

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська М.О.  
(ПІБ завідувача кафедри)

«05» грудня 2024 р.

**«ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ,  
УСТАНОВИ) ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО  
УПРАВЛІННЯ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент. Управління  
фінансово-економічною безпекою»  
Шахідана Валентина Миколайовича  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Коверза В.С., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Тараненко І.В., доктор економічних  
наук, професор кафедри  
міжнародного маркетингу  
Університету імені Альфреда  
Нобеля

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (90/А)

Секретар ЕК 

«23» грудня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр  
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,  
(науковий ступінь, вчене звання)

*Горбашевська*

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

«29» лютого 2024р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Шахідана Валентина Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Прогнозування банкрутства підприємства (організації, установи) як складова антикризового фінансового управління

керівник роботи Коверза В.С., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36.

2. Строк подання студентом роботи «05» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: підвищення ефективності механізму оцінки імовірності банкрутства і обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством

Об'єкт дослідження: процеси і механізми оцінки ймовірності банкрутства та організації антикризового управління діяльністю підприємства

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти антикризового фінансового управління та прогнозування банкрутства підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність кризи та роль антикризового управління підприємством

1.2. Механізм організації антикризового управління підприємства

1.3. Методичні засади оцінки ймовірності банкрутства та ефективності антикризового управління підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства





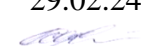

2.3. Оцінка криз та ймовірності банкрутства підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємства

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Коверза В.С., к.е.н., доцент	29.02.24 	29.02.24 
Розділ 2	Коверза В.С., к.е.н., доцент	29.02.24 	29.02.24 
Розділ 3	Коверза В.С., к.е.н., доцент	29.02.24 	29.02.24 

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	викон
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	викон
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	викон
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	викон
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	викон
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	викон
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024 - 15.11.2024	викон
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.12.2024	викон
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	викон
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	05.12.2024	викон
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	викон

Здобувач ВО

Шахідан В.М.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

Коверза В.С.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність кризи та роль антикризового управління підприємством	8
1.2. Механізм організації антикризового управління підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ймовірності банкрутства та ефективності антикризового управління підприємства	25
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка криз та ймовірності банкрутства підприємства	62
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	70
3.1. Шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємства	70
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	78
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

В контексті політичної, економічної, фінансової нестабільності, недоліків ринку товарів і послуг, інвестиційної системи та численних банкрутств вітчизняних підприємств посилюється інтерес до вивчення кризових явищ, причин їх виникнення, чинників, що їх обумовлюють, а також механізмів запобігання та усунення наслідків.

Висока ймовірність виникнення кризи в діяльності будь-якого підприємства зумовлює потребу в антикризовому управлінні, що має базуватися на розробці комплексу заходів для виходу з кризи та подолання неплатоспроможності. В умовах війни, економічної нестабільності ринку на ефективність роботи підприємства, його платоспроможність, прибутковість та ліквідність активів значний вплив мають низька купівельна спроможність споживачів, коливання валютних курсів, а також негативні внутрішні чинники, такі як низький рівень управління чи кваліфікації персоналу, недоліки у виробничих та маркетингових процесах, відсутність інноваційної політики.

Виникнення та розвиток системної кризи, що впливає на ключові елементи підприємницької діяльності, спричиняє неспроможність до самостійного відновлення самоокупності й загрозу банкрутства через зростання заборгованості. За таких умов необхідне оперативне реагування керівників, ефективне антикризове управління та мобілізація внутрішніх ресурсів.

Ефективним способом виходу з кризового стану є застосування антикризового управління, яке передбачає впровадження у підприємницьку діяльність виробничо-технічних заходів і використання як зовнішніх, так і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та запобігання банкрутству. Фінансова діяльність підприємства має відповідати макроекономічним і ринковим умовам. Тому особливо важливо досліджувати ймовірність банкрутства, виявляти резерви та розробляти стратегію антикризового управління. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є дуже актуальною в сучасних реаліях.

Питання прогнозування банкрутства та антикризового управління висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних економістів, зокрема: І. О. Бланка, Б. Бекенферде, О. О. Бикова, Т. М. Біляцької, М. Гелінга, Н. Здравомислова, В. І. Кошкіна, Л. О. Лігоненко, О. В. Мороза, О. М. Скібіцького, О. О. Терещенка, А. В. Череп, Ю. С. Шембель, А. М. Штангерта та інших.

Метою дослідження є підвищення ефективності механізму оцінки ймовірності банкрутства і обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Для досягнення цієї мети в рамках дослідження визначено наступні завдання:

- дослідити сутність кризи та роль антикризового управління підприємством;
- висвітлити механізм організації антикризового управління підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ймовірності банкрутства та ефективності антикризового управління підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- продіагностувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити кризи та ймовірності банкрутства підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси і механізми оцінки ймовірності банкрутства та організації антикризового управління діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти антикризового фінансового управління та прогнозування банкрутства підприємства діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених цілей були застосовані такі методи: аналіз та синтез, історичний та логічний підходи — для вивчення теоретичних аспектів змісту та сутності понять «банкрутство», «криза», «антикризове управління»; структурно-логічний аналіз — для дослідження структурних компонентів системи антикризового управління;

статистично-економічний і порівняльний аналіз — для оцінки сучасного фінансового стану підприємства; метод експертних оцінок — для визначення впливу кризових явищ на фінансову стабільність підприємств; розрахунково-конструктивний метод — для оцінки рівня практичної реалізації заходів антикризового управління; графічний метод — для наочного відображення статистичних даних та схематичного представлення ряду теоретичних і практичних положень дослідження; абстрактно-логічний метод — для узагальнення аналізу та формулювання висновків.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчо-нормативні акти України, наукові розробки українських та зарубіжних вчених, інформація з мережі Інтернет в контексті банкрутства і антикризового управління, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства.

**Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць та 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 найменувань. Робота містить 24 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність кризи та роль антикризового управління підприємством

Поняття «криза» почали застосовувати в XVII-XVIII століттях для позначення подій та процесів, що відбуваються в суспільстві, а наприкінці XIX століття цей термін набув популярності в контексті макроекономічних процесів [1]. Сьогодні поняття «криза» досить добре досліджене, що підкреслює важливість цього явища для всіх соціокультурних груп та економічних відносин.

На сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців щодо дефініції «криза» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Дефініції поняття «криза»

Автор	Дефініція
І. Ансофф [2]	Криза – різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище
Л. Бартон [3]	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
А.Д. Чернявський [4]	Криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Джон М. Кейнс [5]	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції  знижувальною
Л.О. Лігоненко [6]	Криза - значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
Словник української мови [7]	Криза – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища.



Таким чином, аналізуючи данні таблиці 1.1, поняття «криза» вказує на наявність різних підходів до його визначення. Однак більшість дослідників розглядають кризу як переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, характерний для кожного етапу життєвого циклу. Виходячи з цього, на нашу думку, криза — це етап змін у функціонуванні будь-якої системи, що може мати не тільки руйнівний чи негативний аспект, але й потенціал для розвитку. Тобто криза є такою ж необхідною для економічної системи, як і стабільність, оскільки вона окреслює не лише межі, але й надає поштовх для економічного зростання, виконуючи таким чином стимулюючу функцію.

З урахуванням наукових здобутків у дослідженні кризи та існуючих підходів до її класифікації, доцільно використовувати наступну класифікацію, яка дозволяє розкрити значущість кризи з позиції підприємства (додаток А).

На нашу думку, криза як переломний етап у життєвому циклі підприємства передбачає перехід до нових якісних характеристик його діяльності. До того ж, у сучасних умовах розвитку інноваційних технологій та з урахуванням економічних законів, що визначають принципи господарювання (закон зворотного зв'язку, закон прозорості економічних відносин, закон тотожності тощо), криза набуває передбачуваного характеру.

З урахуванням специфіки функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, можна видокремити характерні прояви криз, що впливають на стабільність їх діяльності, а також можливі наслідки та об'єкти впливу. Характерні ознаки криз на підприємстві наведено в таблиці додатку В.

У дослідженні класифікаційних ознак кризи, з урахуванням умов трансформаційних змін, на перший план виходять ті, що зумовлені ендегенним середовищем, яке впливає на особливості реалізації антикризового управління в сучасних умовах. На думку багатьох науковців, етапи розвитку кризи можна поділити на стратегічний, тактичний та кризу забезпеченості.

Останніми роками більшість підприємств в Україні демонструють негативні фінансові результати, що вказує на наявність проблем у їхній діяльності, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Пандемія

COVID-19 у 2020 році спричинила безпрецедентну кризу в економіці всього світу. Обмеження на пересування людей і товарів насамперед вдарили по малому та середньому бізнесу, який швидко втратив як ринки збуту, так і можливість продовжувати виробничу або торговельну діяльність. Це призвело до недоформування оборотного капіталу на запланованому рівні. У 2022 році повномасштабна війна змусила значну кількість підприємств скоротити свою діяльність через втрату матеріальних активів, зниження попиту і неможливість прогнозувати ситуацію. Таким чином, основною проблемою для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, залишається вплив змін у макросередовищі, що призводить до нестабільності, а інколи й до банкрутства.

Нестабільність діяльності вітчизняних підприємств у постійно змінюваному ринковому середовищі потребує розробки та впровадження ефективного механізму антикризового управління, здатного адаптуватися до поточної економічної ситуації.

Антикризове управління являє собою управлінську діяльність, спрямовану на передбачення кризових загроз, аналіз їхніх симптомів, вжиття заходів для зменшення негативного впливу кризи, а також використання її факторів для подальшого розвитку [8].

Антикризове управління підприємством — це комплексна управлінська система стратегічного характеру, орієнтована на усунення актуальних і потенційних проблем у його діяльності через розробку та реалізацію спеціальної програми, що використовує всі інструменти сучасного менеджменту [9].

Суть антикризового управління можна виразити в таких положеннях [10]:

- кризи можна передбачати, прогнозувати і навіть провокувати;
- певною мірою кризи можна прискорювати, уповільнювати або відкладати;
- до кризових ситуацій можна і потрібно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає спеціальних підходів, знань, досвіду і навичок;

- кризові процеси до певної міри є керованими;
- ефективне управління виходом з кризи здатне прискорити цей процес та мінімізувати його наслідки.

Щоб організація досягла успіху, керівник має вміти передбачати можливість і ймовірність виникнення різних виробничих ситуацій, бути готовим до них і відповідно реагувати на обставини, що склалися.

Управління в умовах кризи можна визначити як процес роботи під тиском обставин, що дозволяє керівникам аналізувати, організовувати, планувати, спрямовувати та контролювати низку взаємопов'язаних операцій для прийняття обґрунтованих і швидких рішень щодо нагальних проблем підприємства. Антикризове управління являє собою систему управління підприємством комплексного характеру, спрямовану на запобігання або усунення негативних явищ, що можуть зашкодити бізнесу. Однак це визначення не єдине, адже існує багато підходів науковців до розуміння сутності, ролі та значення антикризового управління (додаток Б).

На основі визначень поняття антикризове управління додатку Б можна класифікувати його за наступними напрямками:

1. Превентивні механізми — це заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій.
2. Інноваційний підхід до виходу з кризи — акцентується на розробці та впровадженні нових, креативних рішень для подолання кризових ситуацій.
3. Відновлення платоспроможності та фінансової стійкості — заходи, що спрямовані на відновлення фінансової рівноваги та стабільності підприємств.
4. Виробничі відносини на рівні підприємства — охоплюють організаційну структуру, управлінські процеси та внутрішні взаємовідносини на підприємстві.

Основні риси антикризового управління згруповані на рисунку 1.1.

<p>Управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення</p>	<p>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ</p>	<p>Управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах</p>
<p>Управління, що відображує здатність підприємства реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню</p>		<p>Управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі</p>

Рис. 1.1 - Матриця антикризового управління

Правові механізми антикризового управління можуть охоплювати [21]:

1. Спостереження – регулярний моніторинг фінансового стану підприємства, збереження активів та аналіз фінансових показників.
2. Фінансове оздоровлення – заходи для відновлення фінансової стабільності боржника, такі як продаж активів і реорганізація фінансової структури.
3. Зовнішнє управління – призначення зовнішніх адміністраторів для тимчасового управління підприємством і відновлення його діяльності.
4. Конкурсне виробництво – організація конкурсу для обрання нового керівництва або продажу підприємства іншим суб'єктам.
5. Мирова угода – узгодження умов погашення боргових зобов'язань із кредиторами.

Ці правові інструменти допомагають врегулювати кризові ситуації та відновити фінансову стабільність підприємства.

Суть антикризового управління полягає в таких положеннях: кризи можна до певної міри прискорювати, передбачати, відтермінувати чи навіть провокувати; до кризових ситуацій можна і потрібно готуватися; кризові явища можна пом'якшувати, а їхні процеси можуть бути частково керованими; управління в кризових умовах вимагає особливих підходів, спеціалізованих знань, досвіду та навичок; ефективне управління виходом із кризи може пришвидшити цей процес та мінімізувати негативні наслідки.

Виходячи з вище викладеного, можна стверджувати, що антикризове управління — це комплексна система, спрямована на виявлення, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації механізму виходу з кризи, який включає використання відповідних інструментів і процедур.

На практиці не існує універсального підходу для запобігання кризі, оскільки кожне підприємство є унікальним, має різні ресурси для протидії кризовим явищам і різні адаптаційні можливості для реалізації антикризових моделей. Щоб обґрунтувати структуру антикризової системи управління, підприємству потрібно детально проаналізувати її складові з урахуванням основних виробничих функцій (бізнес-процесів).

Антикризове управління у фінансовій сфері передбачає забезпечення платоспроможності підприємства через контроль і управління грошовими потоками, що сприяє підвищенню його стійкості. Ці заходи мають на меті покращення умов для здійснення господарської діяльності, відновлення платоспроможності, стабільності та нормалізацію балансу підприємства шляхом його оздоровлення.

Антикризовий маркетинг є важливою складовою антикризового управління на етапі реструктуризації. Він включає ефективне управління ціновою та асортиментною політикою, продажами, логістикою, бізнес-плануванням тощо. Важливим є моніторинг зовнішнього середовища для

виявлення нових можливостей, аналізу тенденцій і змін на ринку, а також ризиків для конкурентоспроможності підприємства.

Антикризове управління персоналом зосереджується на аналізі поведінки працівників у складних кризових умовах та підвищенні продуктивності їхньої роботи. Ефективно організована антикризова інвестиційна політика, а також розробка відповідних інвестиційних стратегій і проектів можуть забезпечити підприємству стійкий розвиток.

Антикризове організаційне управління підприємством базується на виборі оптимальної моделі його організації з урахуванням галузевих особливостей, створенні відповідної організаційної структури та системи управління, що є важливим чинником для подолання кризової ситуації [22].

Функції антикризового управління надано на рисунку 1.2 [23].

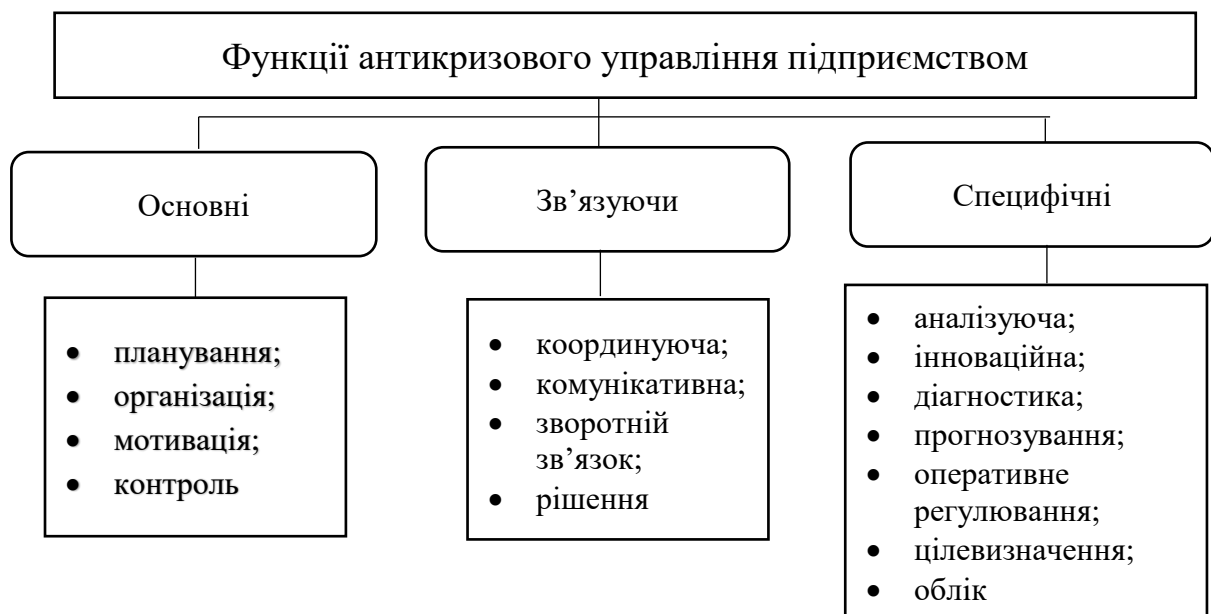


Рис. 1.2 - Класифікація функцій антикризового управління підприємством.

Основні функції антикризового управління охоплюють ті завдання, які є необхідними для забезпечення цього процесу в цілому. Визначення специфічних функцій, своєю чергою, зумовлене особливостями антикризового управління як процесу, і включає такі функції, як аналітична, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативного регулювання, цілевизначення та облік.

Зв'язуючі функції мають на меті створення взаємозв'язків між основними та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу.

Таким чином, система антикризового управління підприємницькою діяльністю є комплексом взаємопов'язаних елементів, які разом діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, відновленню стабільного функціонування підприємств та створюють умови для нейтралізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на їх діяльність.

## 1.2. Механізм організації антикризового управління підприємства

Система раннього виявлення та подолання криз може ефективно функціонувати завдяки механізму її реалізації на підприємстві. Для цього формується спеціальна група під керівництвом антикризового менеджера. До складу групи мають входити внутрішні співробітники, обізнані з особливостями діяльності у певній галузі, або кваліфіковані фахівці, які володіють методологією ефективного розв'язання проблем у кризовий період та знаннями в галузі антикризового управління.

Розробка системи раннього попередження кризи на підприємствах складається з наступних етапів [16]:

Етап перший. Визначення об'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища, що обрані як зони спостереження.

Етап другий. Виявлення та диференціація індикаторів раннього попередження, які можуть сигналізувати про можливі проблеми у виробничо-організаційній діяльності.

Етап третій. Оцінювання оптимальних значень ключових показників фінансового стану підприємства (платоспроможність, ліквідність, рентабельність, ділова активність тощо) та визначення допустимих інтервалів їхніх коливань.

Етап четвертий. Визначення та організація каналів збору й обробки інформації. Створення інформаційних каналів для забезпечення зв'язку між джерелами інформації, системою раннього реагування та керівниками на всіх рівнях.

Етап п'ятий. Підготовка, моніторинг результатів і розробка пропозицій для профілактичних заходів на підприємстві.

Система раннього попередження та реагування на кризові ситуації є циклічною, оскільки вона враховує зміни в середовищі підприємства та варіації показників. Така циклічність управлінського впливу сприяє ефективному прогнозуванню та запобіганню надзвичайним ситуаціям.

Традиційно механізми антикризового управління включають кілька етапів:

1. Діагностика поточного стану підприємства, що потребує кризового втручання.

2. Визначення цілей та завдань антикризового управління для подолання наявної нестабільності чи запобігання можливим збиткам.

3. Формулювання цілей та завдань кризових втручань, а також визначення часових рамок для вирішення соціально-економічних проблем.

4. Оцінка ресурсних функцій, які підлягають антикризовому управлінню, з метою досягнення оптимальної ефективності бізнес-рішень.

5. Розробка та впровадження корпоративної програми реагування на кризу для вирішення проблем з урахуванням ресурсних та часових обмежень.

6. Підготовка пропозицій щодо запобігання майбутнім кризам.

Алгоритм дій ефективного вирішення проблем у період кризи надано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Алгоритм дій антикризового управління

Дія	Зміст дії
Створення плану дій	Створення конкретного плану дій, розробка певного сценарію
Визначення відповідального	Визначення відповідальних за певні напрями роботи



Комунікація з командою	Щільна комунікація із працівниками, коли кожна людина важлива та має свою місію
Комунікація з постачальниками та допоміжними службами	Домовлення про спрощення роботи, зменшення витрат
Ведення соціальних мереж	Керування процесом комунікації, щоб усі новини (інформування про зміни, кризи, плани) виходили із першоджерела

Аналізуючи дані табл. 1.2, дійшли висновку, що механізм антикризового управління підприємством спрямований на забезпечення здатності підприємства, як мікроекономічної системи, відновлювати ефективну діяльність у разі наростання кризи. Це досягається через самоорганізацію, підтримання внутрішньої стабільності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, основною метою розробки та впровадження механізму антикризового управління підприємством є [14]:

- усунення причин виникнення та розвитку кризи на підприємстві;
- ефективне застосування стабілізаційного механізму антикризового управління;
- запобігання необхідності використання радикальних заходів антикризового управління.

Ключові завдання, визначені цією метою, включають:

- стабілізацію діяльності підприємства;
- запобігання поглибленню кризи;
- уникнення порушення справи про банкрутство (укладення мирової угоди), зокрема пошук ліквідних ресурсів для виконання термінових фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу для отримання тимчасової відстрочки.

Антикризове управління підприємством — це процес, який включає підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень для прогнозування кризових ситуацій, їх подолання та мінімізації негативних наслідків. З огляду на

різні етапи розвитку кризи на підприємстві, підходи до антикризового управління варіюються на кожній стадії кризи (додаток Д).

Таким чином, вихід підприємства з кризи залежить від своєчасного виявлення загроз, розробки та впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу та відновити нормальне функціонування підприємства. На думку О.Терентьєвої, Т.Гавриленка та В.Вітка [23; 24], механізм антикризового управління повинен включати такі компоненти: економічний, фінансовий, організаційний, технологічний та соціальний. Кожен з цих компонентів виконує свої функції в рамках єдиного механізму.

Економічна складова механізму антикризового управління спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення зростання обсягів і темпів прибутковості. Вона охоплює визначення потреб ринку в продукції підприємства, збільшення доходів, ресурсне забезпечення, розвиток маркетингових і комерційних мереж тощо.

Фінансова складова включає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір оптимальних способів їх досягнення. Це охоплює забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, підвищення ліквідності, прогнозування та фінансування можливих збитків від кризових ситуацій, управління фінансовими потоками тощо.

Організаційна складова стосується кадрової та організаційної роботи, яка включає доведення управлінських рішень до виконавців, адаптацію персоналу до кризових умов, підготовку працівників до роботи в кризових умовах, розвиток корпоративної культури, формування структури підприємства тощо.

Технологічна складова передбачає забезпечення безперебійної роботи технічних засобів, необхідних для антикризової діяльності, а також процедури з локалізації та ліквідації кризових процесів. Вона охоплює функціонування технічного обладнання, аналіз технологічних процесів, розробку технологічної стратегії підприємства та планування технологій для виробництва нової продукції.

Соціальна складова включає формування та реалізацію соціальної стратегії підприємства, створення сприятливих умов для діяльності працівників, зниження ризику безробіття та інших соціальних ризиків.

Підприємства функціонують під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливим етапом аналізу є діагностика всіх значущих факторів, що впливають на систему управління підприємства. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, витрати та прибуток. Зовнішні фактори охоплюють державну законодавчу, податкову, кредитно-фінансову, інноваційно-інвестиційну політику, валютні коливання – тобто все, що не піддається контролю підприємства. Ступінь, сила та напрямок впливу цих факторів визначають необхідні заходи антикризового управління.

Механізм антикризового управління включає три основні елементи: об'єкт управління (кризові явища, що виникають через зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі і проявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих або нормативних), суб'єкт управління (відповідальні органи антикризового управління, що визначаються в залежності від організаційної структури підприємства) та ресурсне забезпечення (матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси).

Механізм антикризового управління підприємством ґрунтується на принципах і функціях, що дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації. В умовах інформаційної війни антикризове управління може включати такі функції:

1. Планування: визначення цілей організації, їх коригування, розробка стратегій і програм антикризової стабілізації, а також визначення необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

2. Організація: створення оптимальної структури використання ресурсів, управлінського апарату та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

3. Мотивація: розробка системи заохочень і санкцій, що сприятимуть зацікавленості колективу та кожного працівника у підвищенні ефективності діяльності підприємства та швидкому виходу з кризи.

4. Контроль: спрямований на прогнозування відхилень від намічених цілей з метою своєчасного внесення коректив, що підвищують ефективність антикризових заходів.

Ці функції допомагають забезпечити ефективне антикризове управління в умовах інформаційної війни, сприяючи стабільності та виживанню організації.

Функції антикризового управління реалізуються за умови дотримання основних принципів, серед яких:

1. Принцип своєчасності: антикризові заходи повинні бути вжиті на ранніх стадіях розвитку кризи, щоб мінімізувати її наслідки та швидше відновити стабільність підприємства.

2. Принцип комплексності: антикризове управління має враховувати всі аспекти діяльності підприємства — економічні, організаційні, соціальні, фінансові та технологічні.

3. Принцип гнучкості: здатність адаптувати антикризові заходи до змінюваних умов і нових викликів, що постають перед підприємством.

4. Принцип ефективності: кожен захід повинен бути орієнтований на досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

5. Принцип інтегрованості: усі функції та заходи антикризового управління повинні бути взаємопов'язаними і сприяти досягненню загальних цілей підприємства.

6. Принцип прозорості: усі етапи антикризового управління повинні бути чітко зрозумілі як керівництву підприємства, так і працівникам, що дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників процесу.

7. Принцип відповідальності: чітке визначення ролей і відповідальності для всіх учасників антикризового управління, що дозволяє забезпечити належний контроль та реалізацію заходів.

Ці принципи сприяють ефективному управлінню фінансовими кризами, допомагаючи підприємствам зберегти фінансову стійкість і забезпечити успішний вихід з кризових ситуацій. Вони дозволяють своєчасно реагувати на негативні зміни, оптимізувати ресурси, зберігати контроль над процесами та підтримувати стабільність підприємства в умовах економічної нестабільності.

Враховуючи різноманіття кризових явищ та багатоваріантність їх проявів, для антикризового управління можна застосовувати різні методи та заходи. До методів антикризового управління відносяться всі методологічні інструменти, починаючи від попередньої діагностики кризи до методів її подолання. Існують також різні підходи до тлумачення та визначення цих методів, що залежить від конкретних умов підприємства та типу кризи (додаток А).

Перша група методів антикризового управління – оперативні методи – має на меті постійне дієве впливання на підприємство з метою завчасного виявлення кризових явищ, зазвичай на період до одного року. До цієї групи належать діагностика, моніторинг і контролінг.

Діагностика полягає у виявленні відхилень від нормального стану і розвитку організації, визначенні симптомів потенційної кризи, аналізі причин її виникнення та оцінці можливих наслідків. Це є важливим етапом антикризового управління, оскільки допомагає своєчасно виявити загрози.

Моніторинг – це система постійного збору та обробки інформації про стан об'єктів, що підлягають аналізу. Впровадження механізму моніторингу на підприємстві покращує якість контролю та дозволяє реагувати на кризові явища в реальному часі, що підвищує ефективність антикризового управління.

Контролінг в антикризовому управлінні спрямований на прискорення прийняття управлінських рішень. Завданнями контролінгу є розробка концепції, впровадження та підтримка системи управління, а також підготовка аналітичної інформації для прийняття рішень. Контролінг поєднує елементи менеджменту та контролю, забезпечуючи ефективне управління в умовах кризи.

Друга група методів антикризового управління – тактичні – це методи, які слід застосовувати на ранніх етапах виявлення кризи, зокрема для покращення

фінансових та економічних показників підприємства (до 3 років). До таких методів належать аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг та даунсайзинг.

- Аутсорсинг – метод оптимізації процесів підприємства шляхом концентрації на основному виді діяльності і передачі непрофільних функцій стороннім компаніям. Основною перевагою є економія ресурсів та часу, що дозволяє підприємству зосередитися на своєму основному бізнесі.

- Бенчмаркінг – метод порівняння діяльності підприємства з лідерами галузі з метою виявлення найкращих практик і вдосконалення внутрішніх процесів. Це допомагає підвищити ефективність підприємства, покращити його позиції на ринку та подолати кризові явища.

- Регуляризація – впровадження нових підходів до управління, таких як стратегічне планування, фінансовий контроль, автоматизація обліку та маркетингові стратегії, що дозволяють підприємству підтримувати стабільність і реагувати на зміни ринку.

- Диверсифікація – розширення асортименту продукції і нові ринки збуту, що зменшує залежність від одного продукту чи ринку і дозволяє підвищити ефективність та уникнути банкрутства. Це допомагає підприємству стійко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

- Злиття – об'єднання різних етапів виробництва або видів діяльності в межах однієї організації для досягнення економії на масштабі або зниження витрат. Злиття стає доцільним, коли воно дозволяє зменшити витрати і підвищити ефективність.

- Реінжиніринг – радикальне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень в таких показниках, як вартість, якість і сервіс. Реінжиніринг дозволяє суттєво покращити роботу підприємства через зміни в процесах, а не в структурі.

- Даунсайзинг – стратегія зменшення розмірів організації для зниження витрат і підвищення ефективності, зокрема шляхом скорочення кадрів і

оптимізації організаційної структури. Це включає в себе скорочення чисельності персоналу, зміну структури управління та оптимізацію процесів.

- Модернізація – використання сучасних технологій для заміни застарілих виробничих потужностей, що підвищує продуктивність та створює основи для досягнення майбутніх цілей підприємства. Це часто потребує великих інвестицій, але забезпечує довгострокову окупність.

Третя група методів антикризового управління – стратегічні – це методи, які мають більш тривалий період дії (від 3 років) і спрямовані на зміну сутності бізнесу підприємства для виходу з кризи. Застосування цих методів може радикально змінити структуру і стратегію організації. До цієї групи належать санація, реструктуризація та банкрутство.

- Санація – це комплекс реорганізаційних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства, його життєстійкості та попередження банкрутства. Вона включає розробку і реалізацію програми оздоровлення та розвитку підприємства, а також систему ревізійних заходів для виявлення і усунення неефективних структур, використання прихованих резервів та стимулювання фінансово-господарської діяльності. Санація може включати заходи, такі як лізинг замість купівлі, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгацію заборгованості, акції з розпродажу товарів за зниженими цінами тощо.

- Реструктуризація – це зміна структури підприємства та його складових елементів, що здійснюється у відповідь на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реструктуризація може включати вдосконалення управлінської структури, зміну фінансово-економічної політики, адаптацію операційної діяльності, оптимізацію системи маркетингу та збуту, а також реорганізацію управління персоналом.

- Банкрутство – це визнання підприємства неспроможним відновити свою платоспроможність за допомогою санації чи реструктуризації. Банкрутство може бути оформлене через ліквідаційну процедуру, коли підприємство не може погасити свої грошові вимоги перед кредиторами. Згідно з Кодексом України з

процедур банкрутства, можуть застосовуватися такі судові процедури: розпорядження майном боржника, санація боржника або ліквідація банкрута [25].

Таким чином, існує безліч методів антикризового управління, і підприємство повинно обирати ті з них, що найкраще відповідають його потребам і дозволяють швидко покращити фінансові показники та подолати наслідки кризи. Антикризові заходи можуть включати: зменшення або оптимізацію витрат, маркетингові заходи для збільшення обсягів реалізації продукції, оптимізацію оподаткування, зміну кадрової політики, збільшення чистого грошового потоку, підвищення ефективності системи планування, поліпшення управлінських процесів на всіх етапах діяльності підприємства, покращення якості інформаційного забезпечення та оптимізацію бюджетування, орієнтованого на фінансові результати, підвищення платоспроможності та ліквідності.

Механізм антикризового управління підприємства є складною системою, що складається з взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, основною метою яких є прогнозування, попередження, подолання кризи та зниження ймовірності її виникнення в майбутньому.

### 1.3. Методичні засади оцінки ймовірності банкрутства та ефективності антикризового управління підприємства

Діагностика кризового стану є важливим етапом вивчення прихованих небезпек у підсистемах життєдіяльності підприємства. Вона здійснюється через дослідження проблем, що виникають у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностика кризи полягає у виявленні невідповідностей та характеру відхилень між фактичними і плановими (нормативними) значеннями фінансових та економічних показників, між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, а також між окремими структурами всередині підприємства. Важливим етапом є аналіз величини цих відхилень і визначення



можливих негативних наслідків для процесу функціонування та розвитку підприємства.

Види діагностик кризового стану підприємства відображено на рис. 1.3.

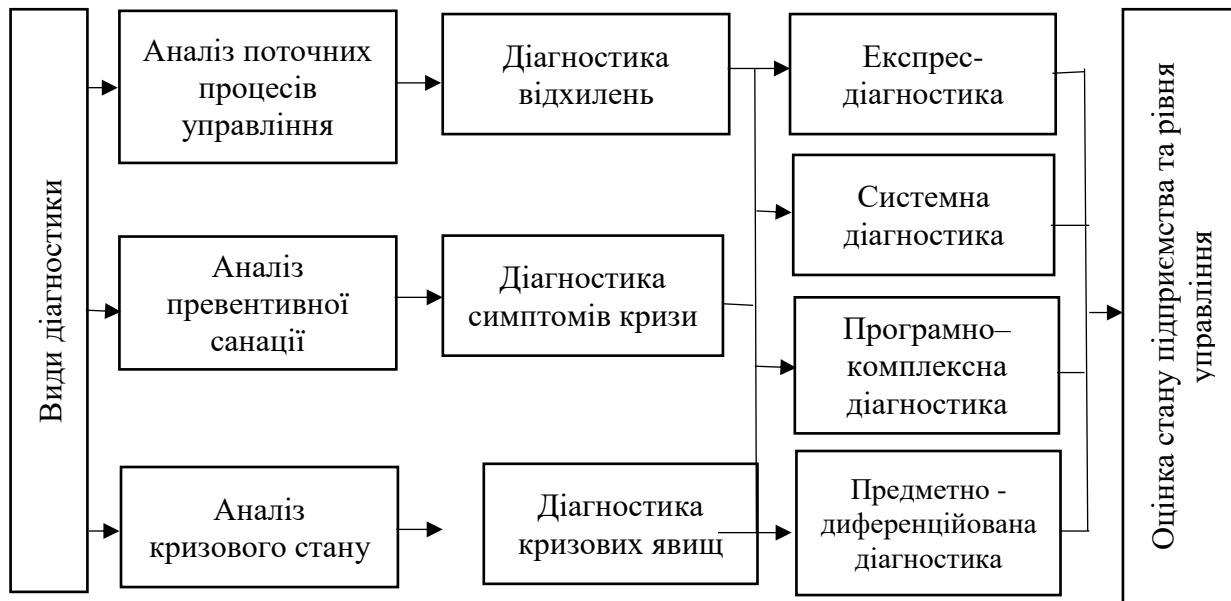


Рис.1.3 – Види діагностики кризового стану підприємства [26, с.107]

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для подальшого аналізу та її первинна обробка з метою прийняття відповідних управлінських рішень, зокрема антикризових, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства. Ці рішення залежать від характеру отриманої інформації. Результати економічної діагностики ґрунтуються на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивній (попередній) інформації та перспективному аналізі результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності, що впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір.

Діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежать від фази її прояву. На передкризовому етапі проводиться базовий (фундаментальний) аналіз ймовірності виникнення кризових явищ, що включає використання різних моделей та показників, таких як метод Альтмана, метод Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та інші для оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, застосовуються методи оцінки ризиків, серед яких метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, а також метод

дерева рішень. Крім того, проводиться аналіз перспектив виникнення криз у галузі та аналіз портфельних активів підприємства для більш точного прогнозування кризових явищ [24].

На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз ефективності антикризових заходів, зокрема, перевіряється відповідність цих заходів характеру кризи. Включається порівняння ефективності господарської діяльності підприємства з середньоринковими показниками. Оцінюється ефективність диференціації портфелю активів, а також проводиться аналіз виробничо-технічних показників підприємства, зокрема, відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку.

На етапі «розгону» кризи використовуються ймовірнісні методи оцінки ризику, такі як метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, а також альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з застосуванням технічного аналізу фондового ринку для прогнозування можливих кризових сценаріїв.

Коли підприємство знаходиться на фазі «апогею» кризи, проводиться аналіз на основі поточних антикризових заходів. Тут використовуються методи, такі як експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості). Також застосовується аналіз з використанням моделі-діаграми «DuPont», аналіз динаміки кризи в галузі та технічний аналіз фондового ринку для оцінки фінансового стану підприємства та ефективності антикризових заходів.

Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі потрібно здійснювати ретельний короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів, а також середньостроковий прогноз, заснований на аналізі фінансових коефіцієнтів і оцінці ризиків. Порівняння з конкурентами та середніми показниками по ринку є важливим для оцінки відновлення підприємства та його позицій на ринку.

На етапі «заспокоєння» кризи основна увага повинна приділятися фундаментальному аналізу втрачених можливостей, а також глибшому аналізу ефективності господарської діяльності підприємства. Застосовуються

ймовірнісні методи оцінки ризику, оцінка впливу несистематичних ризиків, щоб зрозуміти, які фактори можуть знову спричинити труднощі для підприємства в майбутньому.

Післякризовий стан підприємства потребує постійного моніторингу за його станом, а також діагностики можливих загроз для підтримки стабільності. Необхідно проводити комплексний аналіз розмірів збитків і збереження потенціалу, що включає оцінку техніко-організаційного рівня та умов виробництва, а також аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. Паралельно потрібно здійснювати оцінку перспектив кризи в галузі, використовуючи глобальні узагальнені показники ймовірності банкрутства, а також оцінювати бізнес та операційну діяльність для визначення подальших стратегій розвитку.

Найвідоміша 2-х факторна модель прогнозування банкрутства підприємства є модель Е. Альтмана, яка представлена формулою [27]:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_n + 0,0579 K_{фз}, (1.1)$$

Формула  $Z$ -рахунку слугує дискримінантною межею при  $Z = 0$ . Це означає:

- якщо  $Z = 0$ , то ймовірність банкрутства для підприємства становить 50%;
- якщо  $Z < 0$ , то ймовірність банкрутства є меншою за 50% і зменшується зі зниженням значення  $Z$ ;
- якщо  $Z > 0$ , то ймовірність банкрутства перевищує 50% і збільшується зі зростанням значення  $Z$ ;

Цей підхід до оцінки ймовірності банкрутства допомагає аналітикам зрозуміти фінансовий стан підприємства і оцінити потенційні ризики його неплатоспроможності.

П'ятифакторна модель Е. Альтмана, відома як модель  $Z$ -рахунку Альтмана, є одним із найвідоміших інструментів для оцінки ризику банкрутства підприємств. Вона заснована на поєднанні п'яти фінансових коефіцієнтів, кожен

із яких має власну вагу в загальній формулі. Модель виглядає наступним чином [27]:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5, (1.2)$$

де:  $X_1$  — відношення оборотного капіталу до активів;

$X_2$  — відношення нерозподіленого прибутку до активів;

$X_3$  — відношення прибутку до активів;

$X_4$  — відношення ринкової вартості капіталу до загальної суми боргу;

$X_5$  — відношення обсягу продажів до активів.

Інтерпретація Z-рахунку в цій моделі є такою:

$Z > 2,99$  — низький ризик банкрутства;

$1,81 < Z < 2,99$  — зона невизначеності (підприємство перебуває в «сірій зоні»);

$Z < 1,81$  — високий ризик банкрутства.

Ця модель є цінним інструментом для інвесторів та менеджерів, оскільки дає змогу оцінити фінансову стабільність підприємства та виявити потенційні загрози ще до виникнення серйозних кризових ситуацій.

П'ятифакторна модель оцінки вірогідності банкрутства виглядає так [27]:

$$Z = 0,7 K_{об} + 0,8 K_{нп} + 3,1 K_p + 0,4 K_{п} + 1,0 K_{ом}, (1.3)$$

де  $K_{об}$  — частка оборотних коштів в активах;

$K_{нп}$  — рентабельність активів, що розрахована відносно нерозподіленого прибутку;

$K_p$  — рентабельність активів, що розрахована відносно балансової вартості;

$K_{п}$  — коефіцієнт покриття відносно балансової вартості;

$K_{ом}$  — віддача активів.

Рівень банкрутств визначається відповідно до порівняння з константою порівняння 1,23: якщо  $Z > 1,23$ , то це ознака малої ймовірності банкрутства; якщо  $Z < 1,23$ , то це свідчить про високу її ймовірність.

Модель Спрінгейта також належить до дискримінантних моделей, що оцінюють ймовірність банкрутства підприємства. Ця модель, схожа на модель Альтмана, використовує набір фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансової стійкості підприємства. Формула виглядає наступним чином:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, (1.4)$$

- де:  $X_1$  — відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;  
 -  $X_2$  — відношення прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів;  
 -  $X_3$  — відношення прибутку до сплати податків до короткострокової заборгованості;  
 -  $X_4$  — відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

В моделі Спрінгейта пороговим значенням є 0,862:

- якщо  $Z < 0,862$ , підприємство вважається потенційним банкрутом.
- якщо  $Z > 0,862$ , підприємство має менший ризик банкрутства.

Модель Спрінгейта є корисним інструментом для ранньої оцінки фінансових проблем підприємства, що дає можливість вживати заходи для попередження кризи завчасно.

Модель Таффлера є ще однією дискримінантною моделлю, яка використовується для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Вона розроблена на основі фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансову стійкість підприємства. Формула для розрахунку Z-рахунку в моделі Таффлера виглядає наступним чином:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, (1.5)$$

- де:  $X_1$  – прибуток від реалізації по відношенню до короткострокових зобов'язань;  
 $X_2$  – оборотні активи по відношенню до суми зобов'язань;  
 $X_3$  – короткострокові зобов'язання по відношенню до суми активів;

$X_4$  – виторг від реалізації по відношенню до суми активів.

У моделі Таффлера значення  $Z$ -рахунку інтерпретується наступним чином: якщо  $Z < 0,2$  підприємство знаходиться у зоні високого ризику банкрутства; якщо  $Z \geq 0,2$ , ймовірність банкрутства вважається нижчою.

Ця модель допомагає виявити фінансові проблеми підприємства на ранніх стадіях та оцінити його стійкість на основі ключових фінансових показників.

Порівняльну характеристику наведених моделей надано в додатку Ж. Для діагностики ймовірності банкрутства підприємства доцільно використовувати кілька моделей одночасно. Це підхід, який дозволяє врахувати сильні сторони кожної моделі й зменшити вплив їхніх потенційних недоліків. Узгоджені висновки, отримані за допомогою кількох моделей, дають можливість робити обґрунтоване твердження щодо рівня ймовірності банкрутства.

Однак, ефективна діагностика банкрутства має передбачати не лише оцінку ймовірності настання цього стану, але й аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, здатних протистояти кризовим явищам. Такі ресурси можуть стати основою для розробки заходів, що спрямовані на стабілізацію і поліпшення фінансового стану.

Також слід враховувати, що питання виживання підприємства та його здатності уникнути банкрутства варто розглядати окремо, оскільки вони залежать від різних факторів. Оцінка шансів на виживання підприємства є самостійною проблемою, яка потребує автономного аналізу й підходів.

Вживання підприємства означає здатність успішно розвивати позитивний сценарій, що приводить до стабілізації економічного стану, відновлення конкурентоспроможності та підвищення ефективності господарської діяльності. Для позначення можливості підприємства реалізувати цей сценарій використовується термін «потенціал виживання». Цей потенціал включає як наявність ресурсів, так і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Суть «потенціалу виживання» розкривається через можливості підприємства подолати кризовий стан, використовуючи власні ресурси для

відновлення стабільної діяльності відповідно до вимог ринку. Стан виживання характеризує здатність до гнучкої адаптації та підтримки динамічного розвитку, який зберігає керованість і цілеспрямованість.

Основні складові потенціалу виживання підприємства включають [28]:

- ресурсні передумови виживання підприємства – відображають наявні ресурси та ступінь їх відповідності стратегічним цілям підприємства і ринковим умовам;

- наявні перспективи та можливості розвитку – окреслюють внутрішній потенціал для подальшого зростання, удосконалення ресурсного забезпечення та адаптації;

- зовнішні умови бізнесу – характеризують стан і можливі зміни у зовнішньому середовищі, що можуть впливати на ресурсні та розвиткові складові підприємства.

Ці елементи формують комплексну основу для оцінки здатності підприємства адаптуватися, розвиватися та ефективно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стійкість і можливість подолати кризові ситуації.

Здатність підприємства до виживання залежить від рівня його трьох типів сталості [28]:

- зовнішня сталість – досягається за рахунок підтримки з боку держави та регулятивних органів, що включає державні замовлення, доступ до пільгових кредитів, субсидії, спеціальні податкові умови та інші інструменти. Цей тип сталості обмежений і надається лише певним підприємствам;

- внутрішня сталість – базується на здатності підприємства підтримувати внутрішню рівновагу попри зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона забезпечує можливість для своєчасного відновлення і вдосконалення системи підприємства, що є основною передумовою для його довгострокового виживання;

- успадкована сталість – визначається запасом накопиченої міцності та ресурсів підприємства, що створюють захисний бар'єр від дестабілізуючих

впливів, дозволяючи підприємству підтримувати стабільність навіть під час криз.

Ці три складові сталості формують базис, що визначає, наскільки підприємство готове протистояти кризам та адаптуватися до змін середовища, зберігаючи конкурентоспроможність і життєздатність.

Отже, здатність підприємства до виживання залежить від рівня внутрішньої та успадкованої сталості. Чим більша сталість системи, тим вищі шанси підприємства успішно подолати кризу.

Потенціал виживання підприємства можна визначити за такими критеріями:

1) склад і актуальний стан ресурсного забезпечення системи, що впливає на поточну конкурентоспроможність підприємства;

2) відповідність ресурсного потенціалу стратегічним цілям підприємства, а також наявність стратегічних ресурсів для реалізації стратегії виходу з кризи;

3) здатність ресурсного потенціалу забезпечувати стійкість системи до негативного впливу зовнішнього середовища і внутрішню гнучкість для використання позитивних можливостей змін у зовнішньому середовищі;

4) обсяг прогнозованих чистих грошових потоків, достатніх для виконання зобов'язань підприємства.

Оцінка потенціалу виживання підприємства включає кілька ключових етапів:

1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства: це аналіз сукупності ресурсів, якими володіє підприємство для подолання кризи.

Важливими аспектами є:

- детальний аналіз всіх ресурсів підприємства;
- оцінка ефективності організації їх формування та використання;
- перевірка адекватності ресурсів до сучасних вимог;
- визначення кількісних та якісних параметрів ресурсів, необхідних для успішної конкуренції.



2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу: цей етап оцінює перспективи зростання ключових показників діяльності підприємства, зокрема:

- оцінка можливості збільшення фінансово-господарських показників;
- формування позитивних грошових потоків для самофінансування та виконання зовнішніх зобов'язань;
- дослідження не використаних можливостей, враховуючи ресурси, які є або можуть бути залучені, а також перспективи розвитку різних видів діяльності.

3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його впливу на вихід з кризи: цей етап фокусується на аналізі зовнішніх факторів, які можуть підтримати або послабити кризу:

- дослідження стану зовнішнього середовища, що має вплив на підприємство;
- якщо в зовнішньому середовищі очікуються позитивні зміни, це може сприяти самостійному виходу з кризи;
- у разі негативних прогнозів зовнішнього середовища є ймовірність поглиблення кризи, що вимагає швидких і ефективних рішень для її подолання.

Рівень потенціалу виживання (РПВ) — це комплексний показник, який відображає здатність підприємства відновити свою життєздатність і подолати кризовий стан [28]. Він визначає, наскільки ефективно підприємство може адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також забезпечити стійкість і стабільність свого функціонування.

РПВ включає оцінку таких ключових аспектів:

1. Ресурсний потенціал — наявність фінансових, матеріальних, людських і технологічних ресурсів, що дозволяють підприємству відновити свою діяльність.
2. Конкурентоспроможність — здатність підприємства конкурувати на ринку, що передбачає ефективне використання ресурсів і адаптацію до ринкових умов.

3. Гнучкість організаційної структури — можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегію розвитку і забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків.

4. Інноваційний потенціал — здатність підприємства до впровадження нових технологій, продуктів чи послуг, що сприяють його відновленню та розвитку.

5. Фінансова стійкість — здатність підприємства генерувати достатні фінансові потоки для підтримки операційної діяльності та виконання зобов'язань.

6. Зовнішнє середовище — стан економіки, ринку, державної політики та інших факторів, які можуть впливати на процес відновлення підприємства.

Визначення РПВ дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію підприємства, а й спланувати стратегії для виходу з кризи та забезпечення сталого розвитку в майбутньому:

$$\text{РПП} = I_{\text{рпв}} \times I_{\text{мр}} \times I_{\text{зу}}, \quad (1.6)$$

де:  $I_{\text{рпв}}$  — рівень використання ресурсних передумов виживання підприємства;

$I_{\text{мр}}$  — рівень використання наявних перспектив та можливостей розвитку підприємства;

$I_{\text{зу}}$  — рівень сприятливості зовнішніх умов бізнесу.

Для оцінки рівня якості антикризового управління на підприємстві можна використовувати інтегральний показник, який дозволяє об'єктивно оцінити ефективність антикризових заходів. Формула для розрахунку цього показника може включати різні компоненти, які характеризують різні аспекти управління:

$$I = (\beta_1 * \text{РП} + \beta_2 * \text{ФН}) / (\beta_1 + \beta_2), \quad (1.7)$$

де:  $I$  - фінансова стійкість;

РП - рівень платоспроможності;

ФН - рівень фінансової незалежності;

$\beta_1$ ,  $\beta_2$  - коефіцієнти вагомості відповідних узагальнюючих показників (рівень вагомості визначається шляхом експертних оцінок фахівців, при чому  $\beta_1 + \beta_2 = 1$ ).

Оцінка рівня антикризового управління:

- якщо інтегральний показник вищий за певний поріг, підприємство можна вважати ефективно управляє кризою;

- якщо показник близький до мінімального значення (наприклад, у діапазоні від 0,7 до 1), це свідчить про необхідність посилення антикризового управління;

- якщо інтегральний показник менший за 0,7, це вказує на серйозні проблеми в управлінні кризовою ситуацією, і підприємство потребує негайного втручання.

Інтегральний показник дозволяє оцінити комплексно всі етапи антикризового процесу, від діагностики проблем до реалізації коригувальних заходів.

Якщо фактичне значення будь-якого з показників перевищує нормативне, необхідно розрахувати фактичний та нормативний інтегральні показники.

Методика аналізу:

а) Якщо фактичний інтегральний показник є більшим або рівним одиниці, а нормативний також дорівнює одиниці, фінансова стійкість підприємства є стабільною;

б) Якщо фактичний інтегральний показник більший або рівний одиниці, а нормативний менший за одиницю, то фінансова стійкість не є бездоганною, оскільки виникають проблеми з виконанням окремих нормативів. В такому випадку слід детально проаналізувати кожен з узагальнюючих показників та окремі коефіцієнти, що їх формують;

в) Якщо обидва інтегральні показники, як фактичний, так і нормативний, менші за одиницю, фінансова стійкість знаходиться у незадовільному стані.

Для виявлення причин неплатоспроможності та ознак кризи на підприємстві, а також для запобігання загрози збитковості у довгостроковому

періоді, необхідно застосовувати політику антикризового управління, яка включає:

- здійснення детального контролю за фінансовим станом підприємства для своєчасного виявлення кризових явищ;

- пошук та впровадження ефективних внутрішніх механізмів регулювання фінансової стабільності підприємства;

- застосування антикризових рішень для підвищення рівня управління ресурсами підприємства, ґрунтуючись на інноваційних методах;

- розвиток інноваційної політики в усіх сферах діяльності підприємства, що включає:

- удосконалення та впровадження новітніх виробничих технологій на основі інноваційних підходів;

- адаптацію продукції та послуг до вимог ринку та НТП, виготовлення продукції з новими функціональними характеристиками та покращеною якістю;

- пошук інвестиційних ресурсів та розширення напрямів господарської діяльності;

- інновації в маркетинговій сфері для покращення збутової політики;

- проведення змін в організаційній структурі управління підприємством.

Фундаментом, який забезпечить стійкість підприємства та його подальший розвиток в умовах нестабільності економічного макро- і мікросередовища, що може призвести до виникнення кризи, повинна стати заздалегідь визначена інноваційна стратегія діяльності підприємства. Вона є одним з ключових інструментів реалізації антикризової програми.

Інноваційна діяльність, яка є основою антикризового управління, може стати більш ефективним способом виходу з кризи і більш доцільним заходом, ніж політика економії витрат і зниження собівартості. Вона повинна мати найбільше значення при виборі шляхів забезпечення беззбиткового функціонування підприємства.

Існують відмінності в підходах до антикризового управління діяльністю підприємств та санації вітчизняними і зарубіжними науковцями. Вітчизняні

дослідники розглядають антикризове управління як сукупність певних процедур і послідовність конкретних заходів. Натомість, зарубіжні економісти підкреслюють, що антикризове управління також включає аспекти суспільних комунікацій і акцентують на важливості зв'язків із громадськістю. У країнах Європи та інших розвинених державах поширена особлива антикризова політика, яка охоплює численні процесуальні заходи для запобігання банкрутству та процедур, спрямованих на максимальне задоволення вимог кредиторів підприємств-боржників. Окрім того, в зарубіжній практиці антикризового управління часто залучаються некомерційні організації, які сприяють розвитку ризик-менеджменту та обміну ідеями для запобігання кризовим ситуаціям.

В процесі розробки антикризових процедур для управління суб'єктами господарювання в Україні важливо враховувати досвід провідних країн світу. При цьому пріоритетними повинні стати збереження життєздатності підприємств та створення умов для їх співіснування, розвитку та взаємодії в ринковому середовищі. Це передбачає не тільки ефективне антикризове управління, але й активну підтримку підприємницьких структур для забезпечення стабільності економіки в умовах змін та викликів.

Якісно та своєчасно проведена діагностика підприємства створює аналітичну основу для розробки антикризової програми, яка включає комплекс доцільних заходів, що відповідають конкретним умовам підприємства. Це забезпечує сприятливі умови для ефективного вирішення завдань з виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій. У процесі планування заходів щодо виходу з кризового стану важливо особливо увагу приділяти формуванню антикризової стратегії діяльності підприємства, а також визначенню тактики і механізмів її реалізації.

#### Висновки до розділу 1

Розглянуто визначення кризи як критичного стану підприємства, який характеризується значним зниженням ефективності його діяльності та загрозою

втрати життєздатності. Визначено, що основними причинами криз є як внутрішні (неефективне управління, погана фінансова стратегія), так і зовнішні (негативні зміни в економічному середовищі, політична нестабільність). Важливість антикризового управління полягає у здатності вчасно виявляти та нейтралізувати загрози банкрутства, забезпечуючи стійкість і розвиток підприємства.

Висвітлено роль антикризового управління в контексті стратегічного менеджменту підприємства. Процес антикризового управління включає етапи діагностики кризової ситуації, визначення можливих варіантів виходу з кризи та реалізацію конкретних заходів для стабілізації фінансового та господарського стану підприємства. Важливим є впровадження системи раннього виявлення кризових явищ, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечити ефективну реалізацію антикризових стратегій.

Розглянуті основні методи оцінки ймовірності банкрутства, такі як дискримінантні моделі, зокрема методи Альтмана, Спрінгейта та Таффлера, що дозволяють точно визначити фінансовий стан підприємства та його здатність до самостійного виходу з кризи. Оцінка ефективності антикризового управління здійснюється за допомогою індикаторів, що враховують не лише фінансові показники, але й організаційні, управлінські та інноваційні аспекти. Окрему увагу слід приділити розробці комплексних антикризових стратегій, що включають ресурси, потенціал розвитку та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином отримано теоретичну основу для подальшого дослідження антикризового управління підприємством, акцентуючи увагу на сутності криз, механізмах організації антикризового управління та методичних підходах до оцінки ймовірності банкрутства. Окреслені в розділі теоретичні підходи й методи створюють фундамент для формулювання практичних рекомендацій щодо управління підприємством в умовах кризи, що є важливим аспектом для забезпечення його стабільності та розвитку в умовах нестабільної економіки.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Завод низьковольтної апаратури «Лідер Електрик» – це абсолютно новий формат компанії на ринку виробництва низьковольтного та високовольтного електрообладнання та електротехнічних послуг (ТОВ ЗНА «Лідер електрик»). Він є виробником електрообладнання для високої та низької напруги. Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, з недержавною формою власності. Основним видом діяльності компанії є виробництво електророзподільної та контрольної апаратури.

Політика ЗНА «Лідер Електрик» орієнтована на найбільш повне задоволення клієнта в надійному та якісному електрообладнанні.

Постійний розвиток і активний пошук нових можливостей, а також продуманий підхід до виробничої системи, дозволяє компанії по праву вважатись флагманом галузі в області якості продукції, що випускається. Свідченням про це служить впроваджена система управління якістю відповідно до вимог «ДСТУ ISO 9001:2009».

З моменту свого заснування підприємство значно розширило сферу діяльності й тепер займається випуском низьковольтної апаратури, а також розподільчого та контрольного обладнання. Додатково компанія розвиває напрямки інжинірингу, геології, надає послуги з технічного консультування, ремонту й обслуговування машин та електричного устаткування. Підприємство також спеціалізується на виготовленні комплектних електропристроїв з робочою напругою від 0,4 до 35 кВ, обладнання до 1000 В, блоків резисторів, пускорегулювальної апаратури та електромонтажних виробів [29].

Схему організаційної структури ТОВ ЗНА «Лідер електрик» надано в додатку К. Згідно додатку основна організаційна структура підприємства

складається з двох основних незалежних відділів: технологічного та конструкторського. Конструкторський відділ займається розробкою, тестуванням нових виробів та вдосконаленням існуючих продуктів, а технологічний — відповідає за безпосереднє виробництво продукції. Окрім цього, на підприємстві діють відділи перевірки якості, маркетингу та транспортний відділ.

Ключову роль у виробничих процесах відіграють технологічний та інженерний відділи. Інженерний відділ відповідає за проектування, розробку конструкторських і технологічних рішень, тоді як технологічний відділ забезпечує роботу всіх виробничих ліній. Підприємство має чотири виробничі лінії: для виробництва комплектних електропристроїв, виготовлення електрообладнання, виробництва блоків резисторів та пускорегулювальних апаратів, а також лінію з виготовлення електромонтажних виробів і металоконструкцій.

Також функціонують інші допоміжні відділи, такі як відділ контролю якості та логістики. Відділ контролю якості забезпечує відповідність продукції стандартам, враховує вимоги клієнтів і проводить перевірку на працездатність товару. Під керівництвом генерального директора також діє відділ роботи з персоналом, який займається підбором кадрів та підтримкою мотивації співробітників.

Відділ логістики (транспортний) підпорядковується керівництву, займається транспортними операціями, розробкою супровідної документації, а також забезпечує доставку продукції клієнтам і постачання сировини та обладнання для потреб підприємства.

Таким чином, підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Усі підрозділи, такі як маркетинг, контроль якості, транспортний, технологічний та інженерний відділи, підпорядковуються генеральному керівнику. Керівнику технологічного відділу підпорядковуються головні технологи, а їм, у свою чергу, — бригадири виробничих ліній.

Клієнтами та постачальниками підприємства є компанії Запорізької області та інших регіонів України, а також є іноземні замовлення з таких країн, як Молдова, Індія, Румунія, Казахстан, Туркменістан та інші.



Постачальниками сировини, обладнання та технологій для підприємства є широкий спектр українських та закордонних компаній, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Українські постачальники надають доступ до основних видів сировини, що знижує витрати на логістику та підвищує оперативність постачання. Водночас іноземні компанії забезпечують доступ до передових технологій та сучасного обладнання, що сприяє впровадженню інноваційних рішень у виробничі процеси. Такий комплексний підхід до вибору постачальників дозволяє підприємству ефективно оптимізувати виробничі витрати та підтримувати стабільність якості готової продукції.

Попит на продукцію низьковольтного та високовольтного обладнання залишається надзвичайно високим як на внутрішньому українському ринку, так і на європейському. Це зумовлено тим, що електрообладнання є необхідним для широкого спектру секторів, зокрема для промислових підприємств, енергетичних компаній та комунальних служб. Воно також відіграє важливу роль у функціонуванні інфраструктури міст, забезпечуючи безперебійну роботу електричних мереж, систем освітлення, а також у житлових будинках, де електропостачання є невід'ємною частиною комфортного та безпечного життя. Крім того, з розвитком нових технологій, впровадженням енергозберігаючих рішень та електрифікацією різних видів транспорту, попит на таке обладнання тільки зростає. Ці фактори вказують на те, що потреба в якісному електрообладнанні буде зберігатися і надалі, що відкриває значні можливості для виробників і постачальників на обох ринках.

Діяльність ТОВ ЗНА «Лідер електрик» регулюється рядом законодавчих актів, серед яких: Конституція України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, а також Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні». Крім того, підприємство має власні внутрішні нормативні документи, зокрема статут, трудовий та колективний договори, положення про організаційну структуру, а також розпорядження і посадові інструкції, що визначають правила та процедури

у межах компанії. Ці документи регламентують усі аспекти роботи підприємства, забезпечуючи правову основу для його діяльності та взаємодії з працівниками і зовнішніми партнерами.

Для проведення аналізу основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021-2023 роки (табл. 2.1) використано дані зі звітів про фінансовий стан підприємства (додатки Л,М,Н). Аналіз включає оцінку ключових фінансових показників. Порівняння показників дозволяє визначити основні тенденції у фінансово-економічній діяльності підприємства, сильні та слабкі сторони, а також можливі ризики та шляхи для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності  
ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021-2023 роках

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 /2021 року		2023 рік	Відхилення 2023 /2022 року		Відхилення 2023/2021 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

За показниками табл.2.1 спостерігається, що у 2022 році середньорічна вартість активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросла на 31408 тис. грн, або на 18,04 % порівняно з 2021 роком. Це зростання свідчить про активний розвиток підприємства в цей період, збільшення інвестицій в активи, що могло бути обумовлено розширенням виробничих потужностей, покращенням матеріально-технічної бази або розширенням ринку збуту.

Проте в 2023 році середньорічна вартість активів знизилася на 4163,5 тис. грн, або на 2,03 % порівняно з попереднім роком. Це зменшення може вказувати на певне скорочення фінансово-економічної активності, можливе зниження інвестицій чи раціоналізацію активів. Зменшення обсягів активів також може бути наслідком коригування виробничих або фінансових стратегій, наприклад, оптимізації витрат чи продажу зайвих активів у відповідь на зміни ринкових умов.

У цілому, за період дослідження середньорічна вартість активів зросла на 27244,5 тис. грн, або на 15,65 %, що демонструє стабільне збільшення масштабів діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Таке зростання є позитивним показником, адже воно свідчить про зростання фінансового потенціалу компанії, розширення її економічних можливостей і зміцнення позицій на ринку. Це також може вказувати на ефективне управління ресурсами та здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У 2022 році середньорічна вартість основних засобів на підприємстві зросла на 28698,5 тис. грн, або на 25,29 % порівняно з 2021 роком, що свідчить про активне оновлення основних фондів та інвестування у виробничі ресурси. Однак у 2023 році цей показник зменшився на 21238,5 тис. грн, або на 14,94 %, що може свідчити про труднощі з підтримкою та оновленням основних засобів. За весь період дослідження середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 7460 тис. грн, або на 6,57 %, що показує певний прогрес, але з ознаками нестабільності.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році зріс на 20895 тис. грн, або на 12,94 % порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання обсягів продажів.

У 2023 році чистий дохід від реалізації зріс ще на 55026 тис. грн, або на 30,17 %, що відображає покращення положення на ринку та ефективність реалізації продукції. Загалом за період дослідження чистий дохід зріс на 75921 тис. грн, або на 47,02 %, що є позитивним показником для підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2022 році на 9133 тис. грн, або на 6,64 % порівняно з 2021 роком, що вказує на оптимізацію виробничих витрат. Проте у 2023 році собівартість зросла на 42892 тис. грн, або на 33,42 %, можливо, через зростання витрат на сировину та інші ресурси. За весь період дослідження собівартість зросла на 33759 тис. грн, або на 24,55 %, що може бути результатом розширення виробництва та збільшення обсягів продажів.

Валовий прибуток компанії у 2022 році значно зріс на 30028 тис. грн, або на 125,14 % порівняно з попереднім роком. У 2023 році прибуток збільшився ще на 12134 тис. грн, або на 22,46 %. Загалом валовий прибуток за період зріс на 42162 тис. грн, або на 175,71 %, що є позитивним результатом і демонструє ефективне використання ресурсів компанії для досягнення прибутковості.

У 2021 році підприємство зазнало чистих збитків, що вказує на кризові явища у фінансовій діяльності в цей рік. Однак у 2022 та 2023 роках компанія досягла чистого прибутку, хоч у 2023 році прибуток зменшився на 19194 тис. грн, або на 95,98 % порівняно з 2022 роком. Це суттєве зниження чистого прибутку може вказувати на нові виклики або загострення кризових процесів на підприємстві.

Аналіз рентабельності підтвердив покращення прибутковості компанії у 2022 та 2023 роках порівняно із 2021 роком, що зумовлено зростанням валового прибутку.

У цілому проведений аналіз свідчить про нестабільний фінансовий стан ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2023 році. Після кризового 2021 року підприємство покращило свої показники в 2022 році, однак у 2023 році фінансова ситуація знову погіршилась. Це може свідчити про необхідність перегляду стратегій управління фінансами та оптимізації витрат, щоб забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Щоб здійснити всебічне дослідження стану підприємства та оцінити його здатність до подолання кризових ситуацій, а також визначити ризик банкрутства, необхідно провести ґрунтовний аналіз його фінансового стану. Такий аналіз охоплює оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та стійкості підприємства, що дає можливість своєчасно виявити слабкі місця та запобігти можливим фінансовим труднощам у майбутньому. З цією метою здійснено горизонтальний (додаток П) та вертикальний аналіз (додаток П1) активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на основі додатків Л,М,Н.

В ході горизонтального аналізу (додаток П) з'ясовано, що у 2021 році активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» суттєво збільшилися на 94 542 тис. грн., що склало 76,75% зростання. Зокрема, необоротні активи зросли на 79 115 тис. грн. або на 1,05%, тоді як оборотні активи збільшилися на 15 427 тис. грн., що становило 32,14% зростання. Основними факторами, що вплинули на динаміку оборотних активів, стали зменшення виробничих запасів на 6 858 тис. грн. (42,86%), скорочення незавершеного виробництва на 8 975 тис. грн. (60,6%) та зменшення готової продукції на 429 тис. грн. (7,42%). Водночас відбулося значне зростання дебіторської заборгованості: за товари, роботи та послуги – на 19 033 тис. грн. (236,4%), за розрахунками з бюджетом – на 13 тис. грн. (50%), за виданими авансами – на 7 879 тис. грн. (315,03%), та за іншими видами – на 4 959 тис. грн. (1 727,87%). Натомість зменшення грошових коштів на 196 тис. грн. (36,49%) вказує на обмеженість ліквідності. Така структура змін активів свідчить про зростання обсягів продажів, проте збільшення дебіторської заборгованості, а не надходження чистих коштів, є потенційною проблемою для підприємства.

У 2022 році активи підприємства зменшилися на 18 945 тис. грн. (7,88%). Основний спад спостерігався в необоротних активах, які знизилися на 23 108 тис. грн. (14,82%), тоді як оборотні активи навпаки – зросли на 4 163 тис. грн. (4,93%). Така тенденція сигналізує про фінансові труднощі. Зокрема, необоротні активи зменшилися через скорочення нематеріальних активів на 762 тис. грн. (45,57%),

зниження вартості основних засобів на 22 480 тис. грн. (14,65%), а також через збільшення інвестиційної нерухомості на 134 тис. грн. (16,04%). Значне зменшення необоротних активів здебільшого пояснюється скороченням вартості основних засобів.

Оборотні активи зазнали таких змін: скорочення запасів на 9879 тис. грн. (48,6%), тоді як виробничі запаси зросли на 292 тис. грн. (3,19%), а незавершене виробництво збільшилося на 95431 тис. грн. (63,54%). Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилася на 97 тис. грн. (84,3%), а інші види заборгованості, зокрема за виданими авансами, скоротилися на 6892 тис. грн. (66,39%) і на 5086 тис. грн. (96,95%). Зросли також грошові кошти на 1 384 тис. грн. (22,09%). Незважаючи на це, помітне скорочення певних статей оборотних активів, особливо дебіторської заборгованості та грошових коштів, свідчить про можливі проблеми зі збутом та утриманням ліквідності, що може впливати на стабільність фінансових потоків підприємства.

У 2023 році активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросли на 36514 тис. грн., що становить 16,46%. Цей приріст було досягнуто, незважаючи на скорочення необоротних активів на 21602 тис. грн. (16,26%), завдяки значному зростанню оборотних активів на 58116 тис. грн. (65,27%), що свідчить про збільшення збуту продукції.

Зменшення необоротних активів зумовлене такими змінами: скороченням нематеріальних активів на 754 тис. грн. (82,85%), зниженням залишкової вартості основних засобів на 19997 тис. грн. (15,27%) та зменшенням інвестиційної нерухомості на 851 тис. грн. (87,82%). Основною проблемою в цій категорії є зниження вартості за всіма позиціями необоротних активів, що може вказувати на потребу у модернізації основних засобів чи оновленні матеріально-технічної бази.

Оборотні активи показали зростання завдяки таким факторам: збільшенню запасів на 18510 тис. грн. (61,28%), підвищенню вартості незавершеного виробництва на 7750 тис. грн. (0,5%), зростанню продажів готової продукції на 8042 тис. грн. (150,91%), а також збільшенню дебіторської заборгованості за

товари, роботи та послуги на 18776 тис. грн. (83,49%). Також було відзначено збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 405 тис. грн. (48,91%) та зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами на 0,47 тис. грн. (0,1%). Незважаючи на значне скорочення грошових коштів на 1336 тис. грн. (77,44%), загальна позитивна динаміка оборотних активів, включаючи зростання запасів, незавершеного виробництва та продажів готової продукції, свідчить про покращення позицій підприємства у сфері збуту.

Для більш детального аналізу фінансового стану підприємства доцільно провести оцінку рівня зносу основних фондів (табл.2.2), оскільки це дозволить глибше зрозуміти стан матеріально-технічної бази та потребу в капіталовкладеннях для підтримки та оновлення основних засобів.

Таблиця 2.2

## Динаміка показників зносу та придатності основних фондів

ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 – 2023 роках, %

Показник	Норматив	На початок 2021 р.	2021 р.	Зміни	2022 р.	Зміни	2023р.	Зміни	Зміни за період
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

За показниками табл. 2.2 спостерігається стійкий зріст коефіцієнта зносу основних фондів ТОВ ЗНА «Лідер електрик». У 2021 році цей показник зріс на 18%, у 2022 році – на 7%, а в 2023 році – на 5%. В результаті, за період з 2021 по 2023 рік коефіцієнт зносу підвищився на 30%, з 43% на початку 2021 року до 73% на кінець 2023 року, що вказує на значне погіршення стану основних засобів підприємства.

У підсумку за три роки можна зробити висновок, що активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросли на 135162 тис. грн., що склало загальне зростання на

110%. Проте, попри значне зростання у 2021 році, в 2022 році було зафіксовано значний спад, що вказує на певні фінансові труднощі на підприємстві. Основні проблеми виникли саме в 2022 році, коли підприємство зіткнулося з труднощами у сфері збуту продукції, що особливо позначилося на зменшенні вартості основних засобів та зростанні дебіторської заборгованості.

У 2023 році ситуація стабілізувалася, і активи підприємства знову почали зростати, що є позитивним сигналом подолання кризових тенденцій попереднього року. Це свідчить про поступове відновлення позицій підприємства на ринку, покращення роботи зі збутом продукції та ефективніше управління дебіторською заборгованістю. Таким чином, компанія виявила здатність до адаптації, що є важливим показником її стійкості та перспектив розвитку в майбутньому.

Паралельно з цим зменшувалися й коефіцієнти придатності: на 18% у 2021 році, на 7% у 2022 році та на 5% у 2023 році. Така динаміка показників свідчить про те, що ТОВ ЗНА «Лідер електрик» стикається з помітними труднощами, пов'язаними зі зносом основних фондів, що може вимагати додаткових інвестицій у відновлення та модернізацію матеріально-технічної бази для забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства в майбутньому.

Проведений вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» (додаток П1) демонструє певні зміни в структурі активів підприємства протягом 2021–2023 років. У 2021 році частка необоротних активів у загальних активах зросла на 9,83%, досягнувши рівня 70,87%. Водночас частка оборотних активів зменшилася на 9,83%, до 29,12%. Відзначається також суттєве скорочення виробничих запасів (на 8,79%) і готової продукції (на 2,23%), що підтверджує результати горизонтального аналізу і вказує на зниження матеріальних ресурсів для виробництва.

У 2022 році тенденція дещо змінилася. Частка необоротних активів у структурі активів підприємства зменшилася на 4,88%, знизившись до 60,02% до кінця року. Водночас частка оборотних активів збільшилася на 4,88%, досягнувши 39,97%. Зокрема, частка основних засобів скоротилася на 4,69%,



склавши 59,17%, тоді як частка незавершеного виробництва зросла на 4,53%, до 6,95%. Ці зміни підтверджують висновки горизонтального аналізу активів за 2022 рік і вказують на певні структурні зрушення в складі активів.

У 2023 році зміни в структурі активів стали ще більш помітними. Частка необоротних активів скоротилася на 16,82%, опустившись до 43,04% до кінця року, тоді як частка оборотних активів зросла на 16,82%, до 56,95%. Водночас частка основних засобів зменшилася на 16,08%, до 42,93%, а частка незавершеного виробництва зросла на 2,02%, досягнувши 8,95%. Така структура активів свідчить про «легкість» активів, що зазвичай не характерно для підприємств електротехнічної галузі, де велика частка необоротних активів є важливою для сталого виробництва та операційної діяльності.

Загалом, висновки з вертикального аналізу активів демонструють, що протягом 2021–2023 років частка оборотних активів суттєво зросла, тоді як частка необоротних активів значно зменшилася. Така тенденція може свідчити про фінансові труднощі та проблеми зі структурою активів, що, у свою чергу, може впливати на операційну стабільність підприємства та його спроможність підтримувати виробничі потужності на необхідному рівні.

Горизонтальний аналіз пасивів (додаток Р, Р1) виявив, що у 2021 році пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросли на 94542 тис. грн., що склало збільшення на 76,75%. При цьому власний капітал підприємства скоротився на 22536 тис. грн., що стало результатом появи значного непокритого збитку в розмірі 21570 тис. грн. Це є вагомим негативним фактором для фінансового стану компанії та свідчить про зниження її капіталізації.

Також спостерігається суттєве збільшення поточних зобов'язань – на 43581 тис. грн. або на 91,18%. Основними факторами, які вплинули на зміну поточних зобов'язань, були зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 167 тис. грн. (0,77%), скорочення зобов'язань з одержаних авансів на 4080 тис. грн. (78,01%) та зростання зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 180 тис. грн. (50,42%). Крім того, відзначається зростання зобов'язань за розрахунками зі страхування на 1236 тис. грн. (113,40%),

збільшення зобов'язань з оплати праці на 12 тис. грн. (91,01%) і значне зростання інших поточних зобов'язань на 45282 тис. грн. (257,62%).

Відсутність короткострокових кредитів на балансі свідчить про обережну стратегію компанії в управлінні своїми фінансовими зобов'язаннями, без залучення додаткових короткострокових позик. Загалом, зазначені зміни у структурі пасивів вказують на труднощі в фінансовій стабільності підприємства, особливо з огляду на значний приріст поточних зобов'язань та збиток, що може негативно вплинути на його платоспроможність у короткостроковій перспективі.

У 2022 році пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» знизилися на 18945 тис. грн. (7,88%). Водночас було зафіксовано значне зростання власного капіталу — на 57337 тис. грн., а також збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 14612 тис. грн. (22,97%). Збільшення власного капіталу стало можливим завдяки зростанню нерозподіленого прибутку на 36131 тис. грн., що є позитивним фактором для фінансової стабільності підприємства, проте відсутність резервного капіталу залишається його вразливістю.

Зміни у поточних зобов'язаннях були обумовлені зменшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 8586 тис. грн. (39,98%), скороченням зобов'язань з розрахунків з бюджетом на 128 тис. грн. (23,83%), та зменшенням заборгованості з оплати праці на 1049 тис. грн. (42,71%). Також скоротилися зобов'язання з одержаних авансів на 353 тис. грн. (30,69%), зменшилися поточні забезпечення на 192 тис. грн. (100%), і інші поточні зобов'язання на 32 417 тис. грн. (51,57%). Ці тенденції вказують на скорочення багатьох статей зобов'язань, що може свідчити про певні труднощі зі збутом та зменшення взаємодії з контрагентами на старих умовах розрахунків. Хоча компанія не має значних проблем із капіталом, труднощі зі збутом продукції можуть ускладнити її фінансову стабільність.

У 2023 році пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросли на 36514 тис. грн. (16,46%). При цьому власний капітал зріс на 30824 тис. грн. (95,53%), а поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 27765 тис. грн. (58,91%). Основним чинником збільшення власного капіталу було значне зростання нерозподіленого

прибутку на 29152 тис. грн. (138,03%). Вперше за цей період компанія створила резервний капітал у розмірі 1672 тис. грн., проте пайовий капітал залишився незмінним на рівні 11144 тис. грн.

Зміни в поточних зобов'язаннях відбулися завдяки зростанню кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 3658 тис. грн. (28,38%), зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 297 тис. грн. (72,61%), зобов'язань зі страхування на 1471 тис. грн. (126,26%), та зобов'язань з оплати праці на 281 тис. грн. (147,28%). Водночас відбулося зменшення заборгованості за одержаними авансами на 2993 тис. грн. (35,25%) і інших поточних зобов'язань на 6306 тис. грн. (20,71%). Зростання певних статей зобов'язань, зокрема за товари, послуги та оплату праці, свідчить про покращення умов збуту.

Загалом, у 2023 році підприємство значно покращило показники власного капіталу, особливо нерозподіленого прибутку. Проведений аналіз пасивів вказує на відсутність передумов до фінансової кризи, що підкреслює стабільне відновлення та зростання компанії.

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки: загальне зростання активів компанії ТОВ ЗНА «Лідер електрик» склало 135162 тис. грн. або 110%. Однак у 2021 та 2022 роках темпи зростання були повільнішими порівняно з 2023 роком, що свідчить про певні фінансові труднощі та проблеми зі збутом у попередні періоди. Водночас, підприємство демонструвало стійкі показники власного капіталу і в 2023 році додатково сформувало резервний капітал, відсутній у 2022 році.

Протягом 2022 року спостерігалось значне скорочення майже всіх статей поточних зобов'язань та забезпечень, що може вказувати на складнощі зі збутом у цьому році. Однак у 2021 та 2023 роках зобов'язання перед бюджетом і працівниками стабільно зростали, що свідчить про покращення фінансової ситуації.

У 2021 році компанія стикнулася з дефіцитом власного капіталу, але вже в 2022 та 2023 роках відбулося значне покращення. Відсутність заборгованості перед бюджетом та працівниками на кінець 2023 року демонструє стабілізацію

фінансового стану та відсутність кризових передумов. Натомість у 2022 році були помітні ризики через відсутність резервного капіталу та скорочення поточних зобов'язань, що могло свідчити про тимчасові фінансові труднощі.

Загалом, підприємство успішно пододало труднощі пов'язані з початком війни 2022 року, і на 2023 рік фінансова ситуація значно покращилася, що створює сприятливі умови для подальшого зростання.

Проведений вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021–2023 роки дозволив зробити наступні висновки: у 2021 році доля власного капіталу в пасивах зменшилась на 32,5% до -4,42%, що супроводжувалось збільшенням питомої ваги поточних зобов'язань до 104,42%. Важливим аспектом є зростання частки інших поточних зобов'язань до 71,83%, тоді як зобов'язання за товари, роботи, послуги зменшилися на 8,02% до 24,53%. Резервний капітал скоротився до нуля, а частка непокритого збитку склала 17,15% пасивів, що вказує на фінансові труднощі. У 2022 році доля власного капіталу значно зросла — на 80,65% до 41,24%, тоді як поточні зобов'язання знизилась. Незважаючи на це, частка нерозподіленого прибутку склала 26,99%, хоча це «штучне» значення не було підкріплене грошовими ресурсами. Частка зареєстрованого капіталу знизилась до 14,24%, а резервний капітал залишився відсутнім. Зниження частки поточних зобов'язань з одержаних авансів до 16,47% вказує на стабілізацію зобов'язань. У 2023 році частка власного капіталу продовжила зростати, збільшившись на 5,09% до 45,72%. Частка нерозподіленого прибутку досягла 36,43%, хоча все ще не підкріплена грошовими ресурсами. Доля зареєстрованого капіталу становила 8,07%, а резервний капітал вперше з'явився, склавши 1,21%. Зросла також частка поточних зобов'язань з одержаних авансів до 8,81%, що свідчить про покращення ситуації зі збутом.

Таким чином, за 2021–2023 роки спостерігається стійке збільшення частки власного капіталу (до 45,72% на кінець 2023 року), що позитивно вплинуло на фінансову стабільність підприємства. Зростання зареєстрованого капіталу,

резервного капіталу і нерозподіленого прибутку вказує на підвищення стійкості та зменшення ризику кризових ситуацій.

Оцінку ліквідності балансу підприємства надано в додатку С. На початку 2021 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не відповідав нормам ліквідності. Співвідношення активів і зобов'язань мало вигляд:  $A1 < П1$ ,  $A2 < П2$ ,  $A3 < П3$ ,  $A4 > П4$ , що означає повну невідповідність встановленим стандартам ліквідності. Порухення правила абсолютної ліквідності зумовлювалось суттєвим перевищенням найбільш строкових зобов'язань (19915 тис. грн), короткострокових пасивів (9648 тис. грн), довгострокових пасивів (3667 тис. грн), а також надлишковим обсягом активів, що важко реалізуються (86333 тис. грн) порівняно з постійними пасивами.

На початок 2022 року ситуація з ліквідністю залишилась критичною: співвідношення активів і пасивів відображало аналогічну нерівність —  $A1 < П1$ ,  $A2 < П2$ ,  $A3 < П3$ ,  $A4 > П4$ . Дисбаланс ліквідності був спричинений надлишком строкових зобов'язань (21132 тис. грн), короткострокових пасивів (21806 тис. грн), довгострокових пасивів (22493 тис. грн) та активів, що важко реалізуються, над постійними пасивами (42374 тис. грн). До кінця 2022 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» залишався в стані невідповідності нормам ліквідності, а нерівність зберігала форму:  $A1 < П1$ ,  $A2 < П2$ ,  $A3 < П3$ ,  $A4 > П4$ . Відхилення від абсолютної ліквідності обумовлювалось перевищенням найбільш строкових зобов'язань (11162 тис. грн), короткострокових пасивів (1883 тис. грн) і довгострокових пасивів (3299 тис. грн).

На початок 2023 року баланс підприємства залишався неліквідним із незмінною нерівністю:  $A1 < П1$ ,  $A2 < П2$ ,  $A3 < П3$ ,  $A4 > П4$ . Проблеми з ліквідністю спричиняли надлишкові строкові зобов'язання (11162 тис. грн), короткострокові пасиви (1946 тис. грн), довгострокові пасиви (3299 тис. грн) та активи, що важко реалізуються, порівняно з постійними пасивами (16344 тис. грн). До кінця 2023 року відбулись суттєві зміни: баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» наблизився до норми ліквідності. Нерівність змінилась на  $A1 < П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$ , що є помітним покращенням порівняно з попередніми

періодами. Незважаючи на досягнуті позитивні зміни, підприємству все ще необхідно збільшувати найбільш ліквідні активи для подальшого стабілізування балансу.

Проведемо аналіз коефіцієнтів ліквідності (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ ЗНА «Лідер електрик»  
у 2021 – 2023 роках

Показник	Нормативне значення	На початок 2021 р.	2021 р.	Зміни	2022 р.	Зміни	2023 р.	Зміни	Зміни за період
1.Коефіцієнт поточної ліквідності К <sub>пл.</sub>	[1 - 2]	1,03	0,92	-0,11	1,25	0,33	1,31	0,06	0,28
2. Коефіцієнт термінової ліквідності К <sub>тл.</sub>	[0,7 - 0,8]	0,38	0,53	0,15	0,72	0,19	0,84	0,12	0,46
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності К <sub>ал.</sub>	[0,2 - 0,35]	0,04	0,004	-0,036	0,04	0,036	0,005	-0,035	-0,075

За даними таблиці спостерігається, що: коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році знизився на 0,11 до 0,92, що є нижче встановленої норми. Проте вже у 2022 році цей показник зріс на 0,33, досягнувши рівня 1,25, що відповідало нормі, а у 2023 році він ще підвищився на 0,06, досягнувши 1,31, що теж відповідало нормативному рівню. Отже, за три роки коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 0,28, і виходив за межі норми лише в кінці 2021 року. Коефіцієнт термінової ліквідності на кінець 2021 року підвищився на 0,15 до 0,53, однак все ще залишався нижчим за норму. В 2022 році коефіцієнт зріс ще на 0,19, досягнувши 0,72, що вже відповідало нормі. У 2023 році цей показник підвищився на 0,12 до 0,84 і також залишався в межах норми. Загалом за три роки коефіцієнт термінової ліквідності зріс на 0,46 і перевищував норматив лише в 2021 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2021 року знизився на 0,036 до 0,004, що є значно нижче норми. У 2022 році він зріс на 0,036 до 0,04,

проте цей рівень все одно був значно нижчим за норматив. У 2023 році коефіцієнт знову знизився на 0,035 до 0,005, що також не відповідало нормі. За три роки коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,075.

Таким чином, в ТОВ ЗНА «Лідер електрик» спостерігаються значно занижені коефіцієнти абсолютної ліквідності. Для поліпшення ситуації необхідно збільшити обсяги грошових коштів або зменшити обсяги поточних зобов'язань, щоб уникнути ризику банкрутства підприємства.

Згідно з даними таблиці додатку С1, яка відображає аналіз фінансової стійкості підприємства, можна стверджувати, що показник коефіцієнту автономії у 2021 році знизився на 0,05 і становив 0,41, що було нижчим за нормативний рівень на кінець року. У 2022 році коефіцієнт автономії зріс на 0,19 до 0,6, повернувшись у межі нормативу. У 2023 році він знову трохи знизився на 0,02 до 0,58, але залишався в межах нормативу. Загалом за три роки коефіцієнт автономії зріс на 0,22, що свідчить про покращення фінансової незалежності компанії. Аналіз показує, що у 2021 році компанія мала деякі проблеми з фінансовою стійкістю, але в наступні роки ситуація стабілізувалася.

Показник коефіцієнту фінансування у 2021 році знизився на 0,47 і досяг 0,26, залишаючись на рівні нормативу. У 2022 році коефіцієнт ще знизився на 0,18 до 0,08, але залишався в межах допустимих значень. У 2023 році він знову знизився на 0,7 до 0,1, зберігаючи відповідність нормативним вимогам. Загальне зменшення на 0,63 за три роки вказує на зменшення потреби підприємства в залученні позикових коштів, що є позитивним фактором, оскільки показує здатність компанії розраховуватись за борговими зобов'язаннями.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності у 2021 році цей показник знизився на 0,11 до 0,52, що було нижче нормативного рівня. У 2022 році він збільшився на 0,17, досягнувши 0,69, але все ще залишався нижчим за норматив. У 2023 році коефіцієнт знову знизився на 0,09 до 0,6, залишаючись нижчим за нормативний рівень. Загальне зниження на 0,03 за три роки свідчить про певну залежність підприємства від довгострокових позикових зобов'язань, а ситуація дещо погіршилася у 2023 році.

Показник коефіцієнту маневреності у 2021 році збільшився на 0,47 до 1,43, що відповідало нормативу. У 2022 році він зріс ще на 0,55 до 1,98, зберігаючи відповідність нормативним вимогам. У 2023 році коефіцієнт зменшився на 0,74 до 1,24, але залишався в межах нормативу. За три роки коефіцієнт маневреності зріс на 0,27, що свідчить про ефективне використання активів для фінансування поточної діяльності. Цей показник демонструє достатню маневреність фінансових ресурсів підприємства і покращення у 2023 році.

Таким чином, аналіз показників свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства протягом трьох років, хоча залишаються певні ризики, пов'язані з залежністю від довгострокових позикових зобов'язань. Для подальшого зміцнення фінансової стійкості підприємству слід зосередитись на зменшенні позикових коштів та оптимізації структури капіталу.

Показники аналізу ділової активності надано в додатку С2. Аналіз фінансових коефіцієнтів показує динаміку змін у використанні капіталу, управлінні активами та пасивами ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за період з 2021 по 2023 рік. Коефіцієнт трансформації у 2022 році зменшився на 0,04, що призвело до збільшення періоду оборотності капіталу на 9,03 днів. Це свідчить про тимчасові труднощі в управлінні ресурсами. У 2023 році ситуація покращилася: коефіцієнт зріс на 0,29, що скоротило період оборотності капіталу на 10,95 днів. Загалом за три роки коефіцієнт зріс на 0,25, що зменшило період оборотності капіталу на 1,92 днів, вказуючи на поступове покращення управління активами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році знизився на 0,79, що подовжило період обороту дебіторської заборгованості на 9,03 днів, свідчачи про проблеми з поверненням боргів. У 2023 році коефіцієнт зріс на 0,99, що скоротило період обороту на 10,05 днів. Загальне зростання на 0,2 за три роки призвело до скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості на 1,02 днів, що є позитивною динамікою для фінансової стійкості.

Коефіцієнт оборотності запасів продемонстрував різнопланові зміни. У 2022 році коефіцієнт зріс на 0,25, скоротивши період обороту на 3,67 днів, але в



2023 році він впав на 0,74, що збільшило період обороту на 12,09 днів. Загальне зменшення коефіцієнта на 0,49 за три роки збільшило період обороту запасів на 8,42 днів, що вказує на певні труднощі зі збутом продукції.

Тривалість операційного циклу зросла на 5,36 днів у 2022 році порівняно з 2021, і ще на 1,14 днів у 2023. Це свідчить про збільшення тривалості виробничого циклу, яке може бути пов'язане з труднощами в реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості зріс на 1 у 2022 році, що скоротило період окупності кредитів на 13,44 днів. У 2023 році коефіцієнт підвищився ще на 1,09, що подовжило період окупності кредитної заборгованості на 10,14 днів. За три роки цей показник зріс на 2,09, скоротивши період окупності кредитів на 23,58 днів. Ця тенденція вказує на підвищення обсягу фінансування за рахунок позикових коштів, що, при відсутності ефективного управління, може негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Загальний аналіз свідчить, що ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зіткнулося з труднощами у зменшенні тривалості обороту капіталу та оптимізації обороту запасів, що вимагає покращення управління доходами та активами.

Аналіз показників оборотності власного капіталу та тривалості фінансового циклу демонструє змішані результати щодо ділової активності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» протягом 2021-2023 років.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році знизився на 0,6, що збільшило період обороту власного капіталу на 52 дні, вказуючи на уповільнення використання власного капіталу в обігу. У 2023 році коефіцієнт зріс на 0,23, що скоротило період обороту на 23,64 днів, відображаючи певне покращення оборотності. Однак, за три роки загальне зменшення коефіцієнта на 0,37 призвело до подовження періоду обороту на 28,36 днів, що може свідчити про певні труднощі з ефективністю використання власних ресурсів.

Тривалість фінансового циклу зросла на 18,8 днів у 2022 році порівняно з 2021, і ще на 11,28 днів у 2023, що свідчить про збільшення часу, необхідного

для перетворення витрат на кошти. Загальне збільшення фінансового циклу на 30,08 днів за три роки вказує на подовження циклу грошових потоків, що може знижувати оперативну гнучкість компанії.

Період окупності власного капіталу у 2021 році дорівнював нулю через відсутність чистого прибутку та збитковість. У 2022 році цей показник зріс до 5,18 днів, а у 2023 він значно збільшився до 148,85 днів, що є на 143,67 днів більше, ніж у попередньому році. За три роки цей період зріс на 148,85 днів, що демонструє зниження рентабельності використання власного капіталу.

Загальний аналіз показників ділової активності показує, що, хоча у деяких сферах, таких як виручка, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток та оборотність дебіторської заборгованості, є позитивні тенденції, подовження фінансового циклу і періоду окупності власного капіталу свідчить про певні виклики. Для покращення фінансової стійкості підприємства доцільно зосередити увагу на оптимізації використання капіталу, прискоренні обороту активів і зменшенні фінансових витрат.

Протягом 2021-2023 років ТОВ ЗНА «Лідер електрик» демонструвало стабільну позитивну рентабельність, що свідчить про ефективність у використанні ресурсів для отримання прибутку (додаток С2).

Рентабельність продукції суттєво зросла у 2022 році, підвищившись на 24,64% порівняно з 2021 роком і досягнувши 42,09%. Це різке зростання вказує на успішні продажі та ефективну стратегію ціноутворення. У 2023 році рентабельність дещо знизилася на 3,46% і склала 38,63%, однак у загальному підсумку за три роки рентабельність зросла на 21,18%. Це свідчить про довготривалий позитивний тренд у прибутковості продукції.

Рентабельність від операційної діяльності показала значне покращення у 2022 році, підвищившись на 17,73% порівняно з 2021 роком, коли вона була негативною (-0,82%). У 2022 році цей показник досяг позитивного рівня, що свідчить про суттєве зростання ефективності операційної діяльності. У 2023 році рентабельність від операційної діяльності знизилася на 11,48%, досягнувши

5,43%. За три роки показник загалом зріс на 6,25%, що відображає поступове відновлення операційної рентабельності.

Отже, компанія демонструє позитивну тенденцію у зростанні рентабельності, особливо помітно це у 2022 році, що вказує на ефективність управління витратами та успіх у збільшенні доходів. Незважаючи на невелике зниження рентабельності у 2023 році, загальний рівень прибутковості компанії за три роки залишається стабільно високим.

Протягом 2021-2023 років ТОВ ЗНА «Лідер електрик» демонструвало суттєве покращення рентабельності за більшістю показників, що вказує на загальну ефективність діяльності підприємства. Однак, зниження цих показників у 2023 році викликає занепокоєння та потребує уваги для збереження позитивної динаміки.

Рентабельність звичайної діяльності зросла у 2022 році на 9,89% до 9,18% (з -0,71% у 2021 році), що свідчить про суттєве покращення ефективності операційної діяльності. У 2023 році показник знизився на 7,49%, до 1,69%. Загальне зростання за три роки становило 2,4%.

Рентабельність підприємства значно підвищилася у 2022 році, зрісши на 22,56% до 9,73%, порівняно з -12,83% у 2021 році. У 2023 році вона знизилася на 9,33%, до 0,4%. Загальний приріст за три роки склав 13,23%.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році зросла на 52,86% і склала 19,71%, порівняно з -33,15% у 2021 році, що свідчить про високу віддачу на вкладені кошти. У 2023 році показник знизився на 16,01% і склав 3,7%. Загальне зростання за три роки — 36,85%.

Рентабельність залученого капіталу у 2022 році підвищилася на 41,43% до 19,99% (з -21,44% у 2021 році), однак у 2023 році знизилася на 17,29%, до 2,7%. За три роки показник зріс на 24,14%.

Рентабельність перманентного капіталу зросла у 2022 році на 51,66% і досягла 29,93% (з -21,73% у 2021 році), хоча у 2023 році вона знизилася на 26,78%, до 3,15%. За три роки показник зріс на 24,88%.

Рентабельність необоротних активів піднялася у 2022 році на 33,3%, досягнувши 14,13%, проти -19,17% у 2021 році. У 2023 році вона зменшилася на 10,52% і склала 3,61%, із загальним зростанням за три роки на 22,78%.

Рентабельність оборотних активів показала значне підвищення у 2022 році на 74,11%, досягнувши 33,35% (з -40,76% у 2021 році). Однак у 2023 році вона знизилася на 27,75% і становила 5,6%. Загальний приріст за три роки склав 46,36%.

Таким чином, значний ріст рентабельності в 2022 році демонструє ефективне управління та підвищену продуктивність. Однак суттєве зниження показників рентабельності у 2023 році вказує на можливі внутрішні проблеми або зміни на ринку, які можуть негативно вплинути на подальшу ефективність підприємства, і потребують уваги керівництва для стабілізації фінансових результатів.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» (додаток С3). ТОВ ЗНА «Лідер електрик» демонструє позитивні фінансові результати, попри наявні труднощі у 2021 році та зниження показників у 2023 році порівняно з попереднім роком. ТОВ «Лідер електрик» демонструє позитивну динаміку зростання доходів та прибутків, що свідчить про ефективність його роботи, хоча зростання витрат також вимагає уваги для підтримання стабільної рентабельності.

Чистий дохід зріс на 20895 тис. грн. або на 12,93% між 2021 і 2022 роками, а в період між 2022 та 2023 роками — на 55 026 тис. грн. (30,17%). Такий приріст відображає позитивні результати зростання обсягів реалізації.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 5 251 тис. грн. (12,93%) з 2021 по 2022 рік, а потім — на 42 892 тис. грн. (33,42%) у період 2022-2023 років. Значне підвищення собівартості у 2022 році відображає, ймовірно, збільшення обсягів виробництва, хоча зростання вартості потребує постійного контролю для збереження високої маржі.

Валовий прибуток піднявся на 30028 тис. грн. (125,14%) з 2021 до 2022 року, а потім ще на 12134 тис. грн. (22,46%) у 2023 році, що демонструє стабільне

зростання, підтверджуючи відсутність проблем з реалізацією продукції та контролем витрат.

Інші операційні доходи зросли на 31889 тис. грн. (176,84%) у період 2021-2022 років, але знизилися на 23239 тис. грн. (46,55%) у 2023 році. Це свідчить про певне зниження у доходах від додаткових джерел, проте основний дохід продовжує зростати.

Адміністративні витрати зросли на 950 тис. грн. (5,97%) між 2021 та 2022 роками і на 9114 тис. грн. (54,03%) між 2022 та 2023 роками. Попри зростання, таке підвищення виправдане загальним збільшенням доходів підприємства.

Витрати на збут знизилися на 334 тис. грн. (4,87%) у період 2021-2022 років, але значно зросли на 14550 тис. грн. (222,78%) у 2023 році, що вказує на розширення збутової діяльності для підтримки зростання обсягів реалізації.

Інші операційні витрати піднялися на 26125 тис. грн. (125,49%) з 2021 до 2022 року та на 14775 тис. грн. (31,48%) між 2022 та 2023 роками. Це є адекватною тенденцією при зростанні доходів від реалізації.

Загалом, позитивна динаміка чистого доходу та валового прибутку свідчить про ефективність діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик», проте зростання витрат у 2023 році вимагає уваги для забезпечення довгострокової стабільності.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році був збитковим і склав -1572 тис. грн. У 2022 році підприємство досягло прибутку в 33604 тис. грн. Проте, у 2023 році фінансовий результат знизився на 19 994 тис. грн., або на 59,49%, що вказує на певні проблеми у функціонуванні підприємства.

Інші доходи зросли на 4 097 тис. грн., або на 65,26%, між 2021 і 2022 роками, що відзначає позитивну динаміку. Однак, у 2023 році інші доходи зменшилися на 8 857 тис. грн., або на 85,37%. Зменшення в даному показнику може бути обумовлене ростом доходів від основної діяльності.

Фінансові витрати зменшились на 2 334 тис. грн., або на 0,44%, у період 2021-2022 років, але зросли на 408 тис. грн. (13,8%) у 2023 році, що свідчить про незначне збільшення витрат на обслуговування зобов'язань.

Інші витрати зменшились на 1495 тис. грн. (6,76%) у 2022 році порівняно з 2021, а у 2023 році знизилися ще на 13258 тис. грн., або на 64,28%, що є позитивним моментом для компанії, адже зниження витрат сприяє покращенню фінансового стану.

Фінансовий результат до оподаткування у 2021 році був збитковим і складав -22704 тис. грн., проте у 2022 році перетворився на прибуток у 20398 тис. грн. У 2023 році цей показник знову знизився на 15 971 тис. грн. (78,29%), що свідчить про погіршення фінансових показників у даний період.

Чистий фінансовий результат у 2021 році складав -22542 тис. грн., що вказує на збитковість підприємства. У 2022 році показник став прибутковим та досяг 19997 тис. грн., проте у 2023 році знову зменшився на 19194 тис. грн., або на 95,98%, що значно вплинуло на фінансові підсумки.

Таким чином, хоча у 2022 році підприємство суттєво покращило свої фінансові показники та досягло значних прибутків, зниження результатів у 2023 році вказує на існування певних труднощів.

### 2.3. Оцінка криз та ймовірності банкрутства підприємства

На жаль, в умовах сучасної реальності українська економіка переживає один із найскладніших періодів за останні десятиліття. Це обумовлює необхідність прийняття непростих, стратегічно важливих рішень, спрямованих на подолання кризових явищ і стабілізацію економічного становища. У більш широкому сенсі, криза є етапом розвитку, який істотно змінює сформовані зв'язки та відносини на підприємстві, іноді навіть руйнуючи їх, і водночас стимулює створення нових організаційних структур та елементів. Виявлення ознак кризи на підприємстві базується на діагностиці її симптомів — негативних

тенденцій у його діяльності, а також на аналізі передумов, які можуть спровокувати кризову ситуацію.

Останні кілька років стали справжнім викликом для ТОВ «Лідер Електрик», як і для багатьох українських компаній, які зіткнулися з рядом кризових явищ:

1. Криза, спричинена COVID-19. Запровадження карантинних обмежень знизило попит на пальне, оскільки багато людей перейшли на віддалену роботу, що призвело до суттєвого скорочення транспортного трафіку.

2. Воєнні дії на території України. Конфлікт значно вплинув на економічну активність та зменшив загальну платоспроможність населення, що негативно позначилося на прибутковості підприємств.

3. Блекаути та тимчасова відсутність електроенергії. Оскільки діяльність усіх автозаправних станцій залежить від електропостачання, періодичні перебої з електрикою змушували підприємство зупиняти роботу.

4. Зниження фінансових показників. Загальні економічні труднощі та падіння попиту вплинули на ключові фінансові індикатори підприємства.

5. Збільшення використання альтернативного палива. Через перехід значної частини автопарку на більш екологічні та дешевші види палива підприємство стикається з підвищеними ризиками, що зумовлюють нові виклики.

Серед цих криз найнебезпечнішою є загроза банкрутства, яка може стати критичною у разі подальшого погіршення фінансових показників. Щоб уникнути цього, важливо постійно оцінювати ймовірність банкрутства, застосовуючи різні методики та аналізуючи динаміку змін фінансових показників.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Лідер Електрик» доцільно застосувати кілька моделей аналізу (додаток Т), що дозволить отримати більш комплексне уявлення про фінансовий стан компанії та потенційні ризики. Проведення динамічного аналізу за останні три роки сприятиме виявленню тенденцій і ключових факторів, які можуть впливати на фінансову стабільність підприємства.

Такий підхід дає можливість не тільки оцінити поточний стан, але й простежити, як змінюються основні показники в умовах кризи, визначити критичні точки та потенційні загрози для стійкості компанії. Результати цього аналізу допоможуть ухвалити своєчасні та обґрунтовані рішення щодо запобігання негативним наслідкам і розробити заходи для зміцнення фінансового стану.

Кожна модель оцінки додатку Т має свої особливості, але в сукупності вони дозволяють визначити ймовірність банкрутства з урахуванням різних аспектів, таких як платоспроможність, ліквідність, рентабельність та оборотність активів, що є важливими для комплексної оцінки фінансової стабільності ТОВ «Лідер Електрик».

Згідно з двофакторною моделлю оцінки ймовірності банкрутства Альтмана, протягом останніх трьох років ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» перебувало в «сірій зоні». Це означає, що підприємство не зазнає негайної загрози банкрутства, однак у його діяльності виявлено певні проблеми, які можуть призвести до фінансових труднощів у майбутньому. Водночас позитивна динаміка свідчить про покращення фінансових показників компанії, завдяки чому вона наблизилася до «безпечної зони», що відображає зниження ризику банкрутства.

Відповідно до моделі Конана і Холдера, у 2021 році компанія перебувала на межі високого ризику банкрутства з індикатором 0,15, що вказує на нестабільний фінансовий стан. Проте у 2022 та 2023 роках фінансові показники значно покращилися, і ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» наблизилося до «безпечної зони», знизивши свій індикатор до 0,05. Це свідчить про поліпшення платоспроможності компанії та зменшення ймовірності банкрутства.

Згідно з моделлю Спрінггейта, у 2021 році ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» перебувало в небезпечній близькості до зони високого ризику банкрутства, що вказує на серйозні проблеми у фінансовій діяльності компанії. Проте в 2022 і 2023 роках компанія продемонструвала стійке покращення фінансових показників: індекс підвищився до 1,24 у 2022 році та до 1,09 у 2023 році. Це



свідчить про стабілізацію платоспроможності та значне зниження ризику банкрутства.

За моделлю Тафлера, у 2021 році показник компанії становив 0,21, що вказувало на високий ризик банкрутства. У 2022 році спостерігалася позитивна динаміка з показником 0,29, що свідчить про рух у напрямку «безпечної зони». У 2023 році підприємство залишалося в «сірій зоні» з показником 0,25, що є свідченням покращення, хоча й повільного, фінансового становища.

Згідно з моделлю Терещенка, у 2021 році ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» опинилося в зоні порушення фінансової стійкості з коефіцієнтом 1,46. У наступні роки компанія покращила свої показники, досягнувши значення 2,99 у 2022 році та 2,84 у 2023, що свідчить про підвищення платоспроможності та суттєве зниження ризику банкрутства.

Відповідно до моделі Матвійчука, у 2021 році підприємство було дуже близьким до зони високої ймовірності банкрутства з коефіцієнтом 1,105, що вказує на значний рівень фінансової нестабільності. Однак у 2022 році показник покращився до 1,541, а в 2023 — до 1,554, що демонструє поступове відновлення та віддалення від ризикової зони.

Згідно з моделлю ідентифікації фінансової кризи, у 2021 році ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» перебувало в зоні помірної ймовірності банкрутства з коефіцієнтом -0,83, що свідчить про високі фінансові ризики. У наступні два роки ситуація покращилася, і компанія досягла рівня незначної ймовірності банкрутства з показниками 0,05 у 2022 році та 0,04 у 2023 році.

Результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» за період 2021–2023 років показують, що вітчизняні моделі оцінки підтверджують висновки, отримані за іноземними методиками. У 2021 році компанія стикнулася з серйозними фінансовими труднощами, проте у 2022 і 2023 роках спостерігається позитивна динаміка, що вказує на поступове відновлення фінансової стабільності. Незважаючи на покращення, залишаються ознаки кризи, які вимагають запровадження антикризового управління, щоб уникнути можливих фінансових ускладнень у майбутньому.

Загалом усі моделі вказують на наявність ризиків у минулі роки, проте спостерігається позитивна тенденція: фінансові показники ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» покращуються, знижується ймовірність банкрутства, а платоспроможність компанії зміцнюється, що дозволяє сподіватися на подальшу стабільність і розвиток.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» за період 2021–2023 років

Показник	Роки		
	2021	2022	2022
Постійні витрати (ПВ <sub>п</sub> ), тис. грн	15,918	16,868	25,982
Змінні витрати (ЗВ <sub>п</sub> ), тис. грн	137,484	128,351	171,243
Валовий прибуток (ВП <sub>п</sub> ), тис. грн	23,995	54,023	66,157
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ <sub>чд</sub> ), %	14,9	29,6	27,9
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ <sub>чд</sub> ), %	85,1%	70,4%	72,1%
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб), тис. грн	107123,26	56943,98	93234,68
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб), тис. грн	91205,26	40075,98	67252,68
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)	0,337	0,688	0,607

За даними таблиці 2.4 оцінено зміни в економічному становищі підприємства та його здатності забезпечувати фінансову стабільність.

Постійні витрати ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» за 2021-2023 роки збільшувалися, що є типовим для зростання обсягів виробництва або розширення діяльності підприємства. Це свідчить про необхідність більше вкладати у сталі операційні витрати для підтримки діяльності підприємства.

Показник змінних витрат «Лідер Електрик» також зростає, що відображає зростання обсягів виробництва або інші фактори, що впливають на змінні витрати. Особливо велике зростання спостерігається між 2022 та 2023 роками:

Валовий прибуток демонструє позитивну динаміку, але значення залишаються змінними. Збільшення валового прибутку свідчить про

ефективніше використання ресурсів, поліпшення маркетингової стратегії або зростання попиту на продукцію компанії.

Рівень валової прибутковості ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» показує, скільки підприємство отримує прибутку з кожної одиниці доходу. Цей показник збільшувався в 2022 році, що може свідчити про поліпшення структури витрат. Зростання валової прибутковості в 2022 році є позитивним сигналом, однак її невелике зниження у 2023 році може бути результатом збільшення витрат або інших факторів, що впливають на прибутковість.

Показник витратомісткості чистого доходу ТОВ за змінними витратами (ВМчд) зменшується з 2021 по 2023 рік, що є позитивним трендом, оскільки означає, що витрати, які змінюються залежно від обсягів виробництва, стають більш контрольованими. Це свідчить про ефективнішу роботу підприємства в контролі змінних витрат, але зберігається певна частка витрат, яка потребує подальшої оптимізації.

За аналізований період ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» потребувала все менше чистого доходу для забезпечення беззбитковості, що свідчить про поліпшення економічних результатів та зменшення залежності від доходу для покриття постійних витрат. Збільшення чистого доходу, необхідного для беззбитковості у 2023 році, може бути результатом зростання постійних витрат, що потребують більшого обсягу доходу для їх покриття.

Показник змінних витрат, які забезпечують беззбиткову діяльність визначає, скільки змінних витрат необхідно для забезпечення беззбитковості підприємства. Показники змінних витрат для беззбиткової діяльності на ТОВ зростають з року в рік. Це зростання може бути пов'язане з інфляцією або змінами в операційних витратах підприємства.

Коефіцієнт економічної безпеки є критичним для оцінки фінансової стабільності підприємства. З 2021 по 2023 рік спостерігається поліпшення цього показника, що вказує на поступове збільшення фінансової стійкості.

Збільшення рівня економічної безпеки в 2022 році і деяке зниження в 2023 році свідчить про стабільний прогрес в покращенні фінансової стійкості

підприємства. Хоча в 2023 році спостерігається зниження, загальна тенденція залишається позитивною.

За період з 2021 по 2023 роки підприємство демонструє позитивну динаміку економічної безпеки. Збільшення валового прибутку та рентабельності, зменшення витратомісткості та зростання рівня економічної безпеки є ознаками того, що компанія вдосконалює свою діяльність і стає більш стійкою до фінансових ризиків.

Збільшення постійних витрат і змінних витрат у 2023 році, а також деяке зниження рівня економічної безпеки порівняно з 2022 роком, може свідчити про необхідність вжиття додаткових заходів щодо оптимізації витрат.

Продовжити працювати над оптимізацією витрат, зокрема змінних, щоб підтримувати високий рівень економічної безпеки і зменшити залежність від високих доходів для беззбиткової діяльності.

## Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» та оцінено наявну систему антикризового управління на підприємстві. Дослідження включало організаційно-економічну характеристику, діагностику фінансового стану та оцінку ризиків, пов'язаних з можливими кризовими явищами та ймовірністю банкрутства.

Проведено аналіз ключових аспектів діяльності ТОВ ЗНА «Лідер Електрик», що дозволило зрозуміти структуру управління, основні напрями роботи, а також зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на ефективність його діяльності. Було встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої ринкової конкуренції та постійно адаптує свою стратегію під впливом зовнішніх економічних і політичних чинників.

Аналіз фінансових показників виявив як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Визначено, що за останні роки підприємство покращило основні показники платоспроможності та ліквідності, однак залишається чутливим до

економічних коливань і потребує оптимізації певних процесів для підвищення стійкості.

На основі застосування різних моделей оцінки банкрутства (моделі Альтмана, Конана і Холдера, Спрінгейта, Тафлера, Терещенка, Матвійчука) було встановлено, що у 2021 році підприємство перебувало у зоні підвищеного ризику банкрутства. Проте у наступні роки завдяки зусиллям з антикризового управління спостерігалось поступове покращення фінансового стану. Незважаючи на позитивну динаміку, результати аналізу показують, що ТОВ ЗНА «Лідер Електрик» залишається вразливим до можливих кризових впливів, особливо в умовах невизначеного економічного середовища.

Дослідження показало, що хоча підприємство демонструє позитивні зміни у фінансово-економічній діяльності, йому необхідно продовжувати вдосконалення антикризової системи управління. Для забезпечення стабільного розвитку важливо впроваджувати комплексні заходи з підвищення платоспроможності, а також контролювати ключові фінансові показники для запобігання можливим кризовим ситуаціям.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1. Шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємства

Проблема виявлення негативних тенденцій у розвитку підприємств, а також вибір ефективного методу для оцінки ймовірності банкрутства, продовжує залишатися однією з головних проблем як для світових, так і для українських дослідників у сфері економіки. В умовах постійних економічних змін та невизначеності питання оцінки фінансової стабільності підприємств стає все більш актуальним. У сучасній економічній науці розроблено понад 200 різноманітних моделей для діагностики ризику банкрутства, однак лише кілька з них адаптовано для українських реалій. Це створює потребу в розробці та впровадженні таких моделей на підприємствах, здатних своєчасно виявити кризові явища в специфічних умовах української економіки.

Для ефективного антикризового управління підприємствам необхідно розробити детальний план дій, який чітко окреслює обов'язки ключових зацікавлених сторін, виявляє можливі ризики та вразливості, а також встановлює чіткі протоколи для комунікації та прийняття рішень під час кризи. Цей план повинен бути динамічним, що передбачає регулярний перегляд та оновлення, щоб залишатися актуальним і здатним адекватно реагувати на нові загрози та виклики, які виникають у процесі діяльності підприємства. Безперечно, одним із головних аспектів ефективного антикризового управління є комунікація. Встановлення надійних і чітких каналів комунікації між усіма зацікавленими сторонами (співробітниками, постачальниками, клієнтами, інвесторами та ЗМІ) є ключовим чинником у мінімізації наслідків кризи.

Комунікація повинна бути своєчасною, прозорою та послідовною, щоб запобігти плутанині та зберегти контроль над ситуацією. Зокрема, підприємства повинні забезпечити відкритість у спілкуванні, надаючи актуальну та достовірну інформацію про поточний стан справ та заходи, що вживаються для вирішення

кризових ситуацій. Така прозорість допомагає підтримати довіру серед зацікавлених сторін і зберегти впевненість у здатності підприємства ефективно подолати кризу.

Криза є ситуацією, що потребує швидкого і рішучого реагування. Тому команда з управління кризами повинна бути готова не тільки до реалізації планів на випадок надзвичайних ситуацій, а й до швидкої адаптації своїх дій, враховуючи розвиток ситуації. У період кризи необхідно розподіляти ресурси ефективно, а також приймати складні рішення, які можуть включати скорочення витрат чи зменшення чисельності персоналу. Водночас важливо мати на увазі, що план антикризового управління потребує коригувань у міру зміни ситуації, і команда повинна бути готова до постійного моніторингу та коригування своїх дій.

Після завершення кризової ситуації команда з управління кризами має провести посткризовий аналіз, щоб оцінити ефективність застосованих заходів та визначити можливі сфери для поліпшення. Такий аналіз дозволяє винести важливі уроки, які можуть стати основою для подальших вдосконалених стратегій управління кризами в майбутньому. Ретельне вивчення минулих кризових ситуацій допомагає удосконалити плани управління, що дозволяє краще підготуватися до можливих загроз у майбутньому.

У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з цілим рядом викликів, серед яких волатильність світових ринків, швидкі технологічні зміни та внутрішні організаційні ризики, які можуть призвести до криз. Тому важливим є розроблення надійних стратегій управління ризиками, створення корпоративної культури активного управління цими ризиками, а також розробка дієвих планів для швидкого реагування на кризові ситуації. Окрім цього, важливе значення має ефективна комунікація, яка є критично важливою для підтримання довіри з боку зацікавлених осіб і впевненості у здатності підприємства орієнтуватися в умовах невизначеності. Розробляючи і реалізуючи ці стратегії, підприємства здатні не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити

свої операції в довгостроковій перспективі, що сприятиме їхньому сталому розвитку та успіху.

Ключовими принципами [30], на яких має базуватися стратегія антикризового управління ТОВ «Лідер Електрик», є:

1. Системність – забезпечення узгодженості всіх елементів управління та їх взаємодії для досягнення поставлених цілей.

2. Ефективність – орієнтація на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів.

3. Моніторинг – постійний контроль за станом компанії та зовнішнім середовищем для оперативного виявлення та аналізу ризиків.

4. Послідовність реагування – чітке виконання напрацьованих планів і рішень, які спрямовані на мінімізацію кризових явищ.

5. Ресурсна забезпеченість – опора на наявні та потенційно доступні ресурси, необхідні для вирішення кризових ситуацій.

6. Відповідність часовим обмеженням – дотримання встановлених термінів реалізації антикризових заходів, що забезпечує їхню своєчасність.

7. Багатоваріантність – наявність різних сценаріїв та альтернативних шляхів подолання кризи.

8. Професіоналізм – залучення компетентних фахівців, здатних ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

9. Колегіальність – колективне ухвалення ключових рішень, що сприяє врахуванню різних точок зору та мінімізації суб'єктивних помилок.

Зважаючи на те, що ефективне антикризове управління неможливе в рамках виключно стратегічного або лише оперативного менеджменту, доцільно розробити інтегровану стратегію антикризового розвитку ТОВ «Лідер Електрик». Її реалізація стане основою для впровадження процесу стратегічного антикризового управління, що дозволить не лише ефективно протистояти кризовим явищам, але й створити основу для довгострокового сталого розвитку компанії.



Така стратегія включатиме синтез стратегічного планування та оперативного реагування, що дозволить оптимально поєднати довгострокове бачення з гнучкими та швидкими управлінськими рішеннями. Стратегію антикризового розвитку ТОВ «Лідер Електрик» представлено в додатку У.

Згідно із схемою додатку У формування стратегії та обґрунтування стратегічного набору антикризового управління підприємств доцільно проводити за такими ключовими блоками:

1. Діагностика зовнішніх чинників – аналіз макро- та мікросередовища, включаючи економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей етап спрямований на ідентифікацію потенційних загроз і можливостей, які виникають за межами компанії.

2. Діагностика внутрішніх чинників та виявлення кризового стану підприємства – глибоке дослідження внутрішнього середовища організації, включаючи фінансовий стан, структуру управління, ефективність виробничих процесів, корпоративну культуру та кадрові ресурси. Цей блок дозволяє визначити слабкі місця, які можуть стати джерелом кризи.

3. Розробка альтернативних варіантів антикризової стратегії – створення кількох сценаріїв подолання кризи, що охоплюють різні заходи, зміни в управлінні, фінансуванні чи структурі компанії. Це забезпечує гнучкість і адаптивність у прийнятті рішень, враховуючи змінність умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Перегляд та коригування місії, системи завдань і ціннісних орієнтирів підприємства – адаптація стратегічних установок компанії до нових умов, що дозволить забезпечити узгодженість між місією підприємства, його цілями та практичними заходами у процесі антикризового управління.

Стратегія антикризового управління повинна включати два ключові напрями:

- Стратегію подолання кризи, яка зосереджена на ліквідації наслідків кризи, стабілізації роботи підприємства та відновленні його життєздатності. Це

передбачає швидке реагування на критичні проблеми, відновлення фінансової стійкості, оптимізацію витрат і залучення необхідних ресурсів.

- Стратегію недопущення кризи, що передбачає створення системи превентивних заходів і механізмів, які дозволяють знизити ризики виникнення кризових ситуацій у майбутньому. Сюди входять впровадження системи раннього попередження, розвиток корпоративної стійкості, диверсифікація діяльності та регулярний моніторинг змін у середовищі.

Такий підхід до формування та реалізації антикризового управління сприяє не лише подоланню поточних викликів, але й створенню міцної основи для сталого розвитку підприємства у майбутньому.

Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів, яка втілює основоположні вимоги до перспективного розвитку підприємства, має базуватися на врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін та необхідності оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей процес охоплює декілька послідовних етапів (рис.3.1), комплексний підхід забезпечує адаптивність і стійкість підприємства до викликів сучасного середовища, одночасно орієнтуючи його на сталий розвиток із врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

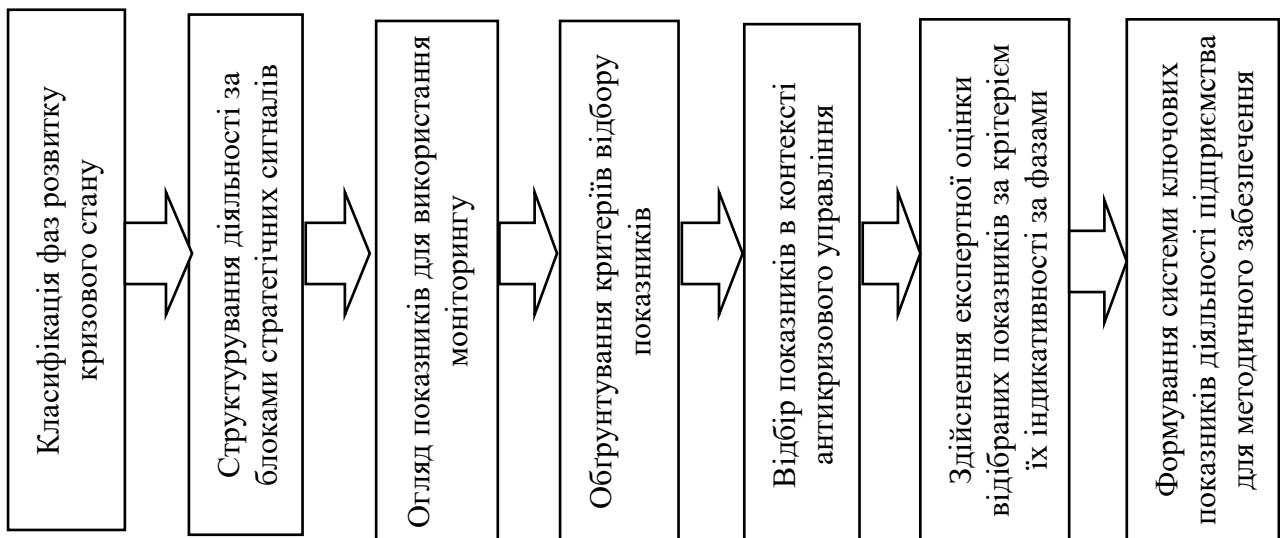


Рис. 3.1 - Основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів ТОВ «Лідер Електрик»

Запропонована система стратегічних ключових показників створює єдиний інструмент для моніторингу та оцінки ефективності стратегічного антикризового управління підприємством. Ця система дозволяє забезпечити виконання таких завдань:

1. Відповідність стратегії параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища – аналіз і адаптація стратегічних заходів до актуальних умов, у яких функціонує підприємство.

2. Відповідність організаційної структури параметрам середовища – оптимізація структури управління для її ефективної взаємодії з факторами внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Оптимізація структури майна і зобов'язань – досягнення балансу між активами та пасивами підприємства, що сприяє стабільності фінансової діяльності.

4. Оптимальне співвідношення доходів і витрат – контроль за рентабельністю підприємства через ефективне управління доходами та витратами.

5. Оптимальне співвідношення грошових потоків – забезпечення стабільності фінансових надходжень і регулювання витрат для уникнення дефіциту ліквідності.

Формування ефективної стратегії антикризового управління має відповідати таким вимогам:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства – забезпечення відповідності антикризових заходів довгостроковим цілям і місії компанії;

- своєчасність і гнучкість реакції – здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ендогенні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства;

- кількісна і якісна вимірюваність – встановлення чітких критеріїв для оцінки результатів реалізації антикризових заходів;

- конкретність змісту для виконавців – деталізація планів і завдань, що забезпечує чітке розуміння їхнього змісту всіма учасниками процесу.

Процес створення стратегії антикризового управління залежить від: масштабності кризи та підприємства (ступінь впливу кризових явищ і розмір компанії визначають обсяг і характер необхідних заходів); впливу зовнішнього середовища (економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники відіграють ключову роль у формуванні ефективних рішень); компетентності керівника та персоналу (рівень професійної підготовки менеджменту і співробітників визначає якість реалізації стратегічних ініціатив).

Запропонована система дозволяє ТОВ «Лідер Електрик» не лише ефективно долати кризові явища, але й закладати основи для сталого розвитку. Завдяки інтеграції стратегічного погляду із систематичним моніторингом, компанія здатна адаптуватися до змінного середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість своєї діяльності.

Завдання та стратегічні орієнтири підприємства є відправною точкою для розробки ефективних антикризових заходів, планування, мотивації та контролю реалізації стратегії управління кризовими явищами. Для ТОВ «Лідер Електрик» важливим кроком є побудова чіткої ієрархії завдань та орієнтирів, яка забезпечить узгодженість рішень на різних рівнях управління.

Завдання та орієнтири вищого рівня орієнтовані на досягнення стратегічних цілей, таких як довгострокова фінансова стабільність, підвищення конкурентоспроможності чи освоєння нових ринків. Вони дозволяють оцінювати, як сьогоднішні управлінські рішення впливають на загальну стратегічну траєкторію розвитку підприємства.

Завдання та орієнтири нижчого рівня визначають тактичні й оперативні дії, спрямовані на вирішення конкретних питань у коротко- та середньостроковій перспективі. Їх реалізація забезпечує досягнення цілей вищого рівня, створюючи фундамент для стабілізації підприємства у кризовій ситуації.

Короткострокові завдання формують показники ефективності та бажані результати, які мають бути досягнуті найближчим часом. Вони виконують роль своєрідних «маяків», що вказують напрямок дій у складних умовах.

Процес створення ефективної стратегії антикризового управління ТОВ «Лідер Електрик» має охоплювати:

- розробку мотиваційних антикризових механізмів для персоналу, які стимулюватимуть співробітників до активної участі у стабілізації та розвитку підприємства;
- формування технологічних, організаційних та фінансових моделей діяльності, які будуть адаптовані до умов кризи;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень через постійний моніторинг ситуації та своєчасне коригування стратегії.

Таким чином, розробка стратегії антикризового управління залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких:

- організаційний дизайн – структура та взаємозв'язки всередині підприємства;
- стиль та модель управління – підхід керівництва до ухвалення рішень та розподілу відповідальності;
- корпоративна культура – цінності та норми поведінки, які формують основу командної роботи;
- компетенції підприємства – рівень професійних знань і навичок персоналу;
- ресурси підприємства – фінансові, матеріальні та нематеріальні активи, доступні для подолання кризи.

Система заходів щодо реалізації антикризового управління повинна включати: остаточне узгодження стратегічних завдань та орієнтирів з перевіркою їх відповідності цілям і загальній стратегії підприємства; широке інформування персоналу про нову стратегію, забезпечуючи залученість і підтримку працівників; визначення обсягів та забезпечення ресурсами\*\*, необхідними для реалізації стратегії, з урахуванням її вимог; прийняття

управлінських рішень щодо адаптації організаційної структури, системи мотивації, а також інших аспектів діяльності.

Стратегія антикризового розвитку, як базова концепція для реалізації стратегічного управління в умовах кризи, виконує роль інструмента для вирішення основних завдань стабілізації. Для ТОВ «Лідер Електрик» її впровадження має базуватися на інноваційних підходах, таких як:

- технологічна модернізація – впровадження сучасних рішень для підвищення ефективності операцій;
- розвиток економічного потенціалу – використання наявних можливостей підприємства для забезпечення стійкості;
- акцент на внутрішніх можливостях – мобілізація ресурсів та компетенцій для виходу з кризи.

Таким чином, стратегія антикризового управління стає не лише інструментом стабілізації ТОВ, але й платформою для його довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Результати аналізу фінансової діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик», виконаного у другому розділі, виявили низку ключових проблем, що потребують уваги.

У 2021 році підприємство зіткнулося зі значним зниженням активів, що є індикатором труднощів у реалізації продукції та проблем зі збутом. Це вплинуло на ліквідність, фінансову стійкість і загальні показники ділової активності, які також виявилися низькими. Відсутність рентабельності в цей період (всі коефіцієнти рентабельності дорівнювали нулю) свідчить про те, що підприємство не отримувало прибутку, що посилювало кризові явища.

У 2022 році спостерігалось суттєве покращення фінансових показників. Зокрема, активи підприємства зросли, а ділова активність продемонструвала

позитивну динаміку. Показники ліквідності та фінансової стійкості досягли прийняттого рівня, що дозволило стабілізувати діяльність компанії.

Окрім того, ризики банкрутства, які в 2021 році перебували на критично високому рівні, зменшилися, хоча ще не досягли повністю безпечної зони. Це свідчить про те, що підприємство пододало найгостріші загрози, однак залишається в зоні ризику.

У 2023 році, попри загальну стабілізацію, фінансові результати ТОВ ЗНА «Лідер електрик» значно знизилися порівняно з показниками 2022 року. Погіршення рентабельності та фінансових результатів свідчить про нестабільність підприємства, що вказує на можливість виникнення нової кризи у майбутньому.

За відсутності системного підходу до управління кризовими явищами ситуація на підприємстві може погіршитися. Це створює реальні ризики переходу кризових явищ у гостру фазу, що, у свою чергу, може призвести до значних матеріальних втрат або навіть банкрутства.

Аналіз свідчить, що підприємство має досвід використання окремих елементів антикризового управління, особливо у 2022 році. Однак ці заходи мають безсистемний і хаотичний характер, що суттєво знижує їх ефективність. Відсутність цілісної стратегії ускладнює протидію кризовим явищам і ставить під загрозу стабільність діяльності компанії.

У таких умовах для забезпечення стабільності й розвитку ТОВ ЗНА «Лідер електрик» необхідно розробити комплексний механізм антикризового управління. Його основними напрямками мають стати:

- Формування стратегії антикризового управління, яка включатиме конкретні завдання, орієнтири та етапи реалізації.
- Систематизація заходів із планування, моніторингу та оцінки ефективності дій, спрямованих на подолання кризи.
- Розробка фінансових, організаційних та мотиваційних механізмів, які забезпечать своєчасне реагування на потенційні загрози.

- Інноваційний підхід до розвитку, спрямований на модернізацію технологій, оптимізацію управління ресурсами та підвищення ефективності діяльності.

Комплексний і системний підхід дозволить підприємству подолати наявні виклики, стабілізувати свою роботу та створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

Головною метою механізму антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» є забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом моніторингу фінансового стану, аналізу звітності, своєчасного діагностування кризових явищ і розробки ефективних антикризових заходів. Для цього передбачається створення спеціалізованої команди антикризового управління, яка буде наділена відповідними повноваженнями та ресурсами.

Важливо визначити відповідальних за впровадження антикризового управління. На ТОВ ЗНА «Лідер електрик» цю функцію можуть виконувати: фінансовий директор, який забезпечуватиме контроль за фінансовими потоками та аналіз ризиків; функціональний антикризовий менеджер, відповідальний за реалізацію антикризових заходів на рівні підприємства; зовнішні спеціалісти, залучені з державних або відомчих організацій, які мають досвід роботи з кризовими ситуаціями.

Окрім того, доцільно створити окремий орган або систему управління, яка відповідатиме за виявлення, аналіз і усунення кризових явищ, а також передумов їх виникнення.

Проведення регулярного аналізу фінансових показників для своєчасного виявлення кризових явищ. Особливу увагу необхідно звернути на ситуацію у 2023 році, коли підприємство максимально наблизилося до ризику банкрутства. Завдання команди – оперативно ліквідувати наслідки фінансових проблем і забезпечити відновлення фінансово-господарської діяльності.

З огляду на кризу 2021 року, пов'язану з порушенням фінансової стійкості, ключовим завданням стане недопущення подібних ситуацій у майбутньому.



Необхідно забезпечити підтримку фінансової стабільності підприємства та оптимальне співвідношення між власним і залученим капіталом.

У 2021 році низьке співвідношення власних і залучених коштів створило загрозу для платоспроможності підприємства. Команда антикризового управління має забезпечити умови для прискорення обороту власних коштів і уникнення надмірної залежності від зовнішнього фінансування.

Використання сучасних інструментів, зокрема обліково-аналітичного забезпечення, для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволить підприємству розробити дієві варіанти подолання кризових явищ і мінімізації їх негативних наслідків, а також забезпечити підтримку в кризові та посткризові періоди.

Застосування інноваційних рішень є ключовим для ефективної роботи механізму антикризового управління включає: створення цифрових платформ для моніторингу фінансових показників; залучення сучасних аналітичних інструментів для прогнозування ризиків; формування гнучкої структури управління, здатної швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Впровадження механізму антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» дозволить забезпечити: стабільність фінансових показників; підтримку фінансової стійкості й платоспроможності; зниження ризиків розвитку кризових явищ. Все це створить умови для довгострокового та стійкого розвитку підприємства, попри виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробка моделі антикризового управління для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинна відповідати потребам підприємства в умовах подолання кризових явищ і сприяти відновленню його стабільного розвитку. Модель включає головну мету, низку ключових питань, на які вона має дати відповіді, а також складається з чотирьох основних елементів:

1. Вхідна інформація - цей елемент формує основу антикризової моделі, забезпечуючи її даними для подальшого аналізу. До ключових джерел вхідної інформації належать: фінансова звітність підприємства; показники економічної

діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик»; галузеві показники, які дозволяють оцінити становище підприємства відносно конкурентів.

- Загальноекономічні фактори, що впливають на підприємство, включаючи інфляцію, валютний курс, рівень попиту тощо.

Управлінський компонент регламентує основні процеси, пов'язані з фінансовим управлінням і прогнозуванням. Серед його функцій:

- Стандартизація процесів управління фінансами.
- Розробка рекомендацій щодо ознак потенційного банкрутства.
- Розрахунок і моніторинг ключових фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість.
- Прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою економіко-математичних моделей і сучасних програмних засобів.

Цей елемент охоплює працівників і ресурси, що забезпечують реалізацію антикризової моделі. До складу механізмів належать: фінансові аналітики, які займаються аналізом фінансової звітності та розробкою рішень; антикризові менеджери\*\*, які відповідають за впровадження розроблених заходів; бухгалтери, що забезпечують своєчасність та точність звітності; технічні та програмні засоби, зокрема бази даних підприємства, програмне забезпечення для фінансового аналізу та управління ризиками.

Це результати, які отримуються в результаті роботи моделі. Вихідний елемент представлений такими продуктами: антикризовий план, що містить конкретні заходи для подолання кризи; стратегія антикризового управління, яка визначає довгострокові напрями розвитку підприємства в умовах кризи; програма заходів післякризового відновлення, спрямована на повернення підприємства до стійкого фінансового стану.

Рекомендована модель спрямована на своєчасне виявлення кризових явищ, розробку і впровадження ефективних заходів для їх подолання, а також забезпечення довгострокового стабільного функціонування ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Реалізація запропонованої моделі дозволить: забезпечити прозорість і оперативність у прийнятті рішень, мінімізувати ризики фінансової нестабільності, розробити дієві плани та стратегії для подолання криз і запобігання їх виникненню в майбутньому та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища.

Ця модель є адаптивною і може бути вдосконалена відповідно до змін у зовнішньому середовищі чи специфіки діяльності підприємства.

У разі виникнення складної ситуації на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у межах реалізації механізму антикризового управління можливе впровадження більш радикальних заходів, таких як реструктуризація виробництва, активів, фінансів чи проведення реорганізації, залежно від конкретних обставин.

Реструктуризація виробництва передбачає зміну організаційної та виробничо-господарської структури, оновлення методів управління, підвищення ефективності маркетингової діяльності, диверсифікацію асортименту, оптимізацію витрат і скорочення персоналу. Реструктуризація активів включає продаж частини основних засобів, обладнання, сировинних запасів, рефінансування дебіторської заборгованості та можливе скорочення цілих підрозділів. Фінансова реструктуризація полягає у зміні структури та обсягу власного і залученого капіталу, реструктуризації заборгованості, залученні додаткових кредитів, коригуванні інвестиційної діяльності й перегляді статутного капіталу. Реорганізація може охоплювати зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб чи поділ підприємства на окремі підрозділи.

У межах розробки механізму антикризового управління для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» можуть бути реалізовані окремі заходи реструктуризації, зокрема:

1. Оптимізація чисельності працівників для зниження витрат та підвищення доходів, які спрямовуватимуться на розвиток виробництва. Важливо впроваджувати цей захід обережно, щоб зберегти трудовий потенціал, особливо зосередивши скорочення на топ-менеджерах.

2. Контроль зростання заробітної плати для накопичення додаткових прибутків чи покриття збитків, враховуючи соціальні та мотиваційні аспекти, щоб уникнути зниження довіри працівників.

3. Продаж зайвих активів, освоєння нових ринків і запуск нових продуктів. Ці заходи потребують додаткових інвестицій і ретельної оцінки ефективності для досягнення антикризових цілей.

4. Фінансові заходи, зокрема відстрочка погашення заборгованості, зниження відсоткових ставок, зміна графіку виплат, залучення нових кредитів чи позик.

Підсумовуючи, механізм антикризового управління для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» має включати формування антикризової команди, вибір оптимальної моделі управління, аналіз кризового стану підприємства та впровадження відповідних заходів, що ґрунтуються на даних цього аналізу.

Впровадження механізму антикризового управління та формування спеціалізованої антикризової команди ТОВ ЗНА «Лідер електрик» надає можливість своєчасно ідентифікувати кризові явища, оперативно на них реагувати та впроваджувати ефективну антикризову стратегію. Такий підхід дозволить підприємству подолати важкі кризові періоди або підготуватися до потенційно складних умов функціонування на ринку, зокрема в умовах нестабільності збутових ринків. Завдяки реалізації антикризового управління підприємство зможе реструктуризуватися, усунути слабкі сторони й надмірні витрати, а також підвищити рентабельність діяльності.

Для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» цей механізм є особливо важливим, оскільки компанія вже зіткнулася з кризовими явищами, але антикризове управління може забезпечити своєчасне виявлення нових проблем і розробку відповідних заходів.

Попри численні переваги, впровадження механізму антикризового управління має певні обмеження та виклики. Реалізація антикризового управління потребує значних інвестицій, зокрема для створення антикризової команди, розробки моделей та впровадження заходів. Впровадження нового

механізму може бути тривалим процесом, що ускладнює його реалізацію для підприємств, які вже перебувають у стані кризи. Зміни в управлінні, пов'язані з роботою антикризової команди, можуть викликати негативну реакцію серед працівників, особливо якщо вони передбачають оптимізацію витрат чи кадрові скорочення.

Водночас, стан підприємства у 2023 році не був критичним, що надає ТОВ ЗНА «Лідер електрик» час і ресурси для реалізації антикризового управління. Кризові явища того періоду також підштовхують керівництво до впровадження таких змін. Для успішної реалізації механізму антикризового управління рекомендується: збільшити витрати на персонал. Це необхідно для залучення нових фахівців або розширення обов'язків існуючих працівників із відповідною оплатою. Пропонується підвищити витрати на персонал на 4–5%, що передбачає створення антикризової команди, а також виділити 1–2% від загальних активів на її функціонування. Також необхідно оптимізувати ресурси. Частина коштів слід спрямувати на розробку антикризових моделей та реалізацію профілактичних заходів. Витрати мають бути обґрунтованими, враховуючи те, що на кінець 2023 року видатки на персонал становили 34,221 млн грн. Навіть невелике підвищення цієї суми може значно вплинути на фінансові показники підприємства.

Враховуючи всі переваги та недоліки, запровадження механізму антикризового управління є доцільним і ефективним рішенням для ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Хоча реалізація цього механізму потребує значних ресурсів, вона здатна запобігти глибоким кризам, зберегти стабільність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

Розглянуто підходи до підвищення ефективності антикризового фінансового управління ТОВ ЗНА «Лідер електрик», а також проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Розроблені рекомендації для покращення фінансового стану ТОВ, що базуються на аналізі його діяльності та сучасних практиках антикризового управління. Серед ключових заходів:

- оптимізація витрат за допомогою впровадження нових методів контролю витрат, що дозволить зменшити собівартість продукції без втрати якості;
- поліпшення управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження гнучкої системи кредитної політики та автоматизації процесу стягнення боргів;
- розширення джерел фінансування для підвищення ліквідності та зниження фінансових ризиків, зокрема через залучення інвестицій або випуск корпоративних облігацій;
- впровадження системи раннього виявлення кризових ситуацій, що дозволить мінімізувати наслідки несприятливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проведений аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів показав, що застосування розроблених рекомендацій дозволить зменшити витрати підприємства на 15–20%, що суттєво покращить рівень рентабельності. Завдяки покращенню управління дебіторською заборгованістю, очікується зменшення частки безнадійної заборгованості на 25–30%. Розширення джерел фінансування забезпечить додаткову ліквідність у розмірі 10–15% від загального капіталу, що підвищить фінансову стійкість ТОВ «Лідер електрик».. Впровадження системи раннього реагування на кризові явища дозволить знизити часові витрати на розв'язання кризових ситуацій на 40%, що сприятиме оперативності прийняття рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме стабілізації фінансового стану ТОВ ЗНА «Лідер електрик», підвищенню його стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також забезпечить подальший розвиток у довгостроковій перспективі. Результати оцінки підтверджують доцільність впровадження розроблених рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи сутність кризи та роль антикризового управління підприємством проаналізовано теоретичні аспекти поняття кризи, її видів і проявів у діяльності підприємств. Визначено, що криза є невід'ємною частиною життєвого циклу підприємства, а ефективне антикризове управління відіграє ключову роль у стабілізації його роботи та запобіганні банкрутству.

Розглядаючи механізми та інструменти організації антикризового управління, включаючи стратегічне планування, оперативний контроль і фінансовий моніторинг, визначено, що інтеграція сучасних технологій управління значно підвищує ефективність процесу прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Обґрунтовано використання методів оцінки фінансового стану підприємства, зокрема моделі Альтмана, Таффлера та інших індикаторів. Застосування цих моделей дозволяє своєчасно ідентифікувати кризові тенденції та оцінювати ефективність заходів антикризового управління.

Надано детальну характеристику підприємства, яка охоплює аналіз його організаційної структури, основних напрямів діяльності, ресурсної бази та фінансових показників.

Проведено аналіз ключових фінансових показників, включаючи рентабельність, ліквідність, платоспроможність і оборотність капіталу. Виявлено основні проблеми та ризики, пов'язані зі зниженням фінансової стійкості підприємства в певні періоди.

Встановлено, що підприємство зіткнулося з певними кризовими явищами, але завдяки своєчасним управлінським рішенням уникнуло банкрутства. Оцінка за допомогою методів прогнозування показала середній рівень фінансового ризику в окремі роки діяльності.

Запропоновано низку заходів для підвищення ефективності антикризового управління, включаючи оптимізацію витрат, вдосконалення управління

дебіторською заборгованістю, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження системи раннього виявлення криз.

Аналіз результатів впровадження запропонованих заходів показав їх високу ефективність. Очікується зростання рентабельності підприємства, підвищення його фінансової стійкості та покращення загального економічного стану.

Виконане дослідження доводить, що антикризове управління є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновані заходи та підходи сприятимуть зменшенню ризику банкрутства, підвищенню конкурентоспроможності та забезпечать довгострокову стабільність підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Важинський Ф. А. Колодійчук А. В. Антикризове фінансове управління як економічна система. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 20.3. С. 127–131.
2. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
3. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio : South-Western, 1993. 180 p.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
5. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan, 1936. 160 p.
6. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. Посіб. Київ: Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2005. 377 с.
7. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza>.
8. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_035.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf)
9. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2010. № 37. С. 277-282.
10. Дорашук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2017. 332 с.
11. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
12. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>
13. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176

14. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 30-33
15. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с., с. 257
16. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. Посіб. Для вищих навч. Закл. Київ: ЦУЛ, 2005. 504 с
17. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. Київ: нац. Торг.-екон. Ун-т, 2001. 579 с
18. Пугаченко О.Б. Організаційні проблеми та можливості поглиблення взаємозв'язку функції обліку з іншими функціями управління процесами сфери матеріального забезпечення. *Технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). Ч. 2. С. 218-222
19. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23(2). С. 187-192
20. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. №2. С. 157–162
21. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С.38–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
22. Гіржева О. Антикризове управління сучасним бізнесом: місце та роль. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 80-82
23. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. Механізм забезпечення антикризової

- діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 101-103
24. Терентьева О.В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>
  25. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31
  26. Неізнана О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського*. Серія : Економічні науки. 2021. № 1 (74). С. 108 - .116
  27. Лігоненко Л.О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. Київ: КНТЕУ, 2011. 348 с.
  28. Штангерт А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
  29. Коверза В.С., Неізнана О.В., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т., Павлушенко О.В. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами територіальної громади м. Кривий Ріг в умовах децентралізації. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського*. Серія: Економічні науки. 2021. № 1 (74). С. 91 - 99.
  30. Kateryna S. Khavrova, Natalya V. Lokhman, Viktoriia S. Koverza, Natalia V. Pasichnyk. The process of staff motivation under the conditions of intellectualization of enterprise activity. *Asia life sciences*. 2019. Vol. 21(1). P. 115-125

31. Коверза В. С. Особливості розвитку корпоративних фінансів в сучасних умовах. Регіональна економіка та управління. Науково-практичний журнал Випуск 3 (25) серпень 2019 р. Видавничий дім «Гельветика», м. Херсон. – с. 122., С. 32 – 35.
32. Гейер Є.С., Неізнана О.В., Іванова Н.С., Шендригоренко М.Т., Коверза В.С. Роль і значення фінансового потенціалу в діяльності підприємства. Торгівля і ринок України. 2020. №2 (48). С.43 – 49.
33. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2008. № 12 URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vpabia/2008\\_12stat/UDK%20334.htm.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vpabia/2008_12stat/UDK%20334.htm.pdf)
34. Офіційний сайт «Лідер електрик». URL: <https://lider.com.ua/en>
35. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf)
36. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.12.2024/35>
37. Кальянов А.В., Шконда В.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175
38. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №6 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>
39. Мацука В. М., Горбашевська М. О. Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» ОС «Магістр» галузі

знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073  
«Менеджмент» усіх форм навчання. 2024.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

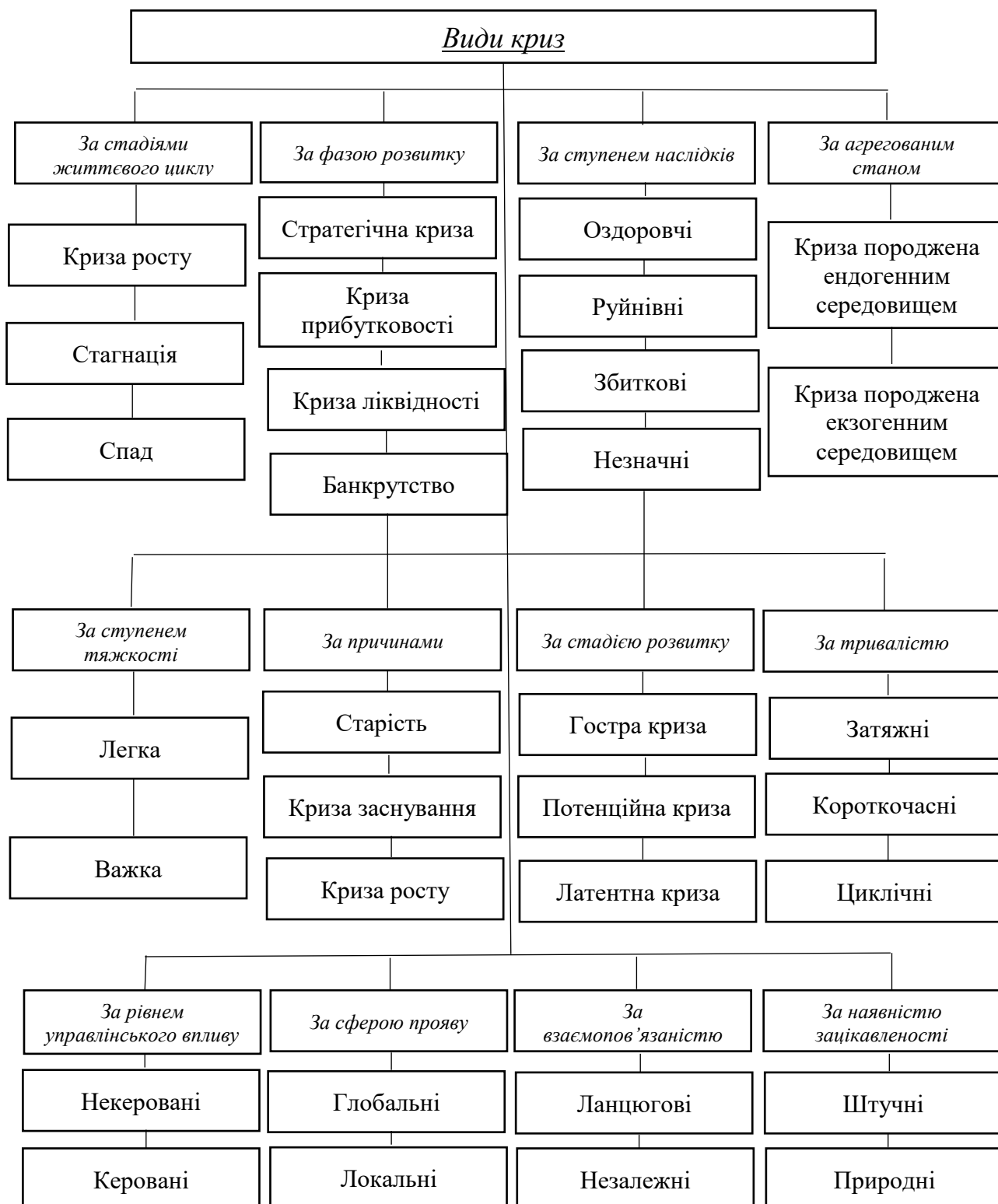


Рис.1 – Класифікація криз підприємства

## ДОДАТОК Б

## Дефініції поняття «антикризове управління»

Автор	Дефініція
1	2
Ковалевська А.В. [11, с. 46]	Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.
Кузнєцов Є.С. [12]	Антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.
Болотнов Д.Г. [13, с. 176]	Антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.
Воронін О.Є., Товма І.О. [14, с. 30]	Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками.
Ситник Л.С. [15, с. 257]	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню.
Василенко В.О. [16, с. 23].	Управління в кризовій ситуації визначається як процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем.
Лігоненко Л.О. [17, с. 57]	Антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремої системи



## Продовження додатку Б

1	2
Пугаченко О.Б. [18, с. 219]	Механізм антикризового управління – процедура реструктуризації підприємства щодо ринкових умов чи створення системи протидії банкрутству, що поєднує цілі та принципи, організаційну структуру, методичне й нормативне забезпечення, діагностику підприємства, соціальний захист, підготовку кадрів.
Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф. [19].	Антикризове управління підприємством – це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.
Мельниченко О. [20].	Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

## ДОДАТОК В

## Характерні кризові ознаки на підприємстві

Кризові ознаки	Види криз	Характеристики	Стратегічні цілі	Об'єкти впливу
1	2	3	4	5
За фазами розвитку	Криза прибутковості	Власний капітал вихолощується перманентними збитками	Зростання чистого прибутку	Обсяг реалізації
				Величина витрат
				Сплачені податки та збори
	Стратегічна	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху	Зростання операційного прибутку	Обсяг виробництва
				Операційні витрати
	Криза ліквідності	Існування реальної загрози втрати платоспроможності	Підвищення рівня ліквідності	Структура активів
				Структура заборгованості
	Банкрутство	Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом 3 міс.	Усунення простроченої заборгованості	Поточна заборгованість
Грошові потоки				
За ступенем тяжкості	Важка	Кризу на підприємстві вдається подолати за умови переведення його на режим антикризового управління	Усунення безпосередньої загрози життєдіяльності підприємства	Відносини, які виникають за мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства
	Легка	Негайне проведення санації	Мінімізація загроз життєдіяльності підприємства	Джерела кризових явищ
За сферою прояву	Ринкова криза	Невідповідність обсягів та структури попиту покупців до обсягів та структури продукції, що виробляється	Збільшення обсягів продажу	Конкурентна перевага
				Цільовий сегмент ринку
	Виробнича криза	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту	Збільшення обсягів виробництва	Виробнича технологія
				Виробничий процес

Продовження додатку В				
1	2	3	4	5
	Фінансова криза	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів	Забезпечення необхідної величини обігових коштів	Структура активів
				Грошовий потік
			Зростання чистого прибутку	Обсяг реалізації
				Величина витрат
	Криза менеджменту	Невідповідність стилю, форм і способів управління підприємством його існуючому статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання	Забезпечення прийняттого рівня плато спроможності	Поточна заборгованість
				Грошові потоки
			Підвищення ефективності управлінських рішень	Якість менеджменту
			Зменшення зловживань службовим становищем	Мотиваційна поведінка персоналу

## ДОДАТОК Д

## Антикризове управління відповідно до кожної стадії кризи на підприємстві

Етап кризи	Методи діагностики, інструментарій	Особливості прояву кризового явища	Процес антикризового управління
1	2	3	4
Стратегічна криза	Аналіз стратегічної та маркетингової діяльності підприємства	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства	Перегляд стратегії, реструктуризація, підвищення ринкової вартості підприємства
Структурна криза	Аналіз виробничих та економічних показників підприємства	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу	Нормалізація діяльності підприємства: зниження витрат, збільшення продуктивності, підвищення економічної доданої вартості підприємства
Оперативна криза	Аналіз балансу, експрес-аналіз фінансового стану підприємства	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства	Усунення причин розвитку кризи: мінімізація збитків, підвищення рентабельності капіталу підприємства
Криза ліквідності	Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи: пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності, направлення частини оборотних коштів на погашення збитків
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Комплексне оцінювання діяльності підприємства, аналіз власного капіталу та платоспроможності	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості	Недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього фінансового капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів
Продовження додатку Д			

1	2	3	4
Банкрутство	Визначення надкритичної платоспроможності, аналіз забезпеченості боргу реальними активами, оцінювання ділової активності та інвестиційної привабливості підприємства	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях, проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємств

## Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1	2	3
Двохфакторна модель Альтмана Варіант 1968 р.	Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу	Не розглядається вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність тощо. Немає обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки
П'ятифакторна модель Альтмана Варіант 1985 р.	Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливо динамічне прогнозування змін фінансової стабільності	Застосовують лише відносно акціонерних товариств, чий акції обертаються на ринку цінних паперів, модель не є стійкою до варіацій вихідних даних
Модель Тафлера Модифікація моделі 1997 р.	Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня практично неможливо
Модель Конана і Холдера	Простота використання.  Надає змогу швидко визначити ймовірність банкрутства компанії, грунтуючись на ключових фінансових коефіцієнтах.  Підходить для аналізу компаній у різних галузях.  Надає динамічний аналіз. Метод не потребує великого обсягу даних або складних розрахунків.	Обмеженість факторів.  Застарілість: розроблена на основі даних і умов минулих років.  Чутливість до специфіки ринку.  Вразливість до маніпуляції. Не враховує зовнішніх ризиків.
Продовження додатку Ж		

1	2	3
		Одержувані прогнози не відповідають реальному фінансовому стану підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника
Модель Спрінгейта	Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Немає галузевої та регіональної диференціації. Між змінними спостерігається досить висока кореляція
Модель О.О. Терещенка (2004)	<p>Модель охоплює широкий спектр фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, прибутковість тощо. Це дозволяє отримати повнішу картину фінансового стану підприємства.</p> <p>Підходить для підприємств різних галузей економіки та масштабу, що робить її зручною для широкого використання.</p>	<p>Модель зосереджується на внутрішніх фінансових показниках і не враховує зовнішні фактори (наприклад, економічні умови, ринкові тенденції), які також можуть впливати на фінансовий стан підприємства.</p> <p>Модель більше зосереджується на статичних показниках (на певний момент часу) і може не враховувати динамічні зміни у фінансовому стані, що можуть бути важливими для оцінки стабільності.</p>
Модель Матвійчука	<p>Моделі розроблені з урахуванням змінних показників, що дозволяє вловлювати динаміку розвитку фінансової ситуації в підприємстві.</p> <p>Враховуються як фінансові показники, так і нефінансові, що дозволяє моделі оцінювати ризики більш збалансовано. Можуть застосовуватися для різних галузей і типів підприємств завдяки можливості адаптації показників під конкретні умови.</p>	<p>Застосування вимагає високої кваліфікації та відповідного програмного забезпечення, що може бути обмеженням для деяких компаній.</p> <p>Моделі можуть вимагати залучення значного обсягу інформації, включаючи дані про макроекономічне середовище та галузеві тенденції, що може бути ресурсоємним процесом.</p>

Продовження додатку Ж		
1	2	3
<p>Модель ідентифікації фінансової кризи (методика Міністерства фінансів України)</p>	<p>Забезпечує комплексний аналіз фінансового стану, що дозволяє оцінити різні аспекти фінансової стійкості та виявити потенційні ризики.</p> <p>Показники легко зрозумілі та розраховуються на основі загальнодоступних фінансових даних, що підвищує прозорість процесу аналізу.</p> <p>Дозволяє визначити ранні ознаки фінансової кризи та запровадити антикризові заходи, що є важливим для збереження стабільності державних підприємств.</p> <p>Методика розроблена з урахуванням національних стандартів фінансової звітності та законодавства України.</p>	<p>Фокусується лише на фінансових показниках і не враховує нефінансові аспекти, такі як управлінські рішення, ситуацію на ринку або зовнішньоекономічні фактори.</p> <p>Може виявлятися недостатньо ефективною під час економічних криз або в умовах значної нестабільності, коли підприємства швидко втрачають ліквідність.</p>



## Організаційна структура ТОВ ЗНА «Лідер електрик»



## ДОДАТОК Л

		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	561		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
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 Л

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
<b>Усього за розділом I</b>	1095	80935	155906	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
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 перестраховання	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 Л

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
<b>Усього за розділом II</b>	1195	47990	63416	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	128925	219322	0

## Продовження додатку Л

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11144	11144	0
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
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>46516</b>	<b>90475</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
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 звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0

## Продовження додатку Л

<b>Усього за розділом II</b>	1595	34479	37471	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
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
<b>Усього за розділом III</b>	1695	47930	91376	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	128925	219322	0
<b>Керівник</b>			<b>Потапенко Роман Володимирович</b>	
<b>Головний бухгалтер</b>			<b>Сидоренко Тетяна Іванівна</b>	

## ДОДАТОК Л1

			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**

**4. 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 перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 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 Л1

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 Л1

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 М

		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	428		
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
<b>I. Необоротні активи</b>				
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 М

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
<b>Усього за розділом I</b>	1095	155906	132849	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
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 перестраховування	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 М

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
<b>Усього за розділом II</b>	1195	63416	58892	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	219322	191741	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
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 М

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
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>90475</b>	<b>116505</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
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 М

<b>Усього за розділом II</b>	1595	37471	28111	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
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
<b>Усього за розділом III</b>	1695	91376	47125	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	219322	191741	0
<b>Керівник</b>			Потапенко Роман Володимирович	
<b>Головний бухгалтер</b>			Сидоренко Тетяна Іванівна	

## Продовження додатку М1

			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

## 4. 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 перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 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 М1

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 М1

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 Н

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2023   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 31.12.2022 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
<b>I. Необоротні активи</b>				
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 Н

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
<b>Усього за розділом I</b>	1095	132849	111990	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
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 перестрашування	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 Н

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
<b>Усього за розділом II</b>	1195	58892	99005	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	191741	210995	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
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 Н

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
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>116505</b>	<b>122555</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
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 Н

<b>Усього за розділом II</b>	1595	28111	13550	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
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
<b>Усього за розділом III</b>	1695	47125	74890	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	191741	210995	0
<b>Керівник</b>	Потапенко Роман Володимирович			
<b>Головний бухгалтер</b>	Сидоренко Тетяна Іванівна			

## ДОДАТОК Н1

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2023   01   01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
	(найменування)		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

## 4. 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 перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 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 Н1

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 Н1

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
<b>Керівник</b>	Потапенко Роман Володимирович		
<b>Головний бухгалтер</b>	Сидоренко Тетяна Іванівна		

## ДОДАТОК П

## Горизонтальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 – 2023рр.

Активи	На початок 2021р., тис. грн.	На кінець 2021р., тис. грн.	Абсолютні значення, тис. грн	Темп приросту, %	На початок 2022р., тис. грн.	На кінець 2022р., тис. грн.	Абсолютні значення, тис. грн	Темп приросту, %	На початок 2023р., тис. грн.	На кінець 2023р., тис. грн.	Абсолютні значення, тис. грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>I Необоротні активи</b>												
Нематеріальні активи	1672	910	-762	-45,57	1672	910	-762	-45,57	910	156	-754	-82,85
Основні засоби	73516	153393	79877	108,65	153393	130913	-22480	-14,65	130913	110916	-19997	-15,27
Усього за розділом I	75188	154303	79115	1,05	835	969	134	16,04	969	118	-851	-87,82
<b>II Оборотні активи</b>												
Виробничі запаси	16000	9142	-6858	-42,86	20325	30204	9879	48,6	30204	48714	18510	61,28
Незавершене виробництво	14810	5835	-8975	-60,6	9142	9434	292	3,19	9434	12215	2781	29,47
Готова продукція	5777	5348	-429	-7,42	5835	15378	9543	163,54	15378	23128	7750	0,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8051	27084	19033	236,4	5348	5392	44	0,82	5329	13371	8042	150,91
за бюджетом	26	39	13	50	27084	22487	-4597	-16,97	22487	41263	18776	83,49
за виданими авансами	2501	10380	7879	315,03	39	828	789	2023,07	828	1233	405	48,91

Продовження додатку П												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Інша поточна дебіторська заборгованість	287	5246	4959	1727,87	10380	3488	-6892	-66,39	3488	4605	1117	32,02
Грошові кошти та їх еквіваленти	537	341	-196	-36,49	5246	160	-5086	-96,95	160	2231	2071	1294,37
Інші оборотні активи	0	1	1	-	341	1725	1384	405,86	1725	389	-1336	-77,44
Усього за розділом П	47989	63416	15427	32,14	1	0	-1	-100	0	0	0	0
Баланс	123177	217719	94542	76,75	84284	88447	4163	4,93	89033	14714 9	58116	65,27

## Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 – 2023рр.

Активи	Роки								
	2021			2022			2023		
	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I Необоротні активи</b>									
Нематеріальні активи	1,35	0,41	-0,94	0,69	0,41	-0,28	0,41	0,06	-0,35
Основні засоби	59,68	70,45	10,77	63,86	59,17	-4,69	59,01	42,93	-16,08
Усього за розділом I	61,04	70,87	9,83	0,34	0,43	0,09	0,43	0,045	-0,385
<b>II Оборотні активи</b>									
Запаси				8,46	13,65	5,19	13,61	18,85	5,24
Виробничі запаси	12,98	4,19	-8,79	3,8	4,26	0,46	4,25	4,72	0,47
Незавершене виробництво	12,02	2,68	-9,34	2,42	6,95	4,53	6,93	8,95	2,02
Готова продукція	4,68	2,45	-2,23	2,22	2,43	0,21	2,4	5,17	2,77
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,53	12,43	5,9	11,27	10,16	-1,11	10,13	15,97	5,84
за виданими авансами	0,02	0,01	-0,01	0,01	0,37	0,36	0,37	0,47	0,1
за бюджетом	2,03	4,76	2,73	4,32	1,57	-2,75	1,57	1,78	0,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,23	2,4	2,17	2,18	0,07	0,01	0,07	0,86	0,79

Продовження додатку П1									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,43	0,15	-0,28	0,14	0,77	0,63	0,77	0,15	-0,62
Інші оборотні активи	0	0,004	0,004	0,004	0	-0,004	0	0	0
Усього за розділом II	38,95	29,12	-9,83	35,09	39,97	4,88	40,13	56,95	16,82
Баланс	100	100	0,00	100	100	0,00	100	100	0,00



Продовження додатку Р												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
зі страхування	1455	2691	1236	113,40								
за товари, роботи, послуги	21640	21473	-167	-0,77	21473	12887	-8586	-39,98	12887	16545	3658	28,38
за розрахунками з бюджетом	357	537	180	50,42	537	409	-128	-23,83	409	706	297	72,61
за розрахунками з оплати праці	1358	2456	12	91,01	2456	1407	-1049	-42,71	1165	2636	1471	126,26
за одержаними авансами	5230	1150	-4080	-78,01	1150	797	-353	-30,69	1407	1688	281	147,28
за розрахунками з учасниками	18	18	0	0	18	18	0	-	797	12161	-2993	35,25
Поточні забезпечення	160	192	32	20	192	0	-192	-100	18	18	0	0
Інші поточні зобов'язання	17577	62859	45282	257,62	62859	30442	-32417	-51,57	0	0	-1	95,65
Усього за розділом III	47795	91376	43581	91,18	88685	45960	-42725	-48,17	30442	24136	-6306	-20,71
Баланс	123177	217719	94542	76,75	240184	221239	-18945	-7,88	47125	74890	27765	58,91

## Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 – 2023рр.

Пасиви	Роки								
	2021			2022			2023		
	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
І. Власний капітал									
Статутний капітал	16,76	12,73	-4,03	17,51	14,24	-3,27	14,03	8,07	-5,96
Інший додатковий капітал	0	0	-22,91	0	0	-	0	1,21	1,21
Резервний капітал	1,45	0	-1,45	-23,59	26,99	50,58	26,6	36,43	9,83
Непокритий збиток	9,86	-17,15	-27,01	-39,41	41,24	80,65	40,63	45,72	5,09
Усього за розділом І	28,08	-4,42	-32,5	17,51	14,24	-3,27	14,03	8,07	-5,96
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	0	0	-	0	0	-	0	12,32	12,32
Поточна кредиторська заборгованість:	32,55	24,53	-8,02						
зі страхування				3,86	1,79	-2,07	16,23	11,99	0,73
за товари, роботи, послуги	7,86	1,31	-6,55				0,51	0,51	0
за розрахунками з бюджетом	0,53	0,61	0,08	0,84	0,52	-0,32	1,46	1,91	0,45
за розрахунками з оплати праці	2,18	3,07	0,89	1,8	1,01	-0,79	1,77	1,22	-0,55



Продовження додатку Р1									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
за одержаними авансами	2,04	2,8	0,76	33,75	16,47	-17,28	1	8,81	7,81
за розрахунками з учасниками	0,02	0,02	0	0,02	0,02	0	0,02	0,02	0
Поточні забезпечення	0,24	0,21	-0,03	0,3	0	0,02	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	26,44	71,83	45,39	98,81	38,91	-59,9	38,34	17,49	-20,85
Усього за розділом III	71,91	104,42	32,51	139,41	58,75	-80,66	59,36	0,54	-58,82
Баланс	100	100	0	100	100	0	100	100	0

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 – 2023рр.

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, +/-
1	2	3	4	5	6	7
2021 рік						
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1725	389	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	21640	21473	-19915
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	16642	48097	2. Короткострокові пасиви (П2)	26290	69903	-9648
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	30812	35343	3. Довгострокові пасиви (П3)	34479	37471	-3667
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	46516	90475	86333
БАЛАНС	123177	217719	БАЛАНС	123177	217719	0
2022 рік						
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	341	1725	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	21473	12887	-21132
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	48097	32355	2. Короткострокові пасиви (П2)	69903	34238	-21806
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	14978	24812	3. Довгострокові пасиви (П3)	37471	28111	-22493
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	90475	116505	42374
БАЛАНС	240184	221239	БАЛАНС	240184	221239	0
2023 рік						
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1725	389	1. Найбільш строкові зобов'язання(П1)	12887	16545	-11162

Продовження додатку С						
1	2	3	4	5	6	7
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	32292	62703	2. Короткострокові пасиви (П2)	34238	58345	-1946
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	24812	35343	3. Довгострокові пасиви (П3)	28111	13550	-3299
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	116505	122555	16344
БАЛАНС	221825	258339	БАЛАНС	221825	258339	0

## ДОДАТОК С1

## Аналіз фінансової стійкості ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 – 2023рр.

Показники	Нормативне значення	На початок 2021 р.	2021 р.	Зміни	2022 р.	Зміни	2023 р.	Зміни	Зміни 2023 р. /2021 р.
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

Аналіз показників ділової активності ТОВ ЗНА «Лідер електрик»  
за 2021 – 2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022/2011	2023р.	Зміни 2023/2022	Зміни 2023/2021
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

Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ ЗНА «Лідер електрик»  
за 2021 – 2023рр.,%

Показник	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022/2021	2023 р.	Зміни 2023/2022	Зміни 2023/ 2021
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

## ДОДАТОК С3

## Аналіз фінансових результатів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 – 2023 рр.

Статті	2021 р.	2022 р.	Відхилення		2023 р.	Відхилення	
			тис. грн.	Темпи приросту, %		тис. грн.	Темпи приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	161479	182374	20895	12,93	237400	55026	30,17
Собівартість реалізованої продукції	137484	128351	5251	95,87	171243	42892	33,42
Валовий прибуток	23995	54023	30028	125,14	66157	12134	22,46
Інші операційні доходи	18033	49922	31889	176,84	26683	-23239	-46,55
Адміністративні витрати	15918	16868	950	5,97	25982	9114	54,03
Витрати на збут	6865	6531	-334	-4,87	21081	14550	222,78
Інші операційні витрати	20817	46942	26125	125,49	32167	-14775	-31,48
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	33604	33604	-	13610	-19994	-59,49
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	1572	0	-1572	-	1518	-8857	-85,37
Інші доходи	6278	10375	4097	65,26	3363	408	13,8
Фінансові витрати	5289	2955	-2334	-0,44	7368	-13258	-64,28
Інші витрати	22121	20626	-1495	-6,76	4427	-15971	-78,29
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	20398	20398	-	803	-19194	-95,98
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	22704	0	-22704	-	237400	55026	30,17
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	19997	19997	-	171243	42892	33,42
Чистий фінансовий результат: збиток	22542	0	-22542	-	66157	12134	22,46

## Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 – 2023 рр.

№	Назва моделі	Критерії оцінки	2021 рік	2022 рік	2023 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	$Z K i X < 0,04$ — ймовірність банкрутства сягає 65% і більше; $0,16 > Z K i X > 0,04$ — ймовірність банкрутства сягає 30-65%; $Z K i X > 0,16$ — ймовірність банкрутства сягає 30% і менше.	0,15	0,05	0,05
3	Модель Спрингейта	$Z Cп > 0,826$ — компанія ефективна; $Z Cп < 0,826$ — 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 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
6	Модель Матвійчука	$Z M < 1,104$ — висока імовірність кризи; $Z M > 1,104$ — низька імовірність банкрутства	1,105	1,541	1,554
7	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



## Стратегія антикризового розвитку ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

