

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «економіка»
Освітньо-професійна програма «економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БАЛАН ДАР'І ВАДИМІВНИ**

на тему **«ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО
ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Балан Дар'я Вадимівна*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Артем ДМИТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	4
1.1 Антикризова діяльність підприємства: сутнісно-видова характеристика, необхідність та особливості здійснення.....	4
1.2 Сучасні технології антикризової діяльності на підприємстві.....	15
1.3 Оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємства.....	24
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	31
2.1. Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко- економічних параметрів діяльності компанії.....	31
2.2. Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства.....	41
2.3. Оцінювання результативності антикризових заходів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	54
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	61
3.1. Концептуальні основи антикризової діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	61
3.2. Обґрунтування програми антикризових заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день світова й, зокрема, економіка України перебуває в дуже складній ситуації, вона зазнає колосальних збитків, і наразі ці втрати важко оцінити. Характеризується високим ступенем невизначеності, швидко мінливими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища та коливаннями ринкових умов. Найбільше від цього страждає бізнес. Саме тому антикризова діяльність відіграє дуже важливу роль для підприємств. У зв'язку з цим керівники та менеджери організацій мають проводити постійну діагностику потенційних кризових явищ для забезпечення виживання бізнесу, утримання його стабільності та майбутнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: Кукоба В. П., Дмитренко А. І., Кривов'язюк І. В., Глущенко С. В., Івахненков С. В., Терещенко О. О., Ковалевська А. В. та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних і практичних засад антикризової діяльності та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на відновлення збалансованого розвитку цільового підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- визначення сутнісно-видової характеристики антикризової діяльності підприємств, необхідності та особливостей її здійснення;
- виокремлення та дослідження сучасних технологій антикризової діяльності підприємств;
- здійснення та обґрунтування оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємств;
- характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- оцінка результативності наявних антикризових заходів підприємства;

- розробка та обґрунтування заходів антикризової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є трансформаційні процеси, спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, задіяні у процесі здійснення антикризової діяльності на підприємствах.

Методи дослідження. У дипломній роботі були використані такі методи дослідження: порівняння – з його допомогою було порівняно підприємство з конкурентами, а також розраховані показники порівнювалися з нормативними значеннями; узагальнення – узагальнено поняття «антикризова діяльність»; системний аналіз – аналізувались ключові показники діяльності підприємства; графічний метод – певна інформація подавалась у вигляді графіків.

Теоретико-методична значущість отриманих результатів. У дипломній роботі визначено основні положення щодо антикризової діяльності підприємств. Узагальнено основні визначення різними авторами поняття «антикризова діяльність» та надано власне трактування цього поняття. Запропоновано критичний погляд на визначення «антикризової діяльності» та «антикризового управління» та висунуто припущення щодо недостатнього дослідження поняття «антикризова діяльність підприємств». Складено власний перелік етапів запровадження заходів антикризової діяльності підприємств. Визначено оцінку ефективності антикризової діяльності. Проаналізовано діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та наведено пропозиції щодо удосконалення його антикризової діяльності.

Інформаційна база. Праці українських науковців, фахівців-практиків з проблематики антикризової діяльності підприємств, безпеки бізнесу; чинні закони і нормативно-правові акти; статистичні дані Державної служби статистики України; Інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів; податковий та господарський кодекси, кодекс з процедур банкрутства; фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2019-2021 роки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Антикризова діяльність підприємства: сутнісно-видова характеристика, необхідність та особливості здійснення

Будь-яке підприємство у процесі ведення своєї господарської діяльності може зіткнутись із певними кризовими явищами або ж негативними непередбачуваними ситуаціями. Сучасний світ характеризується високою мінливістю, тому загроз для бізнесу із навколишнього середовища з'являється дедалі більше.

Страждає від цього насамперед економіка країн, яка напряду впливає на діяльність компаній. Світова криза, яка була обумовлена спочатку пандемією коронавірусу COVID-19, а пізніше – війною між Україною та росією, окрім загроз здоров'ю та життю людей, несе в собі також погіршення економічної активності людей. Відбулося загострення економічного, фінансового, екологічного та соціального характеру [1]. Виникає цілий ряд проблем, таких як: високий рівень інфляції, зміна курсу національної валюти, погіршення платоспроможності населення, зміна оподаткування, збільшення безробіття, плинність кадрів, значна еміграція тощо. Це все несе за собою вагомі негаразди у функціонуванні підприємств.

Судячи із даних агентства Bloomberg, із настанням 2022 року кількість згадок слова "реcesія" в американських ЗМІ збільшилась у п'ять разів [2, с. 53]. Рецесія — це фаза економічного циклу під час якої відбувається загальне зниження економічної активності та послідовне зменшення реального валового національного продукту. Простіше кажучи, рецесія – це і є економічна криза. За останні два десятиліття Україна вже двічі переживала рецесію (у 2008 та 2015 роках). І щоразу вона мала головні ознаки цього явища: спад ділової активності,

зменшення витрат на споживання, банкрутство підприємств і зростання рівня безробіття.

Та не слід вважати рецесію апокаліпсисом. Це стандартний стан, коли економіка знижується та перестає розвиватись. Після кризи вона знову зростає та часто досягає вищого рівня, ніж той, що був до спаду. Але істина полягає в тому, що це явище неможливо передбачити. У 1974 році падіння спричинило нафтове ембарго з боку країн-членів ОПЕК, у 2008-му – іпотечна криза в США, у 2020-му – пандемія, у 2022-му – війна. Саме тому виникає необхідність у запровадженні на підприємствах антикризової діяльності.

Саме поняття «антикризова діяльність» набуло розголосу не так давно. Але як системне явище воно зацікавило багатьох науковців та дослідників. Досі воно вивчалось доволі локалізовано, більше уваги приділялось таким визначенням як «антикризове управління», «антикризова політика», «санаційні заходи», «кризовий менеджмент». Та, як на мене, всі ці поняття є складовими антикризової діяльності. Таку ж саму думку має В. Кукоба, він вважає, що «антикризова діяльність підприємства — це сукупність цілеспрямованих і послідовних дій підприємницької структури, яка полягає у прогнозуванні і виявленні кризових процесів, їх локалізації і ліквідації» [3, с. 125]. Поки він єдиний із вітчизняних науковців, хто дослідив детально це поняття, тому інтерпретацію різних наукових поглядів будемо давати щодо трактування «антикризового управління». Адже деякі дослідники у своєму тлумаченні мали на увазі, що обидва ці поняття є тотожними. У табл. 1.1.1 наведено які саме є трактування визначення «антикризове управління» в економічній літературі різними науковцями.

Таблиця 1.1 – Трактування визначення «антикризове управління» науковцями

Автор	Визначення
1	2
Біломістна І. І. [4, с. 91]	Антикризове управління – це система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку.
Кривов'язюк І. В. [5, с. 199]	Антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів.

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Іващук В. К. [6, с. 35]	Антикризове управління – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів та методів роботи.
Глушенко С. В., Івахненко С. В. [7, с. 14]	Антикризове управління – це розроблення і реалізація заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності підприємства, нейтралізацію кризового стану.
Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. [8, с. 77]	Антикризове управління – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві та збитковості компанії.
Терещенко О. О. [9, с. 69]	Антикризове управління – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами.
Резнік Н. П. [10, с. 185]	Антикризове управління – це складний, багатогранний процес, що включає набір фінансових процедур, план маркетингу, а також надзвичайні заходи мобілізації ресурсів.
Коваль Н. О. [11, с. 35]	Антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи.
Гой В. В. Васильєв О. В. [12, с. 203]	Антикризове управління – це таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [13, с. 115]	Антикризове управління – система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.

Джерело: складено автором на основі [4-13]

Проаналізувавши різні варіанти вищеописаних визначень науковцями, можемо виокремити три основні підходи, щодо тлумачення «антикризового управління», а саме такі як:

– система: розглядають антикризове управління як систему заходів, принципів і методів, які спрямовані на запобігання кризовим явищам і на діагностику та виявлення причин (Біломістна І. І., Коваль Н. О., Докуніна К. І.);

– управління: розглядають антикризове управління як таке управління, яке передбачає своєчасну реакцію на зміни середовища та адаптацію під них, і яке спрямоване на подолання негативних наслідків цих змін (Стешенко О.Д., Масалигіна В.В., Гой В. В. Васильєв О. В.);

– процес: розглядають антикризове управління як процес виявлення кризових явищ, який включає в себе набір певних фінансових процедур з метою розробки певних заходів, які зможуть забезпечити безперервність та стабільність функціонування підприємства (Кривов'язюк І. В., Терещенко О. О., Резнік Н. П.).

На мою думку, визначення Іващука В. К. більше підходить для тлумачення «антикризової діяльності». Тому, провівши такий аналіз, можна сформувати власну точку зору щодо цього поняття. Я вважаю, що антикризова діяльність – це комплексний механізм, який дозволяє виявити, діагностувати та ліквідувати кризові явища з метою стабілізації функціонування підприємства.

Визначивши різні погляди на поняття антикризової діяльності підприємств, виникає питання у правильному постановленні її мети. Більшість дослідників вважають, що основна мета цього механізму – запобігання банкрутства підприємства. Як на мене, це доцільніше було б віднести до цілей компанії. На мою думку, коректніше буде сформулювати мету наступним чином – це розробка певних заходів та планів дій, які будуть сприяти налагодженню роботи компанії та забезпечать стабільні ринкові позиції серед конкурентів.

Сформувавши мету, розглянемо основні завдання антикризової діяльності:

- оперативна діагностика стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначення факторів, які впливають чи потенційно можуть вплинути на діяльність підприємства;
- прогнозування впливу кризових явищ та можливостей майбутнього розвитку;
- розробка заходів щодо уникнення кризових наслідків та зниження вразливості підприємства до них;
- вибір найкращого інструментарію, який допоможе подолати негативні явища кризи;
- підвищення гнучкості підприємства до кризових явищ;
- контроль та регулювання антикризового управління;
- управління процесами виходу з кризових ситуацій;
- оцінка впливу кризи на загальний стан компанії та можливих нанесених збитків;
- аналіз успішності проведених антикризових заходів;

- постійний моніторинг ведення бізнесу задля уникнення можливих криз та стабільного функціонування підприємства.

Варто також розглянути, які цілі перед собою ставить проведення антикризової діяльності. Виділяють такі основні цілі [14, с. 173]:

- організаційні – цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

- виробничі – цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

- фінансові – цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

- кадрові – цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

- збутові – цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;

- маркетингові – цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

- інноваційні – цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Потрібно наголосити, що перелік вищеназваних цілей та завдань не є вичерпним. Залежно від різних ситуацій на ринку чи у світі, він може змінюватись. Тому потрібно його формувати відповідно до теперішніх умов та сучасності.

Якщо говорити про принципи та особливості здійснення антикризової діяльності на сучасних підприємствах, то характерною вадою цього буде невизначеність. На даний момент суб'єктам господарювання важко щось спланувати, адже їх діяльність провадиться за відсутності вчасної та точної

інформації щодо управлінських рішень. Неможливо спрогнозувати всі наслідки введених дій.

Україна через війну з агресором – російською федерацією, зіткнулась з величезними труднощами, які пов'язані з такими факторами, як природні ресурси, трудові ресурси, капітал та технології. Окрім цього існують інші інституційні і соціокультурні перепони: корупція, хабарництво, недосконалість податкової системи. Але що найгірше – росія знищує всі об'єкти інфраструктури, що дуже перешкоджає економічному розвитку. Саме тому доцільно буде ідентифікувати можливі різноманітні ризики, які пов'язані із сферою бізнесу задля того, щоб окреслити шляхи їх оптимізації. Отже, є такі основні ризики для ведення бізнесу в умовах війни [15, с. 52]:

1) Майновий ризик: втрати майна підприємства у результаті незаконного заволодіння ним, розкрадання чи знищення;

2) Репутаційний ризик: формування негативного іміджу бізнес-одиниці у зв'язку з її діями на території конфлікту (співпраці) або бездіяльністю у миротворчості, дипломатії, гуманітарній допомозі;

3) Стратегічний ризик: неможливість дотримання курсу програми стратегічного розвитку підприємства, його кардинальна зміна;

4) Інформаційний ризик: понесення втрат у результаті прийняття рішень в умовах неповноти, недостовірності, неточності, несвоечасності, неоперативності, викривлення та асиметричності інформації;

5) Ризик країни (територіальний): отримання збитків (недоотримання прибутку) під час ведення бізнесу з підприємствами, що перебувають під юрисдикцією соціально-економічно нестабільних територій держави;

6) Часовий ризик: понесення втрат під час здійснення господарської діяльності у невдалий період часу;

7) Ризик погіршення фінансової стійкості: розбалансованість структури капіталу, що зумовлена незбалансованістю позитивних і негативних грошових потоків;

8) Ризик неплатоспроможності: повна або часткова неможливість здійснення розрахунків за зобов'язаннями підприємства, зумовлена розбалансованістю у часі позитивних і негативних грошових потоків, повною відсутністю грошових надходжень;

9) Інфляційний ризик: знецінення реальної вартості капіталу підприємства та його доходів за високих чи зростаючих рівнях інфляції, спричинених монетарними та немонетарними причинами, як наслідок війни;

10) Ризик зниження прибутковості (упущеної вигоди): виникнення втрат, отримання збитків або недоотримання прибутку внаслідок незастосування управлінських заходів, заходів безпеки та мінімізації ризиків тощо, які забезпечили б успішність господарських процесів (операцій) підприємства;

11) Інвестиційний ризик: неотримання доходів від інвестицій у діяльність підприємств, які функціонують у зонах конфлікту, перебувають під впливом агресора тощо;

12) Моральний ризик: проявляється через дії або бездіяльність, що спрямовані на задоволення власних потреб (цілей; корисності) підприємства без урахування інтересів інших суб'єктів (контрагентів, працівників, населення тощо) зони конфлікту та держави в цілому;

13) Юридичний ризик: економічні втрати від внесення змін до нормативно-правових актів, що обмежують ведення бізнесу, та недотримання контрагентами норм чинного законодавства;

14) Соціальний ризик: імовірність матеріального незабезпечення працівників з причин припинення діяльності бізнес-одиниці, низької соціальної відповідальності бізнесу.

Було проведене опитування серед респондентів України, які мають власний бізнес щодо факторів, які впливають на спроможність підприємств нарощувати обсяги виробництва та темпи зростання. Результати наведено на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Оцінка респондентами факторів, які обмежують спроможність їх підприємств збільшувати виробництво, %

[18, с. 26]

Як бачимо, ключовим фактором запобігання зростання підприємств є воєнні дії та їх наслідки (86,1%). Але попри те, що вплив інших факторів зменшився, підвищився вплив недостатнього попиту (на 5.6 п. п.) та обмежених можливостей отримання кредиту (на 2.5 п. п.) (див. у додатку Б).

Визначивши ключові ризики та фактори, які можуть заважати сучасним підприємствам ефективно функціонувати, можемо сказати які існують принципи управління антикризовою діяльністю. Основними принципами необхідно вважати такі: принцип системності, принцип постійності, принцип оптимальності управлінських рішень, принцип обґрунтованості та плановості [16]. Антикризова діяльність підприємством повинна здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів (див. рис. 1.2).

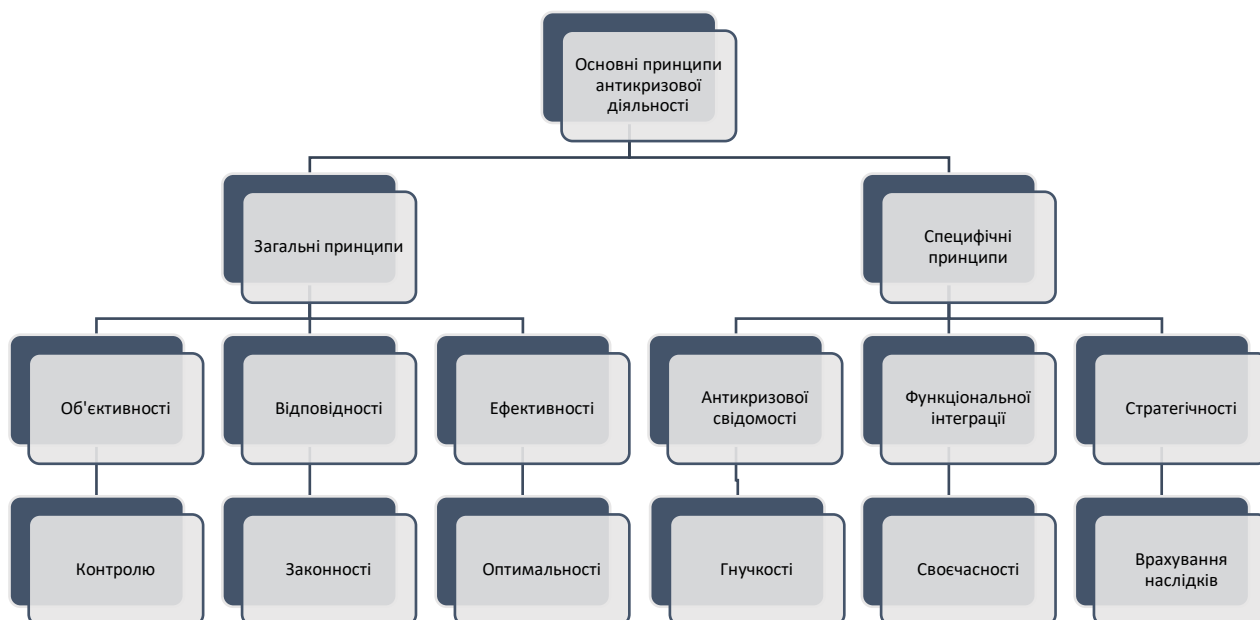


Рисунок 1.2 – Принципи антикризової діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, щоб не потрапляти в кризові ситуації, варто дотримуватись вищезазначених принципів. А також обов'язково потрібно детально та чітко продумувати дії підприємства вже сьогодні. Важливість проведення антикризової діяльності на сучасних підприємствах показує нам поточний фінансово-економічний стан підприємств станом на 2022 рік (див. рис. 1.3).

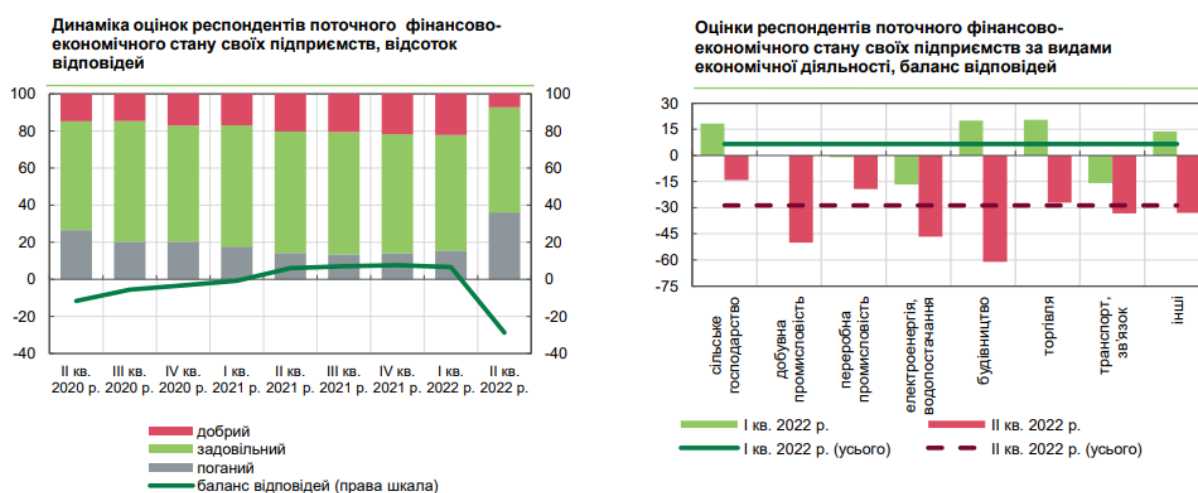


Рисунок 1.3 – Поточний фінансово-економічний стан підприємств

Джерело: [18, с. 13]

Як бачимо, оцінка респондентів щодо поточного фінансово-економічного стану їх підприємств знизилась та була на рівні -28,8%.

Негативну оцінку свого фінансово-економічного стану далі такі підприємства:

- за видами економічної діяльності – усіх видів діяльності, найбільше – будівництва;
- за розміром – усіх розмірів, найбільше – малі;
- за напрямом діяльності – усіх напрямів, за винятком підприємств, що здійснюють лише експортні операції, які не відчували змін (баланс відповідей – 0.0%);
- за регіонами – усіх областей України, за винятком Тернопільської, Івано-Франківської та Хмельницької областей (див. у додатку А).

Розглянемо також індекс ділових очікувань підприємств поквартально за 2022 рік за областями (див. рис. 1.4)



Рисунок 1.4 – Індекс ділових очікувань на 2022 рік за областями, %

Джерело: [18, с. 19]

По всіх областях респонденти очікують, що економічна активність буде знижуватись. Лише в Івано-Франківській та Тернопільській області прогнози були оптимістичними (ІДО – 93.6% та 92.4% відповідно).

Отже, як бачимо ситуація на ринку має негативні тенденції. Тому щоб запобігти справдженню песимістичних очікувань, варто запроваджувати на підприємстві заходи антикризової діяльності.

Необхідною умовою антикризової діяльності є її регулювати. Воно полягає у розробленні спеціальної економічної політики. Її важливими складовими є насамперед ефективна система оподаткування, допомога по безробіттю, надання різних грантових програм, субсидій для підтримання цін на сільськогосподарську продукцію тощо. Це буде стимулом для багатьох підприємств з тіньовою економікою вести свій бізнес офіційно. Також це допоможе пом'якшити вплив економічної кризи та її циклічних коливань на розвиток підприємств.

Йдеться про те, що існуюча система надмірного оподаткування, з одного боку, тисне на чесного підприємця, не дає йому можливості розвиватися, з іншого - змушує деякі підприємства йти в "тінь", щоб вижити. Різні стартові можливості значною мірою позначаються на виживанні підприємств, а високі прямі податки, особливо на прибуток, зменшують бажання працювати ефективно і створюють загрозу для виживання в умовах жорсткої конкуренції [19, с. 88].

Аналіз поглядів фахівців з антикризового управління дозволив нам виокремити функції держави в системі антикризового управління, що можуть стати актуальними в період реформування економіки України :

Виділимо основні функції держави в системі регулювання антикризової діяльності підприємств за сучасних тенденцій розвитку економіки [19, с. 88]:

1) відстеження взаємозв'язків між масштабами, швидкістю перетворень, та виникненням тенденції небезпеки, яка загрожує соціальній стабільності і безпеці країни.

2) постійний державний моніторинг та аналіз наслідків рішень, що приймається владою.

3) своєчасне виявлення паростків нового та заохочення розвитку інституціональних форм адекватних часу.

4) створення правової системи і законодавчої бази та ефективних механізмів реалізації цих заходів.

5) державний і суспільний контроль за владою.

6) формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних суперечностей, підтримання економічної безпеки, політичної стабільності.

Таким чином, визначивши основну роль та функції державного регулювання в системі антикризової діяльності підприємств, можемо сказати, її втручання в економіку є необхідною мірою.

1.2 Сучасні технології антикризової діяльності на підприємстві

Підприємства, які на даний момент функціонують у ринковому середовищі постійно зіштовхуються із фінансовими кризами. Фактори ризику та невизначеності є зависокими, тому підприємства поступово втрачають свою ефективність за такої економічної нестабільності. Нові ринкові реформи, оновлені системи оподаткування, зміни в логістиці і т. п. обумовили потребу в дослідженні сучасних технологій антикризової діяльності.

Виняткові риси антикризової діяльності можуть характеризуватися двома визначенням [20, с. 119]:

– це комплексні профілактичні заходи, що націлені на запобігання та недопущення кризи. До таких заходів можна віднести: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, управління ризиками, оцінка ймовірності банкрутства, впровадження системи запобіжних заходів, та інше;

– це система керування фінансами, що спрямована на виведення підприємства з кризової ситуації, насамперед за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

На сьогоднішній день антикризова діяльність має провадитись на будь-якому вітчизняному чи зарубіжному підприємстві. Адже саме вона попереджає виникнення криз та допомагає усунути їх наслідків. Отже, зі змісту стає зрозуміло, що антикризову діяльність можна розглядати як попереджувачий захід виникнення

криз та як захід нейтралізації криз. Саме тому варто розуміти яким є алгоритм прийняття управлінських рішень у випадку погіршення стану підприємства.

Антикризове управління традиційно включає в себе три етапи [21, с. 10]:

1. Докризовий етап. Перший етап антикризового управління – запобігання можливих криз. Цей процес включає в себе:

- стратегічне планування;
- набір і навчання команди антикризового управління;
- проведення моделювання для реалізації стратегічного плану.

2. Кризовий етап. Другий крок – реагування на нього і реалізація плану управління кризою, який був створений в докризовий період. Будь-які дії, які робляться на даному етапі, повинні бути виконані оперативно. Наприклад, в період пандемії багатьма підприємствами було реалізовано політику віддаленої роботи з дому, щоб знизити ризик передачі коронавірусу, як того вимагав уряд. Очевидно, що заздалегідь нікому не було відомо, як довго доведеться застосовувати цю політику, тому з метою антикризового управління на другому етапі у компанії вже має бути додаток, що підтримує ефективність і безперебійність віддаленої роботи.

3. Посткризовий етап. Заключний етап настає, коли криза проходить або вже пройшла. Однак процес антикризового управління ще триває. На цьому етапі доцільно оцінити застосовані стратегії виходу з кризи, чи були вони ефективними або їх потрібно покращувати. Це допоможе підприємству краще підготуватися до нової кризи в майбутньому

На мій погляд, ефективна реалізація заходів щодо антикризової діяльності повинна складатись з наступних етапів:

1) Стартовим моментом при прийнятті будь-якого управлінського рішення на підприємстві є збір та первинна обробка якісної, достовірної та достатньої інформації. Джерелами інформації в даному випадку мають бути дані

1) Початковим етап при прийнятті будь-якого управлінського рішення є збір інформації та її обробка. Джерелами тут послугують дані бухгалтерського та управлінського обліку компанії.

2) Аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Це допоможе відслідкувати тенденції щодо можливості настання кризи.

3) Оцінка стану підприємства та можливої вже існуючої кризи, яка потребує запровадження певних заходів її ліквідації.

4) Якщо на підприємстві відсутні ознаки кризи, проведення аналізу щодо можливості її настання в майбутньому.

5) Якщо ознаки кризи вже присутні або можливі в майбутньому, обрання стратегії антикризової діяльності.

6) Розробка заходів щодо усунення кризи та забезпечення нормальних показників діяльності та стабільного функціонування підприємства з можливим розвитком.

7) Реалізація заходів обраної стратегії антикризової діяльності.

8) Аналіз ефективності проведених заходів із врахуванням двох можливих розвитку подій: перший – вихід із кризи, стабілізація діяльності; другий – ліквідація підприємства за відсутності шляхів подолання кризи.

Таким чином, ключовими етапами в процесі реалізації антикризової діяльності підприємства є:

- діагностика наявності кризи;
- визначення ймовірності настання кризи;
- оцінка ефективності заходів антикризової стратегії підприємства.

Як бачимо, результатом проведення антикризової діяльності є як збереження підприємства шляхом оновлення функціональної системи, так і його ліквідація через наявність об'єктивних причин та відсутність можливості далі функціонувати та розвиватись. Саме тому кризові явища потрібно постійно відслідковувати та вчасно ліквідовувати. Варто вчасно поновлювати маркетингову, управлінську та інноваційну політику, щоб мати змогу адаптуватись до умов сьогодення.

Схематичний алгоритм реалізації антикризової діяльності підприємства зображений на рис. 1.5. На ньому зазначені етапи прийняття та реалізації управлінських рішень.

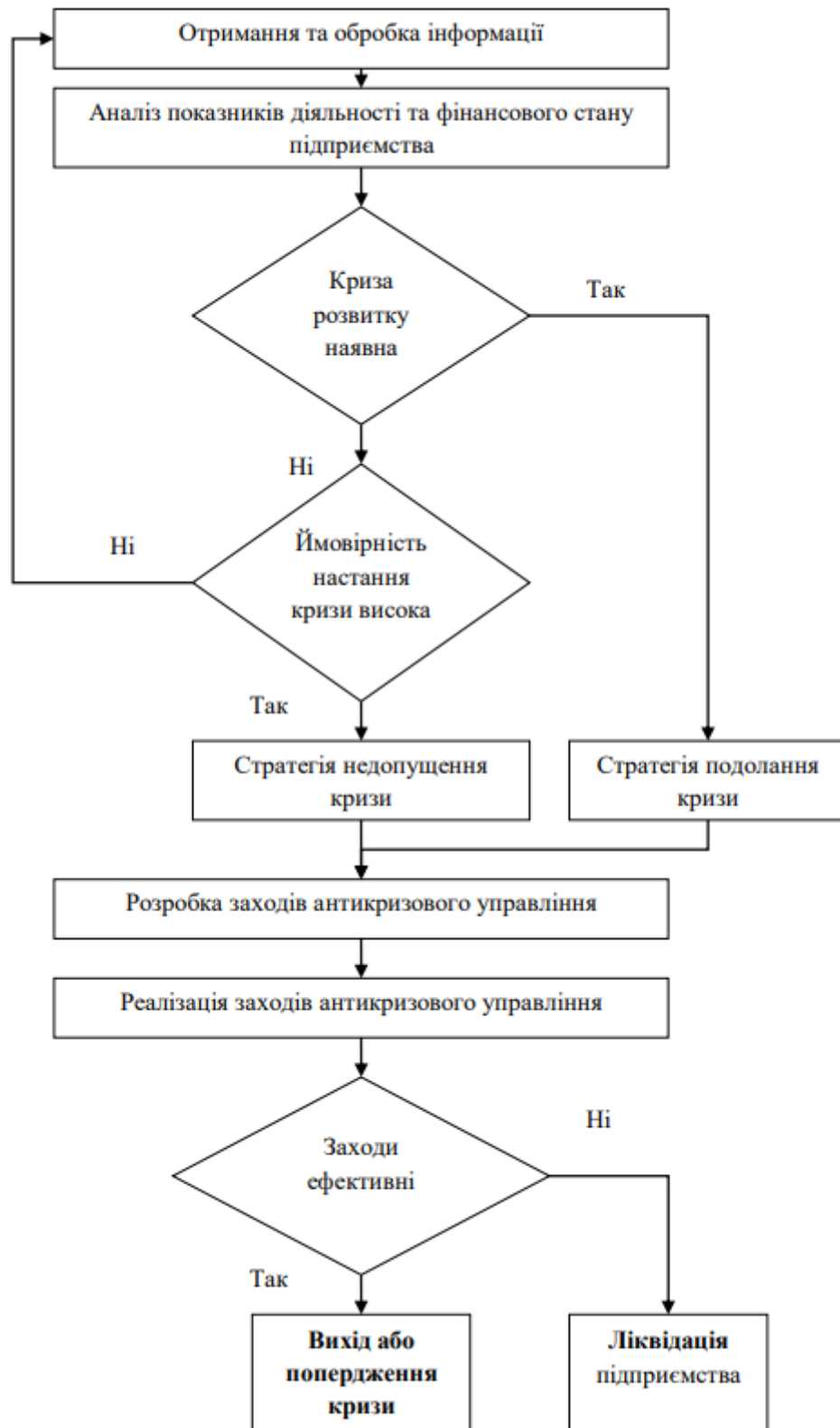


Рисунок 1.5 – Алгоритм реалізації антикризової діяльності підприємства

Джерело: [22, с. 121]

Також потрібно наголосити, що відповідно до сучасних проблем постає нагальна необхідність у реструктуризації не лише фінансових показників стану підприємства, а й наявних його ресурсів задля кращої ефективності діяльності.

Кризові явища є досить різноманітними, а їх прояв – багатоваріантний. Саме тому використовують різні методи щодо управління антикризовою діяльністю. Виникає необхідність у їх класифікації (див. рис. 1.6 та рис. 1.7).

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Рисунок 1.6 – Систематизація тактичних методів антикризового управління

Джерело: [23, с. 118]

Методи першої групи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Дані методи призначені для швидкого покращення показників фінансової діяльності підприємства та подолання наслідків кризи. Але, як показує практика, цих методів недостатньо для покращення системи управління, що є однією з головних причин виникнення кризового стану. Для цього потрібно використовувати заходи довготривалої дії. Застосування стратегічних методів підвищує якісні характеристики підприємства (див. рис. 1.7). Результати від впровадження цих методів з'являються не одразу, але вони змінюють сутність бізнесу (конкурентоспроможність, інноваційність і т. п.)

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Рейнжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Рисунок 1.7 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Джерело: [23, с. 119]

Управлінські рішення необхідно приймати відповідно до поставленої мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізації (стабілізації), подолання кризових явищ або ж ліквідації підприємства.

Якщо метою є *недопущення* кризи, то стратегічні рішення приймаються відповідно до стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. Управлінські заходи націлені при цьому на підтримку інвестицій у виробничі процеси, достатню платоспроможність шляхом контролю клієнтських розрахунків, діагностування короткострокових зобов'язань, збільшення власних активів через залучення інвестицій та продаж акцій.

У разі, коли метою підприємства виступає *нейтралізація (стабілізація)* кризи, то управлінські рішення приймаються в межах тих же стратегій, що і при недопущенні кризи, але при цьому вони спрямовані на те, щоб збалансувати способи залучення фінансових ресурсів для зменшення ризиків і щоб забезпечити зростання обсягів реалізації; підібрати інвестиційні проекти, які будуть відповідати швидкості зростання ринку; підвищити ефективність наявних виробничих ланок; збільшити власний капітал через підвищення оборотного капіталу; зменшити витрати на виробництво; сформувати резервний фонд; змінити постачальників; оптимізувати цінову політику та ін.

За умови *подолання* кризових явищ у компанії застосовується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства. Вона полягає в економії витрат на інвестиційні проекти; страхуванні власного капіталу; зменшенні поточних зобов'язань; покращенні грошового потоку; контролі за витратами; зниженні різних фінансових операцій та ін.

Також підприємство може прийняти рішення про *ліквідацію* бізнесу. Пропоную розглянути цей процес більш детально.

Мінлива економіка, великі ризики для ведення бізнесу, нестабільна ситуація у світі та країні, недостатня оснащеність ресурсами – все це створює перепони для ведення ефективної діяльності. Якщо підприємство ніяк не реагує на такі фактори загрози, то, як наслідок, має погіршення фінансових показників та стає

неплатоспроможними. У результаті цього більшість компаній припиняють свою діяльність.

Процедура ліквідації підприємства в Україні регулюється різними нормативно-правовими актами, зокрема її загальний порядок описано у Цивільному та Господарському кодексі України, законах України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців», «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Спеціальний порядок припинення підприємств, що представляють специфічні види діяльності регламентують Закони України про «Про банки і банківську діяльність», «Про страхування», «Про інститути спільного інвестування пайові та корпоративні інвестиційні фонди» тощо [25].

Ліквідація підприємства виконує ряд важливих функцій: стимулюючу (потенційна загроза ліквідації підприємства та втрати власниками вкладеного капіталу, а в окремих випадках і особистого майна, змушує їх до забезпечення ефективної діяльності), регулюючу (за допомогою чітко прописаного у нормативних документах алгоритму ліквідації ринок і відповідні державні органи позбавляють бізнес-середовище від шахраїв і неспроможних учасників), трансформаційну (ліквідація є необхідним інструментом зміни форми власності, організаційно-правової форми ведення бізнесу з метою забезпечення його розвитку та інтеграційних процесів на ринку), реабілітаційну (вчасно і вдало здійснене добровільне припинення діяльності підприємства дозволяє зберегти інвестовані кошти або більшу їх частину, а також ділову репутацію його власників) [24, с. 354].

У межах процедури ліквідації можна виділити такі етапи:

1. Прийняття рішення власника про припинення існування компанії (збір загальних зборів та комісії).
2. Повідомлення органу, що здійснює державну реєстрацію про початок процедури ліквідації.
3. Повідомлення контролюючих органів про початок процедури ліквідації.

4. Проведення інвентаризації та оцінки майна, затвердження початкового ліквідаційного балансу.
5. Припинення трудових відносин із працівниками.
6. Визначення кредиторів та повідомлення їх про початок процедури ліквідації.
7. Стягнення дебіторської заборгованості, продаж активів, розрахунки з усіма кредиторами.
8. Складання та затвердження на зборах засновників проміжного ліквідаційного балансу та розрахунок з учасниками (засновниками)
9. Закриття реєстраційних питань та скасування дозвільних документів.
10. Складаємо кінцевий ліквідаційний баланс та подаємо всю звітність.
11. Завершення процедури ліквідації у держреєстратора.

У контексті забезпечення ефективності антикризової діяльності варто розуміти наскільки доцільним буде прийняте рішення про антикризову діяльність. На думку Дмитренка А. І., власнику підприємства слід приймати рішення про його ліквідацію, якщо продисконтована очікувана вартість чистих активів (вартість активів за мінусом сукупних зобов'язань) після завершення оздоровчих заходів буде меншою за оціночний залишок його ліквідаційної маси після погашення вимог кредиторів та витрат ліквідаційної процедури [24, с. 355]. На мою думку, це твердження є вірним, оскільки такий розрахунок нам показує реальну суму чистого прибутку, яку отримує підприємство і те, як воно зіставляється з фактичними витратами. Тобто таким чином ми можемо дізнатись, який саме показник рентабельності має підприємства. Також можна сказати, що якщо рентабельність активів буде меншою за середньозважену вартість капіталу, тоді це теж буде свідчити про збитковість діяльності підприємства.

Отже, ми дослідили, які технології антикризової діяльності застосовуються на сучасних підприємствах. А також визначили, яку стратегію антикризової діяльності доцільніше обрати підприємству залежно від його мети.

1.3 Оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємства

Важливою ознакою при виявленні кризи є не тільки визначення закономірностей її прояву, а й знаходження способів та методів її швидкого подолання. Здатність торговельного підприємства вийти з кризи безпосередньо залежить від його можливості доступу до факторів впливу, що визначає певну стійкість підприємства. Вплив таких факторів, як брак ресурсів, порушення технології, нездатність до інновацій, може призвести до скорочення життєвого циклу підприємства та безпосередньо вплинути на відсутність бізнес-процесів на підприємстві. Діяльність підприємств в умовах кризи є зосередженою в основному на здійсненні невідкладних фінансових заходів, які забезпечують вирішення проблем фінансового оздоровлення, налагодження відносин з кредиторами, організацію випуску нового конкурентоспроможного продукту. У кризовий період першочерговим завданням є збереження будь-якою ціною основних фондів і ключових технологій, ядра трудового колективу [26, с. 434] (див. у додатку В).

Саме тому актуальність та необхідність антикризової діяльності зростає з кожним роком, як у сфері науки, та і на практиці ведення бізнесу. Визначення можливості появи кризових явищ на підприємстві, оцінка їх масштабів, причин виникнення та в кінцевому результаті їх запобігання узагальнює потребу в оцінюванні ефективності антикризової діяльності. Ефективність антикризової діяльності – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів [27, с. 38].

Якщо говорити про те, які існують підходи щодо визначення оцінки ефективності антикризової діяльності, то часто це ототожнюють із оцінюванням імовірності настання кризи на підприємстві. Найбільш пристосованим до оцінювання саме ефективності антикризового управління є підхід Довганя Д. А. Він визначив такі критерії для її оцінки [28, с. 153]:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

- економічність досягнення позитивного ефекту;

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

На думку інших авторів, оцінку антикризової діяльності варто розглядати детальніше з урахуванням більшої кількості критеріїв. Важливим також є розроблення методичного підходу щодо її оцінювання. Дослідники висувають порядок здійснення оцінювання, залежно від таких типів антикризового управління: превентивного, поточного та запізненого. Докладний аналіз та визначення сутності даних типів зазначено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методичний підхід до здійснення оцінювання ефективності антикризової діяльності

Критерії оцінювання	Показники або орієнтири для здійснення оцінювання		
	превентивне антикризове управління	поточне антикризове управління	запізнєне антикризове управління
1	2	3	4
Динаміка показників оцінювання кризового стану	Підтримання інтегрального показника оцінювання кризового стану підприємства, вищого за 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану до 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану, перехід його значення до іншого діапазону шкали
Економічність управління	Питома вага витрат на антикризове управління в сукупних операційних витратах підприємства	Співвідношення позитивного економічного ефекту в результаті антикризових заходів та витрат на антикризове управління	Співвідношення витрат на здійснення антикризових заходів і кількості організаційних та інноваційних упроваджень на підприємстві
Поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу	Трудомісткість антикризового управління на підприємстві	Термін зведення показників оцінювання кризових явищ окремих бізнес-процесах до 3,35	Час на підвищення показника оцінювання кризового стану підприємства для переходу його значення до іншого діапазону шкали

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3	4
Досягнення балансу інтересів	Недопущення появи нових суперечностей усередині підприємства або з його контрагентами	Кількість суперечностей, що були залагоджені	Кількість організаційних або інноваційних змін на підприємстві для встановлення нових господарських зв'язків та забезпечення відповідності вимогам ринку
Забезпечення життєздатності підприємства	Підтримання всіх показників господарської діяльності підприємства в нормальному стані	Антикризові заходи сприяють нормалізації всіх показників господарської діяльності підприємства	Антикризові заходи сприяють реформації підприємства, що в перспективі дозволить нормалізувати показники його господарської діяльності
Стратегічний характер	Вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування підприємства здійснюють з урахуванням напрямів його довгострокового розвитку	Залагодження окремих суперечностей має стратегічний характер із перспективою встановлення довготривалих господарських зв'язків	Реорганізація діяльності підприємства забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі

Джерело: [29, с. 89]

Превентивне управління вважається ефективним, коли всі параметри підприємства знаходяться у стабільному стані. У даному випадку результати антикризової діяльності мають бути непомітними для оцінювання, адже немає можливості покращити зв'язок підприємства із зовнішніми факторами та окремими його підрозділами, але є потреба підтримувати їх поточному стані. Саме тому оцінити доцільність антикризового управління з економічної точки зору можна тільки за питомою вагою витрат у сукупних витратах, через те, що неможливо розрахувати відносний показник, не знаючи бази для порівняння. Отже, превентивне управління потрібно здійснювати безперервно, щоб забезпечувати відсутність впливу кризи на діяльність компанії та її сталий розвиток.

Поточне управління можна вважати ефективним, якщо за його використання забезпечується ліквідація початкових криз та швидке повернення підприємства до нормального функціонування. Саме тому всі показники фінансового стану підприємства мають прирівнюватись до значення 3,35, що вказує на нормальний господарський стан. Витрачені час та кошти мають бути

виправданими. Використання поточного управління має нести ефективність у довготривалій перспективі. Саме тому, якщо виникають якісь суперечності, їх потрібно залагоджувати одразу. Це допоможе відновити та забезпечити функціонування підприємства на довгий термін.

Запізніле управління є ефективним, коли внаслідок його застосування відбувається реорганізація компанії, зміна її функціональної системи та нівелюється загроза ліквідації підприємства. Про позитивні результати буде свідчити зміщення показника оцінювання кризового стану у більш вищі діапазони. Але має здійснюватися умова, що за такого розвитку подій будуть змінюватись як кількісні показники, так і якісні.

Ефективне здійснення антикризової діяльності має стосуватися всіх бізнес-процесів на підприємстві, забезпечувати реінжиніринг, запроваджувати різні інноваційні заходи. Під час здійснення оцінювання ефективності цієї діяльності, варто розуміти в якому порядку це буде відбуватись. На рис. 1.8 зображено порядок здійснення оцінювання антикризової діяльності.

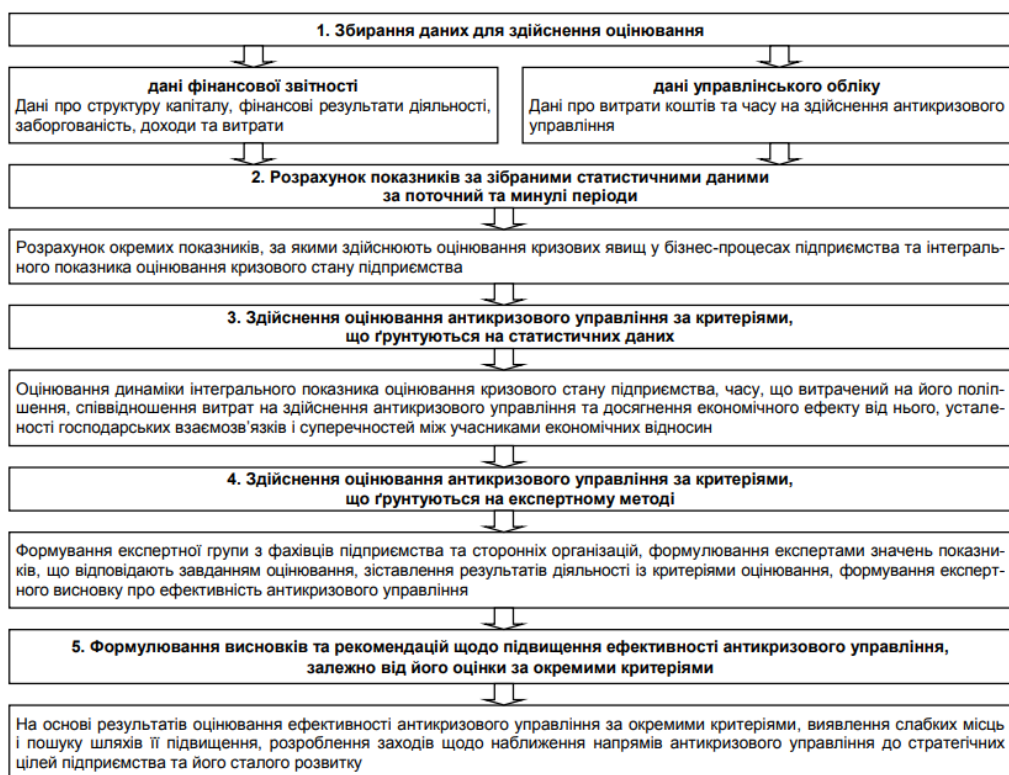


Рисунок 1.8 – Порядок здійснення оцінювання ефективності антикризового діяльності

Джерело: [29, с. 91]

Як бачимо, даний порядок містить збирання даних для здійснення оцінювання, розрахунок показників за зібраними статистичними даними за поточний і минулі періоди; здійснення оцінювання антикризового управління за критеріями, що ґрунтуються на статистичних даних; здійснення оцінювання антикризового управління за критеріями, що ґрунтуються на експертному методі; формування висновків та рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління, залежно від його оцінки за окремими критеріями.

Будь-яка діяльність має керуватись певними факторами, що її складають. Це допоможе дотримуватись чітко поставленої мети. Тому доцільно визначити які є напрями оцінювання ефективності управління антикризовою діяльністю (див. рис. 1.9)

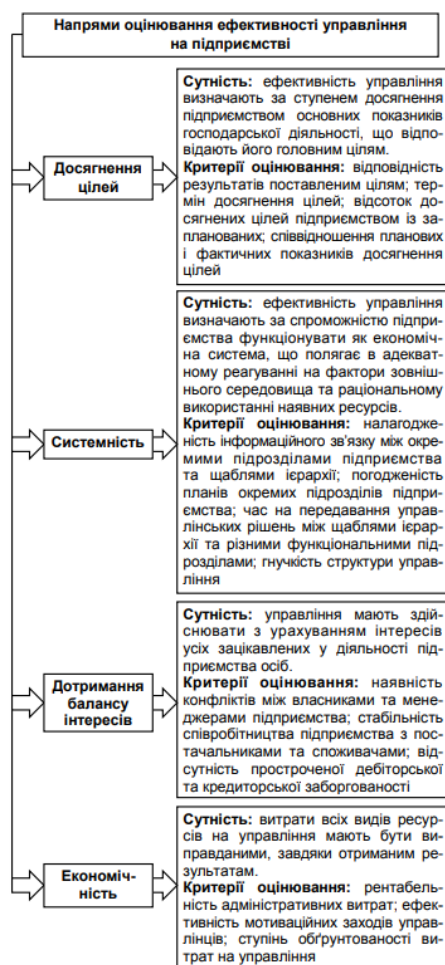


Рисунок 1.9 – Напрями оцінювання ефективності управління антикризовою діяльністю

Джерело: [29, с. 87]

Для оцінки антикризової діяльності використовують різноманітні моделі та методики щодо діагностики банкрутства підприємства. Найвідомішими та найбільш зручними з них є методики Е. Альтмана, У. Бівера та Р. Таффлера.

Для початку розглянемо методику ймовірності банкрутства Е. Альтмана. У його практиці є декілька запропонованих моделей. Для подальшої оцінки аналізованого підприємства доцільно буде розглянути модель, яка підходить саме йому, а саме «п'ятифакторну модель для компаній, чії акції не торгуються на біржовому ринку». Цей модифікований варіант був опублікований у 1983 році. Формула розрахунку має такий вигляд:

$$Z=0,717X_1*0,847X_2*3,107X_3*0,420X_4*0,998X_5, \quad (1.1)$$

де X_1 – Оборотний капітал / Активи;

X_2 – Нерозподілений прибуток / Активи;

X_3 – Прибуток до оподаткування / Активи;

X_4 – Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал;

X_5 – Виручка / Активи.

Якщо $Z < 1,23$, підприємство визнається банкрутом, при значенні Z у діапазоні від 1,23 до 2,89 ситуація невизначена, значення Z більше 2,9 притаманне стабільним і фінансово стійким компаніям. Точність п'ятифакторної модифікованої моделі Альтмана - 90,9% у прогнозуванні банкрутства підприємства за один рік до його настання [31].

Далі розглянемо модель У. Бівера. Ульям Бівер запропонував п'ятифакторну систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства. Вона містить такі показники та їх розрахунок:

- Коефіцієнт У. Бівера – $(\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання})$;
- Рентабельність активів – $(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * 100\%$;
- Фінансовий леверидж – $(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}) / \text{Активи}$;
- Коефіцієнт маневрування – $(\text{Чисті оборотні кошти} / \text{Активи})$;
- Коефіцієнт покриття – $(\text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання})$

Розраховані значення порівнюються з нормативними. Якщо за певний період тривалістю від 1,5 до 2 років коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, це свідчить про те, що структура балансу недостатньо ефективна, що може призвести до небезпеки банкрутства [32].

Далі розглянемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера. Вона є найзручнішою у використанні і розраховується за формулою:

$$Z=0,53X_1*0,13X_2*0,18X_3*0,16X_4, \quad (1.2)$$

де X_1 – Прибуток (збиток) до сплати податків / Поточні зобов'язання;

X_2 – Оборотний капітал / Позиковий капітал;

X_3 – Поточні зобов'язання / Загальна вартість активів;

X_4 – Виручка від реалізації продукції / Загальна вартість активів;

Якщо $Z > 0,3$ – підприємство мало ймовірно стане банкрутом («зелена зона»), якщо $Z < 0,2$ – підприємство ймовірно стане банкрутом («червона зона»), якщо $0,2 < Z < 0,3$ – зона невизначеності («сіра зона»). Отже, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має малу ймовірність стати банкрутом [31].

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К» – це мережа будівельно-господарських торгових центрів в Україні. Заснована 27 серпня 2003 року колишнім нардепом Олександром Герегою, його дружиною Галиною Герегою, а також Тетяною Суржик. Станом на жовтень 2022 року компанія має 73 діючих торгових центри. Ще 9 зруйновані внаслідок повномасштабного вторгнення або не працюють. Вона об'єднує гіпермаркети «Епіцентр» та «Нова лінія», спортивні магазини «Інтерспорт-Україна», холдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виготовлення керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [36].

Місцезнаходження підприємства – Україна, місто Київ, вулиця Берковецька, 6-К. Основною місією є забезпечення усіх необхідних умов для будівництва, ремонту та облаштування будівель для кожного жителя України. Компанія має на меті задовольняти потреби своїх клієнтів, надаючи їм доступ до широкого асортименту якісних і доступних товарів, зручної технології обслуговування і повного спектру товарів і послуг під одним дахом. Ключовими завданнями в процесі розвитку мережі є розширення клієнтських сервісів, запуск концептуальних магазинів у ТЦ, відкриття малоформатних об'єктів, забезпечення технологічності та інноваційності процесів [37].

Розмір статутного капіталу підприємства становить 158 609 700,00 грн. Розмір внесків до статутного фонду власників є таким: Суржик Тетяна Федорівна – 1 157 850,81 грн. (0,73%); Герега Олександр Володимирович – 81 366 776,10 грн. (51,30%); Герега Галина Федорівна – 76 085 073,09 грн. (47,97%). Частка держави

в підприємстві відповідно до реєстру Фонду держмайна України становить 0 грн [38], [39].

Серед відокремлених підрозділів компанії можна виділити наступні: ШАНХАЙСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО «УКРАЇНА ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (адреса: Китай, місто Шанхай, район Пудон, проспект Сенчурі, будинок 8, Міжнародний фінансовий центр, корпус 2, кабінет 806); ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ІНТЕРСПОРТ Україна» ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПЦЕНТР К» (адреса: Україна, 02152, місто Київ, вулиця Петра Запорожця, будинок 15, офіс 62). Варто також зазначити, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є правонаступником ТОВ «ІНТЕРБУД К» (адреса: Україна, 79071, місто Львів, вул. Щирецька, будинок 7) [38].

Основним документом, на основі якого діє підприємство є статут. Мережа "ЕПЦЕНТР К" керується рядом нормативно-правових актів, коли здійснює свою діяльність. Серед них: Конституція України; Закон України "Про охорону праці"; Кодекс законів про працю України; Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування"; Податковий кодекс, Господарський кодекс, Кодекс з процедур банкрутства; Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві; Порядок видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки; Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці; Порядок проведення медичних оглядів працівників певних категорій [33], [34], [35], [40].

Управління на підприємстві організовано за лінійно-функціональною структурою, де всі працівники підпорядковуються директорам (див. рис. 2.1). Генеральним директором є Михайлишин Петро Йосипович. Саме він відповідає за організацію всієї мережі, укладання угод, представлення їх перед повноважними особами, видачу інструкцій, затвердження штатних розкладів, формування планів продажу та займається прийомом і звільненням працівників. Він також відповідає за соціальний розвиток колективу підприємства, укладення і виконання

колективного договору, зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяння розвитку творчої ініціативи та трудової активності працівників.

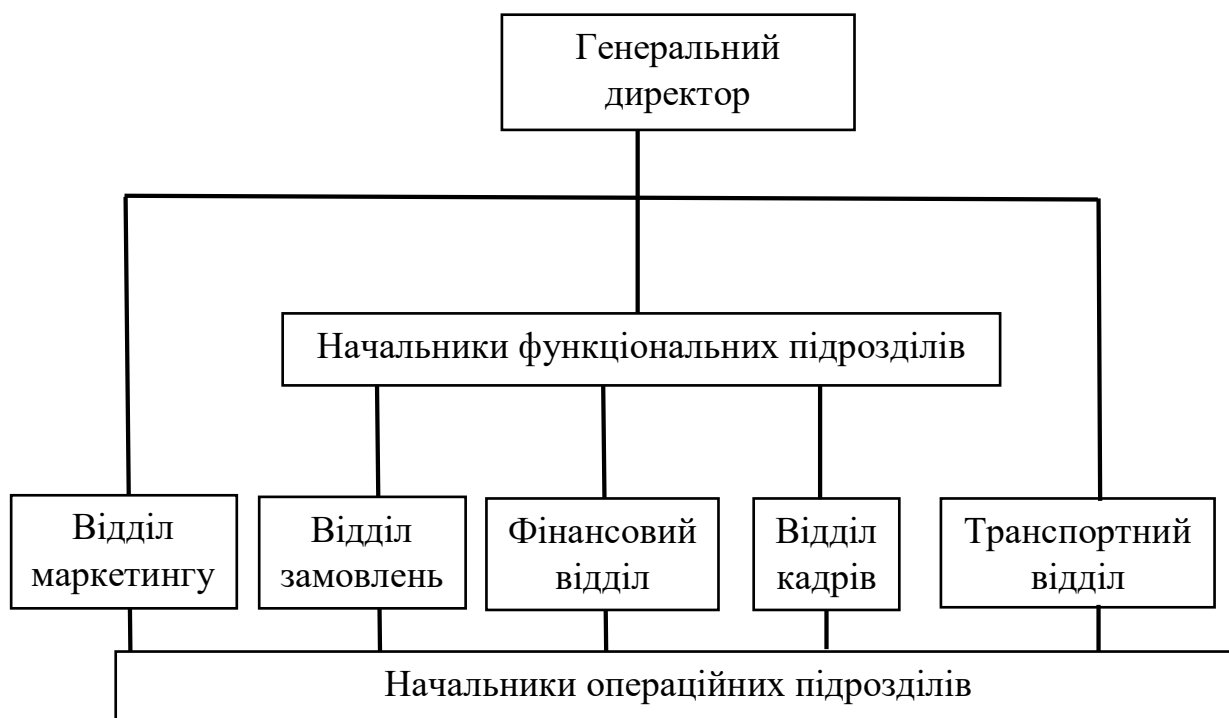


Рис. 2.1 – Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

У компанії функціонує відмінна система розподілу повноважень та праці, що забезпечує ефективну організацію робочого процесу. Кожен працівник компанії має свій перелік робіт, який йому необхідно виконати протягом робочого дня. Цей перелік робіт є жорстко регламентованим, що забезпечує кращий контроль над робочим процесом та сприяє підтримці дисципліни серед працівників. Така система дозволяє керівництву компанії бути в курсі всіх робіт, що виконуються, та вчасно втручатися у випадку необхідності. Крім того, ця система розподілу повноважень дозволяє кожному працівнику бути більш відповідальним за свої робочі обов'язки, що сприяє збільшенню продуктивності та якості виконаної роботи.

Компанія «ЕПІЦЕНТР К» надає своїм працівникам офіційне працевлаштування та багато інших переваг. Зокрема, працівники можуть скористатися оплачуваною відпусткою на 24 календарні дні, оплачуваними лікарняними, новими сучасними офісами, рестораном, SPA-центром,

безкоштовним спортивним та медичним центрами, відкритими спортивними майданчиками, корпоративними вечірками з командою та багатьма іншими перевагами. Крім того, працівники можуть скористатися можливістю професійного та кар'єрного зростання, спеціальними знижками на товари торговельної мережі, безкоштовним корпоративним навчанням, а також оплачуваними профільними виставками і конференціями як в Україні, так і за її межами. На сьогодні в компанії працює понад 25 000 робітників [41].

Через війну мережа скоротилась на 15% (9 магазинів). Три магазини було зруйновано в Маріуполі, Чернігові та Бучі, а шість – закрили через близькість до воєнних дій чи окупацію. Виторг у працюючих маркетах зріс, порівняно з минулим роком. Люди відбудовують зруйноване, тому і попит на будівельні товари зростає. Компанія також росте, зокрема відкрито нові гіпермаркети в Києві та Львові. Працюючий штат свою більшість складає із евакуйованих працівників з окупованих територій. Була створена внутрішня база вакансій та робітникам активно допомагали з переїздом. Неспустошеними залишались полицки завдяки власному парку вантажівок, які транспортували товари з Європи. Новітнім рішенням є перехід до короткострокового планування, що дає змогу оперативно реагувати на споживчі настрої [42].

У 2021 році компанія визначила глобальні цілі, серед яких інвестиційна програма на розвиток елеваторного господарства, будівництво п'яти елеваторів, розвиток логістики з будівництвом чотирьох логістичних фулфілмент-центрів та логістичного комплексу в Калинівці Київської області. Крім того, було запущено модернізацію заводу «Карпатська кераміка» в Калуші, Івано-Франківської області, а також будівництво IQ-офісу в Городку, Хмельницької області [44].

Група «Епіцентр» має виробничі активи у сферах виробництва керамічної плитки, деревообробної та аграрної промисловості. Основним видом діяльності компанії є 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах». Окрім цього, «Епіцентр К» надає такі послуги: пункт видачі інтернет-замовлень; складання меблів; корпоративне харчування; порізка металопрокату; сервісний центр із ремонту інструментів; заправлення радіаторів і

рушникосушарок; форматно-розкрійна дільниця і тюнінг дверей; оверлок для килимових покриттів; тонування і змішування фарб; комплектація товарів; доставка товару; проектування кухонь з фахівцем онлайн; виготовлення ключів; пошиття штор; багетна майстерня; обмін і повернення товару; камери зберігання речей; паркінг; кафе; інформація; безготівковий розрахунок; послуги банку; дизайнерське оформлення рослин; пересадка рослин; упаковка подарунків; свердління отворів у мийках [36], [38].

Група компаній «Епіцентр К» об'єднана в унікальну екосистему, куди входить не тільки ритейл, а й інші напрямки. У таблиці 2.1 наведено загальну кількість торгових точок мережі.

Таблиця 2.1 – Загальна кількість торгових точок ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Назва	Рік заснування	Кількість торгових точок на 1 січня 2021	Загальна площа, кв. м на 1 січня 2021
Кераміка Центр	2005	20	18 000
Галереї ДЕКО	2008	63	135 500
Пиши, малюй!	2008	18	10 000
Автомол	2008	61	17 500
Садовий центр	2009	43	70 000
Military	2015	26	15 000
Флора-центр Букет	2016	28	1500
Зооцентр Лапки	2009	21	6000
Магазин дитячих товарів E.PIC	2011	43	55 000
Центр меблів	2015	30	90 000
Побутова техніка / Центр техніки ЦЕ ТЕ	2012	28	56 700
Mon chérie	2018	13	1900
Студія інтер'єрів	2020	1	100
Студія Світла	2020	3	2700
FOOD Market	2020	10	12 000
Аптека 100+ «Епіцентр вашого здоров'я»	2020	8	660
All4Rest	2020	1	1200
Спортивний ритейл			
Назва	Рік заснування	Кількість торгових точок	Загальна площа, кв. м
Intersport	2015	60	55 000
4F	2020	1	270
The Athlete's Foot (TAF)	2020	1	340

Джерело: [43]

Незважаючи на економічну нестабільність, компанія активно оновлює існуючі напрямки бізнесу, відкриває нові формати та магазини, запускає нові торговельні лінії. На рис 2.2 зображено повний огляд усіх бізнес-напрямків та бізнесів, якими володіє група компанії Епіцентр.



Рис. 2.2 – Бізнес-напрямки та бізнеси ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: [43]

На ринку ритейлу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» розробило свій власний унікальний формат торговельних центрів, який не має аналогів в світі. Кожен з цих центрів складається з концептуальних магазинів формату shop-in-shop, які створені на базі торгових відділів. Кожен магазин має свою візуальну айдентику та оформлення, широкий асортимент товарів, особливе зонування площ, спеціальне обладнання та окрему систему роботи з постачальниками. [43].

Загалом у своїй структурі підприємство має торгові та неторгові відділи. До торгових відділів гіпермаркету «Епіцентр К» належать: 10 відділ – «Сад та город»; 20 відділ – «Інструменти»; 30 відділ – «Електротехніка»; 40 відділ – «Вироби з металу», додаткова послуга: порізка металевих труб конструктора «Джокер»; 50 відділ – «Декор»; 60 відділ – «Покриття для підлоги та плитка»; 70 відділ – «Сантехніка», додаткова послуга: свердління отворів в мийках, заправка рушникосушників та гідромасаж сервіс; 80 відділ – «Вироби з дерева», додаткова

послуга: тюнінг; 90 відділ – «Будівельні матеріали», додаткова послуга: форматно-розкрійна дільниця. До неторгових відділів належать: відділ кас; каса повернення товару; відділ безготівкового розрахунку; каса повернення товару; відділ доставки; відділ інформації; відділ комплектації; відділ прийому товару; відділ внутрішньої реклами; служба безпеки гіпермаркету; інженер з охорони праці та пожежної безпеки; медичний пункт; господарський відділ; відділ кадрів; відділ персоналу; бухгалтерія; фінансовий відділ; кафе; АСУ [36].

У компанії ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" зареєстровано 88 торгових марок, понад 675 000 найменувань продукції, 278 одиниць автотранспорту в користуванні та 845 ліцензій. Частка Епіцентру у роздрібному товарообігу українського ритейлу становить 7,37%. На роздрібному ринку будматеріалів мережа займає 53%. Середня кількість чеків на рік – 80 млн., середній чек – 2000 грн [38].

Підприємство вже давно зарекомендувало себе як продавець якісної продукції за доступними цінами. Також функціонує спеціальна Екологічна політика, яка контролює дотримання всіх природоохоронних вимог. Якщо говорити про цінову стратегію, то компанія користується стратегією нейтрального ціноутворення. Ціни встановлюються на середньому рівні з поміж всіх конкурентів. Це пояснюється тим, що основні споживачі мають середню платоспроможність, тому не купували б товар за вищою ціною. А також тим, що дана продукція не вирізняється особливими характеристиками та споживчими властивостями порівняно з іншими конкурентами.

Епіцентр має цілий ряд партнерів, з якими він ефективно співпрацює та налагоджує свою роботу. Співучасниками є ті компанії, які мають гарну репутацію та в яких наявні всі необхідні сертифікати якості продукції. Адже тільки співпраця з такими бізнесами може гарантувати успішність. Саме в цьому полягає основа співпраці з компанією «Вентиляційні системи». Плідна співпраця є також із компанією «Visa Inc». У вересні 2015 року Епіцентр підписав договір про партнерство з міжнародною мережею магазинів спортивних товарів Intersport. У 2020 році «Епіцентр К» уклав угоду з польською компанією OTCF щодо розвитку монобрендової мережі магазинів 4F в Україні. У тому ж році Епіцентр почав

розвиток у країні на правах франшизи мережі спортивного одягу та взуття The Athlete's foot (ТАФ). Мережа є партнером Федерації важкої атлетики України [44].

На підприємстві «ЕПІЦЕНТР К» представлені вітчизняні та іноземні товари (Польща, Іспанія, Німеччина, Литва, Франція, Китай, Туреччина). На сьогодні компанія співпрацює з понад 3,5 тис. постачальників, що забезпечують мережу торгових центрів «Епіцентр» близько 200 тис. найменуваннями товарів. До великих мереж товар доставляють за допомогою власного транспорту. Епіцентр завжди відкритий для співпраці з партнерами, щоб розширювати асортимент якісних товарів, вітчизняного та іноземного виробництва, а також надавати професійну систему обслуговування для покупців [36].

Епіцентр є абсолютним лідером у галузі будівельних матеріалів, тому тут конкуренти в нього майже відсутні. Єдині масштабні фірми, які можуть конкурувати з компанією – це французька мережа «Leroy Merlin», шведська мережа «ІКЕА» та данська транснаціональна корпорація «JYSK». Проте з початку повномасштабного вторгнення Leroy Merlin закрила чотири із шести своїх супермаркетів в Україні. Вона прийняла рішення не виходити з російського ринку, тому з часом мережа може повністю піти з України, як це у свій час сталося з німецькими конкурентами OBI та Praktiker. У магазинах ІКЕА та JYSK відсутній такий широкий асортимент, як в аналізованому підприємстві, тому безпосередніми конкурентами їх важко назвати. Крім того, за інформацією АМКУ, основними гравцями ринку роздрібної торгівлі будівельно-господарськими товарами серед менших за масштабом фірм є – ТОВ «Олді», ТОВ «БудМакс», ДП ТОВ «Агромат Сервіс» та ПФ «Анжіо» [45].

Інша справа – ритейл. Епіцентр починає активно себе проявляти у продовольчому ритейлі. Це означає, що для існуючих гравців ринку (АТБ, Сільпо, Новус, Гудвайн, Метро, Велмарт, Мегамаркет, Білла, Велика кишеня, Ашан, тощо) стає на одного сильного конкурента більше. На даний момент Епіцентр – це найбільший ритейлер на українському ринку. У 2020 році на тлі спалаху карантинних обмежень компанія відкрила Food Market у концепті shop in shop. Він представлений широким асортиментом харчових продуктів, напоїв, а також

власним виробництвом. На даний момент Епіцентр є найбільшим за площею підприємством-ритейлером.

У 2019 році було створено онлайн-магазин Epicentrk.ua. Трохи згодом у 2020 році було зареєстровано компанію «Епіцентр М». Епіцентр Маркетплейс – це компанія, яка створює платформу для можливості продажу товарів всіх продавців України на сайті підприємства. Вона слугує безпосереднім посередником між продавцями та покупцями. Маркетплейс «Епіцентру» пропонує партнерам онлайн-і офлайн-вітрини. Раніше Epicentrk.ua співпрацював з онлайн-b2b-платформою Hubber. За даними компанії, відвідуваність мережі становить 21-23 млн потенційних покупців на місяць, а торгових центрів – близько 400 000 осіб щодня. Відкрито вже 3300 категорій товару. Мерчантами завантажено близько 4 млн товару. Середній чек по маркетплейсу становить близько 2000 грн. Компанія має великі плани на торговий майданчик і це привертає увагу мерчантів [50].

Таким чином вони відкрили для себе нову нішу та нових конкурентів. А саме одними з головних суперників у цій сфері є «Розетка», «Prom», «Алло», «Kasta» та інші. Але і тут Епіцентр відзначився гарним прогресом та згодом може обігнати всіх конкурентів.

У кінці 2021 року в Городку, що знаходиться в Хмельницькій області, компанія, які і планувала, створила IQ-офіс, який об'єднав інтелектуальні ресурси групи. На будівництво було витрачено близько 350 мільйонів гривень.

Підприємство має такі канали збуту продукції: торгові центри; власний сайт; каталоги товарів; розсилка на електронну пошту; соціальні мережі; реклама в інформаційних ресурсах. Для залучення клієнтів діє програма лояльності «ВИГОДА». Вона являє собою спеціальні пропозиції для постійних покупців у вигляді знижок, бонусів і певних переваг. Купуючи товари в ТЦ «Епіцентр» та інтернет-магазині epicentrk.ua, бали нараховуються на картку ВИГОДА при скануванні картки на касі або в інтернет-замовленнях, підв'язавши карту в особистому кабінеті, в розмірі 1% від суми покупок (за винятком акційних товарів), 1 бал = 1 грн. Це стимулює покупців до придбання різноманітних товарів.

У 2022 році компанія "Епіцентр К" у співпраці з Sense Bank, А-банком та платіжною технологічною компанією Visa випустили цифрову кредитну картку "ВИГОДА". Вона надає користувачам можливість отримувати подвійний кешбек, який становить 2% балів за покупки в Епіцентрі та 1% від покупок в інших магазинах та онлайн-платформах. Кредитка є унікальною на ринку України та не має аналогів. На даний момент її використовують майже 7 млн клієнтів [36].

Для розвитку свого бізнесу Епіцентр використовує кредити від вітчизняних та іноземних банків. Наприклад, у 2019 році компанія отримала кредит розміром \$70 млн. від Чорноморського банку торгівлі та розвитку BSTDB, що спрямований на розвиток сільського господарства. У 2021 році компанія отримала кредит на \$120 млн. від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), щоб побудувати елеваторні комплекси для зберігання зернових та олійних культур. Крім того, у 2021 році Епіцентр підписав угоду на \$9 млн. з АТ "ТАСКОМБАНК" для поповнення обігових коштів терміном на 3 роки. У 2022 році «Ощадбанк» прокредитував Епіцентр на \$50 млн. для придбання потужностей для елеваторів. [46-49].

Отже, як бачимо, компанія залучає значну частину кредитів саме для розвитку аграрного бізнесу. Мережа вже декілька років підряд інвестує значну частину грошей в українську економіку. Зокрема, протягом 2016-2021 року підприємство інвестувало більше 10 млрд. грн. в аграрний напрям [46].

У цілому ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є дуже перспективним та прогресивним підприємством. Воно постійно розвивається та вдосконалює свою діяльність. На ринку компанія щороку все більше посилює свої конкурентні позиції. Тому можна стверджувати, що при грамотному підході прогнози зростання Епіцентру є досить втішними, навіть незважаючи на фактори зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

У наш час найбільш негативним явищем для бізнесу є нестабільна та кризова економіка. Саме вона впливає на різні аспекти життя країни. У сучасних ринкових умовах, оцінювання фінансового стану бізнесів є важливішим, ніж будь-коли, особливо відносно ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Управління бізнесом вимагає постійного контролю за його фінансовим станом. Для того, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення, необхідно мати достовірну інформацію про фінансовий стан бізнесу та його позиції на ринку. Обґрунтованість цих рішень залежить від методів оцінювання фінансового стану та інтерпретації результатів. Тому першочерговим завданням є моніторинг та аналіз фінансового стану бізнесу.

У даному розділі буде проведено аналіз фінансово-майнового стану ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Для цього буде розраховано ключові показники ефективності діяльності компанії. За базу розрахунків взято фінансову звітність підприємства за 2020-2021 роки (див. у додаток Г.1, Г.2).

Для початку розглянемо динаміку валюти та структури балансу підприємства. Для цього проаналізуємо, в якій кількості наявні сформовані активи (основний, інтелектуальний та оборотний капітал) та джерела їх формування (власний і прирівняний до нього та позиковий і прирівняний до нього капітал) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ідентифікації капіталу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Сума, тис. грн.		Структура, %		Відхилення	
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2021	01.01.2022	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Капітал за балансовою вартістю	44525149	54150429	100,00	100,00	9625280	21,62
2. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю	32720	52735	0,07	0,10	20015	61,17

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
3. Основний капітал за балансовою вартістю	18989074	24877545	42,65	45,94	5888471	31,01
у тому числі						
балансова вартість основного капіталу виробничого призначення	18989074	24877545	42,65	45,94	5888471	31,01
балансова вартість основного капіталу невиробничого призначення	3757362	4522886	8,44	8,35	765524	20,37
4. Оборотний капітал	25503355	29220149	57,28	53,96	3716794	14,57
у тому числі						
оборотні фонди	1593427	2243483	6,25	7,68	650056	40,80
фонди обігу	23909928	26976666	93,75	92,32	3066738	12,83
5. Матеріальний оборотний капітал	15394226	19007226	34,57	35,10	3613000	23,47
6. Оборотні активи	22350606	25857905	50,20	47,75	3507299	15,69
7. Виробничий капітал за балансовою вартістю	20582501	27121028	46,23	50,08	6538527	31,77
8. Операційний капітал за балансовою вартістю	34383300	43884771	77,22	81,04	9501471	27,63
9. Власний капітал	18059994	22247918	40,56	41,09	4187924	23,19
10. Позиковий капітал	26465155	31902511	59,44	58,91	5437356	20,55
у тому числі						
довгостроковий	4455080	5693647	16,83	17,85	1238567	27,80
короткостроковий	22010075	26208864	83,17	82,15	4198789	19,08
11. Платний позиковий капітал	4142910	6058239	9,30	11,19	1915329	46,23
12. Перманентний капітал	22515074	27941565	50,57	51,60	5426491	24,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Як бачимо, всі показники капіталу підприємства зростають. Відносно основного, інтелектуального, оборотного та власного капіталу це явище є позитивним, а для позикового та прирівняного до нього капіталу – негативним. Збільшення позикового та прирівняного до нього капіталу свідчить про недостатнє забезпечення власними коштами підприємства. Окрім того, це також збільшує ризик банкрутства.

Якщо говорити про структуру капіталу, то бачимо, що позиковий капітал складає найбільшу частку відносного капіталу за балансовою вартістю (58,91%), а капітал у нематеріальній формі – найменшу (0,1%). Значну частину також складає оборотний капітал (53,96%) і перманентний (51,6%) та трохи меншу – основний (45,94%) та власний (41,09%). В оборотному капіталі фонди обігу (92,32%) складають більшу частину, ніж оборотні фонди (7,68%). У позиковому капіталу

короткострокові позики (82,15%) є більшими за довгострокові (17,85%), отже, на підприємстві відсутні надмірні обсяги дебіторської заборгованості.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від достатності основних засобів (ОЗ), їх ефективності, а також технічного стану. Тому далі проведемо оцінку основних засобів підприємства. Показники оцінки ОЗ можна поділити на такі групи:

- забезпеченість основними засобами;
- технічний стан основних засобів;
- ефективність відтворення та використання основних засобів.

Для оцінки забезпеченості ОЗ використовують такі показники: фондомісткість, фондоозброєність та коефіцієнт вартості основних засобів у активах підприємства; для оцінки технічного стану ОЗ: коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності; для оцінки ефективності відтворення та використання ОЗ: фондovіддача, рентабельність основних засобів та інтегральний показник економічної ефективності використання основних засобів. У таблиці 2.3 розглянемо розраховані дані показники ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Таблиця 2.3 – Показники стану, забезпеченості, ефективності відтворення та використання основних засобів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Нормативне значення
	2020	2021	
Фондомісткість, грн./грн.	0,28	0,31	Зменшення
Фондоозброєність, грн./ос.	680,51	867,96	Збільшення
Коефіцієнт вартості ОЗ у активах підприємства	0,34	0,38	Збільшення
Коефіцієнт зносу	0,2861	0,2860	<0,5
Коефіцієнт придатності	0,7139	0,7140	>0,5
Фондовіддача, грн./грн.	3,61	3,22	Збільшення
Рентабельність ОЗ, %	22	21	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Такі показники як фондovіддача, обернений йому – фондомісткість та рентабельність основних засобів не відповідають нормативним значенням. Це означає, що ефективність використання та забезпечення основними засобами праці знижується. Кількість товарної продукції на одиницю основних засобів зменшується, що є негативним явищем. Тенденція до зниження рентабельності ОЗ

говорить про те, що ступінь використання ОЗ також знижується. Фондоозброєність вказує на те, що величина ОЗ на 1 працівника збільшується. Коефіцієнт придатності вказує на те, що частина основних засобів придатна до експлуатації трохи зменшується, а коефіцієнт зносу свідчить про зниження ступеню зносу ОЗ, загалом ці показники знаходяться в нормі. В цілому вартість основних засобів у активах підприємство зростає.

Далі проведемо аналіз стану та ефективності використання елементів інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це сума всіх нематеріальних активів. Він включає в себе: знання, здібності, програмне забезпечення, торгові марки, патенти, клієнтські зв'язки та ін. Все це надає певну компанії вартість. Оцінку інтелектуального капіталу проведемо використовуючи метод інтелектуальної доданої вартості «VAIC» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники інтелектуальної вартості ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на основі методики VAIC за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	50382425,00	57273184,00	6890759,00	13,68
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис. грн.	7444942,00	9215422,00	1770480,00	23,78
VA, тис. грн.	42937483,00	48057762,00	5120279,00	11,92
Власний капітал, тис. грн.	18059994,00	22247918,00	4187924,00	23,19
Коефіцієнт використання власного капіталу, VACA	2,38	2,16	-0,22	-9,14
Людський капітал, тис. грн.	5208532,00	6174870,00	966338,00	18,55
Коефіцієнт використання людського капіталу, VAHU	8,24	7,78	-0,46	-5,59
Структурний капітал, тис. грн.	37728951,00	41882892,00	4153941,00	11,01
Коефіцієнт використання структурного капіталу, STVA	0,88	0,87	-0,01	-0,82
VAIC	11,50	10,81	-0,69	-5,96

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

На підприємстві присутня тенденція до зростання доданої вартості (VA) (+11,92%), це може бути зумовлено зростанням цін та інфляції в країні. Коефіцієнт використання власного капіталу у звітному році знизився на 9,14%. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються капітальні вкладення у

створенні доданої вартості. Зниження значення коефіцієнта VACA свідчить про те, що підприємство недостатньо ефективно використовує свій капітал для створення доданої вартості. Тому потрібно оптимізувати процеси виробництва та управління витратами. Зниження коефіцієнта використання людського капіталу (VANU) (-5,59%) може свідчити про недостатнє навчання та розвиток працівників, поганий менеджмент та керівництво, втрату найкращих працівників, економічні труднощі тощо. Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA) теж зменшився на 0,82%. Це може вказувати на те, що компанія недостатньо ефективно використовує наявні ресурси, недостатньо використовує новітні технології, має застарілі бізнес-процеси, поганий стан обладнання та інфраструктури. Загалом бачимо зниження показника використання інтелектуального капіталу підприємства (VAIC) на 5,96%, на що вплинуло насамперед зниження таких показників як VACA, VANU та STVA. Використання методики «VAIC» свідчить про зниження темпу росту інтелектуальної доданої вартості на підприємстві.

Невід'ємною частиною фінансового аналізу є оцінка показників фінансової стійкості підприємства. У таблиці 2.5 та 2.6 розглянемо рівень залежності/незалежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів та оцінимо достатність коштів для формування запасів підприємства.

Таблиця 2.5 – Трьохкомпонентна модель фінансової стійкості ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники, тис. грн	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
1. Власні оборотні кошти (ВОК)	-4114549	-6044606	-1930057	-46,91
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК)	340531	-350959	-691490	-203,06
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК)	22350606	25857905	3507299	15,69
4. Запаси (З)	15388827	18993367	3604540	23,42
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК)	-19503376	-25037973	-5534597	-28,38
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК)	-15048296	-19344326	-4296030	-28,55
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК)	6961779	6864538	-97241	-1,40
8. Тип фінансової стійкості	нестійкий фін. стан	нестійкий фін. стан		

Таблиця 2.6 – Показники ефективності формування капіталу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Нормативне значення
	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	$\geq 0,5$
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,51	0,52	$> 0,5$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,17	0,18	Збільшення
Коефіцієнт структури капіталу	1,47	1,43	$< 1,0$
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,68	0,70	$> 1,0$
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-4114549,00	-6044606,00	Збільшення
Чисті оборотні кошти, тис. грн.	340531,00	-350959,00	> 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,18	-0,23	Збільшення
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,01	0,07	> 1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Проаналізувавши 3-компонентну модель фінансової стійкості в таблиці 2.5, було визначено, що підприємство має нестійкий тип фінансової стійкості. Більшість показників знаходяться в дефіциті, а саме ВОК та ВДК, лише загальна сума коштів для формування запасів є в нормі, проте у звітному році знизилась.

Згідно таблиці 2.6 коефіцієнт автономії постійно становив $< 0,5$, це говорить про залежність підприємства від позикових джерел фінансування, а також про зниження гарантій погашення підприємством своїх зобов'язань у визначені терміни. Коефіцієнт перманентного капіталу $> 0,5$ та зростає, це свідчить про те, що компанія стає менш залежною від зовнішніх джерел фінансування і зосереджується на використанні власних ресурсів для забезпечення своєї діяльності. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів збільшився на кінець 2021 року, що свідчить про збільшення величини довгострокових зобов'язань у сукупній величині зобов'язань підприємства. Компанія активно розширює свій бізнес та здійснює капіталомісткі інвестиції, для чого їй необхідні додаткові фінансові ресурси. Коефіцієнт структури капіталу > 1 , отже, частка залученого капіталу набагато більша за власний, це вказує на високий рівень ризику та залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності < 1 , це може свідчити про високий рівень заборгованості компанії та ризик її

банкрутства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшується, це свідчить про те, що підприємство витрачає більше власних оборотних коштів на покриття поточних зобов'язань, ніж раніше. Це може бути пов'язано зі збільшенням потреби в готівці або в зв'язку зі зростанням обсягів діяльності. Коефіцієнт маневреності власних коштів >1 , що свідчить про обмежені можливості для фінансування нових проєктів та розвитку діяльності за рахунок власних коштів. Це може бути пов'язано з низьким рівнем рентабельності, недостатньою генерацією прибутку або збитків, що знижують власний капітал підприємства.

Важливо також визначити в якій мірі підприємство є ліквідним та платоспроможним. Для цього розглянемо баланс ліквідності та ключові показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.7, 2.8).

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Нормативне значення
	2020	2021	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,026	$>0,2$
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,328	0,271	$0,6 \sim 0,8$
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,015	0,987	>1
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,845	0,811	≥ 2

Таблиця 2.8 – Баланс ліквідності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники, тис. грн	Роки		Нормативне значення
	2020	2021	
1. Найбільш ліквідні активи А1	642802	668418	
2. Середньоліквідні активи А2	6313578	6182261	
3. Активи повільної реалізації, А3	15394226	19007226	
4. Активи, що важко реалізуються А4	22174543	28292524	
5. Найбільш термінові зобов'язання П1	17357474	21219210	
6. Короткострокові пасиви П2	4683786	5101892	
7. Довгострокові кредити і позики П3	4455080	5693647	
8. Постійні пасиви, П4	18059994	22247918	
А1 – П1	-16714672	-20550792	$A1 \geq P1$
А2 – П2	1629792	1080369	$A2 \geq P2$
А3 – П3	10939146	13313579	$A3 \geq P3$
П4 – А4	4114549	6044606	$A4 \leq P4$

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Проаналізувавши показники в таблиці 2.7, можна зробити висновок, що підприємство має низьку ліквідність та платоспроможність. Всі показники знаходяться не в нормі. Низькі показники ліквідності свідчать про те, що підприємство не здатне вчасно погасити свої зобов'язання перед постачальниками, кредиторами та іншими сторонами. Це може бути пов'язано зі зниженням продажів або збільшенням витрат, що знижує рівень готівкових коштів та резервів на підтримання ліквідності. Також це може свідчити про недостатність управління кредитами та заборгованостями клієнтів, неправильне планування графіка платежів, надмірні ризики та інші фактори.

Згідно таблиці 2.8 на підприємстві найбільш термінові зобов'язання переважають над найбільш ліквідними активами, що є негативним явищем. Всі інші показники відповідають своїм нормативним значенням. Отже, можна сказати, що компанія є платоспроможною та, на даний момент, може розраховуватись зі всіма своїми кредиторами.

Розглянемо оцінку достатності та ефективності використання оборотного капіталу. Для цього визначимо такі показники: коефіцієнт оборотності; тривалість одного обороту; коефіцієнт завантаження; рентабельність оборотних коштів; коефіцієнт закріплення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Нормативне значення
	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності	2,10	2,09	Збільшення
Тривалість одного обороту	171,82	171,99	Зменшення
Коефіцієнт завантаження	0,477	0,478	Зменшення
Рентабельність оборотного капіталу, %	14	16	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Із таблиці бачимо, що коефіцієнт оборотності знизився. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотного капіталу може свідчити про зниження ефективності управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю компанії. Збільшення тривалості обороту оборотного капіталу може бути наслідком поганого управління запасами, збільшення строків оплати від

покупців або зменшення швидкості обробки замовлень. Збільшення коефіцієнта завантаження оборотних коштів свідчить про те, що компанія використовує свої оборотні кошти в більшій мірі, ніж раніше. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва, розширенням бізнесу або іншими інвестиційними проектами. Однак збільшення коефіцієнта завантаження оборотних коштів також може свідчити про ризик недостатньої ліквідності. Рентабельність оборотного капіталу є відносно невисокою, проте з часом збільшується, що є позитивним явищем.

Ключову роль в діяльності підприємства відіграє управління персоналом. Тому далі розглянемо показники аналізу персоналу та продуктивності праці (табл. 2.10). Оскільки в загальному доступі відсутні дані про плинність кадрів, баланс робочого часу, то визначимо ті показники, які можливо порахувати за допомогою наявної фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Товарообіг, тис. грн.	50 382 425	57 273 184	6 890 759	13,68
Фонд заробітної плати, тис. грн.	5 208 532	6 174 870	966 338	18,55
Кількість персоналу, осіб	20 500	20 500	0,00	0,00
Заробітна плата, грн./ос.	21 172,89	25 101,10	3 928,20	18,55
Виробіток, грн./ос.	2 457,68	2 793,81	336,13	13,68

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Судячи з таблиці, товарообіг збільшився на 13,68%, що свідчить про збільшення продажу продукції. Фонд заробітної плати теж збільшився на 18,55%, що може бути спричинено збільшенням мінімальної заробітної плати. Кількість персоналу загалом не змінилась. Тому заробітна плата на 1 працюючого збільшилась прямопропорційно до фонду з/п. Виробіток зріс аналогічно також прямопропорційно до зростання товарообігу.

Стабільність фінансової діяльності підприємства залежить також від його ділової активності. Ділова активність проявляється у швидкості обороту коштів підприємства. Саме тому визначимо коефіцієнти оборотності активів, оборотних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованості, матеріальних запасів,

основних засобів та власного капіталу (табл. 2.11). Ці показники в свою чергу визначають прибутковість компанії.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, грн./грн.	Відносне, %
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,16	-0,07	-5,92
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,095	2,093	-0,002	-0,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,48	9,77	1,28	15,14
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,02	2,97	-0,05	-1,81
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,44	3,33	-0,11	-3,21
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,61	3,22	-0,39	-10,87
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,05	2,84	-0,21	-6,92

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Із таблиці можемо зробити висновок, що всі коефіцієнти оборотності, окрім дебіторської заборгованості, у звітному році зменшились. Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про покращення управління заборгованістю підприємства. Зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості може свідчити про збільшення періоду оплати заборгованості поставникам. Зменшення коефіцієнта оборотності основних засобів свідчить про зниження швидкості обертання основних засобів компанії. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва або зі збільшенням тривалості циклу їхнього використання. Зниження оборотності власного капіталу може свідчити про неефективне управління власним капіталом компанії. Зменшення коефіцієнта оборотності активів свідчить про те, що компанія не здатна ефективно використовувати свої активи для генерації прибутку.

Далі розглянемо горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати та вертикальний аналіз елементів операційних витрат (табл. 2.12, 2.13). Для цього визначимо відхилення основних показників, темп росту, темп приросту, структуру та структурні зрушення.

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники, тис. грн.	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2020	2021			
Чистий дохід від реалізації продукції	50382425	57273184	6890759	113,68	13,68
Собівартість реалізованої продукції	35593670	40351688	4758018	113,37	13,37
Валовий: прибуток	14788752	16921496	2132744	114,42	14,42
Інші операційні доходи	737243	805058	67815	109,20	9,20
Адміністративні витрати	872759	1074118	201359	123,07	23,07
Витрати на збут	8660251	11153426	2493175	128,79	28,79
Інші операційні витрати	920408	517041	-403367	56,18	-43,82
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5072577	4981969	-90608	98,21	-1,79
Інші фінансові доходи	211548	121691	-89857	57,52	-42,48
Інші доходи	0	631968	631968	100,00	0,00
Фінансові витрати	295646	376578	80932	127,37	27,37
Втрати від участі в капіталі	0	1112	1112	100,00	0,00
Інші витрати	1438592	75255	-1363337	5,23	-94,77
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4103972	5282683	1178711	128,72	28,72
Витрати (дохід) з податку на прибуток	731440	1029883	298443	140,80	40,80
Чистий фінансовий результат: прибуток	3372532	4252800	880268	126,10	26,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Таблиця 2.13 – Вертикальний аналіз елементів операційних витрат ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Структура, %		Структурне зрушення, +/-
	2020	2021	2020	2021	
Матеріальні затрати	1255142	1848755	9,92	12,01	2,09
Витрати на оплату праці	5208532	6174870	41,16	40,12	-1,04
Відрахування на соціальні заходи	1056667	1250414	8,35	8,12	-0,23
Амортизація	1667998	2315012	13,18	15,04	1,86
Інші операційні витрати	3465135	3801241	27,38	24,70	-2,69
Разом	12653474	15390292	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Аналізуючи таблицю 2.12 можна зробити висновок, що всі фінансові результати, окрім від операційної діяльності, у звітному році зросли. Проте загалом всі вони є прибутковими. Собівартість реалізованої продукції також збільшилась, що може бути спричинено зростанням цін на матеріали та кризовим станом економіки. Зокрема і сам фінансовий результат від операційної діяльності зменшився, оскільки зросли адміністративні, збутові та інші операційні витрати. Проте в загальному підсумку підприємство все ж має чистий прибуток, який з роками збільшується.

Далі проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.14). Вони є дуже важливими для керівництва компанії, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Вони дозволяють краще оцінити ефективність діяльності, допомагають в плануванні майбутніх інвестицій та виявленні проблемних областей.

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Рентабельність активів	7,77	6,84	-0,93	-12,07
Рентабельність основних засобів	24,18	23,90	-0,28	-1,13
Рентабельність власного капіталу	19,23	16,73	-2,50	-13,00
Рентабельність продажів	6,69	7,43	0,74	10,93
Рентабельність продукції	41,55	41,94	0,39	0,93
Рентабельність операційної діяльності	8,15	9,22	1,07	13,23
Рентабельність виробництва	8,26	8,63	0,37	4,40

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Зменшення рентабельності активів свідчить про те, що компанія заробляє менше грошей на своїх активах порівняно з попереднім періодом. Це може бути викликано погіршенням якості активів, зростанням витрат на утримання активів або ж зменшенням цін на ринку. Зменшення рентабельності основних засобів може свідчити про погіршення ефективності їх використання або збільшення витрат на експлуатацію та обслуговування. Це може бути пов'язано насамперед зі збільшенням витрат на збут. Наслідком зменшення рентабельності власного

капіталу може бути також збільшення витрат, збільшення конкуренції на ринку або зміна підходів до управління підприємством. Рентабельність інших показників хоч є і не досить високою, проте збільшується, що свідчить про ефективне використання даних показників.

Розрахувавши всі вищенаведені показники фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства, в цілому можна стверджувати, що компанія є рентабельною. Фінансові результати діяльності постійно зростають. Фінансовий стан є нестійким, проте судячи із кризового навколишнього середовища, таке явище спостерігається на всіх підприємствах. Також відслідковується низька ліквідність та платоспроможність. Це пов'язано з тим, що підприємство залучає значну частину позикових коштів. Адже для розвитку його діяльності в широких масштабах власних коштів недостатньо. Спираючись на те, що дані кошти компанії надають відомі закордонні та вітчизняні інвестори, це означає, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» викликає довіру та своїми фінансовими результатами це підтверджує. І, враховуючи те, що термін погашення цих кредитів є досить тривалим, можна сказати, що підприємство є платоспроможним. Проте компанії все одно варто покращити свою діяльність для того, щоб не викликати жодних сумнівів у інвесторів.

2.3 Оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємства

У процесі ведення своєї діяльності кожен підприємець зіштовхується із ризиками різного виду та масштабу. Неспроможність достеменно спрогнозувати вплив зовнішніх факторів на бізнес супроводжується нестабільністю та погіршенням мобільності підприємств. Саме тому варто постійно впроваджувати заходи щодо антикризової діяльності, відслідковувати макроекономічні відхилення та складати стратегічні плани з урахуванням всіх можливих негативних сценаріїв.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» не є винятком з даних підприємств, які зазнавали кризових ситуацій. Проте завдяки значному досвіду на ринку, довготривалим зв'язкам з партнерами та ефективному управлінню компанія була спроможною подолати банкрутство.

За 20 років ведення своєї діяльності Епіцентр зіштовхувався з різноманітними кризовими явищами. Адже від них не застрахований жодний. Тому далі розглянемо які саме антикризові заходи запроваджувала компанія.

Так, наприклад, криза 2008 року мала значний вплив на бізнес багатьох компаній у світі, і в тому числі на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». У зв'язку зі зниженням попиту на будівельні матеріали та затримкою в кредитуванні, компанія зазнала значних фінансових втрат. У 2009 році ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» збільшило власний капітал на 114 млн грн, щоб зменшити негативний вплив кризи на свою діяльність. Крім того, компанія змінила стратегію та скоротила асортимент товарів, зосередившись на найбільш популярних та доходних товарах. Підприємство було змушене зменшити штат співробітників та скоротити витрати на рекламу та маркетингові заходи. Також компанія почала активніше застосовувати стратегію низьких цін, щоб привернути більше клієнтів та збільшити продажі. Та незважаючи на ці складнощі, підприємство зуміло вижити в кризовий період та збільшити свої продажі в наступні роки. Найбільш активний період у розвитку компанії стався у період 2007-2011 років, а найбільших успіхів вона зазнала у 2012-2013 роках.

Протягом цього часу компанія відкривала вісім-дев'ять нових торгових центрів щороку [44].

Наступним складним етапом в історії України було вторгнення у 2014 році російських військ на східну територію нашої країни та анексія Криму. Наслідки стали фатальними як для держави, так і для підприємців. Зокрема ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» довелось запровадити такі заходи задля уникнення банкрутства:

- Вживали заходів для зменшення витрат, зокрема, зменшення чисельності працівників, зменшення витрат на рекламу та маркетинг, зменшення витрат на транспорт та збереження енергії.
- Розширили свій асортимент продукції, включаючи більше бюджетних варіантів товарів та виробів з власної марки, що дозволило зберегти клієнтів з невисокими доходами та залучити нових покупців.
- Продовжували розширювати свою мережу магазинів, відкриваючи нові заклади в різних регіонах України. 30 серпня 2014 року відкрився торговий центр «Епіцентр» в Броварах.
- Зменшили залежність від імпортованих товарів та збільшила співпрацю з українськими постачальниками.
- Впровадили інноваційну систему управління товарно-матеріальними запасами на базі технології RFID, яка дозволяє автоматично відстежувати рух товарів в магазинах та складах і підвищує ефективність управління логістикою та складською діяльністю.

У травні 2014-го, магазини, які знаходились в Криму довелось переєструвати на московську компанію «Edlagor Enterprises Limited», яка володіє гіпермаркетами «Новацентр К» (4 ТЦ у Сімферополі та Севастополі). Проте, як свідчить дослідження, Гереги можуть мати офшори у складі п'яти кіпрських компаній, однією з яких і є «Edlagor Enterprises Limited». Тому не виключено, що вони отримують дохід від бізнесу на окупованих територіях. Проте саме подружжя заперечує цей факт. «Контроль над нерухомим майном та операційною діяльністю «Епіцентр К» у Криму був втрачений після його окупації та анексії російською федерацією», — зазначив нардеп [51-52].

У 2015 році розпочався розвиток аграрного напрямку. Створено групу компаній «Епіцентр Агро». Було куплено контрольний пакет (80 %) акцій холдингу «Вінницька агропромислова група», яка є великим виробником продукції сільського господарства. Того ж року компанія відкрила митний термінал «Калинівка». Він отримав статус одного з найсучасніших митних комплексів в Україні, що відповідає європейським стандартам у обробці та обслуговуванні вантажів та транспортних засобів. Трохи згодом у вересні 2015 року було підписано договір з міжнародною компанією спортивних товарів «Intersport» [44].

У період 2016-2017 років агробізнес стрімко розвивався завдяки купівлі сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. Це дозволило компанії збільшити свій земельний банк до понад 100 тис. га. Також було запущено процес корекції сівозміни у рослинництві та реконструкції тваринницьких ферм [36].

Наступним кризовим етапом, який сколихнув весь світ була пандемія COVID-19. Мережа Епіцентр належить до галузі будівельних матеріалів, тому вона мала б закритись на період коронавірусу. Компанії довелось оперативно реагувати на нові потреби споживачів та розвивати нові напрямки, а саме товари першої необхідності. У мережі з'явилися три нові торгові напрямки: FOOD Market, «Аптека 100+» та «Засоби захисту». Також було дотримано наступних заходів [53]:

- Спрямування 1 % від обороту на закупку медичного обладнання та засобів захисту (на допомогу країні передавалось кожного місяця 40-50 млн. грн. для закупівлі медобладнання, масок, санітайзерів та ін.; передано 100 апаратів штучної вентиляції легень лікарням різних міст);
- Регулювання кількості відвідувачів;
- У кожному відділі були зосереджені всі товари першої необхідності;
- Посилення онлайн-напрямку для забезпечення всіма товарами клієнтів в інтернет-магазині;
- Безкоштовна доставка на центри видачі замовлень;
- Запроваджено нову послугу – доставка їжі додому.

Під час пандемії Епіцентр потрапив у декілька скандалів та інформаційних криз. Так звана допомога державі, про яку згадувалось вище, в якійсь мірі була допомогою собі. 23 квітня 2020 року літак Ан-225 «Мрія» привіз медичні засоби, які Президент України Володимир Зеленський назвав «гуманітарним вантажем». Компанія повністю оплатила переліт літака з України до Китаю. Проте згодом частина вантажу виявилась на полицях магазинів Епіцентр. Як заявив заступник голови Офісу президента Кирило Тимошенко, даний товар там опинився, оскільки він оплачувався не за кошти держбюджету. Таким чином компанію запідозрили у контрабанді [54].

Інший скандал відбувся, коли Кабмін ухвалив рішення про запровадження карантину вихідного дня, який мав тривати з 00.00 суботи до 00.00 понеділка. У той же день на своїй сторінці у Facebook компанія Епіцентр оголосила, що вони запроваджують «72-годинну п'ятницю», що дуже обурило уряд та користувачів. Як заявив прес-центр Епіцентру, офіційної постанови Кабміну про дане рішення вони не бачили, тому не збирають закривати магазини. Допис зібрав понад 2000 обурливих реакцій, більше 2500 негативних коментарів коментарів. Ця ситуація отримала висвітлення у ЗМІ і негативну реакцію Міністра охорони здоров'я України Максима Степанова. Тоді ж «Епіцентр» оприлюднив прес-реліз про передачу медичного обладнання та устаткування для реанімаційного відділення інституту кардіології вартістю 1,8 млн. грн. Саме ця дія допомогла зберегти їм репутацію та не зазнати краху [55].

Трохи адаптувавшись до умов пандемії, та при цьому відкривши ще 15 торгових центрів, за кризою прийшла інша криза. А саме – війна. Наслідки для всіх підприємств були фатальними. Зокрема в Епіцентрі внаслідок бойових дій були повністю знищені ТЦ компанії у Чернігові, Маріуполі та Бучі (Київська обл.). Також внаслідок ракетного удару втрачено 5 магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та Галерея Деко). Загалом компанія вдалася до таких заходів під час війни:

- Диверсифікація каналів постачання (внаслідок зміни споживчих потреб та географічного перерозподілу у зв'язку з міграцією людей на західні території);

- Надання допомоги країні та постраждалим (зокрема, було виділено понад 150 млн. грн. на допомогу; створювали Гуманітарні штаби; надавали власний транспорт на перевезення вантажу, у т. ч. з Європи; забезпечували теплим одягом ЗСУ та територіальну оборону; передали 50 авто для потреб медицини катастроф на суму понад 133,5 млн. грн;
- Перерозподіл персоналу по різних торгових точках через закриття магазинів та надання допомоги потерпілим робітникам;
- Відкриття двох ТЦ у Києві та Львові для створення більшої кількості робочих місць. Реструктуризація та ребрендинг фудмаркетів, що потребує нових кадрів;
- Співпраця з ВНЗ, можливість проходження практики студентами в компанії та влаштуванні на роботу. Як заявляють, в найближчі роки буде сильний дефіцит працівників віком від 23 до 45 років;
- Створення робочих місць з можливістю віддаленої роботи та гнучкого графіку. Тепер весь головний офіс працює в одному приміщенні;
- Відкрили безкоштовний коворкінг «Незламний хаб» на 300 робочих місць для підтримки українських робітників, які не мають можливості працювати дома через аварійні вимкнення світла;
- Оптимізація витрат (відмова від вкладання величезних коштів на просування чи відкриття малоефективних пунктів видачі замовлень; відмова від безкоштовної доставки товарів);
- Диверсифікація товарних запасів на різних логістичних потужностях.

Далі дослідимо ймовірність банкрутства підприємства за кількома методиками. Першою з них буде – п'ятифакторна модель відомого вченого-економіста Е. Альтмана для підприємств, які не торгують акціями на біржовому ринку (див. табл. 2.15). Формула для розрахунку наведена в розділі 1.3.

Таблиця 2.15 – Оцінка фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за моделлю Е. Альтмана для компаній, чії акції не торгуються на біржовому ринку

Показники	Роки	
	2020	2021
X_1	0,57	0,54
1	2	3
X_2	0,40	0,41
X_3	0,09	0,10
X_4	0,68	0,70
X_5	1,13	1,06
Z - показник	2,45	2,38
Ймовірність банкрутства	ситуація невизначена	ситуація невизначена

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Оскільки, $1,23 < Z < 2,89$, то це означає, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має невизначену ситуацію.

Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки ймовірності банкрутства компаній. На відміну від Альтмана в його методиці підсумковий показник фінансового стану не розраховується. Отримані значення порівнюються з нормативними. Розглянемо розраховані показники в табл. 2.16 [21].

Таблиця 2.16 – Оцінка фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за методикою Бівера

Показник	Нормативні значення показників			Роки		Характеристика показників	
	для стійких компаній (I)	за 5 років до банкрутства (II)	за 1 рік до банкрутства (III)	2020	2021	2020	2021
Коефіцієнт У. Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15	0,19	0,21	II	II
Рентабельність активів	6,0-8,0	4,0	-22,0	7,57	7,85	I	I
Фінансовий леверидж	$> 0,37$	$> 0,5$	$> 0,8$	0,59	0,59	II	II
Коефіцієнт маневрування	0,4	$> 0,3$	0,06	0,01	0,07	III	III
Коефіцієнт покриття	$> 3,2$	$> 2,0$	$> 1,0$	1,02	0,99	III	III

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Отже, більшість розрахованих показників вказують на те, що можливе банкрутство компанії в найближчі 5 років. Якщо за певний період тривалістю від 1,5 до 2 років коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, це свідчить про те, що структура балансу недостатньо ефективна, що може призвести до небезпеки банкрутства. Проте, як видно з таблиці, у 2021 році коефіцієнт Бівера зріс та становив 0,21, а значить загроза банкрутства зменшується.

Далі оцінимо ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера (див. табл. 2.17). Розрахунок та формуло наведено в розділі 1.3.

Таблиця 2.17 – Оцінка фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за методикою Р. Таффлера

Показники	Роки	
	2020	2021
X_1	0,19	0,20
X_2	0,96	0,92
X_3	0,49	0,48
X_4	1,13	1,06
Z	0,5	0,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Отже, $Z > 0,3$, це означає, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має малу ймовірність стати банкрутом. Загалом провівши оцінку банкрутства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за декількома методиками, можна зробити висновок, що воно не є банкрутом. Проте певні ризики щодо цього має. Тому варто відслідковувати основні тенденції показників, які сприяють погіршенню фінансового стану та їх ліквідовувати.

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Концептуальні основи антикризової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

У сучасній економіці кризові явища виникають через велику кількість факторів, які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Успіх компанії залежить від багатьох чинників, які включають мікросередовище – дослідження окремих економічних об'єктів, і макросередовище – взаємодію економічних систем. Кризові явища можуть бути зумовлені дисбалансом економічної системи, яка напряду впливає на діяльність суб'єктів господарювання. Тому варто вчасно прогнозувати та аналізувати будь-які зміни у світовій та національній економіці.

Теперішнє ринкове середовище, в якому діють вітчизняні підприємства, характеризується великою невизначеністю, загрозами з боку іноземних конкурентів, неефективним державним регулюванням зовнішнього середовища та низьким рівнем інноваційності. Кризові ситуації можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства і зазвичай супроводжуються загостренням наслідків економічних криз.

За таких умов, щоб могли максимально швидко усунути та попередити будь-які негативні явища, компанії мають вибудовувати альтернативні стратегії управління своєю діяльністю. Вони мають прогнозувати, діагностувати та ліквідовувати всі ці кризові процеси. Чим власне і займається антикризова діяльність. У цьому і полягає її важливість та обов'язковість проведення.

Як вже вище говорилося, важливим етапом в оцінці ефективності антикризової діяльності є визначення потенційних факторів, які впливають на розвиток підприємства. Тому проведемо декілька аналізів для визначення цих

чинників. У таблиці 3.1 розглянемо PEST-аналіз, який допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
- Збільшення контролю над діяльністю торгових організацій з боку держави;	3	- Кризові явища в економіці;	4
- Законодавство з охорони навколишнього середовища;	2	- Нестабільність та падіння курсу національної валюти;	3
- Непередбачуваність дій влади;	2	- Падіння ВВП в країні;	3
- Високий рівень бюрократизації та корупції в органах державної влади;	2	- Зростання вартості енергетичних, сировинних і комунікаційних ресурсів;	3
- Кількісні та якісні обмеження на імпорт;	3	- Високий рівень безробіття в країні;	2
- Різні обмеження через війну.	4	- Залежність від імпортової сировини;	2
		- Низький рівень доходів населення, купівельної спроможності.	3
Всього	16	Всього	20
S (соціальні фактори)	Σ балів	T (технологічні фактори)	Σ балів
- Високі вимоги до якості продукції та наданих послуг;	2	- Підвищення рівня інновацій і технологічного розвитку галузі;	3
- Низький рівень умов праці;	3	- Високі витрати на дослідження і розробки;	4
- Рівень споживчої культури;	2	- Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв;	3
- Спадаюча динаміка чисельності населення країни;	3	- Швидкість оновлення та освоєння нових технологій;	2
- Високий рівень міграції працездатного населення;	2	- Скорочення життєвого циклу технологій.	2
- Плинність кадрів.	2		
Всього	14	Всього	14

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційних джерел

Провівши PEST-аналіз, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства несуть економічні та політичні фактори зовнішнього середовища. Це спричинено насамперед нестабільністю економічної ситуації в країні. Крім того, враховуючи, що компанія працює на ринку із платоспроможністю населення середнього рівня, важливим чинником, що дозволяє стабільно розвиватись, є соціальний стан населення. А це, в свою чергу, гальмує ведення ефективної діяльності. Технологічні та соціальні фактори мають не менший вплив і значно не відрізняються, тому обидва є теж не менш важливими і потребують уваги при розробці стратегії підприємства.

Наступним розглянемо аналіз за п'ятьма силами Портера (див. табл. 3.2). Це інструмент для оцінки конкурентної ситуації в галузі або ринковому сегменті, що включає наступні фактори: загрозу появи нових гравців, ринкову владу постачальників, ринкову владу споживачів, загрозу появи продуктів-замінників та рівень конкурентної боротьби. Цей аналіз допомагає підприємствам зрозуміти свої конкурентні переваги та недоліки, щоб побудувати ефективну стратегію розвитку.

Таблиця 3.2 – Аналіз за п'ятьма силами Портера ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

<i>Аналіз загрози появи продуктів-замінників:</i> • Ринок швидко розвивається, тому є можливість появи нових товарів-замінників, які можуть зменшити частку ринку, яку займає підприємство. • - Споживачі схильні до купівлі нових продуктів-замінників, особливо якщо ціна на них буде меншою.	<i>Аналіз загрози появи нових гравців:</i> • Галузь є досить привабливою, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, тому поява нових конкурентів є можливою. • Одночасно з цим галузь потребує великих вкладень від нових конкурентів, тому мало хто ризикує розпочати цей бізнес. • На ринку можуть з'явитись зарубіжні компанії, яким дешевше обійдуться деякі ресурси. • - Новий етап, який обіцяє змінити ринок – сервіси на базі штучного інтелекту.
<i>Аналіз ринкової влади постачальників:</i> • Оскільки конкуренція в галузі є досить значною, то підприємство може іти на пом'якшення цінової політики, але воно не є суттєвим. • Важливим недоліком серед споживачів є погіршення платоспроможності населення. • - Покупці обирають швидкий, зручний та якісний сервіс, тому необхідно постійно покращувати ці показники.	<i>Аналіз рівня конкурентної боротьби:</i> • Конкуренція з одного боку дещо зменшує частку ринку для підприємства, але вона допомагає йому виробляти все більше нових і якісніших товарів. • Незручне розміщення ТЦ. Зазвичай площа магазинів потребує великого масштабу, тому вони розміщуються на околиці міст, що є не дуже зручним для споживачів. Натомість конкуренти, які мають магазини з меншою площею, можуть розміщуватись в будь-якій точці міста, тому клієнти вірогідніше можуть піти до них. • Епіцентр має дуже широкий асортимент. Покупцям зручніше, коли в магазині можна придбати все і одразу, особливо якщо це будівельна галузь. Тому тут підприємству немає рівних.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційних джерел

Як бачимо, фактори кожної із 5 сил Портера для даного підприємства мають свої переваги та недоліки. Компанії варто бути дуже гнучкою до будь-яких змін у внутрішньому та навколишньому середовищі. Варто провадити ефективну боротьбу з конкурентами, тому що є можливість появи нових гравців. Та одночасно з цим швидко реагувати на зауваження клієнтів, аби задовольнити всі їх потреби.

Далі розглянемо SWOT-аналіз підприємства (див. табл. 3.3). Це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що стоять перед підприємством.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сильні сторони 1) Значний досвід роботи та позитивний імідж на ринку будівельних матеріалів. 2) Особистий маркетплейс. 3) Диверсифікована номенклатура та асортимент товарів. 4) Наявність власного виробництва. 5) Широка мережа магазинів по всій Україні. 6) Епіцентр help-bot. 7) Тривалі партнерські відносини з постачальниками. 8) Інноваційний IQ-офіс. 9) Власний митний термінал.	Слабкі сторони 1) Незадовільна платоспроможність та фінансова стійкість. 2) Нестабільність фінансових результатів. 3) Нестача кваліфікованих кадрів та висока їх плинність. 4) Недостатній рівень мотивації персоналу. 5) Недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності (низька клієнтоорієнтованість у ТЦ, недостатній рівень мерчандайзингу тощо).
Можливості 1) Сподівання на перемогу країни у російсько-українській війні та відбудова зруйнованих об'єктів за рахунок контрибуцій агресора. 2) Вступ України до ЄС та НАТО. 3) Підвищення рівня платоспроможного попиту економіки та населення країни. 4) Залучення іноземних інвестицій.	Загрози 1) Затягування військового конфлікту. 2) Економічна нестабільність та коливання курсу національної валюти, що можуть призвести до збільшення вартості товарів та зниження споживчого попиту. 3) Стагнація інституційного та приватного будівництва в країні. 4) Вихід на ринки нових конкурентів з Європи, які мають дешевші джерела фінансування.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційних джерел

У результаті аналізу зроблено наступні висновки. Підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» здатне мінімізувати будь-які загрози за рахунок своїх сильних сторін. Для розвитку своєї діяльності воно також має достатньо можливостей. Проте в умовах наявної економічної ситуації існує багато ризиків щодо банкрутства. Тому варто прийняти до уваги всі визначені загрози та створити ефективну стратегію щодо подальшого розвитку підприємства.

Мета антикризової діяльності для ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" буде полягати в уникненні чи мінімізації можливих кризових ситуацій, а також у швидкому та ефективному реагуванні на них у разі виникнення. Оскільки компанія працює в ринковому середовищі, яке характеризується високою мінливістю та

конкуренцією, важливо мати ефективну систему управління, яка дозволить оперативно вирішувати проблеми та підтримувати конкурентоспроможність компанії.

Завдання антикризової діяльності для ТОВ "ЕПЦЕНТР К" в майбутній перспективі можуть включати наступні пункти:

- Діагностика: оцінка потенційних ризиків та ідентифікація проблем, що можуть призвести до кризової ситуації.
- Планування: розробка антикризових стратегій та планів дій, які допоможуть уникнути або пом'якшити негативні наслідки кризової ситуації.
- Фінансове управління: контроль за фінансовими показниками підприємства, відстеження витрат та доходів, зниження непотрібних витрат та пошук додаткових джерел фінансування.
- Управління ресурсами: ефективне використання ресурсів підприємства (працівники, обладнання, матеріали тощо), зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності.
- Маркетингова стратегія: розробка нових продуктів та послуг, залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів, зниження вартості продукції.
- Управління персоналом: підвищення мотивації працівників, зниження текучості кадрів, підвищення кваліфікації працівників.
- Керування ризиками: зниження ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, включаючи ризики від зміни валютних курсів, змін у законодавстві, ризики від пожеж, крадіжок тощо.
- Кризовий PR: забезпечення ефективного комунікаційного процесу зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників та інвесторів.

Для покращення діяльності аналізованого підприємства необхідно запровадити певний ряд стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спираючись на наявні слабкі сторони, «вузькі місця» та інші негативні фактори. Це допоможе уникнути кризових явищ в теперішній та майбутній перспективі.

На підприємстві було б доцільно увести такі заходи:

- Зменшення залежності від імпортованих товарів та пошук потенційних вітчизняних постачальників;
- розвиток в інтернет-торгівлі;
- удосконалення системи управління персоналом;
- підвищення клієнтоорієнтованості;
- доопрацювання мерчандайзингу;
- забезпечення достатнього рівня інноваційності;
- розвиток програми лояльності;
- розширення асортименту товарів в галузі ритейлу;
- створення власної торгової марки одягу;
- продаж живих квітів під власною торговою маркою «Садовий центр»;
- продаж їжі та напоїв здорового харчування;
- виготовлення теплоізоляційних блоків.

Розглянемо наглядніше у таблиці 3.4 заходи антикризової діяльності, які потрібно запровадити на підприємстві на сьогоднішній день та в майбутній перспективі.

Таблиця 3.4 – Основні напрямки пропонованих заходів щодо підвищення ефективності антикризової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

На тепер:	На перспективу:
1. Удосконалення роботи власного сайту (надання розширеної інформації про товар, краща візуалізація, більше інформації).	1. Розширення власного виробництва товарів для будівництва (газобетонних блоків, тротуарної плитки, тощо).
2. Розвиток програми лояльності (надання додаткових знижок, більші відсотки кешбеку, знижки до Дня народження).	2. Створення власної торгової марки одягу.
3. Підвищення результативності управління персоналом (стимулювання кращої мотивації за рахунок різноманітних вигідних пропозицій для робітників, забезпечення належного графіку роботи без перепрацювань, тощо).	3. Розширення асортименту харчової продукції за допомогою продуктів здорового харчування (напої, батончики, швидкі перекуси, фруктові чіпси, тощо).
4. Забезпечення кращої клієнтоорієнтованості (навчання та розвиток персоналу).	4. Продаж живих квітів під торговою маркою «Садовий центр».

Такі заходи як розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування та виробництво теплоізоляційних блоків детальніше буде обґрунтовано у розділі 3.2. На мою думку, вони можуть внести певні позитивні зміни в діяльність підприємства та принести додатковий дохід, що в свою чергу покращить загальні показники фінансового стану підприємства.

Загалом же концептуальні напрямки забезпечення ефективності заходів щодо підвищення антикризової діяльності можна зобразити так (рис. 3.1):

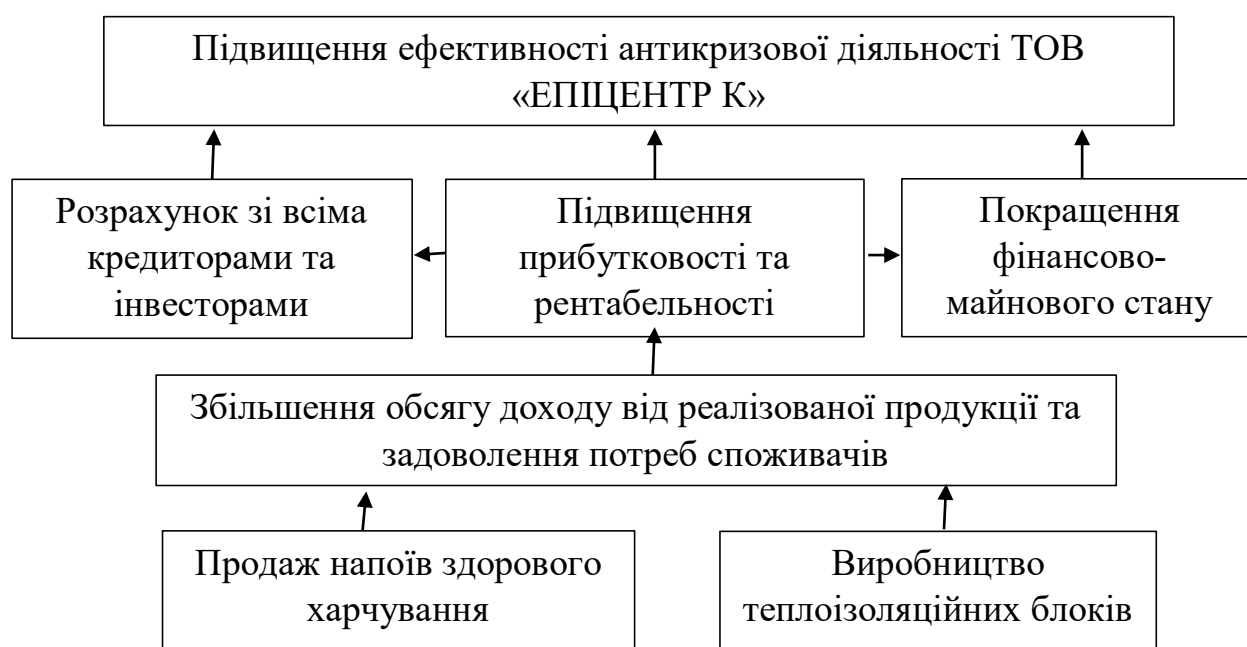


Рисунок 3.1 – Пропоновані напрямки підвищення ефективності антикризової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Дані заходи допоможуть підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства. У майбутній перспективі вони будуть здатні зменшити залежність від позикових коштів та підвищення власних коштів. Також компанія підвищить свою конкурентоспроможність, їй не буде альтернатив на вітчизняному ринку серед деяких товарів. Вони завоюють увагу споживачів та укріплять з ними довготривалі відносини.

3.2. Обґрунтування програми антикризових заходів

Будь-які пропозиції щодо удосконалення будь-якого напрямку діяльності потребують ретельного обґрунтування та розрахункових показників ефективності даного упровадження. Саме тому вищезапропоновані заходи в таблиці 2.18 потребують детального аналізу щодо доцільності та ефективності їх введення.

Для покращення антикризової діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» пропонується обґрунтування таких бізнес-пропозицій:

- Розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування;
- Виробництво теплоізоляційних блоків.

Для початку розглянемо доцільність такої бізнес-пропозиції як розширення асортименту продукції в галузі ритейлу. Ні для кого не секрет, що успіх будь-якої компанії залежить від задоволення потреб своїх споживачів, а також від ефективної конкуренції. Ринок ритейлу постійно розвивається та оновлюється, змінюється мода, спосіб життя, технології та інше. Тому необхідно змінювати і доповнювати наявний асортимент товарів на своєму підприємстві.

На сьогодні швидкими темпами починає розвиватись український бізнес. З'являється багато новинок, які широко користуються попитом. Деякі компанії навіть виходять на закордонні ринки. Тому варто це також популяризувати та ознайомлювати людей з даною продукцією. Вагомим плюсом тут будуть малі витрати на транспортування товарів та підвищений попит від споживачів, оскільки люди схильні купувати новинки, а особливо якщо вони від українських компаній.

Пропоную розширити асортимент продукції ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за рахунок такої категорії товарів як напої здорового харчування, а саме такі їх види:

- Комбуча. Він виготовляється на основі чайного гриба та постачає до організму необхідні йому електроліти, зокрема, натрій, калій, кальцій, магній і хлор. Пропонується закупляти даний напій у таких українських виробників:

«KUMA Kombucha» (вони виготовляють напої на основі зеленого чаю сенча, шляхом природної ферментації; у них є класична комбуча, а також зі смаком лемонграсу, обліпихи та імбиру); «Seedsbank» (вони виготовляють комбучу за технологією подвійної ферментації та не використовують штучної карбонізації, консервантів та барвників, додаючи локальні сезонні фрукти, овочі і трави).

- Водний кефір. Це ферментований напій на основі підсолодженої звичайної або мінеральної води і спеціальних гранул kefir grains, які називають індійським морським рисом або tibicos. Водний кефір багатий на амінокислоти, вітаміни, мінерали, корисні ферменти. Продукцію можна закупляти у того ж виробника «Seedsbank» (у них є різні смаки цього напою: матча з лаймом, лаванда з кліторією і лимоном, гібіскус з анісом).

- Натуральний квас. Можна придбати «Домашній» квас від бренду «Опілля» – це повернення добре відомого українцям квасу, виготовленого на основі процесу натурального бродіння. Квас продовжує традицію виготовляти натуральне і корисне. Товари з традиційною рецептурою, вироблені в екологічно чистому регіоні на основі натуральних складників. Візуалізацію даних напоїв представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вигляд пропонованих об’єктів для реалізації проєкту

Напій	Вигляд
1	2
Комбуча «KUMA Kombucha»	

Закінчення таблиці 3.5

1	2
Комбуча «Seedsbank»	
Водний кефір «Seedsbank»	
Натуральний квас «Опілля»	

Джерело: складено автором на основі [56-58]

Здорове харчування на сьогодні набуває особливої популярності. Люди шукають заміну їжі з малою харчовою цінністю та високою калорійністю за рахунок цукрів. Саме тому доцільно буде продавати дану продукцію та задовольняти потреби своїх клієнтів щодо здорового способу життя. Для реалізації даного проєкту складемо план етапів його впровадження (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – Бюджет та специфіка витрат на здійснення проєкту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024 році.

Етап	Виконавець	Бюджет, тис.грн.	Особливості списання витрат
1.Підготовка необхідної документації для укладання договору про співпрацю та закупівлю продукції у виробників	Комерційний директор	40	Відноситься на статтю "Підготовка і освоєння продукції"
2.Придбання необхідного обладнання для зберігання продукції в ТЦ (холодильне обладнання) та на складах	Служба МТЗ	1 360	Списується на собівартість продукції у складі виробничих витрат
3. Закупівля продукції у виробників	Комерційний директор	31 334,4	Списується на собівартість продукції у складі виробничих витрат
4.Маркетингова підтримка продукції	PR-служба	600	Витрати на збут
5. Доставка продукції	Транспортний підрозділ	240	Витрати на збут
Разом початкових витрат		33 334,4	
з них витрат, що підлягають амортизації		272	

Оскільки продукція є новою у перший рік планується активне стимулювання продажу продукції за рахунок маркетингових засобів, тому для цього буде залучатись більша частина грошових коштів. У наступні періоди на маркетинг планується витратити по 360 тис. грн. щороку. Дані напої планується продавати у всіх фізичних магазинах, а також онлайн на особистому сайті. Отже, спрогнозуємо обсяги чистого доходу та маржинального прибутку від реалізації проєкту.

Таблиця 3.7 – Динаміка обсягів чистої виручки та маржинального прибутку від реалізації проекту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр.

Показник	Рік	Продукція				Разом
		Комбуча KUMA Kombucha»	Комбуча «Seedsbank»	Водний кефір «Seedsbank»	Квас «Опілля»	
1	2	3	4	5	6	7
1.Обсяги закупівлі, шт.	2024	244800	244800	195840	220320	905760
	2025	269280	269280	220320	244800	1003680
	2026	244800	244800	195840	220320	905760
	2027	269280	269280	220320	244800	1003680
	2028	171360	195840	195840	220320	783360
2. Ціна реалізації напоїв з ПДВ, грн./шт.	2024	70	68	80	33	-
	2025	72	69	81	34	-
	2026	72	70	83	34	-
	2027	73	72	83	35	-
	2028	75	75	85	36	-
3. Ціна реалізації напоїв без ПДВ, грн./шт.	2024	56	54,4	64	26,4	-
	2025	57,6	55,2	64,8	27,2	-
	2026	57,6	56	66,4	27,2	-
	2027	58,4	57,6	66,4	28	-
	2028	60	60	68	28,8	-
4. Обсяг чистої виручки від реалізації продукції, тис.грн.	2024	13708,8	13317,1	12533,8	5816,4	45376,1
	2025	15510,5	14864,3	14276,7	6658,6	51310,1
	2026	14100,5	13708,8	13003,8	5992,7	46805,8
	2027	15726,0	15510,5	14629,2	6854,4	52720,1
	2028	10281,6	11750,4	13317,1	6345,2	41694,3
5. Прямі виробничі та комерційні витрати на виготовлення одиниці продукції, тис.грн./шт.	2024	5365,4	5365,4	4292,3	4828,9	19852,1
	2025	6022,7	6022,7	4927,6	5475,2	22448,2
	2026	5534,5	5534,5	4427,6	4981,0	20477,5
	2027	6188,2	6188,2	5063,1	5625,6	23065,1
	2028	3990,3	4560,3	4560,3	5130,4	18241,3
6. Маржинальний прибуток від реалізації одиниці продукції, тис.грн./шт.	2024	8343,4	7951,7	8241,4	987,6	25524,1
	2025	9487,9	8841,6	9349,1	1183,4	28861,9
	2026	8566,0	8174,3	8576,2	1011,7	26328,2
	2027	9537,8	9322,3	9566,2	1228,8	29655,1
	2028	6291,3	7190,1	8756,8	1214,9	23453,1

У таблиці 3.8 подамо розрахунки обсягів чистого прибутку та величини чистого грошового потоку за проектом у різні періоди часу. Для виключимо з величини маржинального прибутку основні витрати на впровадження даного заходу та податки.

Таблиця 3.8 – Динаміка обсягів чистого прибутку та чистого грошового потоку від реалізації проєкту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр.

Показник	Значення показника по роках					Разом
	2024	2025	2026	2027	2028	
Маржинальний прибуток	25524,1	28861,9	26328,2	29655,1	23453,1	133822,4
Амортизаційні відрахування	272	272	272	272	272	1360
Адміністративні витрати	100	130	150	200	210	790
Підготовка і освоєння продукції	40	40	40	40	40	200
Витрати на збут	840	890	870	880	870	4350
Прибуток до оподаткування	24272,1	27529,9	24996,2	28263,1	22061,1	127122,4
Податок на прибуток	4369	4955,4	4499,3	5087,4	3971	22882
Чистий прибуток	19903,1	22574,5	20496,9	23175,7	18090,1	104240,3
Сума чистого грошового потоку	20175,1	22846,5	20768,9	23447,7	18362,1	105600,3

Для ідентифікації економічної доцільності реалізації проєкту побудуємо таблицю з визначення чистої теперішньої вартості (див. табл. 3.9). В якості дисконтованого множника візьмемо ставку 15%, яку обрахуємо як суму облікової ставки НБУ (10%) та премії за ризик реалізації проєкту (5%).

Таблиця 3.9 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за найбільш ймовірним сценарієм

Показник	Значення показника по датах реалізації проєкту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,0	20175,1	22846,5	20768,9	23447,7	18362,1
Сукупні інвестиційні витрати	33334,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проєктний грошовий потік	-33334,4	20175,1	22846,5	20768,9	23447,7	18362,1
Множник, 15%	1	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	17552,3	17272	13665,9	13412,1	9126

Закінчення таблиці 3.9

Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-15782,1	1489,9	15155,9	28568,0	37693,9
Множник, 50%	1	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	13456,8	10143,9	6147,6	4642,6	2423,8
Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-19877,6	-9733,7	-3586,1	1056,5	3480,3

Оскільки, $NPV > 0$ (37693,9 тис. грн.), то можна вважати даний захід доцільним та ефективним. Далі необхідно розрахувати період окупності:

$$DPP = 1 + 15782,1 / 17272 = 1,9.$$

Це означає, що проєкт окупить себе приблизно через 2 роки. Далі розрахуємо індекс прибутковості за формулою:

$$PI = (17552,3 + 17272 + 13665,9 + 13412,1 + 9126) / 33334,4 = 2,13$$

Оскільки індекс прибутковості $2,13 > 0$, то можна сказати, що проєкт є ефективним. Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = (0,15 + (37693,9 * (0,5 - 0,15) / (37693,9 + 3480,3))) * 100 = 47\%$$

Як бачимо, $IRR = 47\% >$ ставки дисконтування, що також свідчить про ефективність проєкту.

Реалізація інвестиційних проєктів є ризиковою справою, тому для підвищення якості оцінювання ефективності проєкту визначимо його показники за оптимістичним (обсяги реалізації збільшені на 10 %, а прямі виробничі витрати зменшено на 10%) та песимістичним сценаріями (обсяги реалізації зменшено на 10 %, а прямі виробничі витрати збільшено на 10%). Результати обчислень подамо у наступній таблиці.

Таблиця 3.10 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за оптимістичним сценарієм.

Показник	Значення показника по датах реалізації проєкту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,0	25523,8	28894,7	26286,1	29662,1	23276,8
Сукупні інвестиційні витрати	33334,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Закінчення таблиці 3.10

Проектний грошовий потік	-33334,4	25523,8	28894,7	26286,1	29662,1	23276,8
Множник, 15%	1	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	22205,7	21844,4	17296,3	16966,7	11568,6
Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-11128,7	10715,7	28012,0	44978,7	56547,3
Множник, 50%	1	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	17024,4	12829,3	7780,7	5873,1	3072,5
Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-16310,0	-3480,8	4299,9	10173,0	13245,6

Таблиця 3.11 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проекту розширення асортименту продукції за рахунок продажу напоїв здорового харчування для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за песимістичним сценарієм.

Показник	Значення показника по датах реалізації проекту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проекту	0,0	14826,4	16798,4	15251,7	17233,3	13447,4
Сукупні інвестиційні витрати	33334,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проектний грошовий потік	-33334,4	14826,4	16798,4	15251,7	17233,3	13447,4
Множник, 15%	1	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	12899,0	12699,6	10035,6	9857,5	6683,3
Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-20435,4	-7735,9	2299,7	12157,2	18840,5
Множник, 50%	1	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік	-33334,4	9889,2	7458,5	4514,5	3412,2	1775,1
Кумулятивний грошовий потік	-33334,4	-23445,2	-15986,7	-11472,2	-8060,0	-6285,0

Узагальнимо розрахунки NPV за проектом на одному рисунку (рис. 3.2).

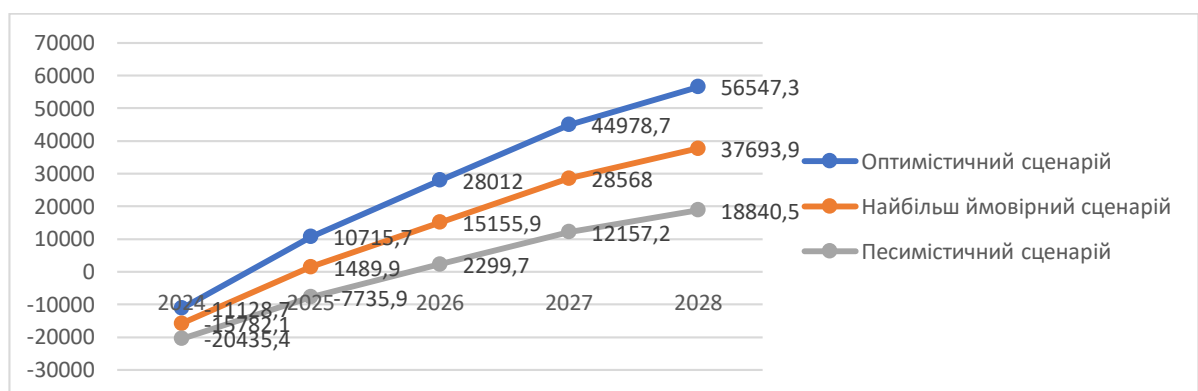


Рисунок 3.5 – Окупність вкладених коштів від реалізації проекту продажу напоїв здорового харчування ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за оптимістичним, найбільш ймовірним та песимістичним сценарієм, тис. грн.

З рисунку бачимо, що кожен зі сценаріїв показує позитивне значення NPV, що говорить про повну доцільність реалізації даного проєкту. Окупність за оптимістичним сценарієм відбудеться за 1,5 років, за найбільш ймовірним – 1,9 років, за песимістичним – 2,8 років.

Ще одним пропонованим заходом заходом буде виробництво теплоізоляційних блоків. Цей виріб застосовується у зовнішньому утепленні несучої стіни з будь-яких будівельних матеріалів. Теплоблоки можуть застосовуватись для утеплення стін з: бетону; легкого бетону; цегли; керамоблоку; керамзитобетону.

Теплоізоляційні блоки широко використовуються при будівництві чи утепленні приміщень по всій Україні. Завдяки пористій структурі і присутності закритих комірок, в яких знаходиться повітря, забезпечується належне утримання панеллю температури. Газобетон має невелику вагу та може похвалитися низьким коефіцієнтом теплопровідності, що дозволяє зберігати тепло у приміщенні. Крім того, цей матеріал дуже простий у застосуванні. Він характеризується вогнестійкістю і здатністю витримувати найлютіші морози.

Блоки є абсолютно не горючими, володіють твердою і рівною поверхнею, зі стабільними розмірами і характеризуються простотою монтажу. Широкий температурний діапазон застосування, високі показники паропроникності, стійкість до агресивних середовищ, ультрафіолетовим променям, хороші показники міцності - все це підтверджує доцільність використання цієї продукції як утеплювач та та запровадження даного проєкту для підприємства.

На сьогоднішній день єдиним виробником теплоблоків була компанія Aeroc Energy. Проте сам виробник є російським. Не зважаючи на високу популярність та попит на їх продукцію, компанія підлягає санкціям. Тому продаж їхніх товарів рано чи пізно стане неможливим, ба більше частина українців уже перестала бути їхніми клієнтами. Саме тому постає потреба у створенні альтернативи продукції даного виробника. Тому, вважаю, це чудова можливість для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» покращити показники своєї діяльності стати тим самим альтернативним виробником теплоізоляційних блоків. Далі розглянемо в деталях у чому саме

унікальність цього товару та чому саме він є настільки конкурентоспроможним. На рисунку 3.3 можна побачити переваги теплоблоків над традиційними утеплювачами.

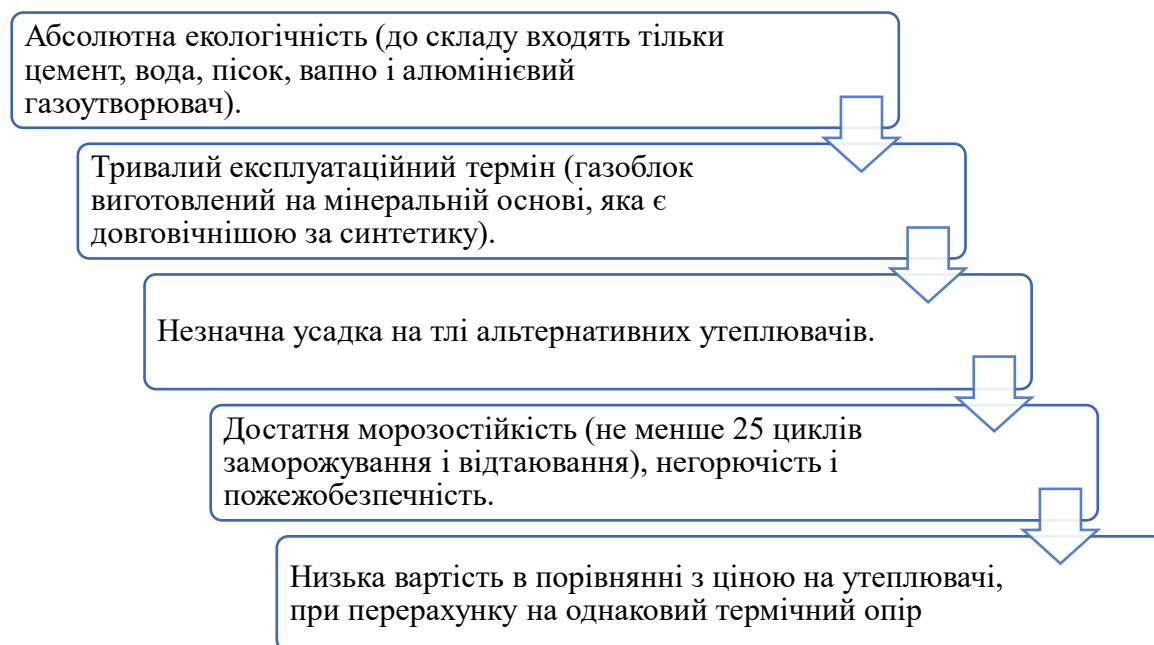


Рис. 3.3 – Переваги теплоблоків над традиційними утеплювачами

Як і будь-який будівельний матеріал, блоки повинні мати свої унікальні характеристики, які зможуть виділяти їх на фоні аналогічної продукції. У таблиці 3.12 розглянемо порівняння наших блоків з іншими теплоізоляційними матеріалами.

Таблиця 3.12 – Порівняння теплоізоляційних блоків, які пропонується випускати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» з іншими теплоізоляційними матеріалами

Природа матеріалу Органічний матеріал	Пінопілістирол EPS Органічний матеріал	Пінопілістирол XPS (екструдер)	Плити з мінеральної вати Неорганічний матеріал на органічному в'язучому	Теплоізоляційні блоки Неорганічний матеріал
1	2	3	4	5
Щільність, кг / м ³	15-35	35-45	150-175	160
Коефіцієнт теплопровідності Вт / (м * К)	0.041	0.035	0.039	0.04
Коефіцієнт пара проникнення мг / (м * рік * Па)	0.05	0.02	0.3	0.25
Стабільність розмірів	Змінюється	Змінюється	Змінюється	Не змінюється

Закінчення таблиці 3.12

1	2	3	4	5
Міцність на стиск, МПа	0.05	0,25	0,045	0,55
Макс. температура експлуатації, °С	90	600	600	600
Вогнестійкість	Горючий	Горючий	Не горючий	Не горючий
Термін експлуатації, років	ДО 15	ДО 25	до 30	до 100
Заміна утеплювача за час експлуатації будинку (100 умовних років), раз	6	4	3	Не потребує
Екологічна безпека під час експлуатації	Виділяє токсичні речовини	Виділяє токсичні речовини	виділяє небезпечний пил	екологічно безпечний
Практикована в Україні товщина утеплення, мм	100	100	100	100

Джерело: складено на основі [59]

Далі розглянемо призначення та використання блоків у галузі будівництва. Їх застосовуються для:

- теплоізоляції внутрішніх стін будинків та інших споруд, виконаних із будь-яких будівельних матеріалів;
- звукоізоляції приміщень, розташованих біля траси, проїжджої частини міста, аеропортів та інших шумних об'єктів ;
- реконструкції будь-яких споруд, в тому числі і тих, що мають історичне значення;
- утеплення промислових і воєнних об'єктів, які планується перетворити на жилі приміщення;
- теплоізоляції несучої стіни чи фасаду уже зведеного будинку;
- облаштування мансард, підлоги перед стяжкою і формування даху.

Як бачимо, спектр використання газоблоків достатньо широкий. Матеріал застосовують навіть для кладки у два шари. Це дозволяє досягнути високого опору тепловіддачі зовнішніх стін.

Розглянемо детальніше, які витрати та доходи понесе за собою реалізація даного проєкту та які нюанси впровадження такого заходу. Як відомо, Епіцентр вже має власні виробничі потужності у складі керамічних заводів Epicentr Ceramic

Corporation та виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода». Найбільший логістичний центр «Калинівка» розташований у Київській області, його загальна площа – 100 тис. м². Він забезпечує 75% поставок у ТЦ.

Планується, що виробництво теплоблоків буде здійснюватись поруч із заводом «Епіцентр Кераміка» у Калинівці, таким чином задіюючи певні виробничі потужності для ефективної та поліпшеної роботи. На реалізацію проєкту необхідно виділити приблизно 10 тис. м². У таблиці 3.13 визначимо бюджет та специфіку витрат на здійснення початкового етапу проєкту.

Таблиця 3.13 – Бюджет та специфіка витрат на здійснення початкового етапу проєкту з виробництва теплоблоків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024 році

Етап	Виконавець	Бюджет, тис.грн.	Особливості списання витрат
1. Дослідження ринку	PR-служба	100	Витрати на збут
2. Розробка бізнес-плану	Менеджери та керівники	50	Витрати на збут
3. Розробка технічної документації	Конструкторське бюро (КБ)	50	Відноситься на статтю "Підготовка і освоєння виробництва"
4. Відновлення та створення технологічної оснастки	Інструментальна служба	833	Підпадає під амортизацію як 6 група основних засобів
5. Придбання необхідного обладнання, матеріалів, запчастин, тощо	Служба МТЗ	25 000	Списується на собівартість продукції у складі виробничих витрат
6. Виготовлення, випробування та вдосконалення дослідних зразків	КБ та виробничий підрозділ	200	Відноситься на статтю "Підготовка і освоєння виробництва"
7. Сертифікація моделей на відповідність технічним регламентам.	КБ та ДП «УкрЦВТ»	45	Відноситься на статтю "Підготовка і освоєння виробництва"
8. Виготовлення пробної партії	Виробничий підрозділ	194 400	Списується на собівартість продукції у складі виробничих витрат
9. Маркетингова підтримка нових моделей	PR-служба	300	Витрати на збут
10. Набір персоналу	HR-служба	6 000	Списується на собівартість продукції у складі виробничих витрат
Разом початкових витрат		226978	
з них витрат, що підлягають амортизації		833	

Оскільки продукція є новою у перший рік планується активне стимулювання продажу продукції за рахунок маркетингових засобів, тому для цього буде залучатись більша частина грошових коштів. У наступні періоди на

маркетинг планується витратити по 360 тис. грн. щороку. Дані напої планується продавати у всіх фізичних магазинах, а також онлайн на особистому сайті. Далі спрогнозуємо обсяги чистого доходу та маржинального прибутку від реалізації проєкту у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Динаміка обсягів чистої виручки та маржинального прибутку від реалізації проєкту виробництва теплоглоків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2024-2028 рр.

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
1. Обсяги виробництва, тис. м ³ .	90	110	150	170	200
2. Ціна реалізації блоків з ПДВ, грн./ м ³	4500	4600	4650	4700	4800
3. Ціна реалізації блоків без ПДВ, грн./ м ³	3600	3680	3720	3760	3840
4. Обсяг чистої виручки від реалізації продукції, тис.грн.	324000	404800	558000	639200	768000
5. Прямі виробничі та комерційні витрати на виготовлення продукції, тис.грн.	225400	248880	340800	389520	466800
6. Маржинальний прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	98600	155920	217200	249680	301200

У наступній таблиці 3.15 подамо розрахунки з обсягів чистого прибутку та величини грошового потоку за проєктом.

Таблиця 3.15 – Динаміка обсягів чистого прибутку та чистого грошового потоку від реалізації проєкту виробництва теплоглоків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2024-2028 рр.

Показник	Значення показника по роках					Разом
	2024	2025	2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6	7
Маржинальний прибуток	98600	155920	217200	249680	301200	1022600
Амортизаційні відрахування	833	833	833	833	833	4165
Адміністративні витрати	550	500	560	530	550	2690
Підготовка і освоєння продукції	295	50	50	50	50	495
Витрати на збут	450	300	320	350	360	1780
Прибуток до оподаткування	96472	154237	215437	247917	299407	1013470
Податок на прибуток	17365,0	27762,7	38778,7	44625,1	53893,3	182424,6
Чистий прибуток	79107,0	126474,3	176658,3	203291,9	245513,7	831045,4
Сума чистого грошового потоку	79940,0	127307,3	177491,3	204124,9	246346,7	835210,4

Для ідентифікації економічної доцільності реалізації проекту побудуємо таблицю 3.16 з визначення чистої теперішньої вартості. В якості візьмемо ставку 15%, яку обрахуємо як суму облікової ставки НБУ (10%) та премії за ризик реалізації проекту (5%).

Таблиця 3.16 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проекту виробництва теплоблоків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за найбільш ймовірним сценарієм

Показник	Значення показника по датах реалізації проекту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проекту	0,0	79940,0	127307,3	177491,3	204124,9	246346,7
Сукупні інвестиційні витрати	226978,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проектний грошовий потік	-226978,0	79940,0	127307,3	177491,3	204124,9	246346,7
Множник, 15%	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	69547,8	96244,3	116789,3	116759,5	122434,3
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-157430,2	-61185,8	55603,5	172363,0	294797,3
Множник, 50%	1,0	0,7	0,4	0,3	0,2	0,1
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	53320,0	56524,5	52537,4	40416,7	32517,8
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-173658,0	-117133,5	-64596,1	-24179,4	8338,4

Оскільки, $NPV > 0$ (294797,3 тис. грн.), то можна вважати даний захід доцільним та ефективним. Далі необхідно розрахувати період окупності:

$$DPP = 2 + 61185,8 / 116789,3 = 2,5.$$

Це означає, що проєкт окупить себе приблизно через 2,5 роки. Далі розрахуємо індекс прибутковості за формулою:

$$PI = (69547,8 + 96244,3 + 116789,3 + 116759,5 + 122434,3) / 226978 = 2,3$$

Оскільки індекс прибутковості $2,3 > 0$, то можна сказати, що проєкт є ефективним. Далі розрахуємо внутрішню норму дохідності:

$$IRR = (0,15 + (294797,3 * (0,5 - 0,15) / (294797,3 + 8338,4))) * 100 = 49\%$$

Як бачимо, $IRR = 49\% >$ ставки дисконтування, що також свідчить про ефективність проєкту.

Для підвищення якості оцінювання ефективності проєкту визначимо його показники за оптимістичним (обсяги реалізації збільшені на 10%, а прямі виробничі витрати зменшено на 10%) та песимістичним сценаріями (обсяги реалізації зменшено на 10 %, а прямі виробничі витрати збільшено на 10%). Результати обчислень подамо у наступній таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту виробництва теплоблоків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за оптимістичним сценарієм

Показник	Значення показника по датах реалізації проєкту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,0	124990,8	180909,1	251192,9	288480,0	347600,3
Сукупні інвестиційні витрати	226978,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проектний грошовий потік	-226978,0	124990,8	180909,1	251192,9	288480,0	347600,3
Множник, 15%	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	108742,0	136767,3	165285,0	165010,5	172757,4
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-118236,0	18531,3	183816,3	348826,8	521584,2
Множник, 50%	1,0	0,7	0,4	0,3	0,2	0,1
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	83368,9	80323,6	74353,1	57119,0	45883,2
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-143609,1	-63285,5	11067,6	68186,7	114069,9

Таблиця 3.18 – Динаміка обсягів чистої теперішньої вартості від реалізації проєкту виробництва теплоблоків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за песимістичним сценарієм

Показник	Значення показника по датах реалізації проєкту					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
Сукупний грошовий потік по проєкту	0,0	34889,2	73705,6	103789,7	119769,9	145093,1
Сукупні інвестиційні витрати	226978,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проектний грошовий потік	-226978,0	34889,2	73705,6	103789,7	119769,9	145093,1
Множник, 15%	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	30353,6	55721,4	68293,6	68508,4	72111,3
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-196624,4	-140902,9	-72609,3	-4100,9	68010,4
Множник, 50%	1,0	0,7	0,4	0,3	0,2	0,1
Дисконтований грошовий потік	-226978,0	23271,1	32725,3	30721,8	23714,4	19152,3
Кумулятивний грошовий потік	-226978,0	-203706,9	-170981,6	-140259,8	-116545,4	-97393,1

Зобразимо результати розрахунків за проектом на одному рисунку (рис.3.4)

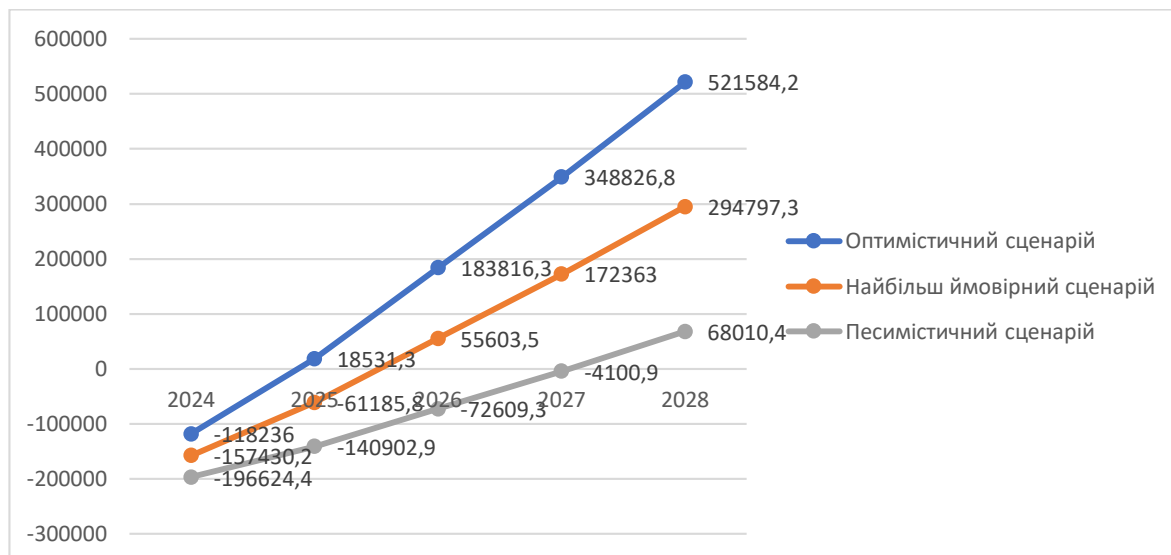


Рисунок 3.4 – Графічне зображення ходу окупності вкладених коштів від реалізації проекту виробництва теплоглоків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2024-2028 рр. за оптимістичним, найбільш ймовірним та песимістичним сценарієм, тис. грн.

З рисунку бачимо, що кожен зі сценаріїв показує позитивне значення NPV, що говорить про повну доцільність реалізації даного проекту. Окупність за оптимістичним сценарієм відбудеться за 1,9 років, за найбільш ймовірним – 2,3 років, за песимістичним – 4,1 років.

Загалом можна стверджувати про доцільність впровадження обох проектів на ТОВ «ЕПІЦЕНТР». Розглянувши детальний аналіз та кроки щодо реалізації заходів не залишається сумнівів про їх ефективність. Такі обраховані показники як чиста теперішня вартість, період окупності, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності є позитивними для бізнес-пропозицій. Проте спланувати вплив зовнішнього середовища на проекти доволі важко.

Реалізацію будь-якого проекту супроводжують ризики появи негативних подій і процесів на кожній стадії його впровадження. Саме тому постає нагальна потреба в обґрунтування цих ризиків та шляхів їх мінімізації. Визначення таких ризиків та набір способів їх попередження та мінімізації негативного впливу при реалізації запропонованих проектів наведено у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Ризики та способи мінімізації їх негативного впливу на реалізацію проєктів продажу напоїв здорового харчування та виробництва теплоблоків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Характер ризику	Спосіб мінімізації впливу
1	2
1. Зменшення попиту на товари внаслідок криз через купівлю населенням товарів першої необхідності	• зменшення цін на товари по зрівнянню з конкурентами; • запровадження акційних пропозицій; • покращення маркетингового збуту; • опитування клієнтів про шляхи підвищення попиту на дані товари.
2. Нестача грошових коштів для реалізації проєктів	• залучення додаткових інвестицій; • ретельний контроль дотримання бюджету проєктів; • залучення партнерів, які зможуть надати фінансову або ресурсну підтримку; • застосування концепції "бутстрапінгу"; • перегляд бюджету та його критичний огляд.
3. Відсутність зацікавленості у даних товарах	• покращення упаковки; • створення колаборацій з іншими брендами; • краща візуалізація.
4. Збої на виробництві	• суворе дотримання ремонтних та технічних регламентів експлуатації обладнання; • налагодження співпраці з постачальниками запчастин та організаціями, що займаються ремонтом; • ремонт з допомогою власних співробітників.
5. Розірвання договорів з постачальниками	• необхідно створити клієнтську базу потенційних постачальників; • швидкий пошук нових постачальників; • детальна перевірка підписуваних контрактів, запровадження штрафів у разі невиконання вимог.
6. Зниження прибутковості проєктів	• підвищення цін на продукцію; • зниження собівартості; • покращення маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день кожне підприємство зіштовхується з великою кількістю різноманітних непередбачуваних ризиків із навколишнього середовища. Це негативно впливає на розвиток та стабільність компаній та заважає їм утримувати конкурентні ринкові позиції. Найбільш ефективним способом вирішення цієї проблеми є застосування антикризової діяльності, яка буде сприяти покращенню бізнесу та прогнозувати і діагностувати можливість появи ризиків на підприємстві. Метою даної курсової роботи було дослідження та аналіз теоретичних, науково-методичних та практичних засад щодо процесу антикризової діяльності підприємств в умовах сучасної економічної нестабільності та кризових явищ.

У першому розділі було висвітлено сутнісно-видову характеристику антикризової діяльності, проаналізовано необхідність та особливості її здійснення. Визначено, ряд факторів, які впливають на появу кризових ситуацій, такі як: високий рівень інфляції, зміна курсу національної валюти, погіршення платоспроможності населення, зміна оподаткування, збільшення безробіття, плинність кадрів, значна еміграція тощо. Також було досліджено трактування змісту поняття антикризової діяльності підприємства різними авторами та сформовано власне твердження щодо цього поняття. Воно полягає в тому, що антикризова діяльність – це комплексний механізм, який дозволяє виявити, діагностувати та ліквідувати кризові явища з метою стабілізації функціонування підприємства.

Також виокремлено та досліджено сучасні технології антикризової діяльності, що застосовуються на підприємствах. Серед них наведено дві основні групи методів: тактичні (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічні (диверсифікація, реінжиніринг, регуляризація, реструктуризація, злиття та ліквідація). Розглянуто основні етапи здійснення антикризової діяльності дослідниками, а також виокремлено власні. Наведено твердження щодо визначення доцільності застосування антикризової діяльності.

Було здійснено та обґрунтовано оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємств. Проаналізовано методичний підхід до здійснення оцінювання ефективності антикризової діяльності за допомогою превентивного, поточного та запізненого управління. Наведено основні напрями та порядок здійснення оцінювання ефективності управління антикризовою діяльністю. А також провели розрахунково-порівняльний етап із можливістю визначення підсумкової оцінки ефективності антикризового управління.

У другому розділі було проведено характеристику діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Визначено, що воно є лідером серед конкурентів у своїй галузі. Наведено організаційну структуру підприємства, її тип – лінійно-функціональний. Визначено основних конкурентів, кредиторів та партнерів підприємства.

Здійснено аналіз фінансово-майнового стану компанії. Фінансові результати діяльності постійно зростають. Фінансовий стан є нестійким, проте судячи із кризового навколишнього середовища, таке явище спостерігається на всіх підприємствах. Також відслідковується низька ліквідність та платоспроможність. Це пов'язано з тим, що підприємство залучає значну частину позикових коштів. Адже для розвитку його діяльності в широких масштабах власних коштів недостатньо. Спираючись на те, що дані кошти компанії надають відомі закордонні та вітчизняні інвестори, це означає, що ТОВ «ЕПЦЕНТР К» викликає довіру та своїми фінансовими результатами це підтверджує. І, враховуючи те, що термін погашення цих кредитів є досить тривалим, можна сказати, що підприємство є платоспроможним.

Оцінено ефективність антикризової діяльності підприємства. За 20 років діяльності вона потерпіла від чотирьох криз, проте постійно продовжувала розвиватись та нарощувати свої потужності. Досліджено ймовірність банкрутства підприємства за методиками Е. Альтмана, У. Бівера та Р. Таффлера. За даними розрахунками, підприємство не є банкрутом, проте певні ризик має.

У третьому розділі визначено концептуальні основи антикризової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Наведено основні завдання та мету здійснення антикризової діяльності для аналізованого підприємства. Проведено декілька

аналізів для визначення факторів, які впливають на діяльність, а саме: PEST-аналіз, SWOT-аналіз та аналіз за п'ятьма силами Портера. Визначено слабкі місця та основних запропоновано заходи щодо вдосконалення антикризової діяльності. Запропоновані такі заходи: розширення асортименту за рахунок продажу напоїв здорового харчування та виробництво теплоізоляційних блоків. Обґрунтовано доцільність наведених бізнес-пропозицій. Всі вони виявились рентабельними. Початкові витрати на впровадження першого проєкту становлять 33 334,4 тис. грн., а для другого – 226 978 тис. грн. Проте чистий прибуток від першого проєкту дорівнює 104 240,3 тис. грн, а від другого – 831 045,4 тис. грн. Також було обраховано обсяги чистої теперішньої вартості проєктів за трьома сценаріями: оптимістичним, найбільш ймовірним та песимістичним. Всі вони в кінці мали позитивне значення NPV. Це все свідчить про доцільність даних заходів.

У цілому, провівши глибокий аналіз антикризової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», можна зробити висновок, що дане підприємство є перспективним та ефективним. Воно постійно розвивається та масштабується у всіх сферах діяльності. Тому прогнози щодо нього є втішними у майбутній перспективі. Врахувавши запропоновані заходи, компанія зможе ще більше нарощувати свої потужності. У неї є всі шанси стати абсолютним конкурентом у будь-якій галузі, в яку вона зайде. Проте варто зважати на ризики, постійно відслідковувати кризові явища та швидко їх знешкоджувати.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Возняк Г. В., Жеребило І. В. Мінливість економіки в умовах пандемії: фінансово-економічні наслідки для країни та територіальних громад. *Економіка й управління національним господарством*. 2020. №3. С. 51-57.
2. There's no us recession until an obscure panel of 'eggheads' says it is : веб-сайт. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-12/no-us-recession-until-obscure-panel-of-eggheads-says-it-is-so> (дата звернення: 23.03.2023).
3. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : МОН України, КНЕУ, 2008. 395 с.
4. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2013. № 2 (11). С. 10-13.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
6. Івашук В. К. Стратегії антикризового управління. *Економіка & держава*. 2009. №11. С. 34-36.
7. Глущенко С. В., Івахненко С. В.. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
8. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
9. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
10. Резнік Н. П. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181–187. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/ujae_2019_r03_a20.pdf (дата звернення: 23.03.2023).

11. Коваль Н. О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. С. 34-39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646/621> (дата звернення: 25.03.2023).
12. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. С. 202-210. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення: 03.04.2023).
13. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №36 (1). С. 113-116.
14. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12/62> (дата звернення: 04.04.2023).
15. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 19-20 травня 2020 р. Одеса, 2022. С. 52-54.
16. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 04.04.2023).
17. Лесько О. Й. Деякі особливості застосування антикризового управління підприємством в умовах глобальної кризи та пандемії. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи* : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 16-17 червня 2022 р. Вінниця, 2022. С. 55-58.
18. Ділові очікування підприємств України. *Департамент статистики та звітності*. 2022. №2 (66). 72 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q2.pdf?v=4 (дата звернення: 05.04.2023).

19. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
20. Мацука В. М., Глушаниця А. В. Сучасні технології антикризового фінансового управління підприємствами. *Економіко-правова політика в умовах світової кризи: проблеми і шляхи подолання* : зб. тез і доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 25 листопада 2021 року. Черкаси, 2022. С.118-120. URL: https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-12/zbirnik_mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya_2021.pdf#page=118 (дата звернення: 06.04.2023).
21. Асауленко І. П. Особливості антикризового управління підприємством. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р. Дніпро, 2021. С. 9-11.
22. Онісіфорова В. Ю. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119-127. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218738> (дата звернення: 6.04.2023).
23. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (дата звернення: 07.04.2023).
24. Дмитренко А. І. Ліквідація підприємства як базовий інструмент антикризового менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 211–218. URL: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Z21ID=1986356105087365610&Image_file_name=CONF_PUBL%5Cecon_enterprise_2014.pdf (дата звернення: 7.04.2023).
25. Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с.
26. Балан Д., Коваль А. Можливості вибору стратегії антикризового та конкурентного управління на основі власного економічного потенціалу

підприємства. Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р. Київ, 2022. С. 432-436.

27. Луценко Т. С. Оцінка ефективності антикризових рішень. *Державне регулювання економіки*. 2019. №4. С. 38-41.

28. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2013. №3. С. 152-156.

29. Дмитрієв І. А. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2018. № 1 (85). С. 84–92.

30. Кустріч Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 35. С. 52-59.

31. Марков М. Є. Напрямки розвитку методичних підходів до оцінки та прогнозування банкрутства підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 11. С. 154-161. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-154_161.pdf (дата звернення: 10.04.2023).

32. Мартиненко І. В. Прогнозування ймовірності настання банкрутства на підприємстві ТОВ «АРСЕЛОРМІТТАЛ ПЕКЕДЖІНГ Україна». *Збірник науково-практичних статей*. 2018. С. 148-154.

33. Податковий кодекс України : офіц. текст. Київ : ВВР, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.04.2023).

34. Господарський кодекс України: офіц. текст. Київ : ВВР, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2023).

35. Кодекс України з процедур банкрутства : офіц. текст. Київ : ВВР, 2019, № 19, ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 10.04.2023).

36. Офіційна веб-сторінка ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» : веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 11.04.2023).

37. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення: 11.04.2023).

38. Досьє ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 15.04.2023).

39. Фонд державного майна : веб-сайт. URL: <https://www.spfu.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2023).

40. Декларація відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці ТОВ «ЕПІЦЕНТР» : веб-сайт. URL: <http://kiev.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/32-20-4646.14.09.2020.32490244.pdf> (дата звернення: 17.04.2023).

41. Вакансії ТОВ «Епіцентр К» : веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/vakansyy/> (дата звернення: 17.04.2023).

42. Інформація про Епіцентр К : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення: 17.04.2023).

43. В епіцентрі бізнесу: які торговельні напрямки та підприємства розвиває група Епіцентр К : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/biznes-grupa-epitsentr-k/> (дата звернення: 17.04.2023).

44. Епіцентр К : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A (дата звернення: 18.04.2023).

45. Антимонопольний комітет України : веб-сайт. URL: <https://amcu.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2023).

46. "Епіцентр К" залучив \$120 млн кредиту від ЄІБ для сільськогосподарської діяльності : веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/792251.html> (дата звернення: 19.04.2023).

47. Епіцентр отримав кредит на 70 мільйонів доларів на агророзвиток : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/12/25/655293/> (дата звернення: 19.04.2023).

48. ТАСКОМБАНК надав кредит "Епіцентру" на поповнення обігових коштів обсягом 9 млн доларів США : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/05/26/674278/> (дата звернення: 19.04.2023).

49. Ощадбанк надасть «Епіцентру К» \$50 млн на будівництво елеваторів і торгових центрів : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/oshchadbank-nadast-epitsentru-50-mln-na-budivnitstvo-elevatoriv-i-torgovikh-tsentriv-21092022-8493> (дата звернення: 19.04.2023).

50. Як влаштований маркетплейс Епіцентр і як там продавати : веб-сайт. URL: <https://foks.biz/kak-prodavati-na-marketplace-epicentr> (дата звернення: 20.04.2023).

51. ЗМІ: Власники "Епіцентру" через офшори можуть мати бізнес в окупованому Криму. НАЗК влаштувало перевірку : веб-сайт. URL: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/12721-smi-vladeltsyi-epitsentra-cherez-offshoryi-mogut-vladet-biznesom-v-okkupirovannom-kryimu-napk-ustroilo-proverku> (дата звернення: 20.04.2023).

52. Герєга заперечив, що має бізнес в Криму : веб-сайт. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/dengi/2021-11-04/5721669-gerega-zaperechiv-shcho-mae-biznes-v-krimu> (дата звернення: 20.04.2023).

53. Як в період карантину Епіцентр уникнув закриття : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/193827_yak-v-perod-karantinu-epitsentr-uniknuv-zakrittya (дата звернення: 20.04.2023).

54. «Свинарчуки 2»: власник «Епіцентру» може бути замішаний в контрабанді з використанням «МРІЙ»? : веб-сайт. URL: https://radiotrek.rv.ua/articles/svynarchuky_2_vlasnyk_epitsentru_mozhe_buty_zamish_anyy_v_kontrabandi_z_vykorystannyam_mriy_foto_248978.html (дата звернення: 20.04.2023).

55. Антикризіві комунікації для збереження репутації компанії під час карантину : веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/357297545_ANTI-CRISIS_COMMUNICATIONS_TERMS_OF_PRESERVENCE_THE_COMPANY'S_REPUTATION_DURING_QUARANTINE (дата звернення: 20.04.2023).
56. «KUMA Kombucha» : веб-сайт. URL: https://www.instagram.com/kuma_kombucha/ (дата звернення: 20.04.2023).
57. «Seedsbank» : веб-сайт. URL: <https://seedsbank.me/> (дата звернення: 20.04.2023).
58. «Опілля» : веб-сайт. URL: <https://opillia.com/> (дата звернення: 20.04.2023).
59. Блоки для теплоізоляції : веб-сайт. URL: <https://aeroblock.net.ua/bloki-dlya-teploizolyatsii/> (дата звернення: 20.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Оцінка респондентів поточного фінансово-економічного стану своїх підприємств

Підприємство	Добрий	Задовільний	Поганий	Σ	Кількість відповідей	Баланс відповідей					Зміна в п. п.:	
						II кв. 2021 р.	III кв. 2021 р.	IV кв. 2021 р.	I кв. 2022 р.	II кв. 2022 р.	I кв. 2022 р.	II кв. 2022 р.
А	1	2	3	4=1+2+3	5	6	7	8	9	10=1-3	11=10-9	12=10-6
Усього	7.3	56.7	36.0	100.0	591	6.0	7.0	7.6	6.6	-28.8	-35.4	-34.8
сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	12.0	62.0	26.1	100.0	92	16.0	24.3	20.0	18.3	-14.1	-32.4	-30.1
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0.0	50.0	50.0	100.0	38	-4.4	4.3	4.4	0.0	-50.0	-50.0	-45.6
переробна промисловість	7.0	66.7	26.3	100.0	114	8.7	4.8	0.0	-0.9	-19.3	-18.4	-28.0
постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами	6.7	40.0	53.3	100.0	30	-19.4	-12.9	-23.3	-16.7	-46.7	-30.0	-27.3
будівництво	5.6	27.8	66.7	100.0	18	10.0	13.6	18.2	20.0	-61.1	-81.1	-71.1
оптова і роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	6.8	59.4	33.8	100.0	133	14.3	10.5	12.0	20.5	-27.1	-47.6	-41.4
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, телекомунікації	5.6	55.6	38.9	100.0	72	-16.3	-13.2	-3.3	-15.9	-33.3	-17.5	-17.0
інші	8.5	50.0	41.5	100.0	94	11.8	10.8	15.1	13.8	-33.0	-46.7	-44.8
малі	2.5	49.7	47.8	100.0	161	-10.1	-9.4	-3.8	-8.6	-45.3	-36.8	-35.3
середні	9.2	54.4	36.4	100.0	239	12.1	12.7	13.3	12.3	-27.2	-39.5	-39.3
великі	9.0	65.1	25.9	100.0	189	12.4	12.3	10.0	12.4	-16.9	-29.3	-29.3
здійснюють експортно-імпортні операції: лише експортні операції	17.4	65.2	17.4	100.0	46	13.8	17.8	25.0	17.4	0.0	-17.4	-13.8
лише імпортні операції	7.5	55.2	37.3	100.0	67	27.7	11.6	28.3	28.6	-29.9	-58.4	-57.5
експортні та імпортні операції	5.3	64.1	30.6	100.0	206	13.9	17.4	12.3	17.7	-25.2	-42.9	-39.1
не здійснюють	7.1	50.0	42.9	100.0	268	-4.9	-5.0	-3.1	-9.4	-35.8	-26.4	-30.9
які в наступні 12 місяців очікують:												
збільшення обсягів реалізації	10.0	51.4	38.6	100.0	140	23.1	22.8	26.9	25.9	-28.6	-54.5	-51.7
зменшення обсягів реалізації	4.4	52.2	43.4	100.0	251	-28.4	-24.3	-17.7	-24.5	-39.0	14.6	-10.6
прискорення зростання цін реалізації	7.2	56.2	36.6	100.0	402	9.7	9.1	10.3	10.9	-29.4	-40.3	-39.1
які постійно стежать за діяльністю Національного банку України	11.7	57.8	30.5	100.0	128	23.7	24.1	23.1	19.1	-18.8	-37.8	-42.4
Вінницька область	0.0	65.0	35.0	100.0	20	9.5	14.3	28.6	6.7	-35.0	-41.7	-44.5
Волинська область	0.0	75.0	25.0	100.0	12	16.7	0.0	16.7	22.2	-25.0	-47.2	-41.7
Дніпропетровська область	0.0	60.3	39.7	100.0	68	0.0	-6.3	-10.4	-8.3	-39.7	-31.4	-39.7
Житомирська область	0.0	75.0	25.0	100.0	12	-7.7	0.0	0.0	-28.6	-25.0	3.6	-17.3
Закарпатська область	18.2	54.5	27.3	100.0	11	9.1	0.0	0.0	0.0	-9.1	-9.1	-18.2
Запорізька область	0.0	58.8	41.2	100.0	17	-3.7	0.0	-11.5	-21.1	-41.2	-20.1	-37.5
Івано-Франківська область	18.8	68.8	12.5	100.0	16	13.3	25.0	37.5	46.7	6.3	-40.4	-7.1
Київська область та м. Київ	7.5	54.8	37.6	100.0	186	13.5	14.4	18.0	19.0	-30.1	-49.2	-43.6
Кіровоградська область	0.0	72.7	27.3	100.0	11	0.0	16.7	8.3	-11.1	-27.3	-16.2	-27.3
Львівська область	18.4	57.9	23.7	100.0	38	13.2	7.9	18.4	11.4	-5.3	-16.7	-18.4
Миколаївська область	7.7	38.5	53.8	100.0	13	12.5	6.7	6.3	7.1	-46.2	-53.3	-58.7
Одеська область	5.9	58.8	35.3	100.0	34	-7.9	2.6	0.0	-3.2	-29.4	-26.2	-21.5
Полтавська область	5.6	58.3	36.1	100.0	36	-15.8	5.1	0.0	2.6	-30.6	-33.2	-14.8
Рівненська область	8.3	50.0	41.7	100.0	12	23.1	0.0	0.0	8.3	-33.3	-41.7	-56.4
Сумська область	0.0	60.0	40.0	100.0	10	7.7	-7.7	15.4	-15.4	-40.0	-24.6	-47.7
Тернопільська область	20.0	70.0	10.0	100.0	10	10.0	18.2	0.0	20.0	10.0	-10.0	0.0
Харківська область	3.3	26.7	70.0	100.0	30	0.0	8.3	-6.4	2.7	-66.7	-69.4	-66.7
Херсонська область	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	0.0	8.3	-8.3	-10.0	(...)	(...)	(...)
Хмельницька область	21.4	57.1	21.4	100.0	14	0.0	20.0	20.0	16.7	0.0	-16.7	0.0
Черкаська область	11.1	72.2	16.7	100.0	18	26.3	16.7	31.6	-12.5	-5.6	6.9	-31.9
Чернівецька область	27.3	36.4	36.4	100.0	11	18.2	18.2	-9.1	20.0	-9.1	-29.1	-27.3
Чернігівська область	0.0	50.0	50.0	100.0	12	-15.4	-23.1	-30.8	-22.2	-50.0	-27.8	-34.6

Джерело: [18, с. 45]

Таблиця Б.1 – Оцінка респондентів найбільш впливових факторів, що обмежують спроможність їх підприємств збільшувати виробництво

Підприємства	Обмеженість виробничих потужностей	Занадто високі ціни на енергоносії	Занадто високі ціни на сировину та матеріали	Брак кваліфікованих працівників	Брак обігових коштів	Обмежені можливості отримання кредиту	Надмірний регуляторний тиск	Надмірний податковий тиск	Недостатній попит	Значні коливання курсу гривні щодо інших валют	Корупція	Восинді та їх наслідки
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Усього	14.7	38.9	43.9	14.0	27.0	9.8	8.3	10.6	34.0	19.1	3.7	86.1
сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	22.6	51.6	58.1	11.8	32.3	10.8	4.3	12.9	17.2	17.2	2.2	80.6
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	21.1	47.4	36.8	13.2	28.9	7.9	15.8	15.8	44.7	10.5	5.3	84.2
переробна промисловість	14.9	44.7	64.0	14.9	30.7	16.7	4.4	7.0	36.8	25.4	2.6	85.1
постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами	20.0	56.7	46.7	6.7	40.0	10.0	10.0	13.3	30.0	10.0	0.0	66.7
будівництво	27.8	33.3	33.3	33.3	33.3	5.6	11.1	5.6	38.9	11.1	16.7	100.0
оптова і роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9.8	24.1	30.1	9.0	24.1	9.0	12.0	9.8	36.8	22.6	2.3	90.2
транспорт, складське господарство, поштова кур'єрська діяльність, телекомунікації	12.5	47.2	47.2	13.9	25.0	6.9	9.7	13.9	27.8	12.5	6.9	87.5
інші	8.5	25.5	26.6	21.3	17.0	5.3	6.4	9.6	43.6	21.3	4.3	90.4
малі	12.4	32.9	39.8	16.1	25.5	7.5	11.2	13.0	36.6	19.9	7.5	87.6
середні	12.6	39.3	43.5	10.5	26.4	8.8	6.3	10.0	33.9	19.2	3.8	87.0
великі	18.9	43.7	47.9	16.8	29.5	12.6	8.4	8.9	31.6	18.4	0.5	84.2
здійснюють експортно-імпортні операції: лише експортні операції	19.1	46.8	42.6	23.4	25.5	10.6	2.1	21.3	23.4	21.3	2.1	80.9
лише імпортні операції	13.4	28.4	26.9	10.4	17.9	3.0	6.0	7.5	47.8	22.4	4.5	88.1
експортні та імпортні операції	14.1	39.8	45.1	13.1	29.6	15.5	9.7	9.2	33.5	22.8	2.4	87.4
не здійснюють	14.9	38.8	47.0	13.8	26.9	7.1	9.0	10.8	32.8	14.9	4.9	86.6
які в наступні 12 місяців очікують:												
збільшення обсягів реалізації	15.7	32.9	42.1	12.9	23.6	11.4	7.1	7.1	33.6	19.3	3.6	83.6
зменшення обсягів реалізації	13.9	41.0	43.4	14.3	30.7	10.0	9.6	12.7	39.4	18.3	3.6	91.6
прискорення зростання цін реалізації	14.6	39.5	47.4	13.4	27.8	10.7	9.7	11.2	33.3	21.6	3.7	86.1
які постійно стежать за діяльністю Національного банку України	14.1	27.3	31.3	11.7	21.9	9.4	13.3	14.1	39.8	25.0	3.9	88.3
Вінницька область	9.5	42.9	85.7	9.5	28.6	4.8	19.0	19.0	28.6	23.8	0.0	85.7
Волинська область	8.3	16.7	83.3	8.3	25.0	0.0	0.0	0.0	16.7	50.0	25.0	100.0
Дніпропетровська область	11.8	44.1	51.5	11.8	30.9	11.8	11.8	14.7	44.1	8.8	7.4	92.6
Житомирська область	0.0	33.3	75.0	8.3	8.3	8.3	8.3	0.0	25.0	33.3	0.0	83.3
Закарпатська область	0.0	27.3	36.4	27.3	45.5	9.1	0.0	0.0	36.4	9.1	0.0	63.6
Запорізька область	0.0	35.3	35.3	5.9	17.6	11.8	0.0	0.0	5.9	11.8	0.0	100.0
Івано-Франківська область	25.0	43.8	25.0	6.3	18.8	6.3	6.3	0.0	37.5	6.3	0.0	68.8
Київська область та м. Київ	14.5	31.7	33.3	14.5	21.0	9.1	8.6	9.7	37.6	20.4	4.3	91.4
Кіровоградська область	27.3	36.4	36.4	18.2	45.5	0.0	0.0	9.1	45.5	18.2	0.0	81.8
Львівська область	15.8	47.4	44.7	10.5	42.1	15.8	7.9	7.9	23.7	31.6	2.6	68.4
Миколаївська область	15.4	38.5	46.2	15.4	23.1	15.4	0.0	23.1	15.4	30.8	0.0	100.0
Одеська область	14.7	35.3	38.2	17.6	29.4	17.6	14.7	8.8	17.6	20.6	2.9	76.5
Полтавська область	16.7	55.6	41.7	19.4	33.3	11.1	13.9	19.4	50.0	16.7	0.0	94.4
Рівненська область	33.3	50.0	58.3	8.3	16.7	8.3	0.0	8.3	50.0	25.0	0.0	83.3
Сумська область	10.0	40.0	50.0	20.0	10.0	0.0	10.0	20.0	50.0	0.0	0.0	100.0
Тернопільська область	10.0	30.0	50.0	20.0	20.0	10.0	10.0	20.0	20.0	0.0	0.0	50.0
Харківська область	30.0	53.3	50.0	23.3	46.7	16.7	0.0	13.3	36.7	26.7	6.7	90.0
Херсонська область	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Хмельницька область	14.3	50.0	42.9	14.3	28.6	7.1	14.3	21.4	21.4	28.6	0.0	64.3
Черкаська область	11.1	33.3	44.4	5.6	11.1	5.6	5.6	0.0	33.3	0.0	11.1	88.9
Чернівецька область	27.3	36.4	45.5	9.1	36.4	0.0	0.0	9.1	18.2	18.2	0.0	63.6
Чернігівська область	8.3	41.7	50.0	16.7	33.3	0.0	8.3	8.3	33.3	16.7	0.0	83.3

Джерело: [18, с. 55]

За участь сертифікат надає 1 кредит ECTS

13.10.2022



СЕРТИФІКАТ №054

Цей сертифікат засвідчує, що
БАЛАН Дар'я Вадимівна

брала участь
 у IX Міжнародній науково-практичній конференції
 «Економіка підприємства: теорія і практика»,
 яка відбулася 12-13 жовтня 2022 року у м. Київ
 у ДВНЗ «Київський національний економічний університет
 ім. В. Гетьмана»

Голова
 організаційного комітету



Репіна Інна М.

Рисунок В.1 – Сертифікат участі у IX Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: теорія і практика»

Таблиця Г.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2019-2021 рр.

АКТИВ		2 019р.	2 020р.	2 021р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12543	32720	52735
первісна вартість	1001	44846	73004	103183
накопичена амортизація	1002	32303	40284	50448
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1869460	3757362	4522886
Основні засоби:	1010	12669209	15231712	20354659
первісна вартість	1011	17633294	21335058	28508336
знос	1012	4964085	6103346	8153677
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	1653412	3129633	3362244
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	0	23116	0
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	16204624	22174543	28292524
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13885922	15388827	18993367
Виробничі запаси	1101	0	1544910	2184396
Незавершене виробництво	1102	0	43118	45228
Готова продукція	1103	0	302488	348780
Товари	1104	0	13498311	16414963
Поточні біологічні активи	1110		0	0
Депозити перестрахування	1115		0	0
Векселі одержані	1120		0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1441014	2182479	2272381
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		0	0
з бюджетом	1135		1	128105
у тому числі з податку на прибуток	1136		0	0
з нарахованих доходів	1140		0	0
із внутрішніх розрахунків	1145		0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4462434	3794268	3352163
Поточні фінансові інвестиції	1160		0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921054	642802	668418
Готівка	1166	0	45989	61028
Рахунки в банках	1167	0	211115	182681
Витрати майбутніх періодів	1170	7322	5399	13859
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
рез.довг.зобов	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	217531	336830	429612
Усього за розділом II	1195	20935277	22350606	25857905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21		

Закінчення таблиці Г.1

БАЛАНС	1300	37139922	44525149	54150429
ПАСИВ		2 019р.	2 020р.	2 021р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158610	158 610	158610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			0
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	191		
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14785623	17901384	22089308
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	14944424	18 059 994,00	22247918
II Довгостр. зобов'язань і заб				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			16214
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	2008688	4142910	4417650
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256738	312170	1259783
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	2265426	4455080	5693647
III. Поточні зоб.				
Короткострокові кредити банків	1600		0	1640589
Векселі видані	1605		0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довг зобов	1610	776000	767497	447949
за товари, роботи, послуги	1615	14514080	16 290 062,00	20151237
за розрахунками з бюджетом	1620	273257	113290	186616
за у тому числі з податку на прибуток	1621	215457	31185	112238
за розрахунками зі страхування	1625	24716	17379	52322
за розрахунками з оплати праці	1630	160208	137988	268775
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640	0	73	73
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	505703	539039	272469
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	3676108	4144747	3188834
Усього за розділом III	1695	19930072	22010075	26208864
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
БАЛАНС	1900	37139922	44525149	54150429

**Таблиця Г. 2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«ЕПІЦЕНТР К» за 2019-2021 рр.**

Фінансові результати		2 019р.	2 020р.	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43506884	50382425	57273184
Чисті зароблені страхові премії	2010		0	0
Премії підписані, валова сума	2011		0	
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30909972	35593670	40351688
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	12596912	14788752	16921496
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	314826	737243	805058
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			0
Адміністративні витрати	2130	856045	872759	1074118
Витрати на збут	2150	7830439	8660251	11153426
Інші операційні витрати	2180	29949	920408	517041
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	4195305	5072577	4981969
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		0	0
Дохід від участі в капіталі	2200		0	0
Інші фінансові доходи	2220	4394	211548	121691
Інші доходи	2240	307667	0	631968
Дохід від благодійної допомоги	2241		0	0
Фінансові витрати	2250	432374	295646	376578
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	1112
Інші витрати	2270	79186	1438592	75255
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3995806	4103972	5282683
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	821675	731440	1029883
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3174131	3372532	4252800
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		0	0
		2 019р.	2 020р.	2 021р.
Операційні витрати				
Матеріальні затрати	2500	30875968	1255142	1848755
Витрати на оплату праці	2505	4711766	5208532	6174870
Відрахування на соціальні заходи	2510	952162	1056667	1250414
Амортизація	2515	1058261	1667998	2315012
Інші операційні витрати	2520	2028248	3465135	3801241
Разом	2550	39626405	12653474	15390292