

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СКУБІЙ Мар'ян Васильович

**Удосконалення методів антикризового
управління підприємством. / Improvement of
anti-crisis management methods of the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
М. В. Скубій

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1 Суть антикризового управління підприємством	5
1.2. Методичні підходи до діагностики антикризового управління підприємством.....	13
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Комплексний аналіз діяльності підприємства як основної передумови реалізації технологій антикризового управління	25
2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства	33
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємства	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	48
3.1. Впровадження механізму антикризового управління як умова забезпечення економічної безпеки підприємства	48
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо розробки антикризової стратегії підприємства.....	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх умовах це катастрофічне явище для економіки: руйнуються ланцюжки поставок, виробничі потужності, інфраструктура, що значно ускладнює діяльність всього підприємства. У цьому контексті велика кількість компаній скорочує або припиняє свою діяльність, що призводить до зниження ВВП, зростання безробіття та зростання бідності. Головним завданням для розвитку економіки у воєнний час має стати створення підприємств у всіх сферах. Для цього кожне комерційне підприємство має забезпечити безперебійну роботу підприємства в умовах війни. Для того, щоб розрядити непередбачені ситуації та забезпечити безперебійну роботу компанії в складних економічних умовах, можлива наявність глобальної системи антикризового управління, адаптованої до бойових умов компанії. Основою цього механізму має стати низка взаємозалежних заходів з адаптації підприємства до умов війни, забезпечення безперебійної роботи, забезпечення ефективної роботи та запобігання виникненню нових криз.

Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей. Виникненню ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю, та вивченню проблем, що призвели до кризи, присвячені роботи таких вітчизняних вчених: О. І. Барановського, Л. Б. Гнатишина, Ю. Є. Губені, А. В. Матвійчука, С. М. Ониська, Н. Г. Повстенюка, О. О. Терещенка, І. О. Тивончука. Вивчаються питання виникнення та подолання кризи, зокрема, за допомогою: О. В. Ареф'єва, О. В. Бінерта, В. О. Василенка, К. С. Головача, С. М. Іванюти, О. В. Коваленка, В. М. Ковала, О. М. Остапенка, Л. Саса Саса, В. Л. Товажнянського, Т. О. Шматковської, І. Б. Яціва. Недостатній розвиток теоретико-методологічних аспектів підготовки та впровадження механізмів організаційно-економічного управління підприємствами в кризових ситуаціях, недосконалість діагностики кризових ситуацій з урахуванням організаційно-економічних особливостей їх діяльності та розробки системи антикризових заходів, визначає актуальність теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів антикризового управління підприємством.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити суть антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати методичні підходи до діагностики антикризового управління підприємством;
- провести комплексний аналіз діяльності підприємства як основної передумови реалізації технологій антикризового управління;
- оцінити фінансову стійкість підприємства;
- здійснити оцінку ефективності антикризового управління підприємства;
- запропонувати шляхи впровадження механізму антикризового управління як умови забезпечення економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо розробки антикризової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні положення щодо формування системи антикризового управління підприємством для підвищення ефективності його управління.

Методологічною основою дослідження є: діалектичний метод; абстрактно-логічний та аналітично-порівняльний методи; методи економічної математики та економічної статистики; графічний; методи системного аналізу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення методів антикризового управління підприємством можуть бути використані в його діяльності для підвищення кінцевої ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Суть антикризового управління підприємством

Геополітичні чинники, фінансова глобалізація та відкриття економіки є не тільки додатковими можливостями для соціально-економічного розвитку компанії в процесі заснування на національному та міжнародному рівні, а й можуть стати причиною негативного прояву кризових явищ.

В умовах нестабільної економіки кількість компаній, які втратили фінансову спроможність, значно зростає, що призводить до виникнення стрімкої кризової ситуації в компаніях. Основним завданням менеджменту є створення умов, що сприяють нормальному функціонуванню підприємств. Тому «керівним принципом управління має бути не максимізація прибутку компаній, а забезпечення їх прибутковості на основі успішного антикризового управління, що забезпечить кращу фінансову стійкість цих корпоративних структур у майбутньому» [31, с. 30].

Єдиної думки вчених щодо трактування поняття «антикризове управління» немає. Одні визначають антикризове управління як управління економікою в загальнокризових умовах, інші визначають його як управління напередодні банкрутства або пов'язують антикризове управління з діяльністю кризових менеджерів у процедурах банкрутства (табл. 1.1).

Взагалі кажучи, «особливість антикризового управління в порівнянні з іншими видами управління полягає в тому, що в більшості випадків прийняття управлінських рішень відбувається в умовах високої невизначеності, нестачі часу, обмежених фінансових ресурсів і наявності ознак розвитку кризових процесів» [61; с. 190].

Підходи до визначення терміна «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття
Шварц І.В., Мороз В. В.	Антикризове управління – це планування та проведення заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
Топій І.І.	Антикризове управління – це часткова функція управління, спрямована не лише на подолання кризового стану та банкрутства підприємства, але й на попередження про загрозу виникнення кризи, недопущення її прояву, а також усунення наслідків кризи та антикризових заходів
Винокурова О.І.	Антикризове управління – це безперервний процес впливу на об’єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дозволяють спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб’єкта господарювання
Холод З.М., Штангрет А.М.	Антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для функціонування підприємства
Єлець О.П.	Антикризове управління – це сукупність принципів, форм і методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи та відновлення життєздатності підприємства за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства та мінімізації матеріальних і фінансових витрат.

Примітка. Сформовано автором за [19; 30; 63; 64; 65].

Необхідно розуміти, що здійснення «антикризового управління компанією має бути частиною стратегічного управління, оскільки кризова ситуація на підприємстві по суті є стратегічною проблемою для організації, яка повинна бути вирішена і подолана компанією» [19]. З точки зору антикризового управління в компанії особливу роль, що для нього не менш важливо, відіграють керівники, а також капітал і сучасні технології. Безсумнівно, що в першу чергу цінуються освічені і висококваліфіковані менеджери, але в ряді випадків невідготовлені, але мотивовані і наділені високим рівнем інтелекту менеджери, краще справляються з виконанням покладених на них завдань і забезпечують правильні методи і напрямки діяльності компанії по виходу з кризової ситуації.

Кризові ситуації часто виникають в компанії під одночасним впливом декількох факторів. Спочатку проблемні точки запускають ланцюгову реакцію послідовних причин, які потім стають наслідками кризи. Як наслідок, слабкість однієї ланки виробничого процесу, такої як якість продукції, що випускається, безпосередньо впливає на інші ланки, зокрема на обсяг реалізації продукції, що призводить до втрати довіри серед кінцевих споживачів.

Сутність «антикризового управління виражається в його характерних рисах, які спрямовані на передбачення і усунення ризикованих управлінських рішень» [19]. Перш за все, мова йде про можливість передбачення і планування кризових ситуацій, організації вже існуючих, застосування певних підходів до управління. Таким чином, в широкому сенсі під «антикризовим управлінням розуміють управління, при якому прогнозується ризик настання кризи, аналізуються його симптоми, вживаються заходи щодо зниження негативних наслідків кризи і використовуються фактори для його подальшого розвитку» [30].

Основні відмінності антикризового управління полягають у наступному:

- специфіка мети впровадження – збереження підприємства як комерційного підприємства та відновлення його застосовності;
- використання певних інструментів управління, тобто інструментів і прийомів впливу на управління;
- підвищений ризик прийняття і реалізації управлінських рішень у зв'язку з високим ступенем нестабільності в економічній системі;
- використання інноваційних рішень, креативних підходів для визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї.

Відправною точкою для підвищення ефективності антикризового управління є визначення цільової системи, яка повинна бути досягнута. Ці цілі повинні бути наступними:

- вивести компанію з банкрутства;
- запобігання банкрутству підприємства;
- місце виникнення кризи;

- фінансова стійкість компанії;
- не допустити повторення кризи;
- техніко-економічне обґрунтування та проведення профілактичних заходів.

Одним з найважливіших завдань антикризового управління є визначення оптимальної стратегії подолання кризи та відновлення ефективності діяльності компанії. Антикризове управління вимагає глибокого аналізу ситуації на підприємстві та вибору найбільш адекватних заходів для її поліпшення. Кожна компанія має розробити свою власну стратегію фінансового обороту, яка враховувала б її специфіку та можливості. Неправильний вибір стратегії виходу з кризи може призвести до негативних наслідків, таких як збільшення збитків, втрата ринкових позицій, зниження конкурентоспроможності тощо. Тому антикризове управління повинно бути спрямоване на швидке та ефективне подолання кризи, і для цього необхідно розробити спеціальну програму антикризового реагування, яка б включала конкретні дії та заходи.

Виходячи з досліджень, визначення сутності антикризового управління має свої особливості. Зокрема, слід зазначити, що при здійсненні та здійсненні стратегічного управління, крім загальних складових корпоративного управління, таких як наукові принципи, системний підхід, чітке регулювання, оптимальність та формалізація, можуть також використовуватися такі компоненти, як оцінка бізнес-середовища, визначення, оцінка, створення та реалізація його місії та завдань, аналіз та контроль результатів.

У рамках оцінювання теоретичних розробок вітчизняних і зарубіжних учених запропоновано модель, яка досліджує місце і роль антикризового управління в системі стратегічного планування підприємства та посідає особливе місце в реалізації організаційно-економічних засад антикризового управління (рис. 1.1).

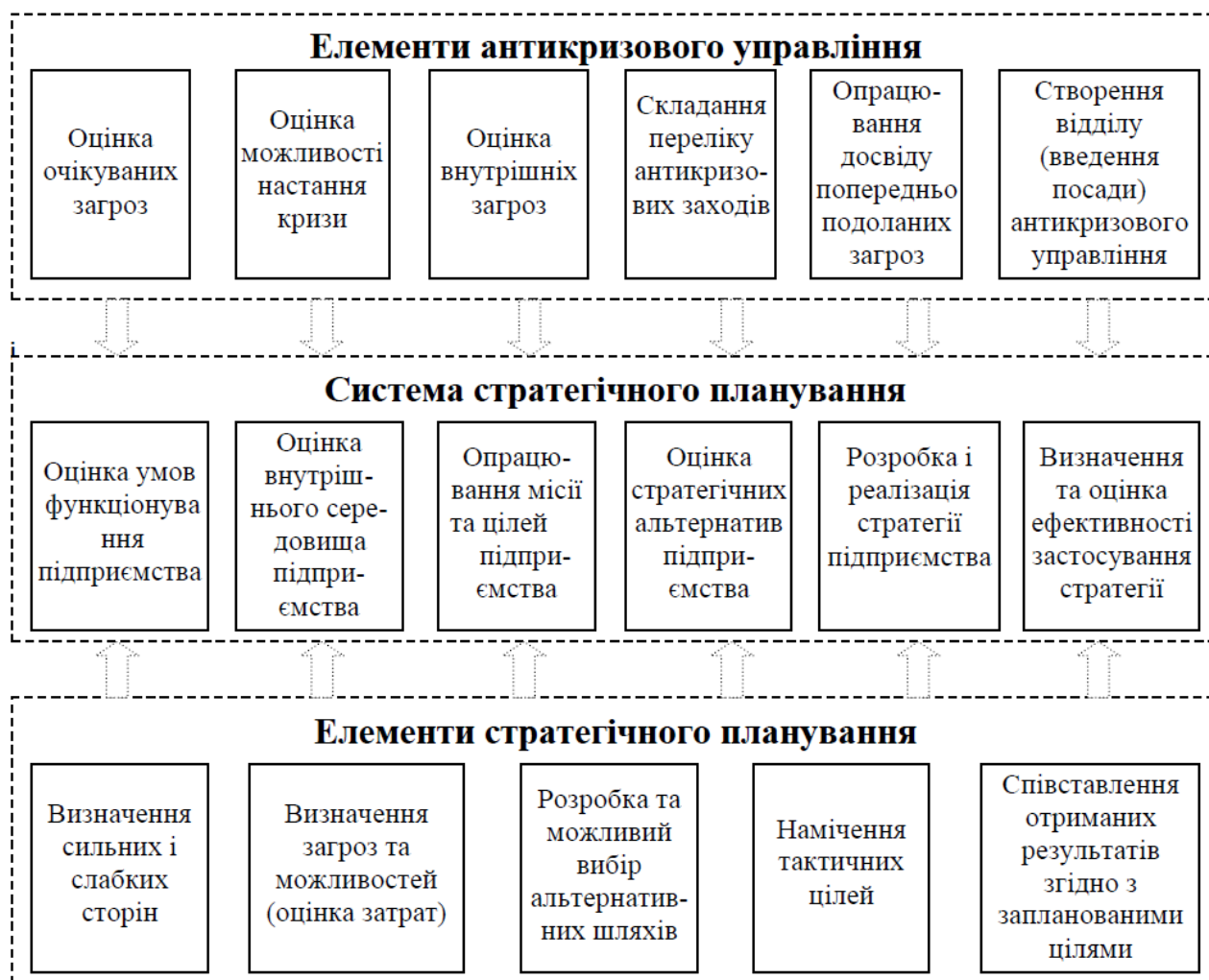


Рис. 1.1. Модель антикризового управління в системі стратегічного планування компанії

Примітка. Сформовано автором

Проблема антикризового управління характеризує його як особливий вид управління, що має не тільки загальні для управління характеристики, а й певні характеристики. Таким чином, антикризове управління може бути спрямоване на досягнення наступних цілей: «підтримання поточного рівня розвитку компанії; запобігти виникненню або загостренню кризи; вивести компанію з кризи; уникнути ліквідації компанії, яка знаходиться на межі банкрутства; ліквідація наслідків кризи (антикризові заходи) та попередження її повторення» [25].

Залежно від цілей антикризового управління підприємства визначаються його види:

– «Превентивне антикризове управління (включає розробку і

реалізацію заходів щодо передбачення і попередження виникнення кризи в компанії);

– антикризове управління, що сприяє здоров'ю (включаючи розробку та реалізацію заходів щодо виведення підприємства з кризи та уникнення процедури банкрутства);

– превентивне антикризове управління (передбачає розробку та впровадження заходів щодо запобігання ліквідації підприємства, щодо якого відкрито провадження у справі про неплатоспроможність);

– антикризовий менеджмент в реабілітації (включаючи розробку і реалізацію антикризових заходів або заходів щодо ліквідації негативних наслідків кризи)» [63].

Для того, щоб компанія могла ефективно подолати кризові ситуації у своїй діяльності, необхідно дотримуватися таких основних принципів:

своєчасно виявляти та розрізняти кризові події за рівнем ризику, а також аналізувати головні фактори, які впливають на їх розвиток;

визначати терміни, протягом яких необхідно вжити заходів для подолання окремих криз у розвитку компанії;

повністю реалізувати внутрішні механізми подолання кризи (реструктуризація);

скористатися можливостями реструктуризації компанії, щоб запобігти неплатоспроможності;

контролювати результати заходів, які були заплановані для виведення компанії з кризи. Основні принципи антикризового управління показані на рисунку 1.2.

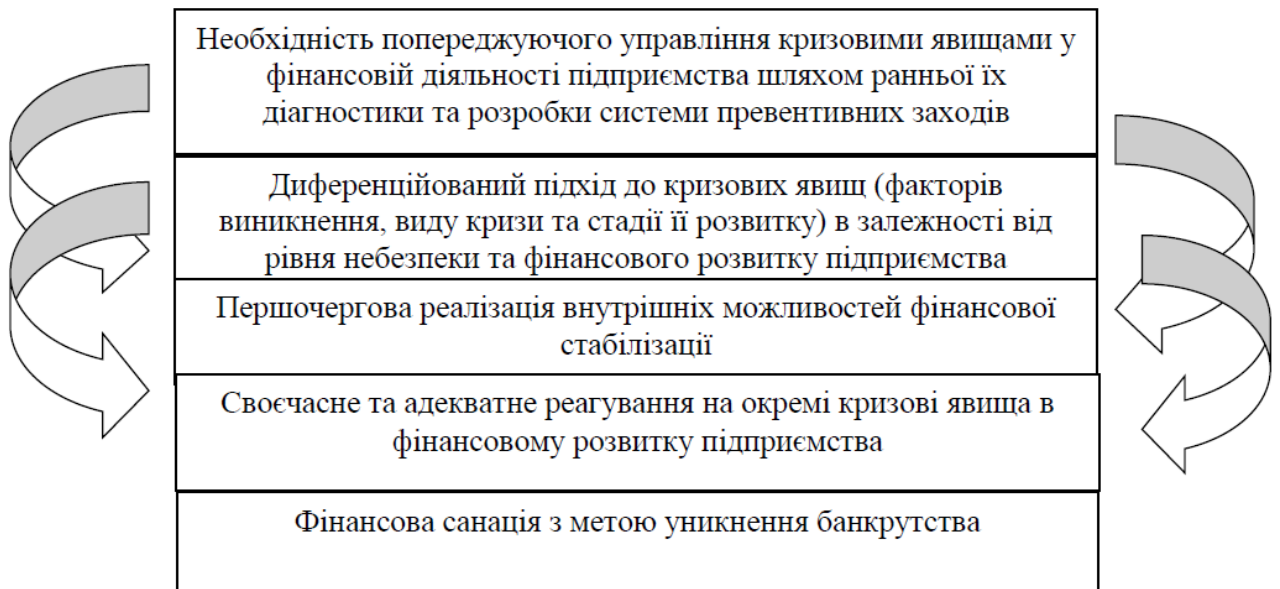


Рис. 1.2. Принципи антикризового управління

Примітка. Сформовано автором

Система антикризового управління на підприємстві характеризується наступними особливостями:

- гнучкість і адаптивність;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних технологічних особливостей ефективного управління;
- повноту проведених заходів, що сприяють досягненню максимально можливої ефективності утилізаційних процесів і розвитку економічного потенціалу промислового підприємства;
- швидкість реакції при перших ознаках кризової ситуації;
- узгодженість антикризових заходів з фазою життєвого циклу і загальною стратегією компанії.

Основними напрямками, за якими можна вдосконалити антикризове управління на підприємстві, є:

- розвиток системи управління ризиками та економічних відносин;
- підвищити інвестиційну привабливість компаній, що знаходяться в кризовому стані;
- зниження фінансових ризиків;
- використовувати потенціал компанії для усунення причин кризи;

- підвищення ефективності системи підтримки компанії;
- забезпечення безперервності та динамічності процесу антикризового управління з урахуванням високої ймовірності коригування ринку;
- слідування за здоров'ям компанії на етапах циклу розробки.

Основним інструментом системи антикризового управління підприємства є організаційно-економічний механізм управління, який покликаний сприяти економічному розвитку шляхом розробки та реалізації цілісного та ефективного використання економічного потенціалу підприємства, передбачення своєчасності та доцільності можливих відхилень від плану та постановки цілей підприємства як мікроекономічної системи. Необхідними ознаками організаційно-економічного антикризового механізму є «наявність механізмів адаптації системи до мінливих умов її діяльності; доцільність прийнятих управлінських рішень у світлі ситуації, що склалася; нестандартні методи аналізу та управління; створення реальної системи мотивації співробітників; використання інтеграційних механізмів; наявність механізму безперервного моніторингу (діагностики) діяльності підприємства та факторів зовнішнього середовища» [8].

Діагностика, своєчасне виявлення симптомів кризи і розробка необхідних заходів щодо їх подолання приймають управлінські рішення, визначають роботу всіх компонентів системи і засоби їх реалізації.

Якщо компанія опинилася в складній ситуації, то їй треба вирішити два головні питання:

як покращити свою фінансову стабільність і забезпечити своєчасну оплату за товари та послуги;

як змінити свою стратегію розвитку і реорганізувати свою діяльність так, щоб уникнути подальших проблем.

Тому заходи щодо подолання корпоративної кризи, які реалізуються в рамках оперативного антикризового управління, слід розділити на оперативні та стратегічні заходи. До оперативних заходів належать: ліквідація збиткових виробництв; визначення запасів продукції; залучення зовнішніх експертів;

реструктуризація персоналу; вилучення інших джерел кредиту; вжити ряд заходів щодо зміцнення дисципліни праці, виробництва, державних фінансів тощо.

Стратегічні заходи щодо подолання корпоративної кризи ґрунтуються на результатах діагностики стану підприємства з точки зору аналізу та оцінки його економічного потенціалу, виробничих планів та фінансового становища, і включають розробку концепції оздоровлення підприємства за такими напрямками: маркетинг, фінансовий менеджмент, управління нерухомістю, людськими ресурсами та інвестиційним комплексом.

1.2. Методичні підходи до діагностики антикризового управління підприємством

Вивчення інструментів антикризового управління компаніями вимагає використання певних методів і високого ступеня оригінальності управління. Це пов'язано з тим, що компанії в даний час працюють в умовах невизначеності, намагаючись максимізувати свій прибуток під впливом мінливості зовнішніх і внутрішніх факторів зовнішнього середовища.

«Діагностика - це структурований процес безперервного моніторингу, спрямований на моніторинг економічних процесів. Завдяки діагностиці раннє виявлення ознак кризової ситуації дозволяє компаніям запобігти або запобігти їй» [30]. Основним завданням діагностики, на наш погляд, є виявлення операційної проблеми та розробка заходів щодо систематизації та оптимізації діяльності всієї компанії. По суті, складність цих заходів полягає в антикризовому управлінні, для якого діагностика має особливе значення.

Нестабільність зовнішнього середовища сьогодні є серйозним викликом для компаній, що вимагає постійного і ретельного моніторингу, спрямованого на виявлення ризиків і оцінку реальних перспектив розвитку.

Шляхом вивчення та розробки інструментів антикризового управління спочатку вивчають методи оцінки, діагностику фінансової стійкості та

можливості неплатоспроможності підприємства.

Щодо термінів застосування засобів кризової діагностики та попередження банкрутства вчений О.В. Васильєв зазначає, що «краще проводити їх на більш ранніх стадіях, ще до прояву їх явних ознак» [17].

Васильєв О.В. у своїх наукових дослідженнях стверджує, що «антикризове управління підприємством складається з двох груп діагностичних етапів. Першу групу складають моніторинг і виявлення фінансового становища підприємства по відношенню до певних економічних показників.

До другої групи належать «планування, організація та мотивація конкретних антикризових заходів, спрямованих на визначення фінансових умов» [17].

У своїх наукових дослідженнях вчений Соколова Л.В. [58] визначає класифікацію існуючих моделей ймовірності неплатоспроможності підприємств наступним чином:

- «моделі для повної оцінки ймовірності неплатоспроможності;
- методології, засновані на розробці системи показників;
- нормативні діагностичні процедури загрожують регулюванню банкрутства» [58, с. 100]

Наведена класифікація дозволяє підтвердити, що відсутня методика якісної оцінки ймовірності банкрутства, яка полягає у вивченні зовнішніх і внутрішніх факторів в діяльності компанії, і яка має велике значення в тих труднощах, які існують в сучасній економіці нашої країни.

Вивчення наукових досліджень багатьох учених щодо класифікації методів визначення ймовірності банкрутства О.В. Ареф'єва [10]. Суть його підходу полягає в поділі діагностичної системи на кількісну і якісну.

Кількісні методи такі:

- «розрахунок оцінки поточного фінансового становища компанії;
- оцінка подальших перспектив розвитку компанії.

До якісних методів відносяться:

- діагностика фінансового потенціалу та наслідків його реалізації;

– діагностика попереджень та очікувань щодо фінансових результатів діяльності підприємства» [10, с. 52].

Тому слід зазначити, що класифікація, запропонована Ареф'євою О.В., є найбільш універсальною, оскільки включає в себе якісні та кількісні характеристики.

Для дослідження організаційно-економічних основ антикризового управління на підприємствах необхідно розробити певний структурно-логічний план роботи, який буде складатись з чотирьох фаз (рис. 1.3): підготовчого, теоретичного, аналітичного та проектно-пов'язаного.

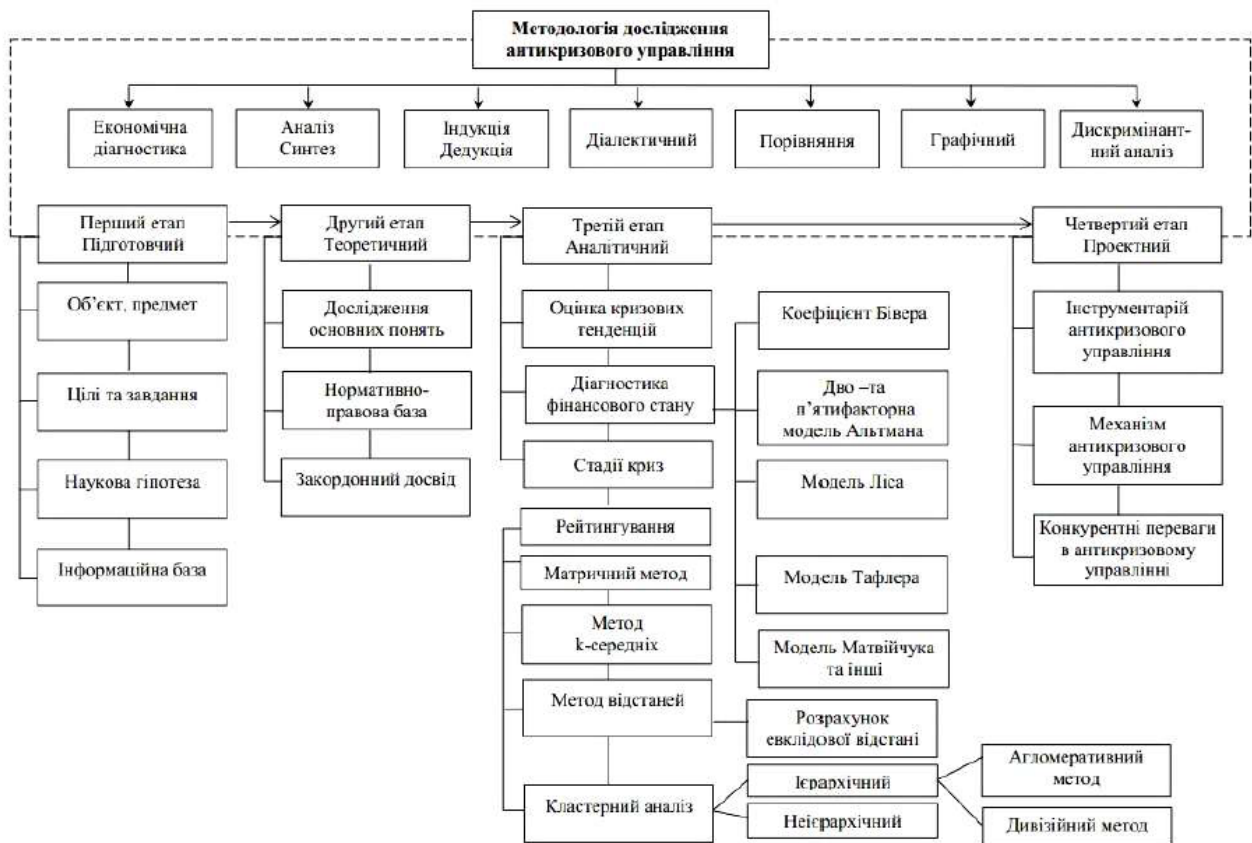


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема антикризового управління на підприємствах

Примітка. Сформовано автором

Набувають все більшого значення в їх практичному застосуванні такі методи діагностики неплатоспроможності, як коефіцієнтний, рейтинговий і факторний методи.

Коефіцієнтний метод, що включає в себе всі економічні показники,

відрізняється простотою розрахунків і повнотою діагностики фінансового становища. Недоліком такого аналізу є складність порівняння і узагальнення, так як існує велика кількість обчислень.

Особливість методу ранжування полягає в оцінці економічних показників за конкретні періоди або в порівнянні його з іншими галузями економіки, а також в оцінці за показниками фінансового становища. Недоліком цього методу є недостатня ефективність оцінки, яка характеризується суб'єктивністю, так як розрахунок за бальним методом нескладний, так як не передбачає великої кількості коефіцієнтів.

Тому слід зазначити, що використання скорингового методу для визначення ймовірності банкрутства або кризи в компаніях не виявляє загроз [22].

Розглянемо докладніше факторний аналіз: його різноманіття і властивості, так як він складається з великого набору економіко-математичних моделей, дискримінантного аналізу і кластерного аналізу, які ми також будемо вивчати і використовувати в своїй роботі.

Огляд наукових статей [28, 29, 40] дозволяє підтвердити, що дискримінаційний аналіз є найбільш доцільним кредитом для розрахунку ймовірності неплатоспроможності.

На думку українського економіста А. Матвійчука, «саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найвищу частоту використання (30,3%) і відносно високу прогностичну точність (86%)» [43].

Сутність дискримінантного аналізу розкривається при виконанні наступних трьох операцій:

1. оцінка коефіцієнта фінансових коефіцієнтів;
2. створення дискримінантної функції за допомогою математичних методів;
3. розрахунок інтегрального показника Z .

Таким чином, «використання дискримінантного аналізу дає можливість

прогнозувати банкрутство підприємства» [59] і розробляти заходи щодо поліпшення антикризового управління шляхом реалізації стратегій.

У контексті антикризового планування В. Костенський вважає, що «антикризовий менеджмент є симбіозом стратегічного управління (через реалізацію стратегії запобігання кризовим ситуаціям) та оперативного управління (через реалізацію стратегії антикризового управління)» [39, с. 209]. При цьому вчений вказує на те, що «причиною кризи в компанії часто є стратегічна криза. Це невдало обрана стратегія розвитку, яка може відразу призвести до кризової ситуації в компанії. Можуть бути ситуації, коли стратегія обрана правильно, але тактичні помилки керівництва призводять до кризової ситуації. У переважній більшості випадків фаза тактичної кризи (організаційно-структурної) є основною причиною неплатоспроможності підприємства. Тому криза стратегії і організаційно-структурна криза є латентними (неявними) стадіями кризи» [39, с. 209].

З точки зору, входження підприємства в кризовий стан починається у фазі стратегічної кризи, як вона є причиною, або у фазі організаційно-структурної кризи (рис. 1). 1.4.).

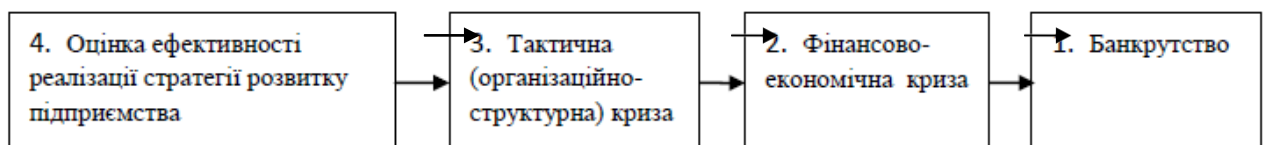


Рис. 1.4. Етапи реалізації антикризової програми для компанії

Примітка. Сформовано автором за [39]

У той же час без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень неможливо вирішити проблему, запобігти корпоративній кризі і поставити її на шлях подальшого економічного зростання. Важливою складовою процесу корпоративного управління є створення аналітичного фундаменту (організаційно-методичного забезпечення), що забезпечує базу знань, необхідну для прийняття ефективних рішень у сфері антикризового управління на стратегічному рівні.

Роль аналітики у прийнятті управлінських рішень різними бізнес-єдиницями надзвичайно важлива. Таким чином, якість обробки первинних аналітичних даних залежить від ефективності аналітичних функцій управління, усталеного ступеня обміну інформацією і, отже, від якості тих чи інших стратегічних рішень, прийнятих на цій основі, від функціонування економічної системи підприємства в цілому і, в кінцевому рахунку, від ступеня досягнення поставлених керівництвом тактичних і стратегічних цілей.

Методи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств, які широко використовуються в сучасній практиці, іноді є недостатніми, що перешкоджає створенню організаційно-методичної основи та інформаційного забезпечення для прийняття стратегічних рішень з антикризового управління. У науці моделі дискримінантного аналізу поділяються на однофакторні та багатофакторні. На підставі розглянутих досліджень [16; 42] зроблено висновок про те, що «багатовимірні моделі дають більш об'єктивні та інформативні результати» [16].

Особливість моделей Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу полягає в принципах розрахунку показників прибутковості і привабливості бізнес-активів.

У 1968 році американський економіст Едвард Альтман вперше представив моделі прогнозування банкрутств корпорацій. У науковій спадщині вченого налічується сім таких моделей. В рамках наукового дослідження ми розробили методики розрахунку всіх моделей, але прогнозувати неплатоспроможність компаній можна за допомогою двофакторної та п'ятифакторної моделі.

За двофакторною моделлю Альтмана визначають коефіцієнти поточної ліквідності та фінансової залежності, що дозволяє оцінити ризик банкрутства підприємства. Однак ця модель має свої недоліки, такі як обмежений набір показників, що впливають на результат. Крім того, двофакторна модель Альтмана не підходить для українських компаній, оскільки розроблена спеціально для американського ринку та не враховує особливостей нашої економіки.

П'ятифакторна модель Альтмана також широко використовується для

прогнозування банкрутств в зарубіжних компаніях, але, як показує практика, вона використовується і вченими, і вітчизняними фахівцями, оскільки за рахунок врахування більшої кількості факторів ефективність прогнозування при розрахунку ймовірності банкрутства набагато більше, ніж двухфакторна модель.

Аналізуючи моделі, що використовуються зарубіжними вченими для визначення ймовірності банкрутства, ми зацікавилися моделлю Д. Дюрана, Дж. За зразком Пальяна і Фулмера.

Метод Дюрана – «це інтегральна оцінка фінансової стійкості, заснована на скоринговому аналізі, що поєднує в собі три основні показники, що характеризують платоспроможність підприємства, з урахуванням вагових коефіцієнтів. Основним завданням цієї методики є розрахунок загальної оцінки довгострокової фінансової стійкості» [15].

Методологія рейтингової моделі передбачає «розподіл компаній за класами:

I - компанії з достатніми резервами платоспроможності, які виявляють впевненість у поверненні залучених коштів;

II - компанії, які мають ознаки боргового ризику, але ще не є ризиковими;

III - компанії, що потрапили в скрутне становище;

IV - компанії з високим ризиком неплатоспроможності при здійсненні заходів антикризового управління;

V - найбільш уразливі компанії фактично банкрутують» [48].

Французький вчений Ж. де Пальян розробив одну з відомих інтегральних моделей, яка використовується для оцінки фінансового становища компаній. Його головною особливістю є правильна ідентифікація фінансового становища компанії за допомогою індикатора *Z-score* з урахуванням п'яти факторів.

Модель французького вченого Ж. де Пальяна є однією з інтегральних моделей, що використовуються для оцінки фінансового становища компанії, а тому, на думку її автора, фінансове становище компанії можна точно описати індикатором *Z-score*.

Визначення поняття *Z-Score* в статистиці називається «стандартна оцінка»,

це «число стандартних відхилень, при яких значення початкового значення вище або нижче середнього значення того, що спостерігається або вимірюється. Необроблені оцінки вище середнього мають позитивні дефолти, а оцінки нижче середнього мають негативні дефолти» [82].

$$z = 25 x_1 + 25 x_2 + 10 x_3 + 20 x_4 + 20 x_5, (1.1)$$

Застосовується наступне: « X_1 - коефіцієнт швидкої ліквідності (активи з високою ліквідністю/ поточні зобов'язання); X_2 – коефіцієнт платоспроможності (власний капітал/ зобов'язання); X_3 – коефіцієнт необоротних активів (активи з високою ліквідністю/ баланс); X_4 - коефіцієнт оборотності запасів (середньорічна вартість/вартість зберігання); X_5 - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборот/дебіторська заборгованість)» [82].

Коефіцієнт в рівнянні (25, 25, 10, 20, 20) виражає конкретну вираженість впливу кожного показника.

Якщо $Z = 100$ – якщо фінансове становище знаходиться в межах норми; $Z > 100$ – фінансова ситуація скоріше позитивна; $Z < 100$ – фінансова ситуація насторожує і вказує на небезпеку кризової ситуації.

У 1984 році американський вчений Джон Фулмер опублікував статтю, в якій представив «модель класифікації банкрутства, яка обробляє фінансові дані 60 компаній із середнім річним оборотом 455 000 доларів». Згідно з цією моделлю, точність прогнозів становила 98% на рік вперед [75].

Модель Фулмера фокусується на виявленні викликів в економічній діяльності компаній через розробку ефективних і результативних стратегічних рішень.

Визначити ймовірність неплатоспроможності за моделлю Фулмера можна за такою формулою:

$$H = 5,528 * X_1 + 0,212 * X_2 + 0,073 * X_3 + 1,270 * X_4 - 0,120 * X_5 + 2,335 * X_6 + 0,575 * X_7 + 1,083 * X_8 + 0,894 * X_9 - 6,075, (1.2)$$

При цьому застосовується: « X_1 – сукупний дохід за попередні роки / підсумок балансу; x_2 – чистий оборот / підсумок балансу; x_3 – операційний прибуток / власний капітал; X_4 – Грошовий потік / сума непоточних і поточних

зобов'язань; X5 – довгострокові зобов'язання / підсумок балансу; X6 – поточні зобов'язання / підсумок балансу; X7 – добова (майно, обладнання та обладнання); X8 – Оборотний капітал / сума непоточних і поточних зобов'язань; X9 – протокол (операційний дохід + (відсотки до виплати / сплачені)). З іншого боку, $H < 0$ загрожує неплатоспроможність, оскільки компанія є банкрутом» [74].

Коли ми проаналізували модель Фулмера більш детально, то виявили, що показники, які використовуються для розрахунку, взаємозалежні. Більшість показників у моделі пов'язані з інвестиціями.

Такі коефіцієнти, як коефіцієнт загального левериджу і коефіцієнт балансової вартості зобов'язань, дають уявлення про співвідношення до інвестицій на момент розрахунку, оскільки їх значна частка реалізується за рахунок кредитів [72].

У зв'язку з великою кількістю фінансових показників, вважаємо за необхідне виділити таку перевагу моделі Фулмера, як найбільш стабільний метод в порівнянні з іншими. Ще одна перевага вищевказаної моделі полягає в тому, що вона гарантує, що враховує розмір компанії, яка сприяє впровадженню моделі в кожній країні та території.

Зокрема, модель Фулмера може бути використана для прогнозування ймовірності погіршення платоспроможності або банкрутства компаній.

У практичному застосуванні визначення ймовірності банкрутства використовуються моделі Сайфулліна-Кадикова, модель О. П. Зайцева і модель Р.

Аналізуючи діяльність економістів, варто відзначити розробки А. Матвійчука, В. Мартиненка та О. Терещенка. Вчений О. Терещенко першим розробив універсальну дискримінантну функцію на основі шести множників. Його головною особливістю є адаптація українських компаній до господарської діяльності.

Український вчений В.П. Мартиненко розробив економіко-статистичну модель визначення ймовірності банкрутства, але вона більше підходила для підприємств харчової промисловості з високим рівнем плинності кадрів.

Наукові дослідження свідчать про найвищу оптимальність застосування дискримінантної моделі до вітчизняних підприємств для визначення ймовірності банкрутства, яку розробив вчений-науковець І. Калічак де точність діагнозу найвища [54].

Кластерний аналіз є поширеним і сучасним методом в аналітичному дослідженні, тобто структуризації системи на підмножини.

«Кластерний аналіз є інтеграційним процесом, оскільки методи обробки даних дуже різні, поки результат не буде відповідати характеристикам, зазначеним на початку. Найбільш часто використовуваними методами кластерного аналізу є метод k-середнього і ієрархічний метод» [54].

Розрізняють методи агломерації та поділу, які утворюють дендрограму (вертикальну або горизонтальну) шляхом групування. Перераховані вище методи протилежні за своїми властивостями, так як методи агломерації об'єднують і поступово зменшують число кластерів, в той час як методи ділення, навпаки, розбивають загальну множину на більш дрібні підмножини.

В цілому слід зазначити, що ієрархічні методи кластеризації характеризуються своєю чіткістю, але слід зазначити, що їх використання ефективно при невеликій кількості наборів даних.

Як зазначається в наукових дослідженнях, для поділу системи на підсистеми вчені пропонують використовувати такі методи, як карта Кохонена і багатовимірне масштабування, але ефекти штучних спотворень при їх використанні оцінити неможливо.

Проаналізувавши плюси і мінуси, враховуючи думки вчених, можна зробити висновок, що кластерний аналіз є передовим методом в аналітичних дослідженнях, особливо для приведення великих обсягів даних в більш компактний стан, що дозволяє більш чітко сприймати результати і є сильною передумовою для прогнозування майбутніх досліджень.

Використання методики SWOT-аналізу в навчанні архітекtonіки інструментів антикризового управління в компаніях відкриває можливості для нейтралізації можливих ризиків із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цей підхід допомагає визначити найефективніші інструменти і заходи антикризового управління, які сприяють покращенню платіжної здатності та конкурентної позиції компаній. Крім того, аналізуючи зовнішні ризики і внутрішні ресурси компаній, можна обрати і реалізувати стратегію їх розвитку, а також підбрати відповідні інструменти антикризового управління.

Висновки до розділу 1

Причини виникнення криз в сучасному економічному середовищі дозволяють зрозуміти, що основним фактором, що викликає виникнення кризи на підприємстві, є недосконалість системи управління або її нездатність адаптуватися до викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Криза в компанії - це процес, який менеджери сприймають як вкрай виражений, в деяких випадках несподіваний і потенційно руйнівний, це виявлення розбіжностей і дисбалансів в значеннях фінансових показників з можливістю їх уникнення або подолання.

Зниження економічних показників через появу пандемії, спричиненої вірусом COVID-19, призвело до певних труднощів для компаній, а військова та економічна агресія росії проти України призвела до нестабільності та динамічних змін, які негативно впливають на ділову активність загалом. Тому антикризове управління необхідно враховувати в системі стратегічного планування, яка займає особливе місце в реалізації організаційно-економічних засад антикризового управління.

У сучасних умовах пріоритетом управління є діагностика і контроль, що дозволяє виявити ознаки кризових тенденцій на ранніх стадіях розвитку і вжити відповідних антикризових заходів для їх нейтралізації.

Антикризова система управління підприємствами складається з взаємозалежних елементів, взаємодія яких сприятиме своєчасній діагностиці кризової ситуації та мобілізації зусиль для позитивних змін у діяльності промислових підприємств. Основним інструментом системи антикризового управління є її розробка і впровадження, сприяння економічному розвитку за

рахунок цілісного і ефективного використання економічного потенціалу підприємства, гарантія швидкості, вміння передбачати можливі відхилення від свого плану, визначення цілей підприємства як специфічної мікроекономічної системи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Комплексний аналіз діяльності підприємства як основної передумови реалізації технологій антикризового управління

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Конкретбуд» (скорочене найменування: ТОВ «Конкретбуд») зареєстровано в Реєстрі юридичних осіб та підприємців 03.01.2020 р. Директором ТОВ «Конкретбуд» є Олександр Ріп'янський» [62].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Конкретбуд» є: «будівництво житлових і нежитлових будівель; будівельно-монтажні роботи; будівництво об'єктів енергопостачання та телекомунікацій; зведення інших споруд; торгівля будівельними матеріалами» [62].

ТОВ «Конкретбуд» вільне у вільному виборі предмета договору, інших умов фінансово-господарських відносин, що не суперечать законодавству України, та самостійно визначати напрям своєї діяльності, планування, організацію, розподіл доходів і прибутків. Відносини підприємства з іншими структурними одиницями встановлюються на підставі договорів.

ТОВ «Конкретбуд» діє відповідно до законів України, свого Статуту та Колективного договору. Статут встановлює величину статутного фонду та способи внесення вкладів акціонерами. Згідно з законодавством, головним документом підприємства є колективний договір, який врегульовує форми оплати праці, розмір надбавок, премій, умови нарахування та виплати заробітної плати, умови і режим робочого часу.

Організаційна структура управління ТОВ «Конкретбуд» лінійно-функціональна (рис. 2.1).

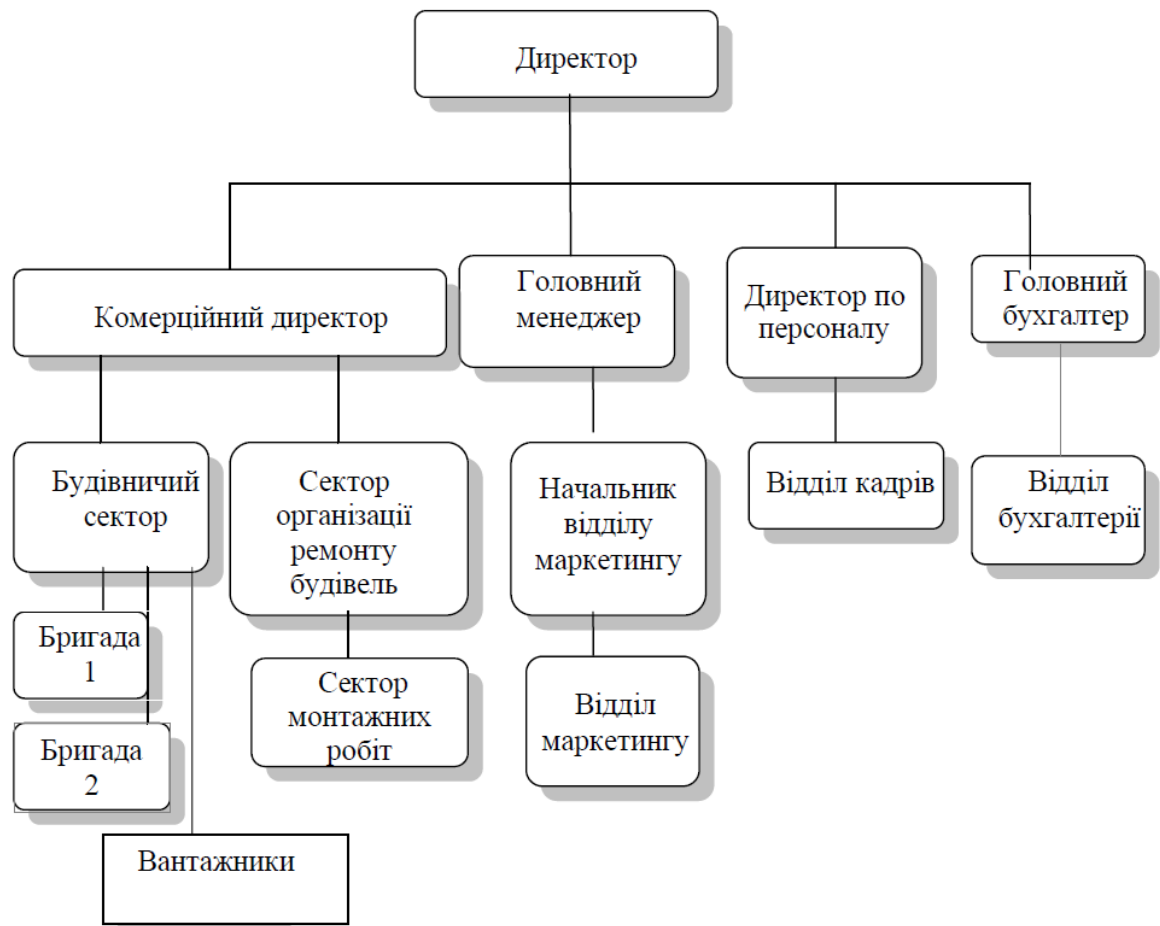


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «Конкретбуд»

Примітка: На підставі документів ТОВ «Конкретбуд»

Організаційна структура управління підприємством показана на рисунку 1. На рис. 2.1 видно, що директору ТОВ «Конкретбуд» підпорядковуються низка відповідальних осіб.

Комерційний директор ТОВ «Конкретбуд» «відповідає за організацію будівельно-монтажних робіт, будівельну галузь, сектор будівельно-ремонтної організації та сферу монтажних робіт. Менеджер з продажу відповідає за організацію виробництва і його функціональні завдання полягають в наступному: забезпечення ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат; розробка існуючих і довгострокових планів, угод і контрактів; організація і контроль виконання планів компанії» [62].

Менеджер з персоналу ТОВ «Конкретбуд» відповідає за кадрову політику компанії, висуває та затверджує кандидатів на посади. При виконанні робіт і

послуг фахівці компанії приділяють особливу увагу якості обслуговування клієнтів. ТОВ «Конкретбуд» може надати ріелторську допомогу співробітникам у разі потреби та видати кредити для вирішення соціальних проблем. Працівники підприємства підлягають соціальному та медичному страхуванню відповідно до чинного законодавства України, колективного договору» [62].

Бухгалтерський облік на ТОВ «Конкретбуд» забезпечує головний бухгалтер. Він також керує бухгалтерією, яка організовує бухгалтерську, фінансово-аналітичну та статистичну роботу на підприємстві. Підприємство подає статистичну звітність та звітність про фінансово-господарську діяльність відповідно до чинних нормативно-правових актів України» [62].

ТОВ «Конкретбуд» надає централізовану систему збору та обробки інформації. Оперативний і первинний облік підприємства ведеться під контролем головного бухгалтера і передається бухгалтерії для подальшої обробки. Облік в ТОВ «Конкретбуд» ведеться з моменту реєстрації, тобто з 03.01.2020 року. За результатами своєї роботи підприємство самостійно визначає форму оплати праці, системи та розміри праці, а також систему преміювання працівників, передбачає розмір винагороди для працівників.

Генеральний директор ТОВ «Конкретбуд» «відповідає за організацію та проведення маркетингових досліджень на будівельному ринку України, управління відділом маркетингу та управління маркетинговою діяльністю компанії» [62].

Відповідальність за організацію маркетингової діяльності ТОВ «Конкретбуд» покладається на начальника відділу маркетингу.

Керівник відділу маркетингу ТОВ «Конкретбуд» відповідає за: дослідження на будівельно-монтажному ринку; дослідити ціни на будівельну продукцію та послуги конкурентів; організація та проведення маркетингових досліджень на ринку будівництва та будівельних матеріалів України; моніторинг ринкових ніш; вивчення попиту і ситуації в конкурентних нішах.

Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Конкретбуд» показана на рисунку 1. 2.2.

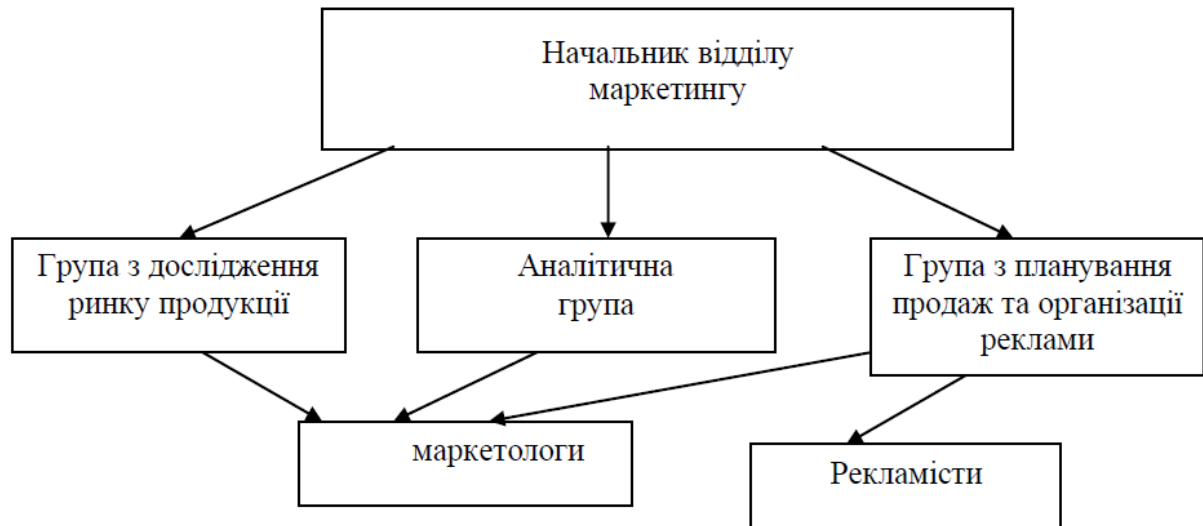


Рис. 2.2. Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Конкретбуд»
Примітка: Складено за даними ТОВ «Конкретбуд»

У функціональному складі відділу маркетингу фірми виділяють три ключові групи: групу дослідження ринку товарів; групу аналізу; групу планування і організації продажів і реклами.

Експерти групи дослідження ринку товарів аналізують сфери житлового і нежитлового будівництва, енергетичного і телекомунікаційного будівництва, будівельно-монтажних робіт, а також вимоги до будівельних матеріалів.

Група аналізу проводить аналітичні дослідження ринку житла, які необхідні для ухвалення керівних рішень, та досліджує попит споживачів на будівельно-монтажні роботи, енергетичне і телекомунікаційне будівництво.

Група планування і організації продажів і реклами займається дистрибуцією послуг і матеріалів у сфері будівництва, створює рекламні матеріали на своєму інтернет-сайті.

Відділ маркетингу ТОВ «Конкретбуд» реалізує низку досліджень, які допомагають компанії отримувати вигідні замовлення для збільшення прибутку в основному бізнесі.

Головною метою ТОВ «Конкретбуд» є «створення такого спектру будівельних послуг, який буде приносити прибуток підприємству, задовольняти

потреби (якість) споживачів і мати перспективи на будівельному ринку» [62].

Сучасне будівництво - це ще й торгівля, яка має свої закони і принципи. Ринок будівельних матеріалів і технологій зростає дуже швидкими темпами. Основними проблемами сучасного будівельного ринку є слабка культура будівництва та монтажу, недостатня якість будівельних матеріалів, відсутність експертизи та необхідних знань. Розробка нових, високоякісних будівельних виробів – це лише половина справи. Необхідно вчасно проінформувати ринок і зробити його доступним для споживача. Одним з найефективніших способів просування своєї продукції в умовах зростаючої конкуренції є інвестування в свій імідж, тобто вашого бренду, і підтримувати його на постійній основі. А імідж компанії - це в першу чергу якісне передпродажне і післяпродажне обслуговування, відмінний сервіс і прийнятні ціни.

Інновації є одним з найефективніших способів отримання конкурентної переваги. Інновації можуть проявитися в новому дизайні будівельних матеріалів, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу. Інновації відкривають шлях до нових сприятливих можливостей на будівельному ринку або дозволяють зайняти ті сегменти ринку, на які інші конкуренти не звертають уваги.

Основним методом ціноутворення на будівельні послуги в ТОВ «Конкретбуд» є метод маршрутизації витрат. Дорога модель ціноутворення, заснована на повному відновленні витрат і маржі прибутку для отримання прибутку. Тому ціна складається з основної собівартості і прибутку. Очікуваний прибуток (норма прибутку) ТОВ «Конкретбуд» оцінюється в 20-40%. Компанія також запровадить конкурентоспроможну модель ціноутворення, яка враховує ціни конкуруючих компаній, з акцентом на вивчення досвіду визначення та коригування ринкових цін. Для цього головні фахівці відділу маркетингу щоквартально коригують ціни з урахуванням цін конкуруючих компаній.

ТОВ «Конкретбуд» використовує кілька каналів збуту своєї будівельної продукції: від нульових каналів збуту до непрямих каналів. В рамках прямого продажу компанії замовник укладає договір на надання будівельних послуг і

переговори ведуться без залучення третіх осіб.

Одними з рекламних переваг ТОВ «Конкретбуд» є:

- розвиток регіональних шляхів реалізації;
- відкриття нових ринків для продажу продукції (за географічними та споживчими критеріями);
- пошук нових способів реалізації та доставки.

На сьогоднішній день головною маркетинговою стратегією ТОВ «Конкретбуд» є інтенсивна стратегія проникнення на ринок, яка сприяє зростанню обсягів продажу, частки ринку і прибутку на українському ринку.

Стратегія інтенсивного проникнення на ринок відрізняється низькою торговою небезпекою і реалізується за допомогою таких заходів, як:

- посилення промоційної діяльності;
- застосування інструментів стимулювання продажу;
- покращення рівня обслуговування будівельних служб;
- створення дистриб'юторської мережі.

ТОВ «Конкретбуд» переважно використовує в своїх комунікаціях такі елементи: реклама, просування, прямий маркетинг.

Компанія має власний сайт в інтернеті, тому ви можете спілкуватися з клієнтами онлайн. Стимулювання продажу будівельних послуг в компанії здійснюється шляхом надання знижок посередникам і постійним клієнтам. ТОВ «Конкретбуд» пропонує знижки в залежності від обсягу замовлень, оформлених звичайними споживачами: компаніями, ресторанами, кафе, приватними особами.

Ефективність організації виробництва на підприємстві залежить від раціонального використання фінансових ресурсів і виникнення витрат.

За даними звіту про прибутки та збитки представлена динаміка операційних витрат ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка операційної собівартості ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолютне (+, -)	Відносне, %
Матеріальні затрати	7544	8079	9558	2014	26,7
Витрати на оплату праці	4102	3991	4298	196	4,8
Відрахування на соціальні заходи	1509	1416	1002	-507	-33,6
Амортизація	1077	1283	2919	1842	171,0

Примітка: Сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

У таблиці 2.1 показано, як змінювалися операційні витрати ТОВ «Конкретбуд» без урахування соціальних відрахувань у 2020-2022 роках. За цей період всі витрати зросли, найбільше - вартість матеріалів, яка досягла 9558 тис. грн. у 2022 році і склала 50,3% від усіх операційних витрат. Загальне збільшення операційних витрат ТОВ «Конкретбуд» становило 28,8%, з них: на вартість матеріалів припадає 2014 тис. грн. (26,7%); на оплату праці - 196 тис. грн. (4,8%); на соціальну діяльність - мінус 507 тис. грн. (33,6%); на амортизацію - 1842 тис. грн. (171,0%); на інші операційні витрати - 706 тис. грн. (132,75%). Для зниження операційних витрат підприємство повинно застосовувати новітні технології, що дозволяють економити ресурси, оптимізувати витрати на енергетичні ресурси і раціонально використовувати матеріали.

У таблиці 2.2 наведено основні фінансово-економічні показники ТОВ «Конкретбуд» у 2020-2022 роках.

**Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Конкретбуд» за період
2020-2022 років**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	абсолютне (+, -)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	16954	19178	23628	6674	39,4
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	10977	11629	14598	3621	33,0
Валовий прибуток (збиток)	5977	7549	9030	3053	51,1
Інші операційні доходи	1912	2144	748	-1164	-60,9
Адміністративні витрати	2048	2187	2523	475	23,2
Витрати на збут	1719	1648	1529	-190	-11,1
Інші операційні витрати	2611	1982	939	-1672	-64,0
Фінансові результати від операційної діяльності	1511	3876	4787	3276	216,8
Фінансові результати діяльності до оподаткування	1551	3944	4861	3310	213,4
Витрати з податку на прибуток	421	795	1093	672	159,6
Чистий фінансовий результат	1130	3149	3768	2638	233,5

Примітка: Сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

З таблиці 2.2 видно, що ТОВ «Конкретбуд» збільшило виручку від продажу продукції з 16954 тис. грн. у 2020 році до 23628 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про приріст на 6674 тис. грн. або 39,4%. Компанія також підвищила вартість своїх будівельних послуг з 10977 тис. грн. у 2020 році до 14598 тис. грн. у 2022 році, що становить зростання на 3621 тис. грн. або 33%. Попри збільшення собівартості продукції, валова маржа ТОВ «Конкретбуд» мала стабільну позитивну динаміку: вона зросла з 5977 тис. грн. у 2020 році до 9030 тис. грн. у 2022 році, що складає приріст на 3053 тис. грн. або 51,1%.

Однак основна діяльність ТОВ «Конкретбуд» у 2020-2022 роках мала також негативний аспект: інші доходи від підприємницької діяльності зменшилися на 1164 тис. грн., що є суттєвим фактором. У цей же період адміністративні витрати компанії зросли на 475 тис. грн., хоча збутові та інші операційні витрати знизилися на 190 тис. грн (11,1%) та 1672 тис. грн (64%)

відповідно.

Фінансовий результат операційної діяльності показав стабільне зростання за період 2020-2022 роки: він склав 3276 тис. грн., що в 216,8% більше, ніж у попередньому періоді.

ТОВ «Конкретбуд» покращило свої фінансові показники за останні три роки. Прибуток від продажу продукції, валовий дохід, операційний фінансовий результат, дохід до сплати податків та чистий прибуток зросли, що свідчить про збільшення рентабельності та ефективності господарської діяльності підприємства.

2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Фінансове становище є однією з найважливіших ознак фінансово-господарської діяльності підприємств. Фінансове становище підприємства визначається як рівень, на якому воно має достатні фінансові ресурси, необхідні для здійснення ефективної господарської діяльності. Джерелом інформації для оцінки чистих активів, фінансового стану та фінансового стану є річна фінансова звітність.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки ми використаємо такі методи: аналіз складу і структури балансу; аналіз показників власності компанії; аналіз показників ліквідності компанії; аналіз показників фінансової стійкості підприємства; аналіз господарської діяльності компанії; аналіз показників прибутковості компанії.

Першим кроком є порівняльний аналіз складу балансу ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки, який наведений в таблиці. 2.3.

Бенчмаркінг-аналіз балансу ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
	2020	2021	2022	
Активи	23699	73213	68239	44540
Необоротні активи	11276	56264	40495	29219
Оборотні активи	12423	16949	27744	15321
Пасиви	23699	73213	68239	44540
Власний капітал	22836	72153	65733	42897
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	580	521	185	-395
Поточні зобов'язання та забезпечення	283	539	2321	2038

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

З табл. 2.3 видно, що активи і пасиви на балансі ТОВ «Конкретбуд» мають тенденцію до збільшення з 23699 тис. грн. У 2020 році він становив 68239 тис. грн. У 2022 році він становив 44540 тис. грн.

Активи ТОВ «Конкретбуд» у 2020-2022 роках зросли на 44540 тис. гривні: за рахунок зростання довгострокових активів на 29219 тисяч грн; зростання оборотних активів на 15321 тис. грн.

У 2022 році зобов'язання на балансі ТОВ «Конкретбуд» зросли на 44540 тис. грн. За рахунок: збільшення власного капіталу на 42897 тис. грн; скорочення довгострокової заборгованості та резервів 395 тис.грн; зростання короткострокової заборгованості та резервів до 2038 тис. грн. Тенденція позитивної зміни зобов'язань на балансі ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр. де спостерігається значне зростання власного капіталу (42897 тис. грн.).

Структура балансових активів ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки розрахована в таблиці. 2.4.

Структурний аналіз балансу ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
	2020	2021	2022	
Активи	100,00	100,00	100,00	0,00
Необоротні активи	47,58	76,85	59,34	11,76
Оборотні активи	52,42	23,15	40,66	-11,76
Пасиви	100,00	100,00	100,00	0,00
Власний капітал	96,36	98,55	96,33	-0,03
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2,45	0,71	0,27	-2,18
Поточні зобов'язання та забезпечення	1,19	0,74	3,40	2,21

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Як видно з табл. 2.4 показники складаються зі структури балансу, структури активів і структури пасивів компанії ТОВ «Конкретбуд». Основні засоби зросли з 47,58% у 2020 році до 58,34% у 2022 році, тоді як оборотні активи зросли з 52,42% у 2020 році до 40,66% у 2022 році.

Структура боргу балансу ТОВ «Конкретбуд» «складається з власного капіталу, непоточних зобов'язань і резервів, поточних зобов'язань і резервів. В експлуатації на 2020-2022 рр. Частка власного капіталу (0,03 %) та непоточних зобов'язань дещо зменшилася на 2,18 %, тоді як поточні зобов'язання та резерви зросли на 2,21 %. Найбільшу частку в структурі зобов'язань у 2020-2022 роках становив власний капітал: 96,36% у 2020 році, 98,55% у 2021 році та 96,33% у 2022 році. У період 2020-2022 років частка короткострокових зобов'язань та резервів, а також довгострокових зобов'язань та резервів є незначною» [62].

За період 2020-2022 років у структуру зобов'язань ТОВ «Конкретбуд» відбулися такі зміни: збільшення частки власного капіталу на 0,3 %.; зменшення частки довгострокових зобов'язань та резервів на 2,18 %.; збільшення частки поточних зобов'язань та резервів на 2,21 %.

Розглянемо докладніше динаміку фінансового становища ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки. На основі аналізу аналізуються відносні показники: власність, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність і

рентабельність.

Для початку проаналізуємо статус власності ТОВ «Конкретбуд». Оцінка статусу власності компанії допомагає визначити, наскільки ефективно вона використовує своє майно.

В табл. 2.5 розраховані показники стану власності ТОВ «Конкретбуд» на підставі звіту про фінансовий стан підприємства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Показники майнового стану ТОВ «Конкретбуд» на 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,620	0,064	0,336	-0,284
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,042	0,041	0,065	0,023
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,031	0,024	0,043	0,012
Тип відтворення	> 0	0,010	0,017	0,023	0,013

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Як видно з таблиці. 2.5, норма амортизації основних засобів для ТОВ «Конкретбуд» показала позитивну тенденцію до зниження у 2021-2022 роках. Відповідає стандарту (0,5 <).

Норма надходження вказує на величину фізичного і морального обороту основних фондів. Коефіцієнт купівлі активів компанії становив 0,065 у 2022 році, що на 0,023 більше, ніж у 2020 році.

Ануїтетна ставка вказує на ступінь вибуття зношених і застарілих основних засобів. Цей показник надійшов від ТОВ «Конкретбуд» у період 2020-2022 років. Вона була нижчою за норму прибутковості, яка відповідала стандарту. Як примножилися основні фонди компанії у 2020-2022 роках. Це було позитивним моментом і свідчило про те, що вони вчасно оновилися.

Звідси аналіз показників статусу власності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр. продемонстровано ефективне використання основних фондів та їх

своєчасне поповнення.

В табл. 2.6 проаналізовано показники ліквідності ТОВ «Конкретбуд», тобто його платоспроможність за рахунок наявних активів, які можуть бути використані для погашення своїх зобов'язань.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «Конкретбуд» на 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,0	43,90	31,45	11,95	-31,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	9,12	10,05	4,21	-4,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	3,57	4,17	1,91	-1,66

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

З табл. 2.6 випливає, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Конкретбуд», який свідчить про достатність оборотних коштів для погашення заборгованості протягом року, припадає на період 2020-2022 рр. значно перевищують норматив, що свідчить про своєчасне погашення зобов'язань на шкоду оборотним коштам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на кількість одиниць найбільш ліквідних активів, що припадають на одиницю довгострокових зобов'язань. Нормальне значення показника знаходиться в межах від 0,5 до 1. Цей показник припадає на ТОВ «Конкретбуд» у 2020-2021 роках. Він був значно вищим за норму і становив 4,21 у 2022 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який свідчить про готовність компанії негайно ліквідувати свою короткострокову заборгованість, також був значно вищим за нормативне значення ТОВ «Конкретбуд» – 3,27 у 2020 році, 4,17 у 2021 році та 2,91 у 2022 році.

Таким чином, показники ліквідності, розраховані ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр. свідчить про високу ліквідність компанії, тобто своєчасне

погашення своїх зобов'язань протягом року.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Конкретбуд» на період 2020-2022 років розраховані в таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «Конкретбуд» на 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
		2020	2021	2022	
Робочий капітал	>0	12140	16410	25423	13283
Власні оборотні кошти	>0	11560	15889	25238	13678
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,964	0,986	0,963	-0,001
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,030	0,010	0,037	0,007
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	0,025	0,007	0,003	-0,022
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,988	0,993	0,966	-0,022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	0,5062	0,2202	0,3839	-0,122

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Як видно з таблиці. 2.7, оборотний капітал ТОВ «Конкретбуд» показав позитивну тенденцію зростання та відповідав нормі у 2020-2022 роках. Оборотні кошти компанії також показали позитивну тенденцію зростання, склавши 25238 тис. грн., тобто на 13678 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства залежить від швидкості обороту капіталу та показників діяльності підприємства.

Показники діяльності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки розраховані в таблиці. 2.8.

Бізнес-показники ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,715	0,262	0,346	-0,369
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	510	1397	1054	544
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	1,115	1,008	0,812	-0,303
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	327	363	449	122
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,942	10,278	5,328	-7,614
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	28	36	69	41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1372,1	232,6	152,1	-1220
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	0,3	1,6	2,4	2,1
Операційний цикл (днів)	зменшення	355	399	518	163
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	355	397	515	160

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

З табл. 2.8 випливає, що частота оборотів компанії у 2022 році зросла з 0,715 у 2020 році до 0,346 у 2022 році, що є негативною тенденцією у бізнесі компанії. Тривалість обороту активів має тенденцію до відповідного збільшення. Частота оборотності запасів відповідає аналогічній тенденції у 2020-2022 роках і зменшилася на 0,303. В результаті термін зберігання товарно-матеріальних цінностей склався негативно в бік збільшення. Коефіцієнт оборотності дворічної дебіторської заборгованості та оборот постачальників за період 2020-2022 років також продемонстрували негативну тенденцію до зниження в період 2020-2022 років. Строк погашення торгової дебіторської заборгованості та строк погашення торгової кредиторської заборгованості за період 2020-2022 рр. збільшився.

Операційний цикл та фінансовий цикл компанії за 2020-2022 роки збільшилися на 163 дні та 160 днів відповідно, що негативно вплинуло на діяльність компанії.

Це аналіз діяльності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки. Спостерігалася негативна тенденція до зниження всіх показників оборотності, а саме активів,

запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про зниження ділової активності.

В табл. 2.9 розраховується рентабельність ТОВ «Конкретбуд» на підставі бухгалтерського балансу.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 /2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,048	0,043	0,055	0,007
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,049	0,044	0,057	0,008
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	збільшення	0,048	0,043	0,057	0,009
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	збільшення	0,067	0,164	0,159	0,092
Коефіцієнт рентабельності витрат	збільшення	0,103	0,271	0,258	0,155

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Рентабельність інвестицій компанії вказує на чистий прибуток, отриманий на одну частку коштів, вкладених в актив. У 2022 році рентабельність інвестицій ТОВ «Конкретбуд» зросла з 0,048 до 0,055 або 0,007% або 0,7% порівняно з 2020 роком. Рентабельність власного капіталу компанії у 2020-2022 роках зросла на 0,008, або 0,8%. Рентабельність вкладеного капіталу вказує на те, наскільки інвестований капітал є ефективним у функціонуванні компанії. У 2022 році цей показник зріс на 0,009 порівняно з 2020 роком. Співвідношення витрат і вигод компанії показало позитивну тенденцію до зростання в період 2020-2022 рр., що свідчить про ефективне використання витрат в операційному процесі [62].

Показники рентабельності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки показали позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення попиту на продукцію.

Таким чином, всі показники бізнес-кейсу ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання.

Тому проведено аналіз фінансового становища ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 рр. Ситуація з нерухомістю продемонструвала позитивну тенденцію покращення фінансових співвідношень, ліквідності та прибутковості. Але показники діяльності компанії у 2020-2022 рр. показав тенденцію до зниження. Проте всі показники фінансової стійкості значно перевищили нормативні значення, що свідчать про фінансову стійкість підприємств у період 2020-2022 років і, відповідно, про стабільний фінансовий стан.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємства

На практиці криза визначається як неминуча неплатоспроможність компанії та її діяльності в некомерційній сфері. З точки зору фінансового менеджменту, кризова ситуація в компанії обумовлена її нездатністю фінансово підтримувати свою поточну виробничу діяльність.

Сьогодні, в умовах нестабільної економічної обстановки, керівникам необхідно створити ефективну систему антикризового управління компанією.

Розглянемо систему антикризового управління ТОВ «Конкретбуд».

Основною метою функціонування системи антикризового управління в ТОВ «Конкретбуд» є забезпечення стабільної роботи та розвитку компанії в умовах сьогоденного нестабільного економічного розвитку.

Основні групи бізнес-цілей показані на рисунку 2.3.

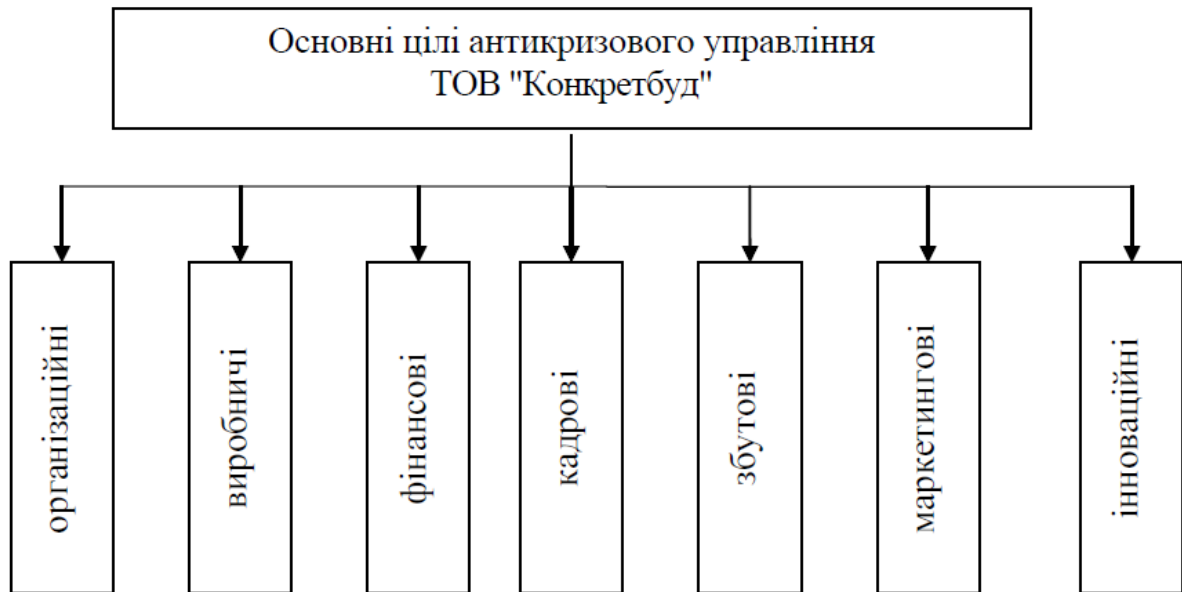


Рис. 2.3. Завдання антикризового управління ТОВ «Конкретбуд»

Примітка: Створено на основі даних ТОВ «Конкретбуд»

Антикризове управління ТОВ «Конкретбуд» спрямоване на досягнення таких цілей:

вдосконалення організаційної структури компанії, що покращить її функціонування та адаптацію до змін;

зменшення собівартості продукції, що підвищить її конкурентоспроможність, та розширення спектру будівельних послуг, що збільшить обсяги реалізації;

забезпечення прибутковості, ліквідності, рентабельності, що покращить фінансовий стан компанії та її кредитоспроможність;

сприяння праці персоналу, що покращить його мотивацію та продуктивність, та забезпечення сприятливих умов праці для персоналу, що покращить його здоров'я та лояльність;

зниження витрат на дистрибуцію, що покращить економічну ефективність компанії, та створення ефективної системи логістики, що покращить якість обслуговування клієнтів;

удосконалення рекламної діяльності та просування будівельних послуг, що

покращить імідж компанії та збільшити попит на її продукцію;

інноваційний розвиток компанії в будівельній галузі, що дозволить впроваджувати нові технології та матеріали, покращувати якість продукції та зменшувати вплив на навколишнє середовище. Для досягнення цих цілей фінансові менеджери ТОВ «Конкретбуд» діагностують негативні тенденції розвитку компанії.

Заходи профілактики кризи ТОВ «Конкретбуд» включають наступне:

- фінансова діагностика – це аналіз та оцінка фінансового становища підприємства. Менеджери проводять фінансову діагностику всередині компанії, незалежно від кризових процесів, з метою визначення динаміки розвитку економічних показників діяльності;
- бенчмаркінг – це метод аналізу економічної діяльності компанії, заснований на порівнянні показників її діяльності з показниками інших компаній-конкурентів. Бенчмаркінг фокусується на бенчмаркінгу товарів (послуг), маркетингової та цінової політики для розробки стратегії усунення вразливостей та боротьби з конкурентними загрозами;
- диверсифікація маркетингу – нові методи виходу на нові ринки, використання нових каналів збуту, просування будівельних послуг;
- реінжиніринг бізнес-процесів – це аспект інновацій, який передбачає перепроектування бізнес-процесів для підвищення продуктивності, наприклад, шляхом впровадження нових технологій.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Конкретбуд» за 2020-2022 роки, проведений у попередньому розділі, показав його фінансову стійкість, що свідчить про нормальне фінансове становище підприємства.

За результатами аналізу зарубіжних та вітчизняних методів ймовірності неплатоспроможності для оцінки ситуації в ТОВ «Конкретбуд» було обрано «п'ять дискримінаційних моделей, що характеризуються відносно високою частотою прогнозів: п'ятифакторна модель Альтмана; Чотирьохфакторна модель Р. Тафлера; Модель О. О. Терещенка» [32].

Модель Альтмана включає в себе п'ять показників, що характеризують

окремі аспекти фінансового стану компанії. Модель дає можливість визначити не тільки наявність кризи, але і зону ризику, в якій знаходиться компанія. Він містить невелику кількість показників, які розраховуються на основі фінансової звітності компанії, а самі розрахунки відносно прості. Результати розрахунків наведені в таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	2021 рік	2022 рік	2021 рік
X ₁ - відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів	0,276	0,311	0,192
X ₂ - відношення чистого прибутку до сукупних активів	0,198	0,043	0,034
X ₃ - відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів	0,241	0,053	0,041
X ₄ - відношення між власним і залученим капіталом	0,970	0,891	0,787
X ₅ - відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів	6,286	3,271	2,635
$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	8,266	4,412	3,517
Ймовірність банкрутства	Z > 2,91 дуже низька ймовірність банкрутства		

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Скориставшись моделлю Альтмана, ми можемо оцінити ймовірність банкрутства як функцію Z за такою шкалою: менше 1,8 – дуже висока; між 1,8 і 2,7 – висока; між 2,8 і 2,9 – можлива; Більше 3,0 – дуже низька.

Наш розрахунок інтегрального показника (Z) показав результат більше 2,91, що свідчить про дуже низьку ймовірність неплатоспроможності. Це означає, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами, особливо в умовах кризи.

Модель Таффлера не включає ринкову вартість компанії в свої коефіцієнти, а також не залежить від галузевих особливостей. Тому ми рекомендуємо застосовувати її разом з іншими моделями, а не як основну. Розрахунок Z-показника за моделлю Таффлера наведено в таблиці. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності неплатоспроможності ТОВ «Конкретбуд» за моделлю Р. Тафлера

Показники	2021 рік	2022 рік	2021 рік
X ₁ = відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань	0,476	0,100	0,068
X ₂ = відношення оборотних активів до зобов'язань	1,543	1,588	1,344
X ₃ = відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів	0,508	0,529	0,560
X ₄ = відношення власного капіталу до позичкового капіталу	0,970	0,891	0,787
$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$	0,699	0,497	0,437
Ймовірність банкрутства	Z > 0,3 банкрутство не загрожує		

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Величина, отримана з повного показника за моделлю Р. Тафлера, вказує на довгострокові перспективи компанії, так як значення більше 0,3 в досліджуваному періоді, хоча спостерігається тенденція до зниження.

Модель дискримінації Терещенка О.О. розроблена на основі локальних статистичних даних з використанням міжнародного досвіду, враховує зв'язки компанії з промисловістю та є ручною на практиці. Результати розрахунку складових даної моделі і повного показника зведені в таблицю. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка можливості неплатоспроможності ТОВ «Конкретбуд» за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2021 рік	2022 рік	2021 рік
відношення грошових надходжень до зобов'язань	12,384	6,186	4,708
відношення валюти балансу до зобов'язань	1,970	1,891	1,787
відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,198	0,043	0,034
відношення прибутку до виручки	0,031	0,013	0,013
відношення виробничих запасів до виручки	0,011	0,033	0,121
відношення виручки до основного капіталу	6,286	3,271	2,635
ZTR	21,503	10,268	7,904
Ймовірність банкрутства	Z > 2, банкрутство не загрожує		

Примітка: Зведено на основі фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд»

Розрахунки показали, що компанії не загрожує неплатоспроможність і

вона має досить високий фінансовий потенціал. Однак за період розслідування показник «ризик несплатоспроможності» мав тенденцію до зниження: у 2022 році він скоротився майже вдвічі, а у 2021 році впав ще на 23 %.

Сьогодні, в умовах нестабільної економічної обстановки, менеджмент ТОВ «Конкретбуд» формує систему антикризового управління, що складається з наступних компонентів:

- «аналіз фінансової діяльності компанії»;
- діагностика фінансового становища компанії»;
- підбір найбільш підходящого методу діагностики кризового або докризового стану компанії»;
- розробка пропозицій щодо поліпшення фінансового становища підприємства» [30].

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується на основі систематизації відомих раніше методів оцінки фінансового становища підприємства і адаптується до умов конкретного підприємства.

Таким чином, система антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» націлена на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, які допоможуть підвищити ефективність роботи компанії та запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Висновки до розділу 2

03.01.2018 року товариство з обмеженою відповідальністю «Конкретбуд» внесено до Реєстру юридичних осіб та підприємців. Основними напрямками діяльності компанії є: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво електропостачання та телекомунікаційного обладнання, будівництво інших споруд, торгівля будівельними матеріалами. Основною метою ТОВ «Конкретбуд» є створення такого спектру будівельних послуг, який буде приносити прибуток компанії, задовольняти потреби

споживачів (якість) і мати перспективи на будівельному ринку.

Фінансове становище є однією з найважливіших ознак фінансово-господарської діяльності підприємств. Фінансове становище підприємства визначається як рівень, на якому воно має достатні фінансові ресурси, необхідні для здійснення ефективної господарської діяльності. Джерелом інформації для оцінки чистих активів, фінансового стану та фінансового стану є річна фінансова звітність.

Найважливішими аспектами створення антикризової системи ТОВ «Конкретбуд» є оцінка фінансового становища підприємства; вибір методів прогнозування ймовірності неплатоспроможності; аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів та розробка заходів щодо запобігання неплатоспроможності.

Таким чином, система антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» націлена на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, які допоможуть підвищити ефективність роботи компанії та запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Впровадження механізму антикризового управління як умова забезпечення економічної безпеки підприємства

Під впливом кризи в компанії виникає стан невизначеності, що негативно позначається на рівні економічної безпеки і вимагає використання, передбачення і визнання практичних навичок і досвіду антикризового управління, а також ліквідації негативних наслідків і наслідків кризи. Антикризове управління та управління економічною безпекою мають спільну концептуальну основу, суть якої полягає у запобіганні, усуненні загроз та ризиків із зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Зростання загроз та невизначеностей у бізнес-середовищі вітчизняних компаній вимагає «удосконалення існуючих механізмів антикризового управління та розробки нових механізмів антикризового управління як складової забезпечення економічної безпеки» [28].

З огляду на складність рушійних сил кризи, кількість загроз економічній безпеці продовжує зростати, що зумовлює необхідність удосконалення механізму антикризового управління.

Основною метою антикризового управління є забезпечення захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства, а також управління економічною безпекою. У процесі управління регулюються кризові та ризикові ситуації, запобігаються та управляються негативні соціально-економічні наслідки у разі настання події.

Антикризове управління важливе для економічної безпеки, оскільки воно допомагає попередити або подолати кризу, яка стосується певної підсистеми підприємства, або зменшити її наслідки. Для цього необхідно застосовувати основні механізми антикризового управління, які забезпечують захист.

Одним із таких заходів є використання технологій для персоналу, які дозволяють підтримувати продуктивність роботи персоналу, зберегти

кваліфікований персонал, мотивувати до праці, скорочувати кризовий період, підвищувати авторитет керівника, забезпечувати ефективність діяльності організації в цілому.

Механізм антикризового управління в контексті економічної безпеки складається з організаційно-економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, які мають правову основу і спрямовані на виявлення, запобігання, мінімізацію або ліквідацію зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 3.1).

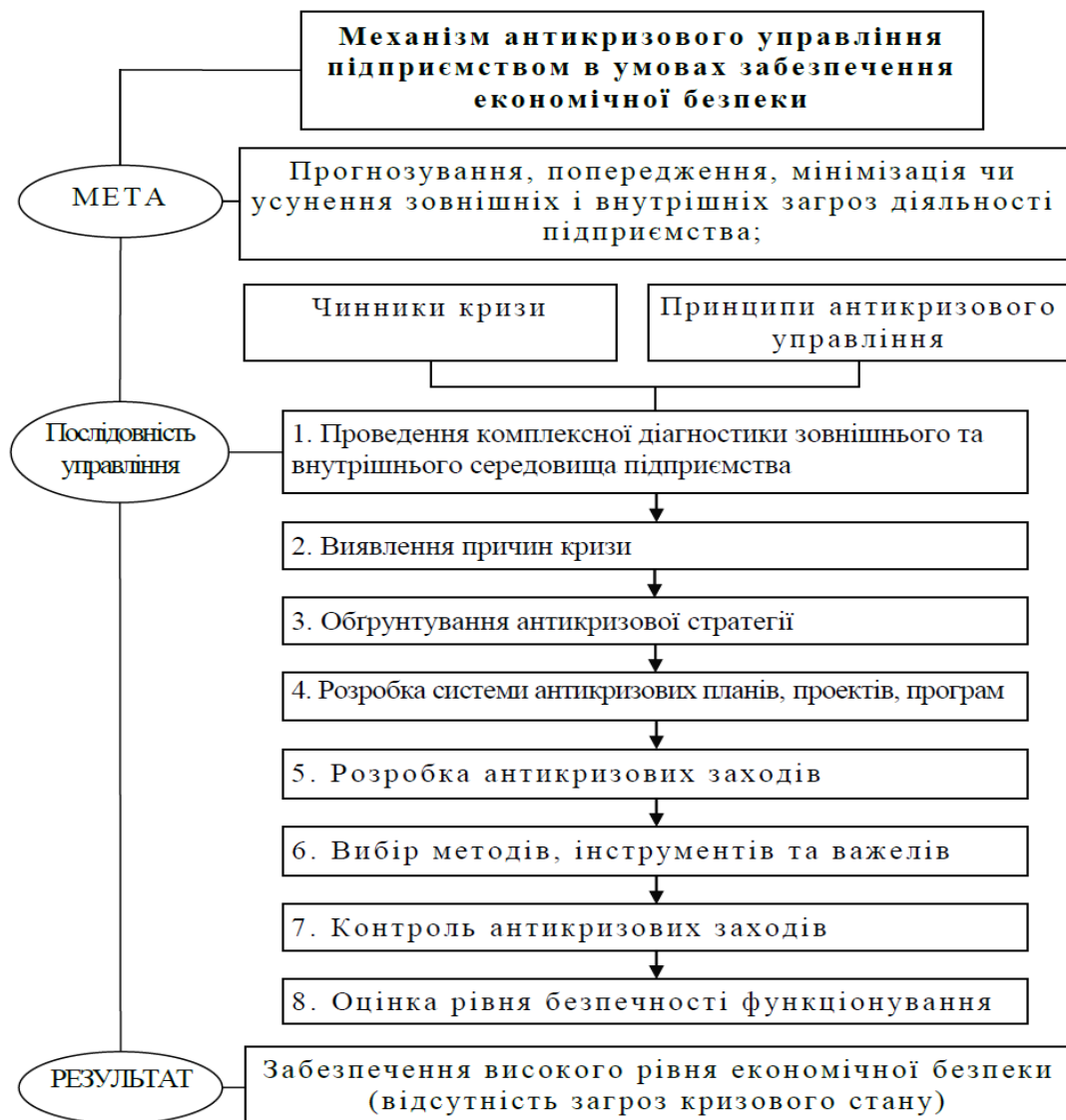


Рис. 3.1. Антикризовий механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Примітка. Сформовано автором

Ці заходи спрямовані на запобігання або ліквідацію кризових явищ та

негативних загроз для бізнесу. Кризові фактори на підприємстві можуть бути зовнішніми, які не залежать від діяльності компанії, і внутрішніми, які залежать від діяльності компанії.

До зовнішніх факторів належать «зростання інфляції, нестабільність податкової системи, політична нестабільність, нестабільність валютного ринку, зростання безробіття, зниження реальних доходів населення, зростання монополії ринку, зменшення ємності внутрішнього ринку, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації тощо» [24].

Серед внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, можна виділити: слабку конкурентну позицію продукції на ринку, залежність від обмеженої кількості постачальників і споживачів, низький рівень продуктивності праці, значні витрати на енергоресурси, недостатню адаптивність управлінських рішень, високий рівень підприємницького ризику, неефективну систему управління витратами, неефективний фінансовий менеджмент, недосконалу систему обліку та звітності та інші.

У контексті забезпечення економічної безпеки ефективна система антикризового управління має ґрунтуватися на таких принципах:

- «своєчасна діагностика кризових ситуацій компанії;
- швидкість реагування на кризові ситуації (ефективність прийняття рішень);
- виявлення та використання внутрішніх можливостей для запобігання кризі або надання можливості компаніям вийти з кризової ситуації;
- дотримання законів та етичних норм при обґрунтуванні антикризових заходів» [22].

У процесі управління важливо виявити фактори, що викликали кризу в компанії. Цього можна досягти за допомогою комплексної діагностики, яка виявляє як внутрішні загрози, так і можливості для подолання кризи та усунення прогалин у бізнесі.

Оскільки всі кризи різні, методи управління також мають свої особливості. З метою забезпечення економічної безпеки антикризова система управління має такі характеристики. По-перше, масштаби кризової ситуації обернено

пропорційні ступеню економічної безпеки підприємства (рис. 3.2). По-друге, контрзаходи розробляються відповідно до ступеня кризової ситуації. Можна розрізнити чотири фази кризи і таким чином здійснювати антикризові заходи компанії в ці фази з метою забезпечення безпечного розвитку.

Крок 1 – «Без нападу». На цьому етапі діагностуються потенційні загрози і вживаються заходи для підтримки безпечного розвитку.

2 стадія – «Легкий судомний напад». Цей крок, як правило, прихований. Це може знизити прибутковість і прибуток, а також знизити ефективність вкладеного капіталу. Це означає, що фінансове становище компанії нестабільне, активи та резерви розвитку зменшуються. Антикризове управління компанією на 2 етапі – перегляд корпоративної стратегії; здійснення заходів щодо скорочення витрат і кадрового складу апарату управління.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок між масштабами кризової ситуації і ступенем економічної безпеки підприємства

Примітка. Сформовано автором

3 етап – «Помірна криза». На цьому етапі відсутня рентабельність діяльності, відсутній дефіцит власного капіталу і резервів, збільшується плинність кадрів. Управління антикризовим управлінням компанії на 3 фазі –

стратегічне управління через добровільну реструктуризацію; запускається програма стабілізації фінансово-економічної ситуації.

Крок 4 – «Важка криза». У цей момент виникає загроза гострої неплатоспроможності. На кроці 4, антикризовому управлінні компанією, фінансовій нестабільності компанії, яка може призвести до банкрутства, розробляються реабілітаційні заходи у всіх підсистемах компанії (фінанси, виробництво, збут, персонал і т.д.), які можуть вивести компанію з кризи і відновити її платоспроможність.

На сучасному етапі розвитку можуть застосовуватися різні стратегії антикризового управління, але найголовніше - не допустити кризи, підготуватися до її виникнення; подолання кризи шляхом уповільнення її процесів; стабілізація ситуації за рахунок резервів та додаткових ресурсів.

Кожна компанія зіткнулася з викликами економічної кризи, які вимагають від неї адаптації до змінюваних умов. Для цього необхідно ретельно аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії та враховувати їх при формуванні стратегії антикризового реагування. Однак не менш важливим є етап реалізації стратегії, який вимагає високої відповідальності та координації дій керівників та співробітників компанії. Тому успіх компанії залежить від того, як гармонійно поєднуються ці два процеси: розробка та реалізація стратегії. Лише так можна досягти оптимальних результатів у подоланні кризи.

Компанія може зміцнити свої позиції на ринку, якщо розробить і втілить у життя продуману і реалістичну антикризову стратегію. Для цього потрібно орієнтуватися на теорію циклічного розвитку, обирати оптимальну стратегію боротьби з кризою, мати необхідні технології для її виконання, а також уміти передбачати і зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій. Стратегічне планування допомагає адаптувати антикризову стратегію до специфіки планів, проектів і програм. За допомогою системного підходу до стратегічного антикризового управління можна не тільки набути необхідних знань, а й успішно реалізувати стратегію виходу з кризової ситуації на підприємстві. На основі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

1. «Аналіз макроекономічного середовища, яке умовно можна розділити на чотири сектори (середовища): політичний, економічний, соціальний, технологічний.
2. Аналіз конкурентного середовища за п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, галузеві конкуренти, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.
3. Аналіз стану підприємства» [71].

Однак ми пропонуємо приділити більше уваги оцінці результатів реалізації стратегії, щоб спрогнозувати та запобігти кризовим ситуаціям у компанії.

Ґрунтуючись на аналізі позицій авторів, пропонуємо включити до наведених вище етапів розробки антикризової стратегії такі елементи:

1. Перегляд замовлення і цільової системи підприємства передбачає їх коригування: а) визначення замовлення, яке включає:

- проголошувати нові переконання та цінності;
- нові види продукції (послуг);
- ринки, на яких буде присутня компанія;
- шляхи виходу на ринок;
- технології, які будуть використовуватися компанією;
- зростання та фінансова політика.

- б) Адаптація цільової системи (результати, що сприяють подоланню кризи).

Стратегічними цілями мають бути: «Активізація інноваційної діяльності підприємств; встановлення інтеграційних партнерств; підвищення привабливості та конкурентоспроможності інвестицій на внутрішньому та зовнішньому ринках» [52, с. 611].

2. Оберіть антикризову стратегію. Основою цього кроку є відбір методик стратегічного аналізу та формування стратегічних варіантів подолання економічної кризи на підприємстві. Також на цьому етапі розробляється тактика впровадження обраної стратегії (операційного планування).

3. Реалізація стратегії виходу з кризи. На цьому етапі результати,

досягнуті завдяки реалізації цієї стратегії, будуть оцінені та перевірені.

На основі наукових досліджень, проведених З. Юринцем, з урахуванням поточних стратегій розвитку функціональних частин підприємства та їх загальних цілей, завдань і критеріїв ефективності, автором представлена загальна схема вибору стратегії виходу з кризової ситуації підприємства, яка включає наступні етапи: «дослідження та діагностика існуючої системи менеджменту; виявлення причин кризової ситуації на підприємстві; розробка стратегії виходу з кризової ситуації компанії; вибір найбільш підходящої стратегії управління компанією з метою подолання кризи і продовження розвитку компанії» [73].

Однак, на нашу думку, процес моніторингу має бути окремим кроком у виборі загальнокорпоративної антикризової стратегії для виявлення та прогнозування причин кризової ситуації в компанії. Однак для оптимального вибору стратегії процес діагностики повинен орієнтуватися не тільки на поточну систему управління, але і на поточний стан компанії в цілому.

Реалізація антикризової стратегії найбільш ефективна, коли вона поєднується з комплексом існуючих стратегій і підпорядковується збалансованій системі цілей. Успішність антикризового управління визначається ступенем готовності підприємства впоратися з кризою, ефективністю безпосереднього опору різного роду криз і рівнем своєчасно проведених превентивних заходів, а також фактором часу, тобто фактором часу на розробку стратегії і термінами реалізації.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо розробки антикризової стратегії підприємства

Сьогодні українська будівельна галузь стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Фрагментація, хаос та недостатня прозорість даних створюють бар'єри для впровадження нових сучасних методів та

технологій у будівельній галузі, а також обмежені можливості для пошуку та прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого впливу.

17.02.2021 Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Про схвалення Концепції впровадження інформаційного моделювання будівель (BIM-технологій) в Україні та про затвердження Плану заходів щодо його реалізації» [50].

Концепція BIM-технологій узагальнює основні проблеми, які необхідно вирішити в будівельній сфері:

- «значна ресурсомісткість будівельного процесу;
- неефективне управління процесами проектування, будівництва та експлуатації, в тому числі низький рівень комунікації між учасниками цих процесів;
- неефективне використання матеріальних ресурсів для будівництва, зокрема використання повторно використаної сировини та супутньої будівельної продукції;
- відсутність підходів до ефективного управління життєвим циклом об'єктів як змістовно-часового комплексу фаз існування (періодів) будівельного об'єкта – від його створення до закінчення експлуатації, включаючи повторне використання його частин за новим призначенням;
- високе споживання енергії з викопного палива (невідновлюваних ресурсів) у будівельному секторі призводить до значного впливу на навколишнє середовище.
- застарілість нормативно-правового забезпечення в будівництві, що не відповідає сучасному стану будівельних технологій;
- аварійність промислових установок» [50].

Концепція BIM в Україні спрямована на розробку механізмів застосування BIM-технологій у сфері будівництва як засобу подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі в Україні.

Потрібно відзначити, що сучасна інвестиційно-будівельна діяльність економічно розвинених країн світу характеризується структурними змінами, які

базуються на ефективному плануванні цілей - від процесу проектування і будівництва до ефективного планування управління всім життєвим циклом об'єкта - концепції створення (дослідження, проектування, будівництво) до припинення господарських операцій (ліквідації), а також повторного використання його частин (елементів) за новим призначенням.

Для розвитку ефективної та конкурентоспроможної економіки в Україні необхідне комплексне реформування будівельної галузі, важливою частиною якого є поступова цифрова трансформація.

Аналіз кращого світового та європейського досвіду показує, що серед «найбільш передових цифрових технологій у будівництві на сьогоднішній день є технології інформаційного моделювання будівель (BIM), що використовуються в будівництві та містобудуванні, які пропонують сучасний підхід до цифрового управління інформацією, заснований на використанні загального цифрового представлення об'єкта» [38].

Суть концепції BIM-технологій полягає в розробці та спільному використанні інформаційної моделі будівлі об'єкта (BIM-моделі об'єкта), що представляє собою сукупність структурованих і неструктурованих інформаційних контейнерів (наборів даних) в складі інтегрованої інформаційної системи, що включає геометричні, фізичні, функціональні та інші необхідні властивості об'єкта, для чого розробляється документація, що супроводжує життєвий цикл об'єкта (проектування та кошторис, документи, експлуатаційні пропозиції).

«BIM-технологія – це сучасний та інноваційний підхід до цифрового управління інформацією, що використовується в будівництві, який передбачає збір та комплексну обробку всієї архітектурної, дизайнерської, технологічної, економічної та іншої інформації, пов'язаної з монтажем» [26]. Завдяки їх використанню можна віртуально відтворити об'єкт до початку будівництва, контролювати процеси життєвого циклу будівельного об'єкта – від проектування та будівництва до експлуатації та демонтажу. Такий підхід дозволяє підвищити безпеку і надійність будівель, здійснювати оперативне управління будівельними

процесами і контроль якості будівельних робіт, значно знизити ймовірність помилок в проектах, знизити витрати на будівництво і оптимізувати витрати на етапі експлуатації.

Фінансування матеріально-технічних та людських ресурсів, необхідних для реалізації плану заходів з реалізації концепції BIM-технологій, буде здійснюватися в межах бюджету, виділеного на зазначені роки міністерствам, іншим відповідним центральним органам виконавчої влади, фондам міжнародної технічної допомоги та іншим джерелам, не забороненим законодавством.

Основні очікувані результати впровадження BIM-технологій у будівельному секторі України та її економіці в цілому очікуються наступні:

- «підвищення доступності, прозорості та відкритості інформації про будівельні проекти;
- можливість повною мірою використовувати зібрану базу даних та інформацію про об'єкт будівництва всіма зацікавленими учасниками проекту на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- підвищення ресурсоефективності будівельної галузі, зниження витрат та підвищення ефективності будівельного процесу за рахунок підвищення ступеня автоматизації проектно-будівельних робіт, забезпечення швидкого коригування показників вартості будівництва та ефективного моніторингу ходу будівництва;
- забезпечити актуальність нормативно-правового забезпечення у сфері будівництва, зокрема з урахуванням специфіки використання BIM-технологій;
- зниження енергоспоживання будівель за рахунок врахування в процесі проектування оптимальних рішень показників енергоефективності будівель;
- підвищити привабливість будівельного сектору з точки зору інвестицій та конкурентоспроможності українських компаній» [50].

Сьогодні ми вважаємо, що ТОВ «Конкретбуд» має використовувати стратегію «інноваційного розвитку» для впровадження сучасних та інноваційних технологій у будівництво.

Нововведення будівельної компанії, якою є ТОВ «Конкретбуд», можуть

проявлятися наступним чином: нові технології монтажу будівельних конструкцій, новий будівельний процес, новий дизайн будівельних матеріалів і т.д.

Сьогодні заслуговує на увагу цікава інноваційна технологія будівництва модульних будинків з СПП (структурними інсоляційними панелями).

«СПП технологія - це канадська технологія будівництва та монтажу будівель, яка відмінно зарекомендувала себе ще з 50-х років, так як використовується в західних країнах (Канада, США, країни ЄС). XX ст. і був створений для будівництва будинків в екстремальних кліматичних умовах північної Канади і Аляски» [21, с. 79].

Завдяки інноваційній СПП технології для будівництва панельних будинків можна побудувати проект будинків висотою в два-три поверхи з різними дизайнерськими рішеннями і будь-якими поверхнями, а також використовувати цю технологію при реконструкції старих цегляних і бетонних будинків. Всі складові будівельного полотна виготовляються промисловим способом в цеху. На будівельному майданчику насухо проводяться тільки підбірні, комунікаційні, монтажні та оздоблювальні роботи.

Ми вважаємо, що для ТОВ «Конкретбуд» настав час реалізувати стратегію «інноваційного розвитку», яка базуватиметься на сучасних інноваційних технологіях та будівельних інноваціях.

Стратегічною метою ТОВ «Конкретбуд» в реалізації стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт і послуг за рахунок використання сучасних інновацій в будівництві. Це не тільки зміцнить конкурентоспроможність компанії на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток компанії.

Для досягнення цієї мети необхідно розробити стратегічні цілі. Стратегічними цілями ТОВ «Конкретбуд» є:

- «розширення ринку – зростання ринку будівельних послуг;
- впровадження інноваційних технологій та екологічно чистих будівельних матеріалів без використання шкідливих хімічних речовин;

- сприяння продажу будівельно-монтажних послуг;
- участь у престижних рекламних конкурсах для зміцнення іміджу компанії» [47].

Для того, щоб збільшити обсяги будівельно-монтажних робіт ТОВ «Конкретбуд», необхідно:

- застосування гнучкої системи знижок для споживачів при оптових замовленнях;
- публікувати в мережі Інтернет прайс-листи, оголошення та інформацію про господарську діяльність ТОВ «Конкретбуд»;
- забезпечити надання кредиту (розстрочки) споживачам;
- впровадження інновацій: сучасні технології укладання та обробки будівельних матеріалів, новий дизайн будівельних матеріалів;
- розміщення реклами в інтернеті та на сайті компанії про основні переваги будівельно-монтажних послуг, а також знижки (акції).

ТОВ «Конкретбуд» змушене постійно розвивати рекламу будівельно-монтажних робіт.

Сьогодні реклама відіграє важливу роль у формуванні конкурентної стійкості компанії, але будівельний ринок встановлює свої правила гри в її організації. Наприклад, при просуванні масових товарних груп (таких як картини, вікна, двері, фурнітура) слід шукати нові ідеї і помітні психологічні образи, які допоможуть залучити споживачів і розширити ринки збуту продукції. При просуванні конкретних видів продукції (будівельна техніка, опалубка) дотримуються дещо інших підходів. При рекламі будівельних послуг необхідно зосередити всі зусилля на ознайомленні споживачів з особливостями та перевагами послуг. У таких випадках доречно прихована реклама в засобах масової інформації і рекламна продукція в галузевих виданнях. Багато компаній створюють і розміщують свої сайти в інтернеті з докладним описом товарів і послуг, що є своєрідною рекламною кампанією.

Визначивши стратегію «інноваційного розвитку» ТОВ «Конкретбуд», пропонуємо заходи щодо її реалізації:

1. Ретельне вивчення побажань замовника. Жорстка конкуренція змушує споживачів бути вибірковими при виборі компаній, що надають будівельно-монтажні роботи та послуги.
2. Сприяти продажу монтажно-будівельних послуг. Постійні клієнти можуть робити знижки та заохочувати до подальших замовлень. Розробити програми заохочення для нових клієнтів, які, можливо, вже користуються послугами конкуруючих компаній. Наприклад, з огляду на обсяги замовлень, можна пропонувати їм лояльні пропозиції і невеликі знижки. Також можна використовувати більше інструментів для стимулювання продажів продукції, щоб змусити клієнтів замовляти кілька продуктів, які є однаковими або відмінними.
3. Аналіз конкурентів. Конкурентний аналіз дозволяє підприємству оцінити свої можливості і очікування в компанії з одного боку, а з іншого - аналізує інновації своїх конкурентів у сфері будівництва та спрямовує свої ресурси на розвиток власних інновацій.
4. Підвищення професіоналізм персоналу. Професіоналізм співробітників компанії, будь то керівники або фахівці, має вирішальне значення для конкурентоспроможності.
5. Реклама. Для просування будівельно-монтажних послуг необхідно більш ефективно застосовувати свою рекламну політику і використовувати інтернет-ресурси.

Застосування сучасних інновацій у сфері будівництва дозволить ТОВ «Конкретбуд» реалізувати стратегію «інноваційного розвитку» та підвищити свою конкурентну позицію на будівельному ринку України.

Для того, щоб своєчасно виявляти та усувати кризові ситуації, які можуть призвести до неплатоспроможності, ми пропонуємо створити в рамках ТОВ «Конкретбуд» підрозділ антикризового управління, до якого входитимуть фахівці з фінансового менеджменту.

Основна мета цього підрозділу - проводити профілактичне антикризове управління, яке базується на оперативному визначенні кризових факторів та

розробці заходів щодо їх запобігання.

Сьогодні основною місією ТОВ «Конкретбуд» є підготовка фінансових менеджерів, які знайомі з технологіями цифрового обміну даними та інформаційними технологіями управління. Оволодіння інформаційними технологіями управління є першочерговим обов'язком керівників усіх рівнів організації. До ефективних інструментів антикризового управління відносять встановлення чітких стратегічних цілей, розробку антикризових стратегій і програм антикризового управління. Тому керівникам групи антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» необхідно впроваджувати антикризові інструменти, такі як стратегії, інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

Ми вважаємо, що в діяльності ТОВ «Конкретбуд» необхідно реалізувати стратегію «інноваційного розвитку», що сприятиме зростанню обороту будівельно-монтажних робіт і послуг за рахунок сучасних інновацій у будівництві, а заодно підвищить прибутковість підприємства.

Керівникам групи антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» рекомендовано розробляти гнучкі стратегічні антикризові плани з великою кількістю альтернатив, які сприяють формуванню ефективної антикризової політики управління

До складу групи кризових менеджерів ТОВ «Конкретбуд» входять:

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (з SWOT-аналізом, PEST-аналізом);
- спостереження за будівельним ринком України;
- виявляти та оцінювати фінансові ризики компанії;
- виявляти та впроваджувати інноваційні будівельні технології, а також пропозиції співробітників щодо вдосконалення існуючих технологій, що використовуються компанією в будівельно-монтажних роботах.
- організувати управління у разі погіршення фінансового становища підприємства або інших кризових ситуацій;
- планувати антикризові програми антикризового управління на основі різних сценаріїв інцидентів;

– оцінювати доцільність інвестиційних будівельних проектів, які можуть принести високі доходи компанії.

Тому, на нашу думку, основними завданнями групи антикризового менеджменту ТОВ «Конкретбуд» є виявлення перших ознак кризових ситуацій, попередня оцінка можливих та можливих наслідків потенційних криз, розробка антикризових заходів щодо ліквідації кризових ситуацій.

Ми вважаємо, що на наступних етапах група антикризового управління фінансових менеджерів ТОВ «Конкретбуд» повинна вжити заходів для виявлення та подолання фінансової кризи на ранній стадії.

Перший крок. Прогноз неплатоспроможності ґрунтується на аналізі фінансового становища підприємства, економіко-математичних показниках моделі. За результатами робиться вибір між двома альтернативами – відсутністю або наявністю неплатоспроможності та уточненням мети компанії – стійке економічне зростання або виживання. У разі несприятливого прогнозу система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає інструментом антикризового управління для розробки програми реабілітації. При відсутності неминучої неплатоспроможності система використовується превентивно для запобігання кризовим процесам.

Другий крок. Діагностика фінансової кризи. Кількісні параметричні характеристики фінансової кризи: Постійний моніторинг проявів фінансової кризи за певною системою показників для кожної фази. Якісні параметричні особливості фінансової кризи: виявлення причин, що призвели до виникнення фінансової кризи.

Крок третій. Створення антикризової програми.

Крок четвертий. Розробка та реалізація антикризової програми. Цей крок носить переважно адміністративний характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію фінансової кризи в компанії. З цією метою група експертів, які готують антикризові заходи, визначає практиків відповідно до принципу адекватності їх кваліфікації складності та рівню компетентності поставлених перед ними завдань.

Крок п'ятий. Огляд ефективності та результативності антикризових заходів. Огляд ефективності антикризових заходів здійснюється шляхом переоцінки неплатоспроможності. У разі негативних прогнозів компанія повинна оновити або скорегувати свою антикризову програму з урахуванням знову виявлених обставин. У разі позитивного результату показників майбутнього фінансового становища підприємства пропонується запровадити систему раннього виявлення та подолання фінансової кризи як превентивний захід.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є інструментом системи раннього виявлення та подолання кризових подій, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методологічних та управлінських процедур, спрямованих на розробку ефективної антикризової програми, що відповідає інтересам ТОВ «Конкретбуд».

Суть системи раннього виявлення і подолання фінансової кризи полягає в тому, що вживаються заходи щодо ліквідації неплатоспроможності до того, як підприємство впаде в «прірву» кризи, а при появі негативних тенденцій коригується основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових подій і прогнозу заходів, які необхідно вжити для їх подолання.

Якщо підприємство функціонує в нормальних умовах, то в якості інструменту контролю виступає система раннього виявлення і подолання фінансової кризи, а при виникненні кризи, крім контрольної функції, ця система є своєрідною сигналізуючою системою про настання або ймовірності настання або ймовірності настання небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття рішення з двома альтернативами про наявність або відсутність кризової ситуації в компанії.

На нашу думку, ці заходи сприятимуть фінансовій стабільності та уникненню кризових ситуацій всередині ТОВ «Конкретбуд».

Висновки до розділу 3

Механізм антикризового управління в рамках забезпечення економічної

безпеки включає сукупність організаційно-економічних заходів у вигляді методів, інструментів і важелів, які базуються на правовій основі і спрямовані на передбачення, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Встановлено послідовність етапів антикризового управління, які сприятимуть забезпеченню високого рівня економічної безпеки: 1) проведення повної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загрози; валідація антикризової стратегії; 4) розробка системи антикризових планів, проектів і програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів і важелів антикризового управління; 7) моніторинг антикризових заходів; 8) Оцінка рівня безпеки діяльності компанії. Дотримання принципів і послідовність антикризового управління допомагають забезпечити безпечний розвиток і подолати різні види криз в компанії.

Розробка та реалізація ефективної антикризової стратегії зарекомендувала себе як один з найважливіших аспектів антикризового управління компанією. Сьогодні українська будівельна галузь стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Фрагментація, хаос та недостатня прозорість даних створюють бар'єри для впровадження нових сучасних методів та технологій у будівельній галузі, а також обмежені можливості для пошуку та прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого впливу.

Ми вважаємо, що сьогодні настав час для ТОВ «Конкретбуд» реалізувати стратегію «інноваційного розвитку» для впровадження сучасних та інноваційних технологій у будівельну галузь. Нововведення будівельної компанії, якою є ТОВ «Конкретбуд», можуть проявлятися наступним чином: нові технології монтажу будівельних конструкцій, новий будівельний процес, новий дизайн будівельних матеріалів і т.д. Сьогодні заслуговує на увагу цікава інноваційна технологія будівництва модульних будинків з СІП (структурними інсоляційними панелями).

Стратегічною метою ТОВ «Конкретбуд» в реалізації стратегії

«інноваційного розвитку» є збільшення обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт і послуг за рахунок використання сучасних інновацій в будівництві. Це не тільки зміцнить конкурентоспроможність компанії на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток компанії. ТОВ «Конкретбуд» було запропоновано сформувати групу антикризового управління, до складу якої увійдуть фінансові директори компанії. Основним завданням кризового підрозділу є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасному виявленні кризових подій та забезпечує розробку заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям. Ми вважаємо, що група фінансових менеджерів ТОВ «Конкретбуд» з антикризового управління повинна вжити заходів для швидкого виявлення та виходу з фінансової кризи. Раннє виявлення фінансової кризи та розроблені заходи щодо її подолання є інструментом системи раннього виявлення та подолання кризових подій, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методологічних та адміністративних процедур, спрямованих на розробку ефективної антикризової програми, що відповідає інтересам ТОВ «Конкретбуд».

ВИСНОВКИ

Вивчивши методи антикризового управління на підприємстві, можна зробити наступні висновки і рекомендації.

Причини виникнення криз в сучасному економічному середовищі дозволяють зрозуміти, що основним фактором, що викликає виникнення кризи на підприємстві, є недосконалість системи управління або її нездатність адаптуватися до викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Криза в компанії - це процес, який менеджери сприймають як вкрай виражений, в деяких випадках несподіваний і потенційно руйнівний, це виявлення розбіжностей і дисбалансів в значеннях фінансових показників з можливістю їх уникнення або подолання.

Зниження економічних показників через появу пандемії, спричиненої вірусом COVID-19, призвело до певних труднощів для компаній, а військова та економічна агресія росії проти України призвела до нестабільності та динамічних змін, які негативно впливають на ділову активність загалом. Тому антикризове управління необхідно враховувати в системі стратегічного планування, яка займає особливе місце в реалізації організаційно-економічних засад антикризового управління.

У сучасних умовах пріоритетом управління є діагностика і контроль, що дозволяє виявити ознаки кризових тенденцій на ранніх стадіях розвитку і вжити відповідних антикризових заходів для їх нейтралізації.

Антикризова система управління підприємствами складається з взаємозалежних елементів, взаємодія яких сприятиме своєчасній діагностиці кризової ситуації та мобілізації зусиль для позитивних змін у діяльності промислових підприємств. Основним інструментом системи антикризового управління є її розробка і впровадження, сприяння економічному розвитку за рахунок цілісного і ефективного використання економічного потенціалу підприємства, гарантія швидкості, вміння передбачати можливі відхилення від свого плану, визначення цілей підприємства як специфічної мікроекономічної

системи.

03.01.2018 року товариство з обмеженою відповідальністю «Конкретбуд» внесено до Реєстру юридичних осіб та індивідуальних підприємців. Основними напрямками діяльності компанії є: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво електропостачального та телекомунікаційного обладнання, будівництво інших споруд, торгівля будівельними матеріалами. Основною метою ТОВ «Конкретбуд» є створення комплексу будівельних послуг, які будуть приносити прибуток компанії, задовольняти потреби споживачів (якість) і мати перспективи на будівельному ринку.

Найважливішими аспектами створення антикризової системи ТОВ «Конкретбуд» є оцінка фінансового становища підприємства; вибір методів прогнозування ймовірності неплатоспроможності; аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів та розробка заходів щодо запобігання неплатоспроможності.

Таким чином, система антикризового управління ТОВ «Конкретбуд» націлена на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, які допоможуть підвищити ефективність роботи компанії та запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Механізм антикризового управління в рамках забезпечення економічної безпеки включає сукупність організаційно-економічних заходів у вигляді методів, інструментів і важелів, які базуються на правовій основі і спрямовані на передбачення, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Встановлено послідовність етапів антикризового управління, які сприятимуть забезпеченню високого рівня економічної безпеки:

- 1) проведення повної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) виявлення причин кризи та рівня загрози;
- 3) валідація антикризової стратегії;
- 4) розробка системи антикризових планів, проектів і програм;
- 5) розробка антикризових заходів;
- 6) вибір методів, інструментів і важелів антикризового управління;
- 7) моніторинг антикризових заходів;
- 8) оцінка рівня безпеки діяльності компанії.

Розробка та реалізація ефективної антикризової стратегії зарекомендувала себе як один з найважливіших аспектів антикризового управління компанією. Сьогодні українська будівельна галузь стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Фрагментація, хаос та недостатня прозорість даних створюють бар'єри для впровадження нових сучасних методів та технологій у будівельній галузі, а також обмежені можливості для пошуку та прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого впливу.

Стратегічною метою ТОВ «Конкретбуд» в реалізації стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт і послуг за рахунок використання сучасних інновацій в будівництві. Це не тільки зміцнить конкурентоспроможність компанії на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток компанії. ТОВ «Конкретбуд» пропонує створити групу антикризового управління, до складу якої увійдуть фінансові директори компанії. Основним завданням кризового підрозділу є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасному виявленні кризових подій та забезпечує розробку заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям. Вважаємо, що група антикризового управління фінансових менеджерів ТОВ «Конкретбуд» повинна вжити заходів для виявлення та подолання фінансової кризи на ранній стадії. Заходи, розроблені для раннього виявлення та виходу з фінансової кризи, є інструментом системи раннього виявлення та подолання кризових подій, тобто комплекс організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, спрямованих на розробку ефективної антикризової програми, що відповідає інтересам ТОВ «Конкретбуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>.
3. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками: *навч. посіб.* Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 241 с.
4. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
6. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
7. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
8. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедєва К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37.
9. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному*

- цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.*
10. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.
 11. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
 12. Батракова Т., Бондаренко А., Міхайлуца М. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 335-340.
 13. Бачкір І. Г. Удосконалення механізму діагностики банкрутства підприємств машинобудування на засадах адаптивного управління: дис. ... канд. екон. наук. Запоріжжя, 2021. 333 с.
 14. Бегун С. І., Штинь А. М. Прогнозування фінансової неспроможності підприємства на основі моделей дискримінантного аналізу. *Інфраструктура ринку: електрон. наук. фахове вид. Причорномор. наук.- дослід. ін-т економіки та інновацій*. Одеса, 2018. № 19. С. 558-564.
 15. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-98.
 16. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Марчук Л. М. Практика використання дискримінантного аналізу дієвості процесів функціонування сільсько-господарських підприємств на основі показників складових результативності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2 (481). С. 135-141.
 17. Васильєв О. В., Гой В. В., Васильєв А. В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 116-121.
 18. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. 1-1(56). С. 147-153.
 19. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні

- підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. К.: НАСОА, 2014. № 3(42). С. 54–61.
20. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
21. Данилко В. К. Використання інноваційних технологій як основа підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі / В. К. Данилко, С. А. Дідківський // *Економічні науки. Вісник ЖДТУ*. 2014. № 1 (67). С. 78-83.
22. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208-218.
23. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
24. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
25. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
26. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту*. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25.
27. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. [*Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*](#). 2015. № 1. С. 80-88.

28. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
29. Єгорова О. В., Дорошенко А. П., Кононенко Ж. А. Фактори розвитку фінансової кризи аграрних підприємств. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2020. № 20 (2020). С. 99-104.
30. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. Том 3, № 6. С. 316–319.
31. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
32. Жукевич С., Болух О. Економічна діагностика як основа управлінських рішень в сфері фінансової діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між-нар. участю*. (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.) Ч. 1 / редкол.: Р. Р. Августин та ін.; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 62-66.
33. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування / О.П. Кавтиш, А.Ю. Погребняк // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.
34. Казачков І. О., Ткаченко О. О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 148-153.
35. Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. URL: <https://www.servus.if.ua/tehnologiya-sip/>
36. Колодій І. В. Особливості антикризового управління: сутність та специфіка. *Бізнес і туризм: інновації та практичний досвід: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. студ. конф.* (м. Луцьк, 10 квіт. 2020 р.) Луцьк, 2020. С. 35-39.
37. Колодій І. В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення

- факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 72-76.
38. Колодій І. Характеристика методик прогнозування банкрутства як інструментів антикризового управління. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 17-19 берез. 2021 р.). Львів, 2021. С. 213-215.
39. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Т. 8, № 2. С. 208-211.
40. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 91-97.
41. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.
42. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21
43. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. Київ: ЦНЛ, 2005. 206 с.
44. Мельниченко О. О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 99-103.
45. Міщук Є. В. Економічна безпека конкурентного статусу: генезис поняття. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 3. С. 38-46.
46. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>

47. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
48. Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу з позиції стратегічного та ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. *Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій*: монографія. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 228-237.
49. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19.
50. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>
51. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235-239.
52. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 604-611.
53. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2, № 18. С. 66-74.
54. Сич О. А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 333-339. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_80
55. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
56. Скубій М. Діагностика кризового стану підприємства: Актуальні проблеми

- менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).
57. Скубій М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
58. Соколова Л. В., Порохненко О. А. Проблеми вибору моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 910-915.
59. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72-83.
60. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ*. №2. 2017. с. 307-317.
61. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.
62. ТОВ «Конкретбуд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41846250/
63. Топій І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах: автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний університет Львівська політехніка. Львів, 2012. 32 с.
64. Холод З.М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод, А.М. Штангрет // *Наукові записки*. Вип. 5. Львів: УАД. 2002. С. 124–127.
65. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні:

- класифікація та шляхи подолання / І.В. Шварц, В.В. Мороз // *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірн. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 208, Т. 2. С. 594–598.
66. Шкільняк М. М. Корпоративне управління: навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
67. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
68. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні*. Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.
69. Шкільняк М. М, Овсянюк Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2022 р. 258 с.
70. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182.
71. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.
72. Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 249-256.
73. Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика, напрями зміцнення: монографія; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. 184 с.
74. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.
75. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms / J. G. Jr. Fulmer, J. E. Moon,

- T. A. Gavin, J. M. Erwin. The Journal of Commercial Bank Lending. July 1984. Vol. 66, №. 11. P. 25-37.
76. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
77. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
78. Heinrich M. Kritik der politischen Ökonomie: Eine Einführung. Stuttgart: Schmetterling, 2005. S. 169-175.
79. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
80. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
81. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. Science and Innovation, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
82. Standard score. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Standard_score