

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до магістерської кваліфікаційної роботи

МРЕ .283.01.04 ПЗ

Виконала:

студентка групи: 211-ФС-323
спеціальності 072«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок» (роботу
виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)
Слета Л.В.

Керівник: доцент, канд. екон.наук
Карачарова К.А.

Рецензент: професор, доктор екон.наук
Дикань О.В.

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 116 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 4 рисунка, 19 таблиць, 82 літературних джерела.

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день більшість підприємств в Україні перебувають у кризовій ситуації, яка по-різному впливає на їх фінансово-господарську діяльність. Частково це пов'язано з постійними змінами бізнес-середовища, високою залежністю від впливу політичних чинників та посиленням конкуренції, що зумовлює необхідність існування системи антикризового управління на підприємствах країни. Саме процес виникнення кризових явищ на підприємствах та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління в будівельній компанії.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління на прикладі будівельної компанії ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Предметом дослідження є процес формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Методами дослідження є метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний метод, вертикальний метод, метод розрахунку показників фінансового стану, метод оцінки ефективності антикризових заходів, метод Альтмана, метод Тафлера, коефіцієнтний метод та графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за темою дослідження та фінансова звітність ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за період 2021-2023 рр.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ, ПРОГНОЗУВАННЯ, ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, КРИЗОВІ ЯВИЩА.

ABSTRACT

This qualification work includes 116 pages of explanatory note in A4 format, which contains 4 figures, 19 tables, and 83 literary sources.

Relevance of the research topic. Currently, most enterprises in Ukraine are experiencing a crisis, which affects their financial and economic activities in various ways. This is partly due to constant changes in the business environment, a high dependence on political factors, and increasing competition, which necessitate the existence of a crisis management system in Ukrainian enterprises. The emergence of crisis phenomena in enterprises and the related challenges underline the need for the development of an effective crisis management system.

The purpose of the qualification work is to study theoretical provisions and provide practical recommendations for improving the anti-crisis management system in the construction company.

The object of the study is the anti-crisis management system based on the example of the construction company "TRANSMODULBUD" LLC.

The subject of the study is the process of forming an effective crisis management system at the enterprise.

Research methods include the systematic analysis method, comparative analysis method, horizontal and vertical analysis methods, methods for calculating financial condition indicators, methods for evaluating the effectiveness of crisis management measures, the Altman and Taffler methods, the coefficient method, and graphical methods.

The information base for the research consists of works by domestic and foreign scientists, textbooks, periodicals, monographs, scientific articles on the research topic, and financial statements of LLC "TRANSMODULBUD" for the period 2021-2023.

Keywords: STRATEGY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, CRISIS SITUATIONS, FORECASTS, INNOVATIVE STRATEGIES, CRISIS PHENOMENA.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси облік і аудит

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

проф. / р, д-р екон. наук

_____ О.Г.Кірдіна

«0» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

1 Тема «Управління антикризовою стратегією підприємства» керівник Карачарова Катерина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент, затверджена розпорядженням по економічному факультету «21» жовтня 2024 року № 27/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «10» січня 2025 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати фінансову, статистичну, економічну інформацію про об'єкт дослідження для виявлення сутності і ролі фінансово-економічного аналізу в діяльності підприємства.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити економічну сутність, завдання та функції антикризового управління; дослідити формування систем антикризового управління; дослідити методичні підходи до прогнозування кризових явищ та антикризового управління на підприємствах; дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу: підходи науковців до визначення сутності «антикризового управління»; функції організаційного антикризового управління;

тактичні методи антикризового управління підприємством; стратегічні методи антикризового управління підприємством; динаміка фінансово-економічних показників підприємства за 2021-2023р.р.; порівняльний аналіз підприємства за 2021-2023 рр.; шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику.

6 Дата видачі завдання «30» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	02.10.2024-10.10.2024	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.10.2024-17.10.2024	
Консультація з керівником щодо організації роботи	18.10.2024-26.10.2024	
Огляд джерел інформації	27.10.2024-31.10.2024	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.11.2024-07.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	08.11.2024-15.11.2024	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.2024-27.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання висновків до третього розділу роботи та висновків до всієї роботи	01.12.2024-27.12.2024	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	10.01.2025	

Студент _____

Керівник _____

Зміст

Вступ	7
1 Теоретико-методичні засади антикризового управління на підприємствах	10
1.1 Сутність, мета та основні функції антикризового управління	10
1.2 Формування системи антикризового управління на підприємстві	18
1.3 Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством	28
Висновки до першого розділу	40
2 Аналіз системи антикризового управління в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства	51
2.3 Система антикризового управління на підприємстві та прогнозування ймовірності банкрутства	60
Висновки до другого розділу	65
3 Шляхи вдосконалення фінансового забезпечення антикризової діяльності підприємства	67
3.1 Оптимізація фінансових стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління	67
3.2 Розробка та обґрунтування фінансової стратегії підприємства в умовах кризи	75
3.3 Фінансові заходи попередження кризових ситуацій на підприємстві	84
Висновки до третього розділу	87
Висновки	89
Список використаних джерел	92

					МРЕ 283.01.04 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.		Дата	Управління антикризовою стратегією підприємства	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив	Слета Л.В.						6	116
Перевірів	Карачарова КА							
Н. Контр.	Тройнікова ОМ.					УкрДУЗТ		
Затверд.	Кірдіна О.Г.							

Вступ

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день більшість підприємств в Україні перебувають у кризовій ситуації, яка по-різному впливає на їх фінансово-господарську діяльність. Частково це пов'язано з постійними змінами бізнес-середовища, високою залежністю від впливу політичних чинників та посиленням конкуренції, що зумовлює необхідність існування системи антикризового управління на підприємствах країни. Саме процес виникнення кризових явищ на підприємствах та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Тому в умовах сучасного стану національної економіки важливо регулярно інтегрувати антикризове управління в діяльність українських підприємств, що дозволить сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях.

З огляду на вищезазначене, тема даного дослідження - «Формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах» - є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління в будівельній компанії.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання

- Визначити економічну сутність, завдання та функції антикризового управління;
- дослідити формування систем антикризового управління;
- дослідити методичні підходи до прогнозування кризових явищ та антикризового управління на підприємствах;

Дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»;

- оцінити фінансовий стан компанії «ТРАНСМОДУЛЬБУД»;
- проаналізувати систему антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» та спрогнозувати ймовірність банкрутства.

– дослідити можливість впровадження інноваційних стратегій на вітчизняних підприємствах як способу підвищення ефективності антикризового управління;

– продемонструвати стратегію антикризового управління компанії «ТРАНСМОДУЛЬБУД»;

– розробити заходи щодо запобігання кризових ситуацій на підприємстві ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Об'єктом дослідження є система антикризового управління на прикладі будівельної компанії ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Предметом дослідження є процес формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Методами дослідження є метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний метод, вертикальний метод, метод розрахунку показників фінансового стану, метод оцінки ефективності антикризових заходів, метод Альтмана, метод Тафлера, коефіцієнтний метод та графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за темою дослідження та фінансова звітність ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за період 2021-2023 рр.

У роботі інтерпретовано та розвинуто сутність поняття «антикризове управління» як процесу управління організацією, спрямованого на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємств, з використанням системи ефективних методів виявлення, попередження та уникнення неплатоспроможності підприємства. Це означає: 1) розробку та демонстрацію стратегій антикризового управління «інноваційним розвитком» підприємств; 2) розробку інструментів антикризового управління превентивних заходів та систем раннього виявлення та подолання інцидентів; 3) розробку програми антикризового управління «інноваційним розвитком» підприємств; 4) розробку програми антикризового управління «інноваційним розвитком» підприємств.

ЗІншими словами, буде розроблено низку організаційних, інформаційних,

методичних та адміністративних процедур, спрямованих на розробку ефективної програми антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів і рекомендацій у практиці діяльності будівельних підприємств країни та сприянні удосконаленню формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

1 Теоретико-методологічні засади антикризового управління в компаніях

1.1 Сутність, мета та основні функції антикризового управління

У сучасному нестабільному економічному середовищі будь-яке підприємство може зіткнутися з кризою в процесі своєї діяльності та розвинути її. Загалом кризою для підприємства можна вважати не тільки ситуацію збитковості, але й ситуацію зниження платоспроможності та втрати або усунення перспектив стратегічного розвитку. Ці фактори зумовлюють появу особливого типу управління на підприємствах - антикризового управління.

Сучасним менеджерам необхідно заздалегідь розробляти механізми вирішення кризових ситуацій, щоб мати можливість передбачити причини та передумови виникнення кризових ситуацій і вибрати прийнятні варіанти, виходячи з наявних ресурсів. Антикризове управління можна визначити як процес, за допомогою якого компанія функціонує під тиском таким чином, щоб створити умови для планування, організації та контролю взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і раціональних рішень щодо нагальних проблем, які виникають в компанії [1].

Антикризове управління - це управління, спрямоване на прогнозування небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання кризових факторів для подальшого розвитку [2].

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління організацією». Основні підходи науковців до визначення сутності поняття «антикризове управління» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності «антикризового управління»

Автор, джерело	Що таке кризовий менеджмент?
Біломістна І. І. [3]	«Система принципів і методів управління бізнесом, спрямована на діагностику ризику неплатоспроможності, виведення бізнесу з кризового стану в разі настання кризи, подолання цієї кризи та забезпечення безперервності функціонування бізнесу на всіх етапах його розвитку».
Борзенко В. І. [4]	«Процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства між собою та із зовнішнім середовищем з метою подолання негативних тенденцій у короткостроковій перспективі та створення умов, сприятливих для покращення його господарської діяльності».
Бондар-Підгурська О.В. [5]	«Управління за допомогою інноваційної діяльності для запобігання кризам і, якщо кризова ситуація вже виникла, для її подолання».
Василенко В.О. [6]	«Менеджмент з метою передбачення кризових ризиків, аналізу їх симптомів, вжиття заходів щодо пом'якшення негативних наслідків кризи та використання кризових факторів для подальшого розвитку».
Воронков Д.К. [7]	«Система своєчасних технологій і методів для запобігання фінансовим кризам та уникнення банкрутства».
Довгань Д.А. [8]	«Комплексна система корпоративного управління, спрямована на запобігання небажаним управлінським подіям шляхом розробки та впровадження спеціальних програм і використання сучасного менеджменту для усунення тимчасових ускладнень, що дозволяє компанії зберігати та покращувати свої позиції на ринку, спираючись на власні ресурси».
Коваленко О.В. [9]	«Система своєчасних технологій і методів для запобігання фінансовим кризам та уникнення банкрутства».
Лігоненко Л.О. [10]	«Цілеспрямоване, безперервно організоване управління, спрямоване на створення передумов для якнайшвидшого виявлення ознак кризи та її своєчасного подолання, з метою забезпечення життєздатності підприємства та запобігання виникненню ситуації неплатоспроможності».
Морозов Є. Ю. [11]	«Процес, за допомогою якого компанія досягає стабільних і високих показників, розширює свій сегмент ринку і досягає стабільної позиції в цьому сегменті».

Продовження таблиці 1.1

Автор, джерело	Що таке кризовий менеджмент?
Рубан В. М. [12]	«Процес збалансування діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей між елементами мікроекономічної системи та зовнішнім середовищем, що триває доти, доки економічна система (організація) не стане збалансованою та життєздатною».
Терещенко О. О. [13]	«Процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою прибутковістю компанії за допомогою специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту з метою попередження та нейтралізації фінансових криз і забезпечення безперервного функціонування компанії».

Аналіз підходів науковців до визначення сутності поняття «антикризове управління», наведених у табл. 1.1, дозволив виокремити три основні підходи:

- системний: антикризове управління розглядається як сукупність принципів, прийомів і методів, спрямованих на діагностику загрози банкрутства, попередження фінансових криз та уникнення банкрутства [3, 7 - 9];

- антикризове управління: описує управління, спрямоване на виявлення ознак кризи та створення необхідних умов і заходів для своєчасного подолання кризи [5, 6, 10]; [5, 6, 10]; [5, 6, 10]; [5, 6, 10]; [5, 6, 10]; [5, 6, 10]; [5, 6, 10]. [5, 6, 10];

- процесний: антикризове управління оцінюється з точки зору процесу досягнення стабільних фінансових результатів діяльності підприємства за допомогою конкретних методів і прийомів фінансового менеджменту; [4, 11 - 13]; [4, 11 - 13]. [4, 11 - 13].

Антикризове управління - це процес управління організацією, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства шляхом використання ефективної системи методів виявлення та попередження кризових ситуацій і уникнення банкрутства.

Основними рисами антикризового управління є:

- спрямованість на виведення підприємства з кризової ситуації шляхом реалізації програм і заходів з фінансового оздоровлення та підвищення конкурентоспроможності;

- здатність швидко реагувати на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню бізнесу
- розробка оптимального шляху виходу з кризової ситуації; визначення пріоритетів в умовах кризи; координація діяльності підприємства та його працівників з метою передбачення кризових ситуацій;
- раннє виявлення потенційних кризових ситуацій, розробка заходів реагування та швидке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [1].

Не слід забувати, що ефективність процесу прийняття рішень і компетентність персоналу в кризових ситуаціях не тільки забезпечує захист від неплатоспроможності і сприяє швидкому і «безболісному» виходу з кризи, але і збереженню і зміцненню ринкових позицій, необхідних для його нормального функціонування. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та сталого розвитку підприємств в умовах впливу несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів.

Основними завданнями антикризового управління на підприємствах є:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємств та організацій);
- прогнозування ймовірності виникнення кризових явищ на підприємствах;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях;
- розробити проактивний план щодо методів антикризового управління;
- розробити план управління кризовими явищами;
- розробити план управління кризовими явищами;
- негайно впроваджувати заплановані та практичні антикризові заходи у разі настання кризи;
- керувати процесом виходу організації з кризи та ліквідації збитків [14].

Антикризове управління здійснюється за такими напрямками:

– визначення пріоритетів господарської діяльності, тобто визначення конкретних точок зростання, які сприятимуть розширенню господарської діяльності.

– обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

– визначення якісних і кількісних критеріїв для оцінки виконаної роботи і можливих коригувань вжитих заходів [3].

Системи антикризового управління виконують комплекс функцій і розуміються як напрями управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію антикризових заходів. Уточнюючи визначення функцій антикризового управління, слід зазначити, що функції антикризового управління являють собою специфічний набір завдань і дій антикризового характеру, які здійснюються з метою координації загальної діяльності підприємства в процесі подолання кризи. Функції організаційного антикризового управління наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції організаційного антикризового управління

Вид функцій	Підвиди функцій
Основні	- планування; - організація; - мотивація; - контроль.
Зв'язуючі	- прийняття рішень; - координація; - комунікація; - зворотній зв'язок.
Специфічні	- попередження кризових ситуацій; - діагностика кризових явищ; - моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; - розробка антикризових концепцій; - створення стратегічних резервів; - реагування на конкретні кризові події; - стабілізація; - реабілітація: уникнення колапсу.

Як видно з таблиці 1.2, функції антикризового управління можна поділити на основні, обов'язкові та спеціалізовані.

Основні функції в управлінні організаційною кризою є такими ж, як і в звичайному управлінні, але вони суттєво відрізняються:

- планування - це процес визначення цілей організації та їх зміни, стратегій і програм для стабілізації кризи, а також ресурсів для їх досягнення. У процесі антикризового управління більшу роль відіграє оперативне планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація - створення оптимальної структури і рівнів фінансування, управлінських структур і персоналу для ефективного використання праці, матеріалів і коштів. Ця функція вимагає створення своєрідного антикризового штабу, що складається з фахівців, які намагаються зберегти організацію;

- мотивація - система заохочень і санкцій для зацікавлення всього колективу і кожного працівника в підвищенні ефективності роботи підприємства з метою якнайшвидшого подолання кризи;

- контроль - прогнозування відхилень від прийнятих цілей і своєчасне впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [1].

Суть комунікаційної функції полягає у створенні взаємозв'язку між основними та спеціалізованими функціями з метою ефективного функціонування антикризового управління як єдиного процесу. Комунікаційні функції включають прийняття рішень, комунікацію, координацію та зворотний зв'язок. Основна суть функції зворотного зв'язку полягає у впливі результатів діяльності системи антикризового управління на систему в цілому, тобто її ефективність у подоланні та запобіганні криз.

Конкретні функції антикризового управління полягають у наступному:

- попередження кризових ситуацій (учасники ринку завжди готові до можливості порушення їхньої фінансової рівноваги);

- діагностика кризових явищ (виявлення потенційних ризиків для організації та розробка заходів щодо їх мінімізації);

- моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на організацію, та їх змін;

- розробка антикризової концепції (плану антикризового управління: включаючи розробку стратегічних та оперативних заходів);
- створення стратегічного запасу матеріальних ресурсів для забезпечення готовності до кризових ситуацій;
- індивідуальне антикризове реагування (максимально швидке реагування на окремі кризові ситуації);
- стабілізація (усунення наслідків кризи та виведення бізнесу з кризового стану);
- санація (застосування процедур санації, банкрутства або ліквідації, якщо це необхідно для уникнення неплатоспроможності).

Важливою в антикризовому управлінні є функція «діагностики кризи», що складається з моніторингу, експрес-діагностики та базової діагностики. Моніторинг здійснюється з метою виявлення ранніх ознак кризи, постійного збору необхідної інформації за «слабкими сигналами» та накопичення даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є надання чіткої та простої оцінки фінансової стійкості та динаміки розвитку компанії. Її доповнює та визначає базова діагностика, яка уточнює рівень кризи та виявляє її причини.

Науковці виділяють основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння та диференціація допомагають забезпечити успішну реалізацію та аналіз цього процесу:

- досвід антикризового управління та спеціальна підготовка;
- до переліку факторів, які свідчать про ефективність антикризового управління, слід віднести вроджені управлінські навички та навички, набуті завдяки спеціальному навчанню;
- методологія прийняття ризикованих рішень;
- науковий аналіз ситуації та прогнозування тенденцій;
- корпоративна ідентичність проявляється в організаціях і підприємствах у різних формах. Корпоративне управління є надійною опорою антикризового управління, але воно не виникає саме по собі, а є результатом управління, елементом його цілей та інструментом механізму управління;

– лідерство також є частиною ефективних елементів антикризового управління;

– ефективність і гнучкість управління Кризові ситуації часто вимагають швидких і рішучих дій, оперативних заходів, змін в управлінні відповідно до ситуації та адаптації до кризи. Інертність у таких ситуаціях може зіграти негативну роль;

У багатьох випадках може знадобитися зміна стратегій управління та розробка спеціальних програм готовності до кризових ситуацій. Якість і стратегічні орієнтири програм різняться. Антикризовий менеджмент може бути таким:

– системи моніторингу кризових ситуацій. Це спеціально організована діяльність, спрямована на визначення ймовірності та реальності кризи і необхідна для своєчасного виявлення та розпізнавання кризи [1].

Слід зазначити, що ймовірність виникнення кризових ситуацій визначається, насамперед, людським фактором. У кризових ситуаціях людський фактор проявляється не тільки в передкризових людських відносинах, а й в антикризовому управлінні на різних стадіях кризового процесу. Кризові ситуації можуть бути подолані лише людьми, які віддані загальній ідеї та загальному плану і беззастережно довіряють один одному. З розвитком соціально-економічних систем зростає роль людського фактору в їх антикризовому розвитку. Це означає не усунення і не протидію кризам, а їх передбачення та своєчасне і безболісне розв'язання [15].

Свідома діяльність людини дозволяє їй шукати і знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати свої зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовувати свій досвід подолання криз, у тому числі накопичений тисячоліттями, та адаптуватися до нових ситуацій. Для того, щоб організація була успішною, керівництво повинно вміти передбачати можливості та потенціал конкретної бізнес-ситуації, підготуватися до неї та діяти відповідно до ситуації, що склалася.

У сучасному нестабільному економічному кліматі керівництву слід сформувати систему антикризового управління як частину загальної структури управління, яка є найбільш ефективною в кризових ситуаціях і враховує специфіку підприємства.

1.2 Формування системи антикризового управління на підприємствах

Сучасна нестабільна ситуація зумовлює необхідність формування систем антикризового управління на підприємствах.

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

До внутрішніх факторів, що впливають на підприємства та визначають необхідність антикризового управління, можна віднести:

- Поглиблення глобалізаційних процесів у світовій економіці, підвищення рівня глобалізації в Україні, перерозподіл та рецесія в економіці в цілому;
- високий рівень інфляції ;
- нестабільність регуляторного законодавства;
- зниження реальних доходів населення;
- нестабільність на фінансовому, фондовому та валютному ринках;
- посилення конкуренції в промисловості та кризові явища в окремих галузях.

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю зовнішніх по відношенню до підприємства факторів. Тому для підвищення ефективності антикризового управління сучасним керівникам конкретних підприємств необхідно враховувати їх адаптивність та гнучкість до постійних змін у зовнішньому середовищі [16].

Слід зазначити, що вплив зовнішніх кризових факторів зазвичай має стратегічний характер. Якщо менеджмент реагує на них неадекватно або передчасно, тобто якщо відсутня система раннього попередження та реагування, спрямована на часткове прогнозування неплатоспроможності, або якщо така

система працює недосконало, вони спричиняють фінансову кризу в компанії. Внутрішні фактори пов'язані з неефективним управлінням, низькою кваліфікацією працівників та нездатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Внутрішні фактори знаходяться під контролем керівництва компанії і можуть бути повністю змінені.

До внутрішніх факторів, що впливають на компанії, які визначають необхідність антикризового управління, відносяться:

- неефективна структура активів (низька ліквідність)
- надмірне боргове навантаження;
- висока частка короткострокового позикового капіталу ;
- низький рівень маркетингу; втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- неефективна фінансова стратегія;
- неефективний фінансовий менеджмент.

Загалом, всі причини кризових явищ створюють складні причинно-наслідкові зв'язки. Звичайно, при дослідженні конкретної компанії або конкретного кризового випадку можна виділити певні специфічні причини.

Вплив вищезгаданих зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансово-економічний стан підприємств можна узагальнити наступним чином:

- неритмічність виробництва, неповне завантаження виробничих потужностей;
- зростання собівартості продукції, зниження продуктивності праці;
- втрата клієнтів на продукцію (послуги) підприємства;
- зменшення кількості контрактів на реалізацію продукції (послуг);
- збільшення неліквідних оборотних коштів та надлишкових запасів;
- значне зниження обсягів реалізації продукції (послуг) та недоотримання запланованих доходів.

За характером причин та наслідків можна виділити декілька типів криз. У таблиці 1.3 наведено класифікацію криз, що базується на поділі між поточною та майбутньою діяльністю підприємств.

Таблиця 1.3 – Класифікація криз підприємства

Загальна назва кризи	Різнovid кризи	Підвид різновиду кризи	Причини виникнення кризи
Стратегічна (криза перспективної діяльності)	Виробнича	Інноваційна	Ігнорування потреби технологічних інновацій, недофінансування наукових інноваційних проєктів, несвоєчасне впровадження сучасних інформаційних технологій.
	Фінансова	Інвестиційна криза	Втрата довіри інвесторів, неефективна реалізація інвестиційного проєкту, низька інвестиційна привабливість, розкрадання інвестиційних коштів.
Тактична (криза поточної діяльності)	Виробнича	Криза недо-виробництва (дефіциту)	Високий попит на продукцію, наявність недостатнього обсягу потужностей, ресурсів, зриви в постачанні, зриви внаслідок нестачі електроенергії, дії форс-мажорних обставин
		Криза перевиробництва	Низький попит, високі ціни, високий рівень конкуренції, зриви у системі збуту продукції
	Фінансова	Криза	Низький рівень реалізації продукції, наявність значної дебіторської заборгованості, зниження зовнішніх джерел фінансування
		Криза платоспроможності	Значна кредиторська заборгованість, що не може бути покрита за рахунок активів підприємства.
		Криза ефективності	Високий рівень затрат, низький рівень доходів, отримання збитків, низька оборотність, низька продуктивність праці, зниження оборотності.

За наведеною у таблиці 1.3 класифікацією, можна зробити висновок, що із перспективної діяльністю підприємства пов'язані стратегічні кризи, а із поточної – тактичні кризи.

Формування системи антикризового управління на підприємстві має передбачати своєчасність й цілеспрямованість прийняття рішень, а також їх адаптованість в процесі фінансово-господарської діяльності.

Система антикризового управління наведена на рисунок 1.1.

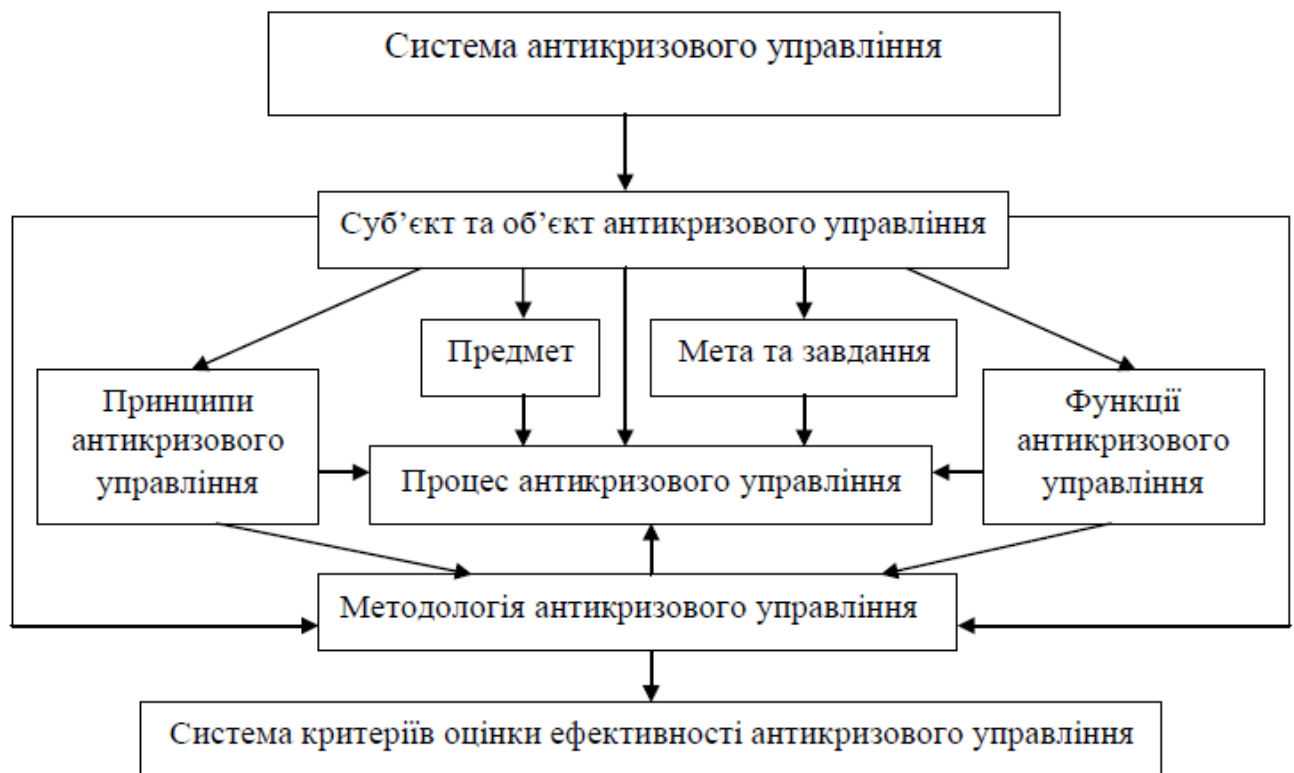


Рисунок 1.1 – Система антикризового управління підприємством [14]

Як видно з рис. 1.1, система антикризового управління компанією визначається як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, які скоординовано взаємодіють з метою подолання кризових ситуацій, виявлення їх ознак та відновлення стабільного функціонування компанії під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Система здатна це зробити.

Основними елементами системи антикризового управління є: суб'єкт і об'єкт, мета і завдання, принципи, функції, процеси, методології та система показників для оцінки ефективності антикризового управління.

Об'єктом антикризового управління є процес виникнення кризи на підприємстві, тобто виникнення та поглиблення кризи, її усунення та запобігання.

Суб'єкт системи антикризового управління - це конкретна особа, яка володіє знаннями, спеціальними компетенціями та необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованих дій, що забезпечують виконання завдань цієї системи. До

суб'єктів антикризового управління підприємством як підсистеми управління належать

- менеджери підприємства;
- економісти-фінансисти - фінансові менеджери;
- функціональні антикризові менеджери - працівники консалтингових служб та підприємства;
- представники компаній, що проводять реструктуризацію, кредитори;
- інші фахівці державних органів [1].

Об'єктом антикризового управління є передбачувані причини кризи, фактори, що викликають кризу, симптоми і наслідки кризи, тобто всі прояви дисбалансів, що загрожують виникненню і розвитку кризи на підприємстві.

Як зазначалося раніше, основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого становища та стабільного розвитку підприємств під впливом несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній економічній літературі виділяють три типи антикризового управління:

- реактивне управління: характерне для великих компаній з багаторічним успішним досвідом. Для таких компаній одних лише переконливих даних недостатньо для швидкого реагування. У таких випадках початок реакції відкладається за межами моменту раціональних дій. Саме у випадках реактивного управління підприємства зазнають найбільших втрат;

- реактивне управління характерне для малих підприємств, які не приділяють достатньої уваги дослідженню зовнішнього середовища, а реагують в момент раціональної дії за рахунок енергії керівництва. Як тільки надходить інформація про те, що погіршення показників діяльності не пов'язане з нормальними коливаннями, керівництво вживає необхідних заходів;

- планове управління пов'язане з використанням прогнозів розвитку, економічних прогнозів і сценаріїв з безпосередньою метою виявлення можливих змін і потенційних загроз. Такі прогнози дозволяють керівництву вжити запобіжних заходів до того, як подія станеться, тим самим мінімізуючи збитки від

негативних подій. У той час як реактивне управління і, меншою мірою, активне управління в основному використовують управлінські превентивні заходи, планове управління характеризується використанням стратегічних заходів (наприклад, входження в нові сфери бізнесу, зміна спеціалізації компанії, суттєва реорганізація).

Кожен з трьох вищезазначених методів управління має відповідну мету антикризового управління:

- у випадку пасивного управління метою є подолання кризи та її негативних наслідків або проведення процедури банкрутства;
- у випадку активного управління метою є подолання або попередження симптомів кризи, коли вони з'являються;
- у випадку планового управління метою є забезпечення сталого розвитку підприємства.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління, а інтеграція його елементів в одне ціле гарантує його ефективність, тобто подолання кризи та відновлення функціонування підприємства. Антикризове управління розглядається і як складова загальної системи управління підприємством, і як різновид спеціального управління, що застосовується в кризових ситуаціях розвитку підприємства, а тому має базуватися як на універсальних загальних принципах управління, так і на спеціальних принципах управління, притаманних лише антикризовому управлінню.

Основними принципами системи антикризового управління є:

- рання діагностика кризових явищ в управлінні підприємством;
- своєчасне та екстрене реагування на різні кризові явища;
- адекватність реакції компанії ступеню реальної загрози життєдіяльності компанії
- мобілізація внутрішнього потенціалу компанії для подолання кризи;
- Забезпечення контролю за результатами реалізації заходів [17].

Процес антикризового управління - це сукупність чітко визначених, послідовних і цілеспрямованих антикризових дій суб'єктів управління, спрямованих на виведення компанії з кризи.

Особливості процесу антикризового управління полягають у наступному:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, змінах та впровадженні інноваційних програм;
- реалізація програмно-цільового підходу в розробці та технологіях реалізації управлінських рішень;
- підвищення чутливості до факторів часу в управлінні; здійснення своєчасних дій відповідно до динаміки ситуації;
- посилення уваги до попередньої та остаточної оцінки управлінських рішень і вибору варіантів дій та заходів;
- використання критеріїв уникнення кризових ситуацій щодо якості прийняття управлінських рішень при формуванні та реалізації рішень [1].

У сучасній фаховій літературі не існує єдиного погляду на процес антикризового управління на підприємствах, на думку Л.О. Лігоненко, процес антикризового управління повинен здійснюватися за такими етапами:

- перший етап - діагностика кризи та загрози неплатоспроможності. На цьому етапі фахівці підприємства або зовнішні незалежні експерти діагностують кризу та загрозу неплатоспроможності підприємства;
- другий етап - визначення цілей і завдань антикризового управління. В результаті діагностики можуть бути визначені цілі та завдання антикризового управління (наприклад, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація тощо);
- третій етап - визначення об'єктів антикризових заходів. Цей етап передбачає визначення суб'єктів, відповідальних за розробку та впровадження антикризових процедур, а також встановлення їхніх повноважень щодо реалізації антикризової програми. У розвинених країнах, наприклад, за це відповідає кризовий менеджер;

– четвертий етап- Оцініть часові межі процесу антикризового управління. Це визначається часом, який є в розпорядженні компанії до відкриття провадження у справі про неплатоспроможність;

– п'ятий етап - оцінка ресурсного потенціалу. Основними видами ресурсів, що використовуються, є технології, навички, людські ресурси, простір, ресурси організаційної структури системи управління, інформація та фінанси [10];

– шостий етап - формування програми антикризової готовності компанії, яка є комплексом заходів, що мають бути здійснені для досягнення визначених цілей та пов'язаних з ними завдань антикризового управління. Зміст програми антикризової готовності визначається результатами діагностики, а також часовими та ресурсними обмеженнями процесу антикризового управління. Така програма визначає окремі складові антикризової політики, які є комплексом дій, заходів та інструментів для досягнення визначених цілей;

– сьомий етап - реалізація антикризової програми та управління нею. Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі, яка безпосередньо реалізує заплановані заходи, є організація контролю за виконанням програми антикризового реагування з метою своєчасного вжиття коригувальних дій (процедур, заходів) у зв'язку з неочікуваними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– восьмий етап – розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому [10].

Зауважимо, що на шостому етапі процесу антикризового управління, а саме: на етапі розробка антикризової програми, необхідно здійснювати:

– постійний моніторинг економічного стану для своєчасного виявлення ознак розвитку кризових явищ;

– діагностику глибини кризових процесів підприємства;

– визначення джерел та чинників, що зумовили розвиток кризових процесів;

- обґрунтування антикризової стратегії, індикаторів та орієнтирів стабілізації підприємства;
- запровадження внутрішніх механізмів стабілізації підприємства;
- розробку заходів та відбір методів антикризового управління підприємством;
- вибір ефективних інструментів антикризового управління [18].

Для упередження і подолання кризових явищ в процесі антикризового управління підприємством. можуть створюватись:

- групи по системі раннього упередження і реагування (бухгалтери-аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризис-групи (менеджери кризис ситуацій, економісти, аудитори, юристи);
- державні та відомчі органи, консалтингові служби, Департамент з питань банкрутства, тимчасові, арбітражні керуючі вирішують питання відповідно до діючого законодавства.

Сучасні умови економічної нестабільності змушують керівників підприємства формувати ефективну систему антикризового управління. Тому система антикризового управління передбачає наявність таких підсистем, як:

- підсистеми аналізу фінансової діяльності підприємства;
- підсистеми аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистеми ранньої діагностики банкрутства підприємства;
- підсистеми аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал [16].

Формування кожної із вищезазначених підсистем потребує наукового обґрунтування та розробки алгоритмів проведення розрахунків. Вважається доцільним здійснювати розрахунки за допомогою спеціального розробленого програмного забезпечення.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Підсистему аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану формують із урахуванням виду діяльності бізнесу для конкретного підприємства.

Застосування вітчизняних та закордонних методик аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності банкрутства потребує проведення попереднього аналізу. Слід зауважити, що в результаті використання різних методик в розрахунках можна одержати зовсім протилежні результати відносно можливості банкрутства підприємства.

Підсистему ранньої діагностики банкрутства підприємства зазвичай складають із обраної саме для конкретного підприємства методики оцінки ймовірності настання банкрутства.

Підсистему розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства доцільно формувати у вигляді підсистеми стандартних рішень та підсистеми нестандартних рішень. Такий поділ дозволить апарату управління дає змогу прискорити прийняття управлінських рішень та підняти їх ефективність.

Результати розрахунків з аналізу фінансового стану підприємства та аналізу ймовірності банкрутства забезпечує базу для формування ефективних антикризових заходів для конкретного підприємства. В якості антикризових заходів можна рекомендувати наступні:

- економію всіх видів ресурсів та скорочення витрат,
- мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, науково дослідних, маркетингових та інших заходів,
- максимальне зростання ефективності діяльності [16].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей

антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування.

До критеріїв оцінки системи ефективності антикризового управління відносять:

- досягнення зміни найважливіших фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління [14].

Слід зауважити, що ефективна система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

1.3 Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством

Антикризове управління базується на ретельному аналізі фінансово-економічного стану підприємств та розробці антикризових заходів, які дають змогу підприємствам передбачити та уникнути банкрутства і підвищити

ефективність діяльності. Запобігання неплатоспроможності залежить від своєчасного виявлення кризи неплатоспроможності на підприємствах.

Своєчасне виявлення ознак майбутніх проблемних ситуацій має вирішальне значення для запобігання кризам. Тому для керівників та менеджерів підприємств дуже важливо передбачати причини та джерела виникнення кризових ситуацій і заздалегідь розробляти механізми їх вирішення. У світовій практиці для прогнозування стійкості компаній, вибору фінансової політики та визначення ризику неплатоспроможності використовуються різні економіко-математичні моделі. Сучасна економічна наука має низку різних методів і методик прогнозування фінансових показників, у тому числі в частині оцінки ймовірності настання неплатоспроможності. Розглянемо найпоширеніші методи та моделі прогнозування корпоративних криз.

Однією з перших спроб використання аналітичних коефіцієнтів для прогнозування банкрутства була робота У. Вівера. Він проаналізував 30 різних коефіцієнтів за п'ятирічний період для більшості компаній, що збанкрутували (Weaver 1966). Всі коефіцієнти були класифіковані на шість груп, і дослідження показало, що найбільш важливим для прогнозування є показник, який характеризує відношення грошових надходжень до позикового капіталу [19]. Найвідомішою роботою в цій сфері є робота західного економіста Альтмана, який розробив методику розрахунку індексу кредитоспроможності з використанням апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Аїтар, 1968). Цей індекс дозволяє заздалегідь розділити суб'єктів господарювання на потенційних банкрутів та небанкрутів. Ця методологія відома як модель Z Альтмана.

Дослідження показали, що комбінація відносних показників має високу здатність характеризувати ймовірність неминучого банкрутства суб'єкта господарювання. Параметри кореляційної лінійної функції були розраховані на основі техніки статистичного методу, відомого як множинний дискримінантний аналіз (МДА):

$$Z = \sum A_n \times X_n \quad (1.1)$$

де Z – показник неплатоспроможності підприємства;

A – параметри, які показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства;

X – показники (фактори впливу) діяльності підприємства.

Дана модель двофакторна. У розрахунках використовувалися такі показники, як коефіцієнт покриття і коефіцієнт фінансової залежності. Для США ця модель має такий вигляд:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\pi} + 0,0579 \times K_{\phi z} \quad (1.2)$$

де K_{π} – коефіцієнт покриття (поточні активи / поточні зобов'язання);

$K_{\phi z}$ – коефіцієнт фінансової залежності (позикові кошти / загальний розмір пасивів).

Досліджуючи функціонування різноманітних господарських систем, найбільш часто обмежуються використанням простої функції.

Для підприємств, у яких $Z = 0$, ймовірність банкрутства дорівнює 50%. Якщо $Z < 0$, то ймовірність банкрутства менше 50% і далі знижується в міру зменшення Z . Якщо $Z > 0$, то ймовірність банкрутства більше 50% і зростає зі збільшенням Z .

Перевага даної моделі в її простоті та можливості застосування в умовах обмеженого обсягу інформації про підприємство. Проте очевидно, що прогнозування неплатоспроможності підприємства за допомогою двофакторної моделі не забезпечує високої точності розрахунків, які характеризують ділову активність і ефективність функціонування підприємства. Необхідна більш складна функція, залежна від більшої кількості змінних.

У 1968 р. була запропонована п'яти-факторна модель прогнозування – це так звана модель «Altman Z-score». Вона являє собою функцію від деяких показників, які характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за звітний період, де n змінюється від 1 до 5.

П'яти-факторна модель Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5 \quad (1.3)$$

де: X_1 – відношення власних оборотних коштів до активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X_3 – рівень доходності активів;

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу;

X_5 – відношення виручці від реалізації продукції до активів [1].

Для моделі Альтмана залежно від значення Z-фактору визначена шкала ймовірність банкрутства (таблиці 1.4).

Таблиця 1.4 – Шкала вірогідності банкрутства

Значення Z	Вірогідність банкрутства
$Z < 1,8$	дуже висока
$1,8 \leq Z \leq 2,7$	Висока
$2,7 \leq Z \leq 2,9$	Середня
$Z \geq 3,0$	Низка

Точність прогнозу п'яти-факторної моделі Альтмана в межах одного року становить 95%, двох років – до 83%, це є перевагою даної моделі.

Безумовно, можливі відхилення від проведення критеріального значення, тому Альтман виділив інтервал (1,81-2,99), що називається «зоною невизначеності» (таблиці 1.4). Потрапляння за межу цієї зони з дуже високою ймовірністю дозволяє зробити висновок про компанію: якщо $Z < 1,81$, то компанія може бути віднесена до потенційних банкрутів, якщо $Z > 2,99$, то висновок прямо протилежний. Точність прогнозу в цій моделі в межах одного року становить 95%, двох років – до 83%, це є перевагою даної моделі. Недолік цієї моделі в тому, що її можна використовувати в основному для великих компаній.

Семи-факторна модель, розроблена Альтманом в 1977р., дозволяє прогнозувати банкрутство на 5 років з точністю до 70% і вміщує такі показники: рентабельність активів, динаміку прибутку, коефіцієнт покриття (ліквідності), коефіцієнт автономії, сукупні активи.

Перевага цієї моделі полягає в максимальній точності. Однак її застосування ускладнене через нестачу інформації (необхідні дані аналітичного обліку, яких немає в зовнішніх користувачів).

Z-рахунок Альтмана – не єдиний критерій визначення можливого банкрутства підприємства. Відомі й інші подібні критерії.

Наприклад, у 1977 р. британський вчений Р. Таффлер випробував підхід Альтмана на даних вісімдесяти британських компаній і побудували чотирьох-факторну прогнозну модель з певним набором факторів:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 \quad (1.4)$$

де: X_1 – Операційний прибуток/Короткострокові зобов'язання;

X_2 – Оборотні активи/Загальна вартість зобов'язань;

X_3 – Короткострокові зобов'язання /Сума активів;

X_4 – Виручка/ Сума активів.

Якщо підприємство має $Z > 0,3$, то банкрутство малоймовірне, а при $Z < 0,2$ ймовірність банкрутства дуже висока [1].

Методика моделі Конана і Гольдера використовує наступну формулу:

$$Z = 0,16 \times X_1 - 0,22 \times X_2 + 0,87 \times X_3 + 0,1 \times X_4 - 0,24 \times X_5 \quad (1.5)$$

де: X_1 – (дебіторська заборгованість +грошові кошти)/активи;

X_2 – постійний капітал/пасиви;

X_3 – фінансові затрати/виручка від реалізацій;

X_4 – витрати на персонал / ПДВ;

X_5 – валовий прибуток/Залучений капітал;

Цей показник – Z – повинен бути не більше 0,2.

Отже, використання інструментальних моделей і методів дозволяють передбачати й аналізувати потенційні кризові ситуації підприємства,

спроєктувати варіанти процедур їхнього вирішення, що є найважливішим завданням керівництва підприємств.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяють на дві групи:

- перша група – тактичні методи. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи;

- друга група – стратегічні методи. Застосування стратегічних методів спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства.

Своєчасне виявлення ознак майбутніх проблемних ситуацій має вирішальне значення для запобігання кризам. Тому для керівників та менеджерів підприємств дуже важливо передбачати причини та джерела виникнення кризових ситуацій і заздалегідь розробляти механізми їх вирішення. У світовій практиці для прогнозування стійкості компаній, вибору фінансової політики та визначення ризику неплатоспроможності використовуються різні економіко-математичні моделі.

Сучасна економічна наука має низку різних методів і методик прогнозування фінансових показників, у тому числі в частині оцінки ймовірності настання неплатоспроможності. Розглянемо найпоширеніші методи та моделі прогнозування корпоративних криз.

У таблиці 1.4 наведена систематизація тактичних методів антикризового управління підприємством, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства, але у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії, тобто застосування стратегічних методів.

Таблиця 1.4 – Тактичні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Основна мета
Даунсайзинг	Можливість адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей відповідно реального попиту та ринкових можливостей.	Скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
Санація	Сукупність заходів фінансово-економічного, технологічного, організаційного і соціального характеру, спрямованих на покращення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогнозування стану зовнішнього середовища в процесі діяльності.	Раннє виявлення кризи, та «слабких її сигналів».
Контролінг	Аналіз та координація виконання програм у порівнянні із плановими показниками.	Прискорення виявлення кризових явищ

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість.

Наприклад, у разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень керівництва реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому управлінські заходи спрямовані на:

- підтримку інвестування у технологічні процеси,
- платоспроможність за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів;
- нарощення власних засобів чи залучення інвестицій [1].

Систематизація стратегічних методів антикризового підприємством наведена у таблиці 1.5 з якої видно, що розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства, а саме: недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1.5 – Стратегічні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Мета
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується при перших ознаках кризи	Об'єднання у межах одного підприємства для економії витрат.
Регуляризація	Формування стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення сучасної інформаційної системи обліку; впровадження маркетингових служб.	Система управління для рішення великого обсягу стратегічних задач, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та ресурсів.	Різне зростання усіх показників ефективності діяльності
Реструктуризація	Здійснення організаційних, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну організаційної структури управління підприємства, що забезпечить його фінансове оздоровлення, збільшення реалізації продукції, підвищення ефективності виробництва.	Подолання причин стратегічних кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання підприємств в результаті якого власники підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств.	Спільний розподіл ризиків та вигід від об'єднання.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства та виключення його з реєстрів.	Задоволення вимог кредиторів.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових

ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації продукції.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення спрямовані на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких проектів.

Для менеджерів важливою є не лише розробка антикризових управлінських рішень, а й оцінка доцільності та ефективності впровадження антикризових заходів стосовно попередження банкрутства.

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління підприємством наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління [20-Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Група методів	Назва методу (моделі) оцінювання ефективності
Кількісні	Економіко-статистичні
	Методи фінансового та економічного аналізу
	Економіко-математичні методи та моделі
Якісні	Методи індивідуальної експертної оцінки
	Методи колективної експертної оцінки
Змішані	Статистичні методи обробки якісних даних
	Методи рішення багатокритеріальних задач
	Методи багатомірного шкалювання
	Методи нечіткої логіки

Як бачимо з таблиці 1.6, методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління поділяється на три групи: кількісні, якісні та змішані.

До кількісних методів відносять:

- економіко-статистичні;
- методи фінансового та економічного аналізу;

- економіко-математичні моделі.

Економіко-статистичні методи використовуються при розрахунку індексів, темпів зростання та приросту, середніх показників, відносних (процентних) відносин. Однак дані методи дають лише попередню оцінку ефективності заходів антикризового управління. Для більш детального аналізу необхідно їх доповнити іншими методами.

Методи фінансового та економічного аналізу засновані на розрахунку і аналізі фінансових і економічних показників, що характеризують доцільність вкладення грошових коштів та базуються на принципі «витрати-вигоди» і передбачають розрахунок таких показників, як: показники окупності санаційного проекту, рівень фінансових ризиків, показники фінансового становища (ліквідність, платоспроможність, прибутковість). Такі методи найчастіше використовуються при виборі санаційних проектів та аналізі їх потенційної ефективності, але не враховують складний механізм причинно-наслідкових зв'язків. Але методи фінансового та економічного аналізу дозволяють оцінити ефективність заходів антикризового управління лише на основі кількісних показників і не враховують якісних показників.

Економіко-математичні методи представляють досить великий клас інструментів для аналізу:

- причинно-наслідкових зв'язків (факторний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, економетричні методи),
- класифікації та розпізнавання ситуації (кластерний та дискримінантний аналіз),
- пошуку оптимальних рішень (оптимізаційні методи),
- прогнозування впливу різних випадкових чинників та прогноз на основі тенденції (методи статистичного й імітаційного моделювання, методи прогнозування на основі часових рядів),
- методи аналізу переходу з одного стану системи в інший (марковські та напівмарковські процеси),

– методи згортки індивідуальних показників (методи таксономії або методи формування інтегральних показників) [20].

Дані методи дозволяють не тільки оцінити показники ефективності заходів антикризового управління, але й виявити можливі важелі управління цим процесом, визначити міру їх впливу на результати заходів антикризового управління, дати прогностичні характеристики. Економіко-математичні методи можуть бути використані для оцінки спільного синергетичного ефекту від організаційно-правових, фінансово-економічних, виробничо-технічних та соціальних заходів щодо заходів антикризового управління підприємством.

Якісні (або експертні) методи також можуть використовуватися для оцінки показників ефективності заходів антикризового управління. Однак використання експертних методів більш доречне при оцінці різних якісних ефектів, що не підлягають вимірюванню безпосередньо формальними способами. Наприклад, при оцінці міри синергетичного ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємств, залежності від різних сфер інтересів внаслідок заходів антикризового управління, такі методи не дають змогу врахувати кількісні показники ефективності заходів антикризового управління, що робить оцінку відносною і залежною від думок експертів.

Змішані (комплексні) методи засновані на спільній обробці якісних та кількісних даних. Існує ряд підходів до обробки подібних показників (методи непараметричної статистики, аналіз відповідності, методи нечіткої логіки, методи шкалування). Комплексні методи дають змогу оцінити ефективність заходів антикризового управління використовуючи одночасно як кількісні, так і якісні показники, що покращує якість оцінки **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Не менш важливими показниками оцінки ефективності заходів антикризового управління є показники прибутковості (рентабельності) після впровадження антикризових заходів. Такі показники відносять до кількісних показників ефективності заходів антикризового управління. Ефективність заходів антикризового управління також характеризує і такий показник, як додаткова

вартість, створена в результаті заходів антикризового управління. Цей показник дає змогу оцінити, чи збільшилася вартість активів підприємства після впровадження антикризових заходів.

Отже, методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Таким чином, антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Сьогодні найбільш поширеними методиками прогнозування кризи на підприємстві є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Гольдера. Методи антикризового управління підприємством складаються із тактичних (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічних (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація).

В основі формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки

ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових заходів.

Висновки до першого розділу

На тлі макроекономічної нестабільності ситуація загострюється через недостатню антикризову готовність економічних суб'єктів. Через низький рівень менеджменту та неврахування можливості виникнення і розвитку кризових явищ у підприємницькій діяльності часто відбуваються банкрутства.

Враховуючи науковий підхід до визначення сутності поняття "антикризове управління", автором розроблено наступне визначення: "Антикризове управління - це організаційний процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємств шляхом використання ефективної системи методів виявлення та попередження кризових ситуацій і уникнення банкрутства". Створено власне бачення. Основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого становища та стабільного розвитку підприємств під впливом несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сьогодні, в умовах економічної нестабільності, менеджмент повинен створити систему антикризового управління, що враховує специфіку підприємства, як частину загальної структури управління, яка буде найбільш ефективною в разі виникнення кризи.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від його ефективності, тобто дотримання принципів, що охоплюють весь процес управління та інтеграцію його елементів в єдине ціле, що дозволяє подолати кризу і відновити функціонування компанії. Антикризове управління має базуватися як на універсальних загальних принципах управління, так і на специфічних принципах управління, притаманних лише антикризовому менеджменту, оскільки воно розглядається як складова загальної системи корпоративного управління і як вид спеціального управління, що застосовується в кризових ситуаціях організаційного розвитку.

Процес антикризового управління – це чітко визначений, послідовний і цілеспрямований комплекс антикризових дій органу управління з виведення

підприємства з кризової ситуації. Ефективна система антикризового управління повинна планувати, організовувати та впроваджувати антикризові заходи для забезпечення постійного моніторингу кризових явищ, збереження основних позитивних характеристик підприємства та відновлення його ефективного функціонування. Ефективність антикризового управління забезпечується основними заходами, які дають змогу підприємству вийти з кризи, відновити ефективне функціонування та запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Методологічний підхід до прогнозування кризи та антикризового управління на підприємствах базується на аналізі фінансово-економічного стану підприємств та розробці антикризових заходів, які дозволяють підприємствам передбачити і запобігти банкрутству та підвищити ефективність їх діяльності. Запобігання банкрутству залежить від своєчасного виявлення загроз банкрутства на підприємствах та розробки і впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризовий стан, відновити ліквідність і платоспроможність та запобігти банкрутству і ліквідації підприємства.

Створення ефективної системи корпоративного антикризового управління повинно базуватися не тільки на заходах, спрямованих на подолання та боротьбу з кризами, але й на заходах, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність системи корпоративного антикризового управління залежить від чіткого визначення суб'єктів та об'єктів антикризового управління, цілей та основних завдань системи, базових принципів, функцій та процесів управління у разі настання кризи, виділення методологічних засад запобігання та подолання кризових явищ, а також результативності антикризових дій та оцінки ефективності відповідних антикризових заходів. Це залежить від основних критеріїв.

2 Аналіз системи антикризового управління в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНСМОДУЛЬБУД» (скорочена назва: ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»), код ЄДРПОУ 40972716 Основними видами діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- будівельно-монтажні роботи;
- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- будівництво інших споруд;
- торгівля будівельними матеріалами.

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» вільне у виборі предмету договору, інших умов фінансово-господарських відносин, які не суперечать законодавству України та самостійно визначає напрями своєї діяльності, її планування, організацію, розподілення доходів і прибутку. Відносини підприємства з іншими господарюючими суб'єктами здійснюються на основі договорів.

Сьогодні, в умовах економічної нестабільності, менеджмент повинен створити систему антикризового управління, що враховує специфіку підприємства, як частину загальної структури управління, яка буде найбільш ефективною в разі виникнення кризи.

У власній діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» керується законодавством України, Статутом, Колективним договором. У Статуті визначається розмір статутного фонду та розподіл вкладів учасників підприємства. Після Статуту основним документом на підприємстві є Колективний договір, в якому визначаються форми оплати праці, розмір премій, доплат, терміни виплати заробітної плати, умови та графік робочого дня.

Організаційна структура управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є лінійно-функціональною, рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»

Організаційна структура управління підприємства, наведена на рис. 2.1 показує, що директору ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» підпорядковується комерційний директор, головний менеджер, головний бухгалтер, директор по персоналу.

Комерційний директор ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відповідає за організацію будівельно-монтажних робіт, йому підпорядковуються будівничий сектор, сектор організації ремонту будівель і сектор монтажних робіт. Комерційний директор відповідає за організацію виробництва та його функціональними обов'язками є:

- забезпечення ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат;
- розробка поточних і перспективні планів, договорів і контрактів;
- організація та контроль за виконанням планів підприємства.

Директор по персоналу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відповідає за кадрову політику підприємства, призначає та затверджує кандидатів на посади. Фахівці підприємства при виконанні робіт та послуг приділяють особливу увагу якості обслуговування клієнтів. ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» може надавати при необхідності майнову допомогу працівникам, виплачувати позики для рішення соціальних питань. Робітники підприємства підлягають соціальному та медичному страхуванню у відповідності до діючого законодавства України, колективного договору.

Головний бухгалтер ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відповідає за забезпечення ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Організацією поточної бухгалтерської, фінансової, аналітичної та статистичної облікової роботи на займається відділ бухгалтеріє на чолі з головним бухгалтером. Підприємство веде статистичну звітність, облік фінансово-господарської діяльності у порядку, встановленому чинним законодавством України.

У ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» ведеться централізована система збору і обробки інформації. Оперативний та первинний облік на підприємстві здійснюється під контролем головного бухгалтера та передається для подальшої обробки в бухгалтерію. Бухгалтерський облік на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» ведеться з дня його реєстрації, а саме із 30.01.2018. Підприємство самостійно встановлює форму, системи і розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх роботи і забезпечує розмір оплати праці найманих працівників.

Головний менеджер ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відповідає за організацію та проведення маркетингових досліджень українського ринку будівництва та очолює відділ маркетингу й керує маркетинговою діяльністю підприємства.

Відповідальність за організацію маркетингової діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» несе начальник відділу маркетингу.

Начальник відділу маркетингу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відповідає за:

- вивчення ринку будівельно-монтажних робіт;
- дослідження цін на будівельну продукцію та послуги у конкурентів;
- організацію та проведення маркетингових досліджень українського ринку будівництва та будівельних матеріалів;
- проведення моніторингу ринкових ніш;
- вивчення попиту та ситуації на конкурентних нішах.

Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» наведена на рисунку 2.2.

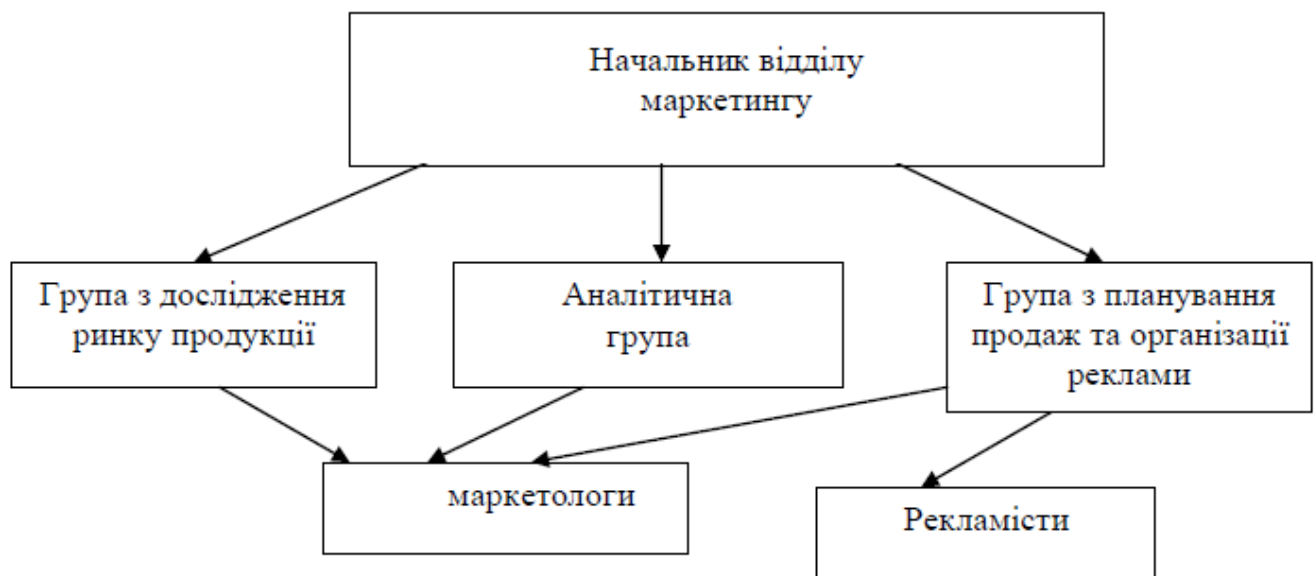


Рисунок 2.2 – Структура відділу маркетингу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»

Як бачимо з рисунку 2.2, відділ маркетингу підприємства складається з трьох основних груп:

- групи з дослідження ринку продукції;
- аналітичної групи;
- група з планування продаж та організації реклами.

Фахівці групи з дослідження ринку вивчають попит на: будівництво житлових та нежитлових будівель, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, будівельно-монтажні роботи і будівельні матеріали,

Аналітична група займається дослідженням аналітичних обзорів ринку будівництва житла, необхідних для прийняття управлінських рішень та вивчення попиту споживачів на: будівельно-монтажні роботи, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

Група з планування продаж та організації реклами планує продаж будівельних послуг й будівельних матеріалів, розробляє рекламу в мережі Інтернет на власному сайті.

Відділ маркетингу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» здійснює комплекс робіт, напрям яких забезпечує підприємство вигідними замовленнями з метою отримання максимального прибутку за основною діяльністю.

Основна ціль ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» – формування такого асортименту будівельних послуг, який приносив би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів (якість) та мав перспективи на будівельному ринку.

Сучасне будівництво – це ще й комерція, у якої свої закони і принципи. Ринок будівельних матеріалів і технологій розвивається дуже швидко. Найважливішими проблемами сьогодні на будівельному ринку є низька культура ведення будівельно-монтажних робіт, невідповідна якість будівельних матеріалів, відсутність профільної інформації та необхідний знань. Створити нову якісну будівельну продукцію – це лише половина успіху. Необхідно своєчасно проінформувати про неї ринок і довести її до споживача. Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється, – це вкладення в свій імідж, саме в свій бренд, постійно підтримуючи його. А імідж компанії – це, в першу чергу, висока якість, до і після продажного обслуговування, відмінний сервіс і чесні ціни.

Одним з ефективних методів досягнення конкурентних переваг є інновації. Інновації можуть виявлятися в новому дизайні будматеріалів, в новому процесі

виробництва, в новому підході до маркетингу. Інновації породжують принципово нові сприятливі можливості на будівельному ринку або ж дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші конкуренти-підприємства не звернули уваги.

Основним методом ціноутворення у ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» на будівельні послуги є метод орієнтації на витрати. Витратна модель ціноутворення, заснована на повному покритті витрат та націнки для отримання прибутку. Отже, ціна складається з собівартості та прибутку. Плановий прибуток (націнка) у ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» приймається на рівні 20-40%. Також підприємство застосує конкурентну модель ціноутворення, орієнтовану на вивчення досвіду встановлення та ринкового коригування ціни з урахуванням цін підприємств-конкурентів. Для цього провідні фахівці відділу маркетингу щокварталу регулюються ціни з урахуванням цін підприємств-конкурентів.

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» використовує різні канали розподілу будівельної продукції: від нульового каналу розподілу до опосередкованих. В прямої схемі збуту підприємства замовник заключає договір щодо надання будівельних послуг і переговори ведуться без втручання третіх осіб.

Сьогодні напрямками просування послуг ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є:

- формування регіональних каналів реалізації;
- пошук нових ринків збуту продукції (географічних, споживачів);
- пошук нових каналів збуту та постачання.

Сьогодні основною маркетинговою стратегією ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є стратегія глибокого проникнення на ринок, яка передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на українському ринку.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких заходів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування будівельних послуг;
- розвиток збутової мережі.

У своїх комунікаціях ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», в основному, застосовує: рекламу, стимулюванням збуту, директ-маркетинг.

Підприємство має власний сайт в мережі Інтернет, що дозволяє співпрацювати з клієнтами в режимі он-лайн. Стимулювання збуту будівельних послуг на підприємстві здійснюється шляхом надання скидок посередникам та постійним клієнтам. ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» надає знижки в залежності від обсягу заказу постійним споживачами, якими є: підприємства, ресторани, кафе приватні особи.

Ефективність організації виробництва на підприємстві залежить від раціонального використання фінансових ресурсів та формування витрат.

У таблиці 2.1 наведена динаміка операційних витрат ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 –Динаміка складу операційних витрат ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	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
Інші операційні витрати	532	597	1238	706	132,7
Усього витрат	14764	15366	19015	4251	28,8

Аналіз динаміки операційних витрат, наведених у таблиці 2.1, показує, що усі витрати ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за виключення відрахувань на соціальні заходи мали тенденцію зростання на протязі 2018-2021 років.

Найбільшими з них є матеріальні витрати, які склали 9558 Тис грн у 2023 р. або 50,3% від усіх операційних витрат.

Загальне збільшення усіх операційних витрат ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 роки складає 4251 Тис грн (або 28,8%), з них:

- матеріальні витрати зросли на 2014 Тис грн (26,7%);
- витрати на оплату праці зросли на 196 Тис грн (4,8%);
- відрахування на соціальні заходи знизилися на 507 Тис грн (33,6%);
- амортизації зросла на 1842 Тис грн (171,0%);
- інші операційні витрати зросли на 706 Тис грн(132,75)

Сьогодні пріоритетними напрямками зниження операційних витрат на підприємстві є:

- застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій;
- нормування витрат енергоресурсів;
- економне використання матеріальних ресурсів підприємства.

У таблиці 2.2 наведена динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 –Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр., Тис грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	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

Як бачимо з таблиці 2.2, виручка від реалізації продукції ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. зросла із 16954 Тис грн у 2021 р. до 23628 Тис грн у 2023 р., тобто відбулося зростання даного показника на 6674 Тис грн (39,4%).

Собівартість реалізованих будівельних послуг підприємства зросла: з 10977 Тис грн у 2021 р. до 14598 Тис грн у 2023 р. тобто на 3621 Тис грн або на 33%. Не дивлячись на зростання собівартості продукції, валовий прибуток ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» мав сталу позитивну тенденцію зростання: з 5977 Тис грн у 2021 р. до 9030 Тис грн у 2023 р. Загальне зростання валового прибутку за 2021-2023 рр. склало 3053 Тис грн або 51,1%.

Негативною тенденцією в основній діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» у 2021-2023 рр. є зниження інших операційних доходів на 1164 Тис грн, що є суттєвим. Адміністративні витрати підприємства на протязі 2021-2023 рр. збільшилися на 475 Тис грн, а витрати на збут та інші операційні витрати мали позитивну тенденцію зниження на 190 Тис грн (11,1%) та 1672 Тис грн (64%) відповідно.

Фінансові результати від операційної діяльності мали стійку тенденцію зростання, яке за 2021-2023 рр. становило 3276 Тис грн або 216,8%.

Фінансові результатів діяльності до оподаткування також мали аналогічні тенденцію та у 2023 р. складала 4861 Тис грн, що на 3310 Тис грн більші порівняно із 2021 р. (тобто більші, ніж у три рази). Витрати з податку на прибуток підприємства за 2021-2023 рр. зросли на 672 Тис грн

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. зріс на 2638 Тис грн, що суттєвим та свідчить про конкурентоспроможність підприємства на українському будівельному ринку.

Таким чином, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав позитивну тенденцію

зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

Фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик фінансово-господарської діяльності підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності. Джерелом інформації для оцінки фінансового стану є фінансова звітність.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. проведемо у такій послідовності:

- аналіз складу та структури балансу;
- аналіз показників майнового стану підприємства;
- аналіз показників ліквідності підприємства
- аналіз показників фінансової стійкості підприємства;
- аналіз показників ділової активності підприємства;
- аналіз показників рентабельності підприємства.

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» використовує різні канали розподілу будівельної продукції: від нульового каналу розподілу до опосередкованих. В прямої схемі збуту підприємства замовник заключає договір щодо надання будівельних послуг і переговори ведуться без втручання третіх осіб.

Оцінку фінансового стану почнемо з порівняльного аналізу складу балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр., наведеного в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
	2021	2022	2023	
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

З таблиці 2.3 бачимо, що активи та пасиви балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» мали тенденцію зростання з 23699 Тис грн у 2021 р. до 68239 Тис грн у 2023 р., тобто на 44540 Тис грн

Сучасне будівництво – це ще й комерція, у якої свої закони і принципи. Ринок будівельних матеріалів і технологій розвивається дуже швидко. Найважливішими проблемами сьогодні на будівельному ринку є низька культура ведення будівельно-монтажних робіт, невідповідна якість будівельних матеріалів, відсутність профільної інформації та необхідний знань.

Активи ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. зросли на 44540 Тис грн за рахунок:

- зростання необоротних активів на 29219 Тис грн; .
- зростання оборотних активів на 15321 Тис грн

Пасиви балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 44540 Тис грн за рахунок:

- зростання власного капіталу на 42897 Тис грн;
- зниження довгострокових зобов'язань і забезпечень на 395 Тис грн;

Структура активів балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. розрахована у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структурний аналіз балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
	2021	2022	2023	
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

Як показують розраховані у таблиці 2.4 показники, структура балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» складається із структури активів та структури пасивів.

В структурі активів необоротні активи складалі у 2021 р. 47,58%, а у 2023 р. вони зросли до 58,34%, а оборотні активи, навпаки, знизилися із 52,42% у 2021 р. до 40,66% у 2023 р. Отже, у структурі активів підприємства за 2021-2023 рр. відбулося зростання необоротних активів на 11,76 п.п. та відповідно зниження оборотних активів на 11,76 п.п.

Структура пасивів балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» складається з власного капіталу, довгострокових зобов'язань та забезпечень, поточних зобов'язань та забезпечень. На підприємстві за 2021-2023 рр. спостерігалось незначне зниження питомої ваги власного капіталу (на 0,03 п.п.) та довгострокових зобов'язань на 2,18 п. п та відповідно зростання на 2,21 п. п. поточних зобов'язань та забезпечень. Найбільшу питому вагу у структурі пасивів у 2021-2023 рр. складав власний капітал, а саме: 96,36% у 2021 р., 98,55% у 2022 р. та 96,33% у 2023 р. Питома вага поточних зобов'язань та забезпечень й довгострокових зобов'язань та забезпечень на протязі 2021-2023 рр. була незначною.

Отже, в структурі пасивів ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» відбулися такі зміни за 2021-2023 рр.:

- зростання питомої ваги власного капіталу на 0,3 п. п.;
- зниження питомої ваги довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2,18 п. п.;

- зростання питомої ваги поточних зобов'язань та забезпечень на 2,21 п. п.

Проаналізуємо далі динаміку фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. за допомогою коефіцієнтного аналізу – відносних показників: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Спочатку проаналізуємо майновий стан ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити, наскільки ефективно використовується його майно.

У таблиці 2.5 розраховані показники майнового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» на основі Звіту про фінансовий стан підприємства (Балансу) за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
		2021	2022	2023	
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

Як бачимо з таблиці 2.5, для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» коефіцієнт зносу основних засобів мав позитивну тенденцію зниження і у 2021-2023 рр. відповідав нормативу (< 0,5).

Коефіцієнт надходження показує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів. Коефіцієнт надходження основних засобів підприємства у 2023 р. склав 0,065, що на 0,023 більші ніж у 2021 р.

Коефіцієнт вибуття показує рівень вибуття зношених та морально застарілих основних фондів. Цей показник ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» на протязі 2021-2023 рр. був нижчі коефіцієнту надходження, що відповідає нормативу. Тип відтворення основних засобів підприємства у 2021-2023 рр. був позитивним, що свідчить про їх вчасне оновлення.

Отже, аналіз показників майнового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав ефективне використання основних засобів та їх вчасне оновлення.

В таблиці 2.6 проаналізовані показники ліквідності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», тобто здатності розраховатися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів, що можуть бути використані для їх погашення.

З таблиці 2.6 бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», який характеризує достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року, на протязі 2021-2023 рр. суттєво перевищував норматив, що свідчить про своєчасне погашення зобов'язань за рахунок оборотних коштів.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
		2021	2022	2023	
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

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Нормативне значення показника від 0,5 до 1. Цей показник ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» у 2021-2022 рр. був суттєво більший нормативу, а у 2023 р. склав 4,21.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, був для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» також суттєво перевищував нормативне значення та склав: 3,27 у 2021 р., 4,17 у 2022 р. та 2,91 у 2023 р.

Отже, розраховані показники ліквідності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. свідчать про високу ліквідність підприємства, тобто своєчасне погашення своїх зобов'язань протягом року.

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. розраховані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
		2021	2022	2023	
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

Як бачимо з таблиці 2.7, робочий капітал ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» мав позитивну тенденцію зростання та відповідав нормативу у 2021-2023 рр.

Власні оборотні кошти підприємства також мали позитивну тенденцію зростання та у 2023 р. складали 25238 тис грн, що на 13678 Тис грн більше у порівнянні із 2021 р.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2021-2023 рр. перевищував верхню межу нормативного значення (0,4-0,6) та у 2023 р. становив 0,963.

Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» мав дуже низьким (від 0,030 у 2021 р. до 0,037 у 2023 р.), що свідчить про низьку ймовірність прояву фінансового ризику на підприємстві. Коефіцієнти довгострокових джерел фінансування мав позитивну тенденцію зниження та відповідав нормативу у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» у 2023 р. складав 0,966, що перевищує нормативне значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства відповідав нормативу у 2021-2023 рр., що є позитивним у фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав покращення показників фінансової стійкості. Слід відмітити, усі показники фінансової стійкості на протязі 2021-2023 рр. суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства у 2023 р., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

Коефіцієнт вибуття показує рівень вибуття зношених та морально застарілих основних фондів. Цей показник ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» на протязі 2021-2023 рр. був нижчі коефіцієнту надходження, що відповідає нормативу. Тип відтворення основних засобів підприємства у 2021-2023 рр. був позитивним, що свідчить про їх вчасне оновлення.

Отже, аналіз показників майнового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав ефективне використання основних засобів та їх вчасне оновлення.

Показники ділової активності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. розраховані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»
за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
		2021	2022	2023	
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)		355	399	518	163
Фінансовий цикл (днів)		355	397	515	160

З таблиці 2.8, бачимо що у 2023 р. коефіцієнт оборотності активів підприємства знизився з 0,715 у 2021 р. до 0,346 у 2023 р., що є негативною тенденцією у діяльності підприємства. Тривалість одного обороту активів відповідно мала тенденцію зростання. Аналогічні тенденцію має коефіцієнт оборотності запасів, який за 2021-2023 рр. знизився на 0,303. Відповідно термін зберігання запасів мав негативну тенденцію зростання у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості і коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також мали негативну тенденцію зниження у 2021-2023 рр.. Відповідно строк погашення дебіторської заборгованості та строк погашення кредиторської заборгованості за 2021-2023 рр.

зросли. Операційний цикл і фінансовий цикл підприємства за 2021-2023 рр. зросли на 163 дні та 160 днів, що є негативним у діяльності підприємства.

Отже, аналіз ділової активності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав негативну тенденцію зниження усіх показників оборотності, а саме активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про зниження ділової активності підприємства.

У таблиці 2.9 розраховані показники рентабельності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 / 2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,048	0,043	0,055	0,007
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		0,049	0,044	0,057	0,008
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу		0,048	0,043	0,057	0,009
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції		0,067	0,164	0,159	0,092
Коефіцієнт рентабельності витрат		0,103	0,271	0,258	0,155

Рентабельність активів підприємства показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів. В 2023 р. порівняно з 2021 р. рентабельність активів ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» зросла з 0,048 до 0,055, тобто на 0,007 або на 0,7%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства збільшився за 2021-2023 рр. на 0,008 або на 0,8%.

Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу показує ступень ефективності вкладеного інвестиційного капіталу у діяльність підприємства. Цей показник у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,009.

Коефіцієнти рентабельності реалізації витрат підприємства на протязі 2021-2023 рр. мав позитивну тенденцію зростання, що свідчить про ефективне використання витрат в процесі діяльності.

Коефіцієнти рентабельності реалізації продукції ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. мав позитивну тенденцію зростання, що свідчить про те, що попит на продукцію зростає.

Отже, усі показники аналіз рентабельності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. мали позитивну тенденцію зростання.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. виявило:

- зростання активів і пасивів підприємства на 44540 тис грн;
- ефективне використання майна: зниження рівня зносу та зростання рівня надходження основних засобів;
- негативну тенденцію зниження показників ділової активності;
- позитивну тенденцію зростання показників ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2021-2023 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства на протязі 2021-2023 рр., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

2.3 Система антикризового управління на підприємстві та прогнозування ймовірності банкрутства

На практиці із кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності підприємства, його діяльності в неприбутковій зоні. З позиції фінансового

менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неможливості здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджерам необхідно формувати ефективну систему антикризове управління підприємством.

Проаналізуємо систему антикризове управління на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах.

Розглянемо основні цілі антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»:

- організаційні: удосконалення організаційної структури підприємства;
- виробничі: зменшення виробничих витрат, розширення асортименту будівельних послуг;
- фінансові: забезпечення прибутковості, ліквідності, рентабельності;
- кадрові: стимулювання праці персоналу, забезпечення сприятливих умов роботи персоналу;
- збутові: зменшення збутових витрат, формування ефективної системи логістики;
- маркетингові: удосконалення рекламних заходів та просування будівельних послуг;
- інноваційні: інноваційний розвиток підприємства у будівництві.

Для досягнення поставлених цілей фінансові менеджери ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» проводять діагностику негативних тенденцій розвитку підприємства.

Антикризовими інструментами ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є такі заходи:

- фінансова діагностика – аналіз і оцінка фінансового стану діяльності підприємства. Фінансову діагностику на підприємстві менеджери проводять

незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності;

- бенчмаркінг – метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств-конкурентів. Бенчмаркінг сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (послуг), маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності й протистояння загрозам з боку конкурентів;

- маркетингова диверсифікація – вихід на нові ринки збуту, застосування нових каналів збуту, нових методів просування будівельних послуг;

- реінжиніринг бізнес-процесів – напрям інноваційної діяльності, що передбачає перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності, наприклад, за допомогою впровадження нових технологій.

Проаналізуємо систему антикризове управління на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах.

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2018-2021 рр. показав фінансову стійкість підприємства, що свідчить про його нормальний фінансовий стан.

Далі проаналізуємо ймовірність появи кризових явищ або банкрутства у діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за допомогою найбільш поширених методик, а саме західних моделей Альтмана та Р. Таффлера.

За допомогою п'яти-факторної моделі Альтмана проведемо аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Використовуючи показники Балансу ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» розрахуємо Z-фактор Альтмана за формулою (1.3), наведеної у першому розділі роботи. Результати розрахунку занесемо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок Z-фактору Альтмана для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2021	2022	2023
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}1(p.1495+p.1595-p.1095)/\Phi.\text{№}1 \text{ p.1300}$	0,512	0,224	0,373
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.1420} / \Phi.\text{№}1 \text{ p.1300}$	0,924	0,347	0,479
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.2350} / \Phi.\text{№}1 \text{ p.1300}$	0,048	0,043	0,055
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}1(p.1495+p.1800)/\Phi.\text{№}1(p.1510++p.1600+p.1615)$	55,97	59,53	59,70
X_5	$X_5 = \Phi.\text{№}2(p.2350+p.2050)/\Phi.\text{№}1 \text{ p.1300}$	0,252	0,103	0,132
$Z_{\text{Альтмана}}$	$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$	35,9	174,2	202,7

З таблиці 2.10 бачимо, що значення Z-фактору Альтмана для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. складають:

$$-Z_{\text{Альтмана}2020} = 35,9 \text{ у } 2021\text{р.};$$

$$-Z_{\text{Альтмана}2021} = 174,2 \text{ у } 2022\text{р.};$$

$$-Z_{\text{Альтмана}2022} = 202,7 \text{ у } 2023\text{р.};$$

За моделлю Альтмана залежно від Z прогнозується ймовірність банкрутства за такою шкалою: до 1,8 – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – можлива; більше 3,0 – дуже низька.

Оскільки Z-фактор Альтмана для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр. значно перевищують 3, то ймовірність банкрутства є дуже низькою.

Далі проаналізуємо ймовірність появи кризових явищ або банкрутства у діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за допомогою найбільш поширених методик, а саме західних моделей Альтмана та Р. Таффлера.

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за допомогою моделі Р. Таффлера

У таблиці 2.11 розрахуємо значення Z за чотирьох-факторної прогнозної моделі Р. Таффлера за формулою (1.4), наведеної у першому розділі роботи, даними Балансу та Звіту про фінансові результати для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.11 – Розрахунок Z-фактору Р. Тафлера для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2021	2022	2023
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1695$	5,339	7,191	2,062
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{р.}1595+1695)$	14,395	15,99	11,071
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1300$	0,012	0,007	0,034
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1300$	0,715	0,262	0,346
$Z_{\text{Тафлера}}$	$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,18 \times X_4 + 0,16 \times X_5$	4,8	5,9	2,6

Результати розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за моделлю Р. Тафлера, відображені у таблиці 2.11, показали, що цей показник за 2021-2023 рр. складав:

$$-Z_{\text{Тафлера}2020} = 4,8 \text{ у } 2021\text{р.};$$

$$-Z_{\text{Тафлера}2021} = 5,9 \text{ у } 2022\text{р.};$$

$$-Z_{\text{Тафлера}2022} = 2,6 \text{ у } 2023\text{р.};$$

За моделлю Р. Тафлера, якщо для підприємство значення $Z_{\text{Тафлера}} > 0,3$, то банкрутство малоймовірне, а при $Z < 0,2$ ймовірність банкрутства дуже висока.

Оскільки для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» значення $Z_{\text{Тафлера}}$ у 2021-2023 рр. значно перевищує 0,3, то банкрутство на підприємстві малоймовірне.

Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Тафлера для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» показали, що банкрутство підприємству не загрожує.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджери ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» формують систему антикризового управління, яка складається із:

- аналізу фінансової діяльності підприємства;
- діагностики фінансового стану підприємства;

- вибору оптимальної методики проведення діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є :

- оцінювання фінансового стану підприємства;
- вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства;
- аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Таким чином, система антикризового управління на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, що сприятиме підвищенню ефективної діяльності підприємства та запобіганню кризових ситуацій в майбутньому.

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю " ТРАНСМОДУЛЬБУД " було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 30 січня 2021 року. Основними видами діяльності компанії є будівництво житлових і нежитлових будівель, монтажньо-будівельні роботи, будівництво об'єктів електропостачання та зв'язку, будівництво інших об'єктів та торгівля будівельними матеріалами. Основною метою ТОВ " ТРАНСМОДУЛЬБУД" є принесення прибутку компанії, задоволення вимог замовника (якість) та надання будівельних послуг з майбутнім потенціалом на будівельному ринку. Метою є створення аналіз динаміки основних фінансово-

економічних показників ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за період 2021-2023 рр. свідчить про позитивну тенденцію зростання таких показників прибутковості, як товарообіг, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат, що свідчить про покращення фінансово-господарської діяльності компанії.

Фінансовий стан підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансово-господарської діяльності. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень, на якому воно забезпечене відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для ефективної господарської діяльності. Джерелом інформації для оцінки фінансового стану є фінансова звітність.

Оцінка фінансового стану компанії ТРАНСМОДУЛЬБУД у 2021-2023 роках свідчить про збільшення активів та зобов'язань компанії на 44540 Тис грн; ефективне використання активів: зменшення амортизації та збільшення доходу від основних засобів; зменшення показників ділової активності з негативною тенденцією; збільшення показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності з позитивними тенденціями. Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ "ТРАНСМОДУЛЬБУД" за 2021-2023 роки показав позитивну тенденцію до покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності та рентабельності. Проте показники ділової активності підприємства за 2021-2023 роки мали тенденцію до зниження. Проте всі показники фінансової стійкості були значно вище базових значень, що свідчить про фінансову стійкість компанії у 2021-2023 роках, тобто стабільний фінансовий стан. Важливими аспектами створення системи антикризового управління в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є оцінка фінансового стану підприємства, вибір методу прогнозування ймовірності банкрутства, аналіз динаміки фінансових показників та формування заходів щодо запобігання банкрутству. Таким чином, система антикризового управління ТОВ "ТРАНСМОДУЛЬБУД» спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій, підвищення ефективності діяльності компанії та запобігання кризовим ситуаціям у майбутньому за допомогою антикризового менеджменту.

3 Шляхи вдосконалення фінансового забезпечення антикризової діяльності підприємства

3.1 Оптимізація фінансових стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління

Сьогодні кризові явища на вітчизняних підприємствах виникають здебільшого через недостатню інноваційну активність, про що свідчить зниження результативності фінансово-господарської діяльності підприємств.

Для сучасних умов господарювання підприємств саме антикризове управління на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності підприємства.

Досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання.

Вважаємо, що розробка та реалізація ефективної антикризової стратегії є одним із важливіших напрямком антикризового управління підприємством.

Формування, розробка та реалізація стратегії підприємства передбачає необхідність визначення глобальної цілі його діяльності, завдань і наявних ресурсів, напрямів його економічної та організаційної поведінки на ринку з урахуванням усіх умов зовнішнього середовища, які мають тенденцію до змін [23].

Стратегія підприємства-інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію дій із зменшення витрат на створення та просування інновації або диференціацію товару завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам.

Сьогодні в сучасних умовах економічної нестабільності принципові інновації можуть зацікавити світ, а вдосконалюючи інновації – регіональних споживачів. Для малих підприємств, які займаються реалізацією інноваціями самостійно і мають обмежені ресурси (фінанси, кадри), існує проблема вибору стратегічного напрямку залежного від таких чинників, як [24]:

- наявності вільних коштів у підприємства, можливості їх залучення до реалізації даної інновації;

- рівня попиту на дані інновації або ступеня новизни розробки.

Отже, від двох вищезазначених чинників залежить вибір стратегій між:

- глобальною (міжнародною) стратегією,
- стратегією державного рівня,
- стратегією регіонального рівня;
- локальною стратегією (рис. 3.1).

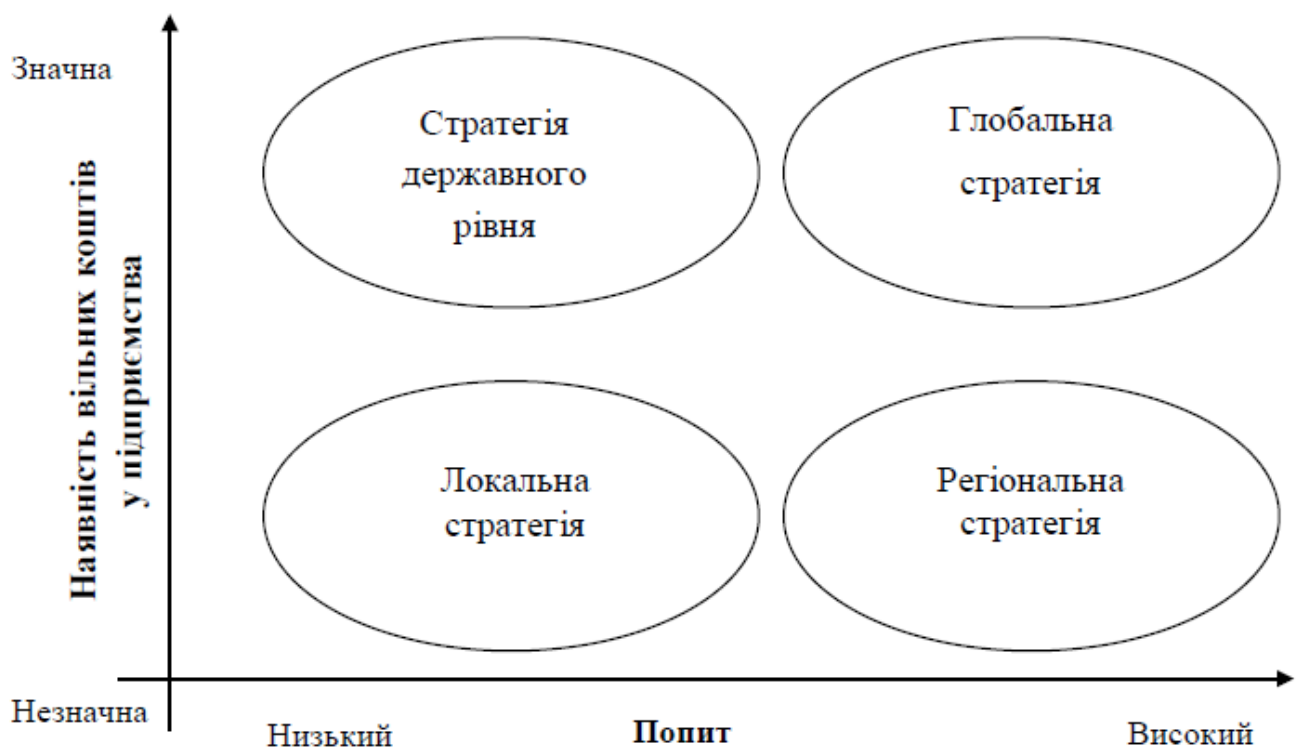


Рисунок 3.1 – Масштаби інноваційних стратегій підприємств

Глобальну (міжнародну) стратегію підприємства можуть застосовувати на перенасиченому міжнародному ринку в разі унікальності пропозиції (наприклад, дешеве виробництво на основі використання принципово нових джерел енергії).

Стратегія державного рівня орієнтована на максимальне пристосування до місцевих потреб, особливостей національних пріоритетів (діяльність, пов'язана з переробленням нафти й газу в регіоні).

Стратегією регіонального рівня підприємства-інноватори можуть застосовувати в разі гострої нестачі коштів та відносній постійності попиту. Ця стратегія стосується товарів, що задовольняють універсальні потреби як промислових, так і споживчих виробів. Наприклад, еко-брикети для палива з соломи або інших відходів сільського господарства.

Локальну стратегію підприємства можуть застосовувати в разі відчуття нагальної необхідності зменшення витрат і навіть при відносно невеликому попиту на ринку.

Слід зауважити, що досягнення високих прибутків, доходів, мінімізація витрат – головні цілі, що переслідують господарюючі суб'єкти. З іншого боку, інноваційні розробки, впроваджувані підприємствами, можуть мати локальний і глобальний характер, тобто бути затребуваними на регіональному ринку або на декількох сегментах ринку на державному або міжнародному рівнях.

Розробка інноваційної стратегії має узгоджуватися загальною стратегією підприємства. Цілями інноваційної політики можуть бути:

- збільшення ринкової частки;
- досягнення лідируючих позицій на ринку (сегменту ринка);
- диверсифікація виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності;
- зменшення собівартості продукції та економія ресурсів.

Стратегія підприємств при просування інноваційного продукту має бути спрямована на визначення та реалізацію дій із зменшення витрат.

Залежно від потреб інновації науковці виділяють такі стратегії:

– наступальна (агресивна) – досягнення технологічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів на основі сучасних технологій. Потребує значного фінансування, швидкого реагування і пристосування до нових технологічних можливостей, спеціалізованого підрозділу досліджень і розробок на підприємстві, захисту інноваційного продукту і створення короткочасної монополії на прибуток новатора;

– оборонна (захисна) – вихід на нові ринки (завоювання та утримання передових позицій) завдяки новітнім технологіям. Вимагає високого рівня сучасних інформаційних технологій, розвинутої науково-технічної бази;

– імітаційна – збереження національного ринку на основі копіювання технологій виробництва продукції підприємств-інноваторів. Потребує придбання ліцензій, кваліфікованого науково-технічного персоналу, реалізації ефекту масштабу потужностей;

– стратегія «ніші» – при виокремленні особливої ніші на існуючих ринках товарів і споживачів з нетиповими потребами [24].

Також в економічній літературі виділяють такі інноваційні стратегії, як:

- стратегія виведення на ринок нового товару;
- стратегія створення нового методу виробництва;
- стратегія виходу на новий ринок;
- стратегія застосування нового джерела ресурсів виробництва; .
- стратегія створення нової організації.

Широко відомими є стратегії визначені Портером М., які залежать від місця, що займає підприємство на ринку та стратегії, сформульовані американським вченим Ансоффом І. на основі матриці «товар – ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (стратегії: проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку, диверсифікації).

Журило В. [25] на основі матриці І. Ансофа запропонував формулювати стратегії технологічних інновацій з урахуванням ступеня новизни технологій за допомогою трифакторної матриці, таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегії технологічних інновацій

Ринок	Товар	Технологія	
		Нова	Існуюча
Новий	Новий	Архітектурна стратегія	Стратегія сімейства споріднених інновацій
	Існуючий	Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій	Стратегія зовнішньої дифузії інновацій
Існуючий	Новий	Стратегія заглиблюючих інновацій	Стратегія горизонтальної дифузії інновацій
	Існуючий	Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій	Стратегія розвивальної дифузії інновацій

Як бачимо із таблиці 3.1, в залежності від трьох факторів (ринок, товар, технології) стратегії технологічних інновацій поділені на вісім видів.

Отже, існує багато класифікаційних ознак за якими науковці виокремлюють і розрізняють інноваційні стратегії. Але переважна більшість з них не враховує ризикові особливості, притаманні інноваційній діяльності.

Французькі вчені і практики виділяють 4 основні типи стратегій залежно від видів ризику:

– стратегія всередині підприємства – формується на основі оцінки витрат та перспектив розвитку виробничих потужностей, аналізу конкурентних позицій підприємства; передбачає оцінку конкурентного ризику, «імітаційного» ризику, ризику можливого скорочення попиту;

– стратегія взаємодії підприємств – заснована на концепції «підряду» та оцінці можливого розподілу та передачі партнерам економічного ризику;

– стратегія інтернаціоналізації – при виході на нові ринки збуту; оцінка міжнародного ризику;

– стратегія диверсифікації – в умовах економічного спаду акцентується на можливостях підприємства; оцінка ризику при заміні продукції або ринку її реалізації (аналізують різні за ризиком проекти).

На рівні підприємств при виробленні інноваційної стратегії і формуванні тактики діяльності підприємства необхідно врахувати фактори ризику, які визначаються двома складовими:

- об'єктом і характером ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство;
- ринковими позиціями і загальногосподарською структурою.

Вибір підприємством стратегій має бути узгодженим не лише з позицій впливу зовнішнього середовища, можливостей і ресурсів самого підприємства, а й з позицій урахування можливих ризиків та їхніх розмірів.

Тому необхідно обирати стратегії ще й залежно від розміру ризику.

У таблиці 3.2 наведена шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику (P_i).

Таблиця 3.2 – Шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику

Діапазон значень P_i	Можливі стратегії		
$0,00 \leq P_i \leq 0,25$	Стратегія всередині підприємства	Стратегія інтернаціоналізації	Стратегія взаємодії підприємств
$0,25 < P_i \leq 0,50$		Стратегія диверсифікації	
$0,50 < P_i \leq 0,75$			
$0,75 < P_i \leq 1$	Відмовитись від реалізації стратегії		

Наведена у таблиці 3.2 шкала вибору стратегій обґрунтована тим, що:

- існують різні методи для розрахунків розмірів ризику (P_i), серед яких підприємство може обрати доцільний;
- існує загальновідома шкала віднесення ризиків, яку використовують у статистичному методі (0 – безризикова зона; 0-0,25 – зона мінімального ризику; 0,25-0,5 – зона підвищеного ризику; 0,5-0,75 – зона критичного ризику; 0,75-1 – зона неприпустимого ризику);
- розрахований підприємством ризик може бути співвіднесений з наведеною шкалою і може бути обрана відповідна стратегія.

Отже, вибір підприємством стратегій має бути узгодженим не лише з позицій впливу зовнішнього середовища, можливостей і ресурсів самого підприємства, а й з позицій урахування можливих ризиків та їхніх розмірів.

Слід зауважити, що стратегії, які спрямовані на впровадження кардинальних інновацій є більш ризиковими та потребують значно більших маркетингових, виробничих, технологічних та інших витрат.

Реалізація інноваційних стратегій є важливим елементом в системі антикризового менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове.

У підприємств в передкризовому стані є бажання зміцнити своє положення на ринку з найменшими ризиками, тобто шляхом вже освоєних технологій. У той же час їх подальший розвиток вимагає виконання нових розробок. Наукові розробки безпосереднім чином пов'язані із інвестиційною діяльністю підприємства. Метою інвестиційної політики може бути досягнення і підтримка певного рівня прибутку. В умовах фінансового оздоровлення такою метою буде виживання підприємства.

Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Інноваційна активність відображає інтенсивність використання інноваційного потенціалу, який виражається через ресурсну і результативну складові. Для оцінювання інноваційної активності прийнято використовувати три підходи:

- формальний;
- ресурсно-витратний;
- результативний.

Формальний підхід дає змогу всі організації поділити на дві групи: інноваційно-активні і інноваційно-неактивні. Приналежність до першої групи інноваційно-активних визначається за фактом виконання заходів, які відносяться до інноваційної діяльності. Основна задача при їх вивченні — визначити види діяльності, які можна класифікувати, як інноваційні.

Ресурсно-витратний підхід заснований на визначенні величини різних ресурсів у вартісному вираженні, які організація використовує на всіх стадіях інноваційного процесу. Для реалізації даного підходу необхідно визначити:

- види діяльності, які визначаються як інноваційні;
- види ресурсів і витрат, які будуть враховані при оцінці.

Результатний підхід заснований на ідентифікації можливих ефектів, які може отримати підприємство від здійснення інноваційної діяльності, і їх вартісної оцінки. Для реалізації даного підходу необхідно визначити ефекти, які будуть враховані при оцінюванні інноваційної активності.

У практиці європейського бізнесу використовується дві групи ефектів: ефекти економії витрат та ефекти вкладу в ринкову вартість бізнесу.

Ефекти економії витрат – економія витрат на виробництво і реалізацію продукції (послуг) за аналізований період як результат техніко-технологічних інновацій; трансакційних витрат, як результат організаційно-управлінських інновацій; виплат, пов'язаних з травматизмом і профзахворюваннями, а також екологічних штрафів як результат соціальних інновацій.

Ефект внеску в ринкову вартість бізнесу – вклад матеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; нематеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; неідентифікованих елементів інтелектуального капіталу (гудвіл), що відображають результат організаційно-управлінських і соціальних інновацій [24]. Результатний підхід заснований на ідентифікації можливих ефектів, які може отримати підприємство від здійснення інноваційної діяльності, і їх вартісної оцінки. Для реалізації даного підходу необхідно визначити ефекти, які будуть враховані при оцінюванні інноваційної активності.

Отже, кризові явища на вітчизняних підприємствах виникають через недостатню інноваційну активність. Саме антикризове управління на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності та впровадження інноваційних стратегій з метою подолання кризових явищ.

3.2 Розробка та обґрунтування фінансової стратегії підприємства в умовах кризи

Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Роздробленість, хаотичність, непрозорість даних звужують можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого ефекту, а також створюють бар'єри для впровадження нових методів та сучасних технологій у будівельній галузі в цілому.

17.02.2022 Кабінет Міністрів України прийняв Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція BIM-технологій) [27].

В Концепції BIM-технологій окреслені найбільш вагомі проблеми у будівельній галузі, які потребують їх розв'язання, а саме – це:

- значна ресурсоемність процесу будівництва;
- неефективність управління процесами проектування, будівництва, експлуатації, зокрема внаслідок низького рівня комунікації між учасниками зазначених процесів;
- неефективне використання матеріальних ресурсів, спрямованих на будівництво, зокрема використання сировини та супутньої будівельної продукції, що не має повторного використання;
- відсутність підходів щодо ефективного управління життєвим циклом об'єктів як комплексу за змістом і часом етапів (періодів) існування об'єкта будівництва – від його створення до припинення експлуатації, включаючи повторне використання його частин за новим призначенням;
- суттєве споживання у будівельному секторі енергії, виробленої з викопних видів палива (з невідновлюваних джерел), що призводить до значного забруднення навколишнього природного середовища.

- застарілість нормативного забезпечення у будівництві, що не відповідає сучасному рівню технологій будівництва;
- аварійність об'єктів, що експлуатуються [27].

Головною метою Концепції BIM-технологій в Україні є визначення механізмів впровадження BIM-технологій у будівництві як інструменту для подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України.

Слід зауважити, що сьогодні в інвестиційно-будівельній діяльності економічно розвинутих країн світу поступово відбуваються структурні зміни, в основі яких є зміщення фокусу з процесу проектування та будівництва на ефективне планування управління усім життєвим циклом об'єкта як комплексу послідовних за змістом і часом періодів існування об'єкта будівництва – від концепції його створення (вишукування, проектування, будівництва) до припинення експлуатації (ліквідації), включаючи повторне використання його частин (елементів) за новим призначенням.

Розвиток в Україні ефективної та конкурентоспроможної національної економіки потребує проведення комплексної реформи будівельної галузі, однією із важливих складових якої є її поступова цифрова трансформація.

Аналіз найкращого світового та європейського досвіду свідчить, що на сьогодні до найбільш прогресивних цифрових технологій у будівництві можна віднести технології будівельного інформаційного моделювання (BIM-технології), які передбачають сучасний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у галузі будівництва та містобудування і ґрунтується на використанні спільного цифрового представлення об'єкта, для сприяння процесам проектування, будівництва та експлуатації з метою створення надійної основи для прийняття рішень.

Суть Концепції BIM-технологій полягає у розробленні та спільному використанні будівельної інформаційної моделі об'єкта будівництва (BIM-моделі об'єкта), що представляє собою набір структурованих і неструктурованих інформаційних контейнерів (наборів даних) у рамках цілісної інформаційної

системи, що містять необхідні геометричні, фізичні, функціональні та інші характеристики об'єкта, на основі яких розробляється документація, що супроводжує життєвий цикл об'єкта (проектна та кошторисна документація, рекомендації щодо експлуатації).

Українська будівельна галузь сьогодні має дуже низький рівень цифровізації, а BIM-технології застосовують у своїй діяльності окремі організації. Тому впровадження BIM-технологій один із ключових кроків цифрової трансформації будівництва.

Як зазначає Міністр розвитку громад та територій Олексій Чернишов, сьогодні BIM-технології є «інструментом подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України. Їх системне впровадження на державному рівні дозволить оптимізувати витрати на будівництво та експлуатацію об'єктів, підвищити надійність та безпеку будівель та споруд, зробити вітчизняну будівельну продукцію конкурентоздатною» [28].

BIM-технології – це сучасний інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Завдяки їх застосуванню можна віртуально відтворити об'єкт до початку його будівництва, відслідковувати процеси життєвого циклу будівельного об'єкту – від проектування до його зведення, експлуатації та демонтажу. Такий підхід дає змогу підвищити безпеку та надійність будівель, здійснювати оперативне керівництво процесами будівництва та контролю якості виконання будівельних робіт, суттєво зменшити ймовірність помилок у проектах, зменшити вартість будівництва та оптимізувати витрати на стадії експлуатації.

Концепція BIM-технологій визначає механізми впровадження BIM-технології у будівництві як інструменту для подальшої цифрової трансформації будівельної галузі України.

Реалізація Концепції BIM-технологій розрахована на період до 2025 р. із розбивкою на два основних етапу.

На початковому етапі протягом 2022- 2023 рр. передбачається [29]:

- розробити та затвердити необхідні зміни в акти законодавства у сфері застосування BIM-технологій;
- прийняти нормативні стандарти, гармонізовані з міжнародними та європейськими нормативними документами із будівельного інформаційного моделювання;
- прийняти національні стандарти, які визначають основні вимоги до проектної документації та проведення експертизи;
- затвердити Національний класифікатор будівель і споруд та Національний класифікатор будівельної продукції, матеріалів, робіт та послуг;
- розробити проекти повторного використання для пріоритетних об'єктів соціальної інфраструктури, створених із використанням BIM-технологій;
- розробити методику визначення та оцінювання життєвого циклу об'єктів будівництва;
- забезпечити умови для навчання (підвищення кваліфікації) щодо використання BIM-технологій у будівництві.

На другому етапі протягом 2023-2025 рр. передбачається:

- забезпечити повну актуалізацію будівельних норм з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;
- забезпечити реалізацію пілотних проектів будівництва з використанням будівельного інформаційного моделювання на рівні не менше ніж 10% проектів будівництва, що фінансуються за рахунок видатків державного бюджету [29].

Фінансування матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для виконання плану заходів з реалізації Концепції BIM-технологій, здійснюватиметься у межах бюджетних призначень, передбачених на відповідні роки міністерствам, іншим заінтересованим центральним органам виконавчої влади, коштів міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством.

Основними очікуваними результатами впровадження BIM-технологій у будівельну галузь Україні та її економіки в цілому мають бути:

- підвищення доступності, прозорості й відкритості інформації про об'єкти будівництва;
- можливість повноцінного використання накопиченої бази даних і знань щодо об'єкта будівництва всіма заінтересованими учасниками проекту на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- підвищення ресурсоефективності будівельної галузі, зниження витрат і збільшення ефективності процесу будівництва шляхом підвищення рівня автоматизації проектних і будівельних робіт, оперативного коригування вартісних показників будівництва та забезпечення ефективного моніторингу ходу будівництва;
- забезпечення актуалізації нормативного забезпечення у будівництві, зокрема з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;
- зниження рівня енергоспоживання будівель завдяки врахуванню оптимальних рішень показників енергоефективності будівель під час проектування;
- підвищення інвестиційної привабливості будівельної галузі та конкурентоспроможність українських компаній [27].

Вважаємо, що сьогодні ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно використовувати стратегію «інноваційного розвитку» – впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві.

Інновації будівельного підприємства, яким є і ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», можуть виявлятися у: нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, новому процесі будівництва, новому дизайні будматеріалів тощо.

Сьогодні заслуговує уваги цікава інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі).

SIP-технологія – канадська технологія будівництва та монтажу будівель, яка перевірена часом, оскільки використовується в західних країнах (Канада, США, країни ЄС) з 50-х рр. XX ст. і була створена для будування будинків в екстремальних погодних умовах північної Канади та Аляски [30].

В основі даної технології будівництва лежить використання конструкційних теплоізолюючих панелей SIP. Така панель складається з двох орієнтовно-стружкових плит OSB (oriented strand board), між якими в якості утеплювача вклеєне шар твердого пінополістиролу. Суттєвою відмінністю плит OSB у порівнянні з іншими плитними матеріалами (ЦСП, ГВЛ, водостійка фанера), які також використовуються для виробництва панелей, є те, що міцність і здатність утримувати кріплення забезпечується не стільки присутністю в'язучого матеріалу, скільки характерною довжиною стружки. Плита складається з пошарово-перехресної орієнтованої стружки довжиною до 14 см і поєднує в собі високі показники міцності та еластичності [31].

На виготовлення комплекту панелей для проекту дома площею 100 м² необхідно декілька днів. Збір будинку на готовому фундаменті здійснюється протягом 3-7 днів. Розробники даної технології стверджують, що такі будинки можуть експлуатуватись в температурному діапазоні від -50°C до +400°C, забезпечуючи при цьому комфортне проживання. Теплотехнічний розрахунок стінових панелей для наших погодних умов дає такі результати: товщина кожної OSB плити повинна складати 10 мм, товщина пінополістиролу – 140 мм. Як бачимо з наведених даних, енергоефективність стін з таких панелей не лише відповідає нормам СНіПа, але й перевищує їх. Теплозберігаючі якості стіни з панелей товщиною 160 мм відповідають цегляній кладці в 2,9 м.

Завдяки інноваційної SIP- технології зведення панельних будинків можна будувати проект дома висотою в два-три поверхи з різноманітними планувальними рішеннями і з будь-якою площею, а також використовувати дану технологію під час реконструкції старих будинків з цегли та бетону. Всі складові конструкції будівлі виготовляються індустріальним способом в цеху. На будмайданчику здійснюються лише збір, монтаж комунікацій та опоряджувальні роботи з використанням сухих процесів [31].

Роботи з використанням бетону проходять лише на першому етапі зведення фундаменту. Стіни з середини не штукатуряться. Зварювальні роботи не проводяться. Монтаж комунікацій доволі простий, економний і не займає багато

часу. Будинки зводяться швидко, здаються власнику протягом 1–2 місяців в залежності від площі та складності проекту дома.

Вважаємо, що ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» буде доцільним застосування стратегії «інноваційного розвитку», яка базуватиметься на сучасних інноваційних технологіях та будівельних інноваціях.

Стратегічною метою ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства.

Розглянемо основні напрямки реалізації стратегії «інноваційного розвитку» для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Для здійснення поставленої мети необхідно розробити стратегічні цілі.

Стратегічні цілі ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»:

- розширення ринку – збільшення ринку збуту будівельних послуг;
- впровадження інноваційних технологій і екологічно-чистих будівельних матеріалів без використання хімічних шкідливих речовин;
- стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг;
- участь в престижних рекламних конкурсах з метою посилення іміджу підприємства.

Для збільшення обсягу будівельно-монтажних робіт ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно:

- використовувати гнучку систему цінових знижок для споживачів при оптових заказах;
- в мережі Інтернет розміщати прайс-листи, рекламні оголошення та інформацію про діяльність ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»;
- впроваджувати надання кредитів (розстрочку платежів) споживачам;
- впроваджувати інновації: сучасні технології монтажу та обробленні будівельних матеріалів, новий дизайн будматеріалів;

– розміщувати в мережі Інтернет та на власному сайті підприємства рекламні оголошення щодо основних переваг будівельно-монтажних послуг, а також про цінові знижки (акції).

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно постійно розробляти рекламу будівельно-монтажних робіт.

Сьогодні реклама грає важливу роль в становленні конкурентної стійкості підприємства, але будівельний ринок диктує свої правила гри при її організації. Наприклад, в рекламі масових груп товарів (таких як фарби, вікна, двері, фурнітура) доводиться шукати нові ідеї і психологічні образи, що запам'ятовуються, що допомагають привертати споживача і розширювати ринки збуту продукції. У рекламі ексклюзивних видів продукції (будівельне устаткування, опалубки) використовують декілька інших підходи. При рекламуванні будівельних послуг необхідно всі зусилля спрямовувати на ознайомлення споживачів з особливостями й перевагами послуг. У таких випадках доречно прихована реклама в засобах масової інформації та ознайомлювальні статті в спеціалізованих виданнях. Багато підприємств створюють і розміщують в системі Інтернет свої сайти з докладним описом товарів і послуг, що є своєрідною рекламною компанією.

Пропонуємо ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» при розміщенні реклами будівельних послуг на власному сайті та у мережі Інтернет використовувати рекламні звернення до потенційних споживачів про переваги будівельно-монтажні робіт із застосуванням інноваційних технологій та екологічно-чистих будівельних матеріалів без використання хімічних шкідливих речовин.

На власному сайті ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» можна розміщати баннерну та контекстну рекламу. Як правило, баннер – графічне зображення чи текстовий блок рекламного характеру. Баннери розміщають на веб-сторінках для залучення відвідувачів (потенційних клієнтів) чи для формування іміджу.

Після визначення стратегії «інноваційного розвитку» ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» пропонуємо заходи її реалізації:

– ґрунтовне вивчення запитів клієнта. Жорстка конкуренція змушує споживачів бути вибагливими при виборі підприємств, які займаються будівельно-монтажних роботами та послугами;

– стимулювання збуту монтажних та будівельних послуг. Постійним клієнтам можна робити цінові знижки та стимулювати додаткові замовлення. Розробити програми заохочення для нових клієнтів, які, можливо, вже користуються послугами конкурентних підприємств. Можна, наприклад, запропонувати їм лояльні пропозиції та незначні знижки, враховуючи обсяг замовлення. Також можна більші застосувати засоби стимулювання збуту продукції – стимулювати клієнтів при замовленнях декількох однорідної або різної продукції. Наприклад, на замовлення монтажу більш: 3-ох вікон (склопакетів) або 2-ох дверей надавати знижки 5-8% вартості замовлення;

– аналіз конкурентів. Аналіз конкурентів дасть, з одного боку, змогу підприємству оцінювати свої можливості та перспективи в роботі, а з іншого – аналізувати інновації своїх конкурентів у сфері будівництва та скеровувати свої ресурси на розроблення власних інновацій;

– підвищення професійності персоналу. Дуже важливим для конкурентоспроможності є аспект професійності кадрів підприємства – як менеджерського складу, так і фахівців;

– рекламування. Для просування будівельно-монтажних послуг слід активніше впроваджувати свою рекламну політику та використовувати Інтернет-ресурси.

Вважаємо, що відповідальним за реалізацію стратегії «інноваційного розвитку» необхідно призначити директора ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Впровадження стратегії «інноваційного розвитку» на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за допомогою сучасних інновацій в будівництві сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємства на українському будівельному ринку.

3.3 Фінансові заходи попередження кризових ситуацій на підприємстві

На нашу думку, з метою своєчасного виявлення кризових ситуацій та попередження банкрутства на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства.

Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям.

Сьогодні першочерговим завданням ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є підготовка фінансових менеджерів, обізнаних із цифровими технологіями обміну даних та інформаційними технологіями управління. Освоєння інформаційних технологій управління є основним завданням керівників усіх рівнів підприємства. Ефективними інструментами антикризового управління є постановка чітких стратегічних цілей, розробка антикризових стратегій і програм управління кризовими ситуаціями. Отже, менеджерам групи антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно застосовувати такі антикризові інструменти, як: стратегії, інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

Вважаємо, що ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» в своїй діяльності необхідно застосовувати стратегію «інноваційного розвитку», яка сприятиме зростанню обсягів збуту будівельно-монтажних робіт і послуг завдяки сучасним інноваціям в будівництві, що також підвищить прибутковість підприємства.

Менеджерам групи антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» пропонуємо розробляти гнучкі стратегічні антикризові плани з великою кількістю альтернатив, що сприятиме формування ефективної антикризової політики управління

Групі менеджерів антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» необхідно:

- здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (за допомогою SWOT-аналізу, PEST- аналізу);
- здійснювати моніторинг українського будівельного ринку;
- проводити ідентифікацію та оцінку фінансових ризиків підприємства;
- виявляти й впроваджувати інноваційні технології будівництва, а також пропозиції працівників щодо вдосконалення існуючих технологій, які застосовує підприємство при будівельно-монтажних роботах.
- організовувати управління у разі погіршення фінансового стану підприємства або інших кризових ситуаціях;
- планувати антикризові програми за різними сценаріями подій щодо управління кризовими ситуаціями;
- прогнозувати доцільність інвестиційних будівельних проектів, які здатні принести підприємству високий дохід.

Отже, основними завданнями групи антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», на нашу думку, є виявлення перших ознак криз, попередня

оцінка ймовірності і можливих наслідків потенційних криз, розробка антикризових заходів щодо ліквідації кризових ситуацій.

Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи за такими етапами.

Перший етап. Прогнозування банкрутства на основі аналізу показників фінансового стану підприємства, економіко-математичних моделей. За їх результатами здійснюється вибір між двома альтернативами – відсутність чи наявність банкрутства та уточнення мети діяльності підприємства – стає економічне зростання чи виживання. У випадку несприятливого прогнозу система раннього виявлення та подолання фінансової кризи відіграє роль інструмента антикризового управління, призначеного для вироблення санаційної програми. Другий етап. Діагностика фінансової кризи. Кількісна параметрична характеристика фінансової кризи: постійний моніторинг проявів фінансової кризи

за визначеною системою показників для кожної її стадії. Якісна параметрична характеристика фінансової кризи: виявлення причин, що обумовили появу фінансової кризи.

Третій етап. Формування антикризової програми. Третій блок передбачає формування антикризової програми шляхом:

- вибору санаційної стратегії підприємства;
- визначення тактики поведінки підприємства у кризовому становищі за двома характеристиками: глибиною фінансової кризи та обраним видом санаційної стратегії;
- формування оздоровчих заходів залежно від обраної тактики з урахуванням першопричин виникнення кризи.

Четвертий етап. Розроблення антикризової програми та її впровадження. Цей етап носить переважно управлінський характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень щодо усунення фінансової кризи на підприємстві. Для цього групою спеціалістів, що підготувала антикризові заходи, визначаються виконавці з дотриманням принципу відповідності їх кваліфікації рівню складності та компетентності поставлених перед ними завдань.

П'ятий етап. Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів

Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів здійснюється через повторне прогнозування банкрутства. За несприятливого прогнозу підприємство потребуватиме оновлення або коригування антикризової програми з урахуванням ново-виявлених обставин. У разі позитивного висновку щодо показників фінансового стану підприємства на перспективу, впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи рекомендується як профілактичний засіб. Таким чином, впровадження запропонованих заходів є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Сутність системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи по усунення банкрутства застосовувались до попадання підприємства у кризову «яму», а при появі негативних тенденцій коригувалася основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових явищ та передбаченням заходів їх подолання.

При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система є своєрідною сигналізаційною системою про можливість виникнення чи появу небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття двох-альтернативного рішення про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві.

На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть фінансовій стабільності та попередженню кризових ситуацій в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Висновки до третього розділу

У сучасному стані економічної діяльності підприємств інноваційне антикризове управління сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств. Лише ті підприємства, які своєчасно реагують на інноваційні запити та успішно вирішують проблеми фінансового забезпечення та якісного інформаційного супроводу відповідних управлінських рішень, зможуть досягти необхідної конкурентоспроможності. Всі інші організаційні структури ведуть боротьбу за виживання. Це дослідження показує, що розробка та впровадження ефективної стратегії антикризового управління є одним з найважливіших напрямків організаційного антикризового менеджменту. Сьогодні українська будівельна галузь стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність систематичного процесу обміну цифровою інформацією. Фрагментація даних,

плутанина та непрозорість знижують здатність приймати стратегічні рішення та оцінювати їх кінцеву ефективність, а також створюють перешкоди для використання нових методів та сучасних технологій у будівельному секторі.

Ця технологія пропонує сучасний підхід до управління цифровою інформацією, що використовується в будівництві та містобудуванні, заснований на використанні загальних цифрових представлень об'єктів для полегшення процесів проектування, будівництва та експлуатації з метою створення надійної основи для прийняття рішень.

Сьогодні ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» вважає за доцільне впроваджувати стратегію "інноваційного розвитку". Інновації будівельних компаній, таких як ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД», проявляються в нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, нових будівельних процесах, нових конструкціях будівельних матеріалів тощо. На сьогодні цікавими інноваціями відзначається будівництво панельних будинків зі структурно-ізолюваними панелями (СІП).

Стратегічною метою ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» при реалізації стратегії "Інноваційний розвиток" є збільшення обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт та послуг з використанням останніх інновацій у сфері будівництва. Це дозволить не тільки посилити конкурентоспроможність компанії на українському будівельно-монтажному ринку, але й збільшити прибуток компанії. Пропонується створити на ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» Групу антикризового управління. Основною метою Групи антикризового управління є превентивне антикризове управління: на основі своєчасної ідентифікації кризових явищ розроблятимуться заходи щодо запобігання кризових ситуацій. Група фінансових менеджерів групи антикризового управління ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» повинна вживати заходів щодо раннього виявлення та подолання фінансових криз.

Розроблені заходи з раннього виявлення та подолання фінансових криз є системою раннього виявлення та подолання кризових явищ, тобто сукупністю організаційних, інформаційних, методичних та адміністративно-процедурних інструментів, спрямованих на розробку ефективної антикризової програми, що відповідає інтересам ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Висновки

Розглянуті в роботі теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища дозволяють зробити наступні висновки:

Антикризове управління - це процес організаційного управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства шляхом використання ефективної системи методів виявлення та попередження критичних ситуацій і уникнення банкрутства.

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та сталого розвитку підприємства навіть під впливом несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів.

Створення ефективної системи антикризового управління підприємством має базуватися не лише на заходах, спрямованих на подолання та боротьбу з кризами, а й на заходах, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від таких критеріїв: основних суб'єктів, мети, цілей та основних завдань системи антикризового управління; чіткого визначення основних принципів, функцій та процесів управління у разі настання кризи; виділення методологічної бази запобігання та подолання кризових явищ; ефективності антикризових дій та супутніх антикризових заходів. Методи антикризового управління можуть бути тактичними (скорочення, санація, моніторинг і контроль) або стратегічними (диверсифікація, нормалізація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття і продаж). Найпоширенішим методом прогнозування кризових явищ і банкрутств компаній є західна модель: Альтмана, Р. Тафлера, Конана та Голдера, наприклад. Кожна компанія повинна підбирати ці методи і моделі індивідуально, залежно від свого стратегічного плану і тактичних цілей.

Основними видами діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є будівництво, складання та монтаж житлових і нежитлових будівель, будівництво об'єктів

електропостачання та телекомунікацій, а також торгівля будівельними матеріалами. На даний час основною метою ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є отримання прибутку, задоволення споживчого попиту та створення перспективного асортименту будівельних послуг на будівельному ринку. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за період 2021-2023 рр. свідчить про те, що продукція Спостерігається позитивна тенденція до зростання таких показників прибутковості, як дохід від реалізації, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021-2023 роки показав, що фінансові показники, пов'язані зі станом власності, ліквідності та рентабельності, мали тенденцію до покращення. Однак показники ділової активності компанії за 2021-2023 роки мали тенденцію до зниження. Проте всі показники фінансової стійкості були значно вищими за базові значення, що свідчить про фінансову стійкість компанії у 2021-2023 роках, тобто стабільний фінансовий стан.

Основною метою використання системи антикризового управління в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку його діяльності в умовах економічної нестабільності. Основними напрямками створення системи антикризового управління в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є оцінка фінансового стану підприємства, вибір методу оцінки ймовірності банкрутства, аналіз динаміки фінансових показників та формування заходів щодо запобігання банкрутству. За результатами аналізу ймовірності банкрутства в ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за моделями Альтмана і Таффлера, підприємству не загрожує банкрутство в 2021-2023 роках.

Антикризове управління також може ґрунтуватися на інноваціях, які потребують інвестицій. Інноваційна діяльність характеризує рівень економічного розвитку, досягнутий підприємством, і створює очікування щодо подальшої нормальної роботи. Стратегія інноваційного підприємства має бути спрямована на визначення та реалізацію заходів, спрямованих на зменшення витрат на створення

та розповсюдження інноваційних продуктів за рахунок інноваційних розробок, послуг та функціональних особливостей. Розробка інноваційної стратегії повинна відповідати загальній стратегії підприємства. Реалізація інноваційної стратегії є важливим елементом системи антикризового управління, і її цілі будуть відрізнятися залежно від етапу антикризового управління (передкризовий, кризовий і посткризовий).

Сьогодні українська будівельна галузь стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. 17 лютого 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку технології BIM. Це сучасний та інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, який передбачає збір та комплексну обробку всієї архітектурної, конструкторської, технічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Для ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» розроблена та апробована стратегія "Інноваційний розвиток". Стратегічною метою ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» при реалізації стратегії "Інноваційний розвиток" є збільшення обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт та послуг за рахунок використання сучасних інноваційних технологій у будівництві. Це дозволить не тільки посилити конкурентоспроможність компанії на українському будівельно-монтажному ринку, а й збільшити прибуток компанії.

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» пропонує створити групу антикризового управління, яка складатиметься з фінансових менеджерів компанії. Основною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, тобто своєчасне виявлення кризових явищ та розробка заходів щодо запобігання кризових ситуацій. Ми вважаємо, що група антикризових фінансових менеджерів акціонерного товариства повинна впроваджувати заходи щодо раннього виявлення та подолання фінансових криз. Розроблені заходи з раннього виявлення та подолання фінансових криз є інструментом системи раннього виявлення та подолання кризових явищ та комплексом організаційних, інформаційних, методичних та адміністративних процедур, спрямованих на розробку ефективної антикризової програми в інтересах ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Список використаних джерел

- 1 Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
- 2 Єпіфанова І.В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265-269.
- 3 Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90-96.
- 4 Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
- 5 Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О. В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – № 2/2(10). – С. 18-22.
- 6 Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
- 7 Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельн. ун-ту. – 2009. – № 6. – Т. 3 – С. 7–11.
- 8 Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
- 9 Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.

- 10 Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
- 11 Морозов Є. Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством/ Є.В.Морозов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 114-120.
- 12 Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68-71.
- 13 Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. – КНЕУ, 2004. – 560 с.
- 14 Маховка В.М. Методолігія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. – 2013. – № 1(39). – С. 102-105.
- 15 Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т. О. Конзерська // Економічні науки: «Молодий вчений». – 2015. – № 11 (26). Частина 2. – С. 35-40.
- 16 Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Гришук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84.
- 17 Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.
- 18 Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.
- 19 Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємства. – К.: КНЕУ, 2004. – 235с.
- 20 Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.

21 Янковський О. Г. Критичний аналіз методів експрес-діагностики фінансового стану промислових підприємств / О. Г. Янковський, Г. В. Юр'єва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 5. – С. 125-129.

22 Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. / За ред. О.В. Мозенкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

23 Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шкода, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. – вип. 42(3). с. 167-175.

24 Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами / О. М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 78-83.

25 Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій / В.В. Журило // – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007_Economics/20373.doc.htm.

26 Єфремов О. С. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління /О. С. Єфремов //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 337-340.

27 Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації.. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2022-%D1%80#Text>

28 Урядовий портал. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні ВІМ-технологій у будівництві. Міністерство розвитку громад та територій України, опубліковано 17 лютого 2022 року. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzhennya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi>

29 Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні ВІМ-технологій у будівництві. – Режим доступу:

<https://q.rating.zone/2022/02/17/uriad-zatverdyyv-kontseptsiiu-vprovadzhennia-v-ukraini-vim-tekhnologij-u-budivnytstvi/>

30 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.

31 Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. – Режим доступу: <https://www.servus.if.ua/tehnologiya-sip/>

32 Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 193-198.

33 Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України – Режим доступу до журн.: <http://smida.gov.ua/>.

34 Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2010. – №2. – С. 64-68.

35 Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19 - 22.

36 Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. – № 1. – С. 161-170.

37 Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

38 Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

39 Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235 – 239.

40 Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277 – 282.

- 41 Стратегічний менеджмент. Поняття про антикризове управління. Скибицький О. М. – Режим доступу: <http://uchebniks.com/book/177-strategichnij-menedzhment-navchalnij-posibnik-skibickij-om.html>
- 42 Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
- 43 Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120.
- 44 Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Випуск № 62. – С. 312-319.
- 45 Z-модель Альтмана. Економічний портал. – Режим доступу: https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html
- 46 Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.
- 47 Барінов В. А. Антикризове управління: навч. посібник / ред. В. А. Барінов. – М.: ІД ФБК-Пресс, 2005. – 488 с.
- 48 Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства / Р.М. Скриньковський, Ж.В. Семчук, Ю.Я. Візник, Х.І. Горічко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 165–172.
- 49 Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки / В.В. Сабадаш, Є.В. Коваленко // Mechanism of Economic Regulation. – 2012. – № 2. – С. 126–132.
- 50 Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування / Я.В. Ромашова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 4. – С. 45–49.
- 51 Рязасєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рязасєва, І.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – Т. 1. – С. 177 – 181.

52 Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства / В. Вірченко, В. Вірченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 128. – С.31-35.

53 Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том2. –С.111

54 Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. – Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf

55 Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин / О. Кузьмін, О. Мельник, О. Мукан // Ефективність державного управління. – 2011. – Вип. 26. – 295 с.

56 Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>

57 Світлична Т. І. Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України. – Режим доступу:
http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736

58 Шершньова З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. – Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf

59 Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>

60 Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах Ефективна економіка. – 2016. – №5. – Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

61 Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент

інновацій. – 2013. – № 4. – С. 173-180. –Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf.

62 Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством О Д. Стешенко, О. В. Каленський О. В// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С.362-367

63 Офіційний сайт ТОВ «Агатіс Грін».– Режим доступу: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/41897441>

64 Програма переддипломної практики (практика проведення аналітичних досліджень у фінансовій сфері): програма для студентів освітнього ступеня магістр спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – К.: ІПО, 2018. – 50 с.

65 Божкова В.В. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок/ В.В. Божкова, О. М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 78-83.

66 Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції./ Портер М., Майкл Е. [пер. з англ.] А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2001. – 390 с.

67 Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. — Л.: Вид-во нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. – С. 33-35.

68 Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємством / В. В. Давиденко. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/>

69 Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством /О.В. Коваленко// Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. - № 5. – С. 99-106.

70 Нова велика рецесія. – Режим доступу: https://www.rbc.ua/static/longread/helping_hand/index.html

71 Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi>

72 Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2021. – № 70-71. – С. 75-82.

73 Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

74 Троц І.В. Визначення поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / І.В. Троц // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 221 – 228.

75 Тур О.В. Категорії криза і криза підприємств та фактори їх виникнення / О.В. Тур // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 51. – С. 206–214.

76 Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посіб. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.

77 Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71-127.

78 Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman // Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, № 4. – P. 589–609.

79 Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing, 1993. – 256 p.

80 Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. Beaver // Supplement to Journal of Accounting Research. – 1966. – 4. – P. 71–111.

81 Begley J. Analysis of Altman's and Ohlson's Models / J. Begley, J. Ming, S. Watts // Review of Accounting Studies. – 1996. – P. 25–38.

82 Crisis management – Mode of access: URL: World Wide Web: http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London_Chamber_of_Commerce.pdf

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism кваліфікаційна робота «Управління антикризовою стратегією підприємства», автора: Слета Л.В. містить 57,34 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала доцент кафедри «Фінанси, облік і аудит» Вікторія Орлова

10.12.2024 р.