

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

«Управління підприємством в умовах кризи»

«Enterprise Management in Crisis Conditions»

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Леонтєва Вікторія Анатоліївна

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Колонтай С.М. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Тюлькіна К.О.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ __ від __.__. 2024 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № _____
протокол № __ від _____.____.2024 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)
Голова ЕК
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Управління підприємством в умовах кризи»

Леонтьєвої Вікторії Анатоліївни

Актуальність теми. Управління підприємством в умовах кризи є надзвичайно актуальною темою для сучасної України 2024 року. Сучасні економічні умови, пов'язані з політичною нестабільністю, наслідками військових дій та глобальними економічними викликами, змушують підприємства адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкості та розвитку. Впровадження ефективних механізмів антикризового управління є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільності на ринку. Розробка та реалізація адаптивних стратегій дозволяють підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, але й перетворювати їх на можливості для зростання та розвитку.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідити сучасний стан будівельного ринку та розробити ефективні механізми управління будівельною компанією в умовах кризи для забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є сучасний стан ринку будівельних компаній в Україні та світі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів управління будівельними компаніями в умовах кризи, з урахуванням світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення питань управління будівельними компаніями в умовах кризи.

Інформаційно-довідковою базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем та перспектив антикризового управління підприємствами, зокрема будівельними, періодичні видання, Інтернет-ресурси, а також результати особистих спостережень автора.

Результати, їх новизна, теоретичне та практичне значення. Розглянуто управління будівельною компанією в умовах кризи, проаналізовано стан будівельної галузі в Україні та у світі, проведено прогнозування ризику банкрутства по підприємству, запропоновано впровадження антикризових заходів для підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи, що сприятиме зміцненню його стійкості та конкурентоспроможності.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту магістерської роботи – 92 сторінки, таблиць – 12, рисунків – 25.

Перелік ключових слів: управління, підприємство, криза, антикризове управління, будівельна компанія.

ANNOTATION

Master's Qualification Thesis
"Enterprise Management in Crisis Conditions"
Leontieva Viktoriia

Relevance of the Topic. Enterprise management in crisis conditions is a highly relevant topic for modern Ukraine in 2024. Contemporary economic circumstances, shaped by political instability, the consequences of military actions, and global economic challenges, compel enterprises to adapt their strategies to ensure resilience and growth. Implementing effective anti-crisis management mechanisms is a critical factor for maintaining competitiveness, improving operational efficiency, and ensuring market stability. The development and implementation of adaptive strategies enable enterprises not only to respond to crises but also to transform challenges into opportunities for growth and advancement. Analyzing and adopting modern approaches to crisis management will contribute to preserving and strengthening the market positions of enterprises, maintaining high levels of competitiveness, and ensuring long-term success.

Purpose and Objectives of the Study. The purpose of the master's thesis is to analyze the current state of the construction market and develop effective mechanisms for managing a construction company in crisis conditions to ensure its resilience and competitiveness.

Object of the Study. The current state of the construction market in Ukraine and worldwide.

Subject of the Study. Theoretical and practical aspects of managing construction companies in crisis conditions, taking into account global experience and modern trends in the development of the construction industry.

Research Methods. The theoretical and methodological foundation of the study is a systematic approach to examining issues related to the management of construction companies under crisis conditions. The informational and reference base comprises scientific works by domestic and foreign researchers on the problems and prospects of anti-crisis enterprise management, particularly in the construction sector, as well as periodic publications, internet resources, and the author's personal observations.

Results, Novelty, Theoretical, and Practical Significance. The management of a construction company in a crisis is considered, the state of the construction industry in Ukraine and in the world is analyzed, the risk of bankruptcy for the enterprise is forecasted, and the implementation of anti-crisis measures is proposed to increase the efficiency of enterprise management in a crisis, which will contribute to strengthening its stability and competitiveness.

Structure and Scope of the Work. The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total length of the master's thesis is 92 pages, including 12 tables and 25 figures.

Keywords: management, enterprise, crisis, anti-crisis management, construction company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС КРИЗИ.....	7
1.1 Сутність та класифікація криз сучасних підприємств.....	7
1.2 Система антикризового управління підприємством.....	15
1.3 Діагностування кризового стану підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ	
ГАЛУЗИ УКРАЇНИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТІКОН».....	46
2.1 Аналіз стану будівельної галузі в Україні.....	46
2.2 Характеристика будівельного підприємства ТОВ «Стікон» та оцінка його конкурентного положення.....	50
2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Стікон».....	64
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СТІКОН» В	
УМОВАХ КРИЗИ.....	71
3.1 Активізація участі у державних тендерах.....	71
3.2 Реалізація надлишкових запасів	75
3.3 Заходи з управління розвитком персоналу.....	77
3.4 Прогнозні результати діяльності ТОВ «Стікон».....	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Управління підприємством в умовах кризи є надзвичайно актуальною темою для сучасної України 2024 року. Сучасні економічні умови, пов'язані з політичною нестабільністю, наслідками військових дій та глобальними економічними викликами, змушують підприємства адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкості та розвитку. Впровадження ефективних механізмів антикризового управління є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільності на ринку. Розробка та реалізація адаптивних стратегій дозволяють підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, але й перетворювати їх на можливості для зростання та розвитку.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що більшість підприємств в Україні в умовах війни та воєнного стану опинилися в різноманітних кризових ситуаціях, які впливають на їх фінансово-господарську діяльність. Ці виклики, зокрема постійні зміни в бізнес-середовищі, висока залежність від політичних чинників та посилення конкурентної боротьби, вимагають від українських підприємств формування ефективних систем антикризового управління.

Процеси, що призводять до криз у підприємствах, підкреслюють необхідність розробки дієвих стратегій для антикризового управління. У сучасній економіці питання впровадження системи кризового менеджменту на постійній основі є надзвичайно актуальним. Це не лише дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики, а й сприятиме формуванню стабільної управлінської підсистеми, здатної функціонувати в умовах кризи.

Таким чином, вивчення управління підприємствами в умовах криз в Україні є важливим з наукової та практичної точки зору, адже надає

підприємствам знання та інструменти для успішного функціонування в складних економічних умовах.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідити сучасний стан будівельного ринку та розробити ефективні механізми управління будівельною компанією в умовах кризи для забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є сучасний стан ринку будівельних компаній в Україні та світі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів управління будівельними компаніями в умовах кризи, з урахуванням світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення питань управління будівельними компаніями в умовах кризи.

Інформаційно-довідковою базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем та перспектив антикризового управління підприємствами, зокрема будівельними, періодичні видання, Інтернет-ресурси, а також результати особистих спостережень автора.

Результати, їх новизна, теоретичне та практичне значення. Розглянуто управління будівельною компанією в умовах кризи, проаналізовано стан будівельної галузі в Україні та у світі, проведено прогнозування ризику банкрутства по підприємству, запропоновано впровадження антикризових заходів для підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи, що сприятиме зміцненню його стійкості та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС КРИЗИ

1.1 Сутність та класифікація криз сучасних підприємств

Історія людства демонструє, що існування та еволюція є безперервною боротьбою з численними викликами. Війни, епідемії, кризи – все це впливало на формування нашого виду. Генетично ми маємо схильність уникати труднощів, пов'язаних із ситуаціями, які можна назвати кризовими.

У сучасних умовах економічної нестабільності кожне підприємство стикається з важливим викликом: як зберегти прибуток і лідерство на ринку, а також знайти нові можливості для розвитку. Усі заходи, що спрямовані на впровадження специфічного управлінського підходу, зокрема аналіз ризиків, їх складові та дії для мінімізації негативного впливу на підприємство, називаються антикризовим управлінням.

Сучасному менеджеру важливо вміти передбачати причини та джерела виникнення кризових ситуацій, а також мати плани дій для подолання їх. Це дозволяє, виходячи з наявних ресурсів, вибрати оптимальні варіанти дії [19].

Криза, якщо розглядати її з ширшої перспективи, є невід'ємною частиною процесу розвитку будь-якої системи. Вона не лише доповнює стабільний стан, але й створює унікальні умови для трансформації та оновлення. Криза виступає як переломний момент, своєрідний імпульс, який відкриває можливості для нового етапу економічних змін, стимулюючи адаптацію та зростання. Таким чином, вона стає каталізатором розвитку, який дає шанс системі перейти на якісно новий рівень [18].

Важливий вклад у розвиток теорії кризових явищ на підприємствах здійснили такі вчені, як О.О. Терещенко, В.О. Василенко, Л.О. Лігоненко, А.Н. Пушкар, Т.С. Клебанова, В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, Ю.С.

Шембель, А.М. Штангрет та інші. Їхні дослідження відкрили нові перспективи в розумінні та управлінні кризами, що дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змінних умов ринку.

У науковій літературі подаються такі уявлення про кризу в найширшому її розумінні. Так, В.О. Василенко важав , Криза – це максимальне загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що ставить під загрозу її стійкість у зовнішньому середовищі [19].

Ю. Розенталь та Б. Піджненбург підкреслюють, що «криза – це ситуація, що характеризується високою небезпекою, станом невизначеності та відчуттям терміновості». Водночас А.Д. Чернявський зазначає, що «криза – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, під час якого вона зазнає впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників, що вимагають від неї якісно нового реагування» [18]. Економіст Джон Кейнс описує кризу як раптову та різку зміну у зростаючій тенденції, тоді як при позитивних змінах такий різкий поворот, як правило, не спостерігається .

На основі думок різних вчених, можна сформулювати єдиний термін, що описує значення кризи в соціально-економічних системах.

Криза - це момент або критичний стан, що характеризується загостренням протиріч, високою небезпекою та невизначеністю в функціонуванні системи (організації), який загрожує її життєстійкості та вимагає термінових і якісно нових рішень для подолання викликів, що виникають як ззовні, так і зсередини.

У сучасному бізнес-оточенні кризи можуть проявлятися в різних формах і впливати на функціонування компаній з багатьох аспектів. Необхідно вивчити основні типи криз, щоб усвідомити їхні причини та наслідки. Основні типи криз включають економічні, соціальні та екологічні, кожен з яких має свої підкатегорії.

Економічні кризи є одними з найпоширеніших і можуть мати серйозні наслідки для підприємств. Вони можуть бути поділені на кілька підкатегорій:

1) Фінансова криза — це складна економічна ситуація, за якої відбувається різке знецінення активів фінансових інститутів. Зазвичай така криза супроводжується панікою серед вкладників, які прагнуть якнайшвидше позбутися своїх активів або зняти кошти з рахунків, побоюючись подальшого падіння їхньої вартості. Основною причиною таких панічних дій є загальний страх та очікування суттєвого економічного спаду, що створює атмосферу невизначеності та ще більше ускладнює ситуацію. У таких умовах фінансова система стикається із серйозними викликами, що вимагають оперативних та продуманих рішень для стабілізації [20].

Багато дослідників інтерпретують фінансову кризу як «погіршення стану фінансових ринків», пов'язуючи її з фінансовою нестабільністю та акцентуючи на порушеннях у функціонуванні фінансової системи. У загальному висновку можна стверджувати, що фінансова криза є відхиленням від економічної рівноваги, яке супроводжується накопиченням дисбалансів, і виступає антиподом фінансової стабільності. Її раптовий прояв зазвичай спричинений несприятливими подіями чи шоками. У той же час, фінансова стабільність визначається здатністю фінансової системи ефективно виконувати свої функції, навіть під впливом негативних зовнішніх чинників.

Для прикладу, у 2008 році багато підприємств зазнали збитків через глобальну фінансову кризу, яка призвела до падіння попиту і зменшення інвестицій.

В Україні фінансова стабільність часто під загрозою через коливання валютного курсу та нестабільність банківської системи. Наприклад, у 2014 році, під час політичних і економічних потрясінь, багато українських банків збанкрутували або зіткнулися з проблемами ліквідності, що призвело до втрати довіри з боку вкладників.

2) Ринкова криза - це складний і багатогранний феномен, що виникає внаслідок різкого зменшення попиту на продукцію або послуги, що, в свою чергу, призводить до негативних економічних наслідків для підприємств, галузей і навіть цілих країн. Ринкова криза може бути викликана багатьма чинниками, включаючи економічні, соціальні, політичні та технологічні зміни. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато туристичних компаній стикнулися з ринковою кризою, оскільки обмеження на подорожі призвели до різкого зниження кількості туристів. А ось через війну на сході України, багато підприємств у регіоні втратили свої ринки збуту, що призвело до скорочення виробництва і звільнень працівників.

3) Криза у управлінні виникає, коли підприємство не може ефективно управляти своїми ресурсами або стратегічно планувати свою діяльність. Погане ухвалення рішень, недостатня комунікація між відділами та брак лідерства можуть призвести до паралічу управлінських процесів і зниження продуктивності. Наприклад, компанія Blockbuster зазнала краху через неспроможність адаптуватися до нових технологій потокового відео, що призвело до її банкрутства. А в Україні, Укрзалізниця стикається з проблемами через недостатнє управління, застарілу інфраструктуру та корупційні скандали. В результаті, компанія не може ефективно виконувати свої функції, що призводить до зниження якості послуг і фінансових збитків.

Загалом, криза в управлінні є наслідком комплексних політичних, економічних та соціальних чинників. Для подолання цих криз необхідно впроваджувати системні реформи, покращувати кадрову політику, адаптувати підприємства до змін, а також працювати над формуванням позитивної корпоративної культури.

Соціальні кризи можуть виникати з різних причин, пов'язаних з внутрішніми або зовнішніми конфліктами, економічною нерівністю та політичною нестабільністю. Основні підкатегорії соціальних криз включають:

- ◆ Конфлікти в колективі. Це можуть бути суперечки між працівниками, або між працівниками та адміністрацією. Наприклад, компанія Google стикалася з внутрішніми протестами співробітників через політику компанії щодо сексуальних домагань, що призвело до великої соціальної кризи. А у 2019 році в Україні проходили масові протести медичних працівників, які вимагали підвищення заробітної плати і покращення умов праці.

- ◆ Демографічні зміни. Зміни в складі робочої сили можуть також призвести до соціальних криз. Наприклад, в Японії, де спостерігається старіння населення, підприємства стикаються з нестачею молодих кадрів, що впливає на їхню продуктивність. Зменшення населення та еміграція молоді з України є серйозними викликами для багатьох підприємств. Зменшення числа учнів вже призводить до закриття шкіл, що, в свою чергу, погіршує умови для залишення молоді в регіонах.

- ◆ Кризова культура. Це виникає через погану корпоративну культуру, що призводить до незадоволення працівників і їхньої плинності. Наприклад, компанії з низькою моральною атмосферою можуть стикатися з високим рівнем звільнень, що негативно впливає на їх діяльність. У деяких українських підприємствах, де не цінують людський ресурс, працівники часто звільняються в пошуках кращих умов праці, що позначається на ефективності компанії, прикладом є мережі магазинів Єва, Аврора.

Наступними є екологічні кризи, які пов'язані з впливом підприємств на навколишнє середовище. Вони можуть включати:

1. Кліматичні зміни. Підприємства, які не адаптуються до змін клімату, можуть зазнати значних збитків. Наприклад, агрокомпанії, що займаються вирощуванням культур, можуть постраждати від посухи або повеней, які змінюють умови для сільського господарства.

2. Вимоги екологічних стандартів. Зростаючі вимоги до екологічних стандартів можуть призвести до кризових ситуацій для підприємств.

Наприклад, автовиробники, які не виконують нові екологічні норми, можуть зіткнутися з великими штрафами та зниженням продажів. А ось, деякі металургійні компанії в Україні підлягали штрафам за забруднення довкілля, що негативно вплинуло на їхню репутацію та фінансовий стан.

3. Втрата біорізноманіття. Підприємства, які не враховують вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, можуть призвести до знищення природних ресурсів. Наприклад, компанії, що займаються видобутком корисних копалин, можуть спровокувати екологічні катастрофи, що негативно вплине на їхню репутацію. В Україні ж є гостра проблема чорного ринку лісозаготівельних компаній, яка приведе до знищення лісу на заході України.

У сучасному світі підприємства постійно стикаються з різними типами криз, які можуть загрожувати їх стабільності та розвитку. Основні типи криз включають економічні, соціальні та екологічні, кожен з яких має свої підкатегорії.

Роздивившись різні типи криз і проаналізувавши їх вплив на економіку і суспільство, можна дійти до висновку, що вплив кризи неоднозначний. Криза може мати двоякий вплив, на одні підприємства це стає викликом, що вимагає адаптації. Їхня стратегія розроблена так, що підприємства змушені швидко реагувати на нові умови, що може призвести до інновацій, оптимізації процесів і зменшення витрат.

Для інших же криза слугує поштовхом до трансформації. У складних умовах компанії змушені переосмислювати свої стратегії, покращувати управлінські практики та шукати нові ринки і продукти.

І є ті, що не в силах функціонувати в умовах кризи, коли стикаються з серйозними викликами, що можуть призвести до фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності, яке може загрожувати його існуванню. Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє його банкрутство та ліквідацію [20].

Кризи можуть суттєво впливати на фінансовий стан, репутацію та конкурентоспроможність підприємства. Розглянемо кожен з цих аспектів детальніше.

Кризи можуть спричинити різноманітні фінансові труднощі для підприємств. Ось кілька ключових моментів:

- Зниження доходів. У випадках економічної кризи, наприклад, падіння попиту на продукцію чи послуги, підприємства стикаються зі зниженням обсягів продажу. Це призводить до зменшення доходів, що може загрожувати ліквідності підприємства.

- Зростання витрат. Під час кризи витрати можуть зростати, наприклад, через необхідність впровадження нових технологій, адаптацію до змінних умов ринку або витрати на PR та маркетинг для відновлення довіри споживачів. Вищі витрати на підтримку виробництва або забезпечення безпеки працівників також можуть вплинути на фінансові результати.

- Втрата інвестицій. Інвестори можуть втратити довіру до підприємства під час кризи, що призводить до відтоку капіталу. Наприклад, якщо компанія оголошує про скорочення прибутків, інвестори можуть вирішити вивести свої кошти, що посилює фінансові труднощі.

- Збільшення боргового навантаження. У спробах подолати кризу підприємства можуть звертатися за кредитами або позиками. Це може призвести до збільшення боргового навантаження, що в майбутньому негативно вплине на фінансову стабільність.

Далі розглянемо, вплив на репутацію. Репутація підприємства є критично важливою для його довгострокового успіху. Кризи можуть завдати серйозної шкоди іміджу компанії:

- Погіршення сприйняття споживачів. Під час криз, особливо соціальних, споживачі можуть почати сумніватися у надійності та чесності підприємства. Наприклад, скандали, пов'язані з неналежним ставленням до

працівників або споживачів, можуть призвести до негативних відгуків і втрати клієнтів.

- Втрата довіри партнерів. Підприємства, які стикаються з кризами, можуть втратити довіру не лише споживачів, але й бізнес-партнерів. Це може призвести до розриву контрактів або співпраці, що в свою чергу погіршує фінансові показники.

- Витрати на відновлення репутації. Після кризи підприємствам часто доводиться інвестувати значні ресурси в PR-кампанії та маркетинг, щоб відновити свою репутацію. Ці витрати можуть бути непосильними для компаній, що вже стикаються з фінансовими труднощами.

Значних змін зазнає підприємства, коли криза впливає на конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до змінних умов ринку. Кризи можуть суттєво вплинути на цю здатність:

- Втрата ринкової частки. У період кризи підприємство може втратити частку ринку, оскільки споживачі можуть звернутися до конкурентів, які надають кращі умови або більш якісні продукти. Наприклад, якщо компанія не може забезпечити стабільну якість продукції під час кризи, це може призвести до втрати клієнтів на користь конкурентів.

- Зниження інновацій. Підприємства, які переживають кризу, можуть скорочувати бюджети на дослідження та розвиток, що унеможлиблює впровадження інновацій. Це може знизити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, оскільки інші компанії можуть запропонувати нові рішення та технології.

- Вплив на якість продукції. Під час фінансових труднощів підприємства можуть знижувати витрати, що може негативно вплинути на якість продукції або послуг. Погана якість, у свою чергу, знижує довіру споживачів і загрожує конкурентоспроможності.

Ефективне управління ризиками, стратегічне планування та швидка реакція на змінні умови є ключовими факторами, які можуть допомогти підприємствам подолати кризи та вийти з них зміцненими. Успішні компанії не лише реагують на кризи, а й використовують їх як можливість для вдосконалення та адаптації, що в результаті може забезпечити їм конкурентну перевагу.

1.2 Система антикризового управління підприємством

Загалом можна виділити безліч причин, які призводять до кризових ситуацій та кризового стану підприємств. Залежно від місця виникнення причин криз, їх можна класифікувати на:

- зовнішні, що не підлягають контролю підприємства або на які воно має обмежений вплив;
- внутрішні, що виникають внаслідок діяльності самого підприємства.

Питання неминучості кризи в процесі розвитку підприємства залишається дискусійним. Виходячи з природи циклічного розвитку, жодне підприємство не може розпочати підйом без проходження через кризу. Водночас практика показує, що для деяких підприємств стадія кризи стає останнім етапом їхнього функціонування як соціально-економічних систем, після якого вони припиняють існування. Проблема, чи є криза неминучою в розвитку підприємства, пов'язана з дилемою конструктивного та деструктивного аспектів її природи. Варто відзначити, що в сучасній зарубіжній економічній науці посилюється акцент на конструктивних складових криз.

Питання циклічності криз у підприємствах, а також джерел їх причин — зовнішніх чи внутрішніх — логічно можна вирішити через взаємодію підприємства з економічною системою більш високого рівня. Як зовнішні,

так і внутрішні фактори є динамічними і їхні параметри не є статичними. Це стає основою для розвитку підприємства в умовах зміни його стану.

Фактори, що можуть спричинити фінансову кризу в підприємстві, можна умовно розділити на зовнішні (які не залежать від діяльності самого підприємства) та внутрішні (пов'язані з його внутрішніми процесами) (таблиця 1.1).

Існування підприємства передбачає постійну адаптацію до умов зовнішнього середовища, при цьому параметри самого підприємства можуть змінюватися незалежно від цих умов.

Таблиця 1.1

Фактори фінансової кризи на підприємстві

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- низька якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- дефіцити в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- низький рівень кваліфікації персоналу
- нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки у галузі постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері
- сезонні коливання	брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити у фінансуванні
політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль
конфлікти між засновниками (власниками)	

Можна стверджувати, що причини кризових явищ у діяльності підприємств кореняться у самому ринковому середовищі, яке характеризується постійними змінами у споживчих орієнтаціях та невизначеністю економічної поведінки партнерів підприємства. Це потребує регулярного коригування основних елементів та функціональних підсистем підприємства, щоб забезпечити їх відповідність змінам вхідних і вихідних

параметрів розвитку системи в цілому. Невідповідність між змінами в зовнішньому середовищі та виробничо-організаційною структурою підприємства і визначає суть кризи, яка викликана зовнішніми чинниками.

Розробка антикризової політики на підприємствах вимагає глибокого розуміння природи кризових явищ. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька теорій, які пояснюють причини економічних циклів і криз. Найбільш вичерпний огляд теорій, що описують циклічність і кризи, запропонував П. Самуельсон у своїй праці «Економіка».

Серед них можна виділити:

- грошова теорія, яка пояснює цикли через експансію банківського кредиту (погляди Хоутрі та ін.);
- теорія нововведень, що акцентує на важливості нововведень у виробництві як рушійної сили економічних циклів (дослідження Шумпетера, Хансена);
- психологічна теорія, що розглядає цикли як результат коливань оптимістичних і песимістичних настроїв суспільства (теорії Пігу, Беджгота та ін.);
- теорія недоспоживання, яка вбачає причину циклів у великій частці доходу, що зосереджується у багатих, що не інвестують його (дослідження Гобсона, Фостера, Кетчінгса та ін.);
- теорія надмірного інвестування, відповідно до якої надмірні інвестиції стають причиною криз (погляди Хайєка, Мізеса та ін.);
- теорія сонячних плям, що пов'язує економічні коливання з природними факторами, такими як погода і врожай (дослідження Джевонса, Мура) [10].

Досвід українських підприємств свідчить, що кризи зазвичай відбуваються в двох фазах: спершу настає різке погіршення ситуації, а потім - період поступової стабілізації (адаптації). Практика демонструє, що підприємства, які не можуть подолати початкову фазу розвитку, стикаються з

ризиком фінансового банкрутства. Отже, основними завданнями менеджменту в умовах кризи є попередження або зменшення наслідків шокового стану, який проявляється у відсутності планування, неефективному управлінні, порушеннях у міжособистісних та міжгрупових відносинах, а також хаосом в організаційній структурі.

Крім того, важливо скорочувати тривалість першої фази, що супроводжується авторитарним стилем управління та короткостроковим плануванням, і стимулювати швидшу адаптацію та стабілізацію ситуації. Це передбачає повернення до довгострокового планування, спільну координацію роботи підрозділів підприємства, а також гнучкий і креативний підхід до вирішення проблем.

Таким чином, можна зробити висновок щодо термінології: антикризове управління являє собою управлінський підхід, який охоплює виявлення потенційних загроз кризовим ситуаціям, аналіз їхніх симптомів, розробку стратегій для мінімізації негативних наслідків криз, а також використання цих факторів для сприяння подальшому розвитку.

Вивчення наукових праць з теми дозволяє виділити низку характеристик управління підприємством в умовах кризи:

- кризи можна прогнозувати, очікувати і навіть викликати;
- кризові явища можна прискорити, випередити або відстрочити;
- важливо заздалегідь підготуватися до кризових ситуацій;
- своєчасна реакція на виникнення кризи може пом'якшити її наслідки;
- управління в кризових умовах потребує особливих підходів, знань, досвіду та навичок;
- певною мірою кризові процеси можна контролювати;
- ефективне управління процесами виходу з кризи здатне прискорити їх і зменшити негативні наслідки

У сучасному менеджменті виділяють шість ключових функцій антикризового управління: управління перед кризою, управління під час кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація коливальних ситуацій, зменшення втрат і втрачених можливостей, а також своєчасне прийняття рішень. Слід зазначити, що кожна з цих функцій має свої специфічні особливості та призначення, але в цілому вони разом формують концепцію антикризового управління [21].

Варто підкреслити, що антикризове управління має свої унікальні характеристики в процесах і технологіях. Багато дослідників виділяють кілька ключових аспектів, таких як мобільність і динамічність в управлінні ресурсами, впровадженні змін, реалізації інноваційних програм, а також використання програмно-цільових підходів у розробці та реалізації управлінських рішень. Важливим є також підвищення чутливості до фактору часу в управлінських процесах, акцент на оцінках управлінських рішень до та після їх ухвалення, вибір альтернативних стратегій поведінки, а також використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та реалізації [26].

Аналіз основних функцій і характеристик управління підприємством у кризовий період дає змогу визначити різноманітні стратегії антикризового управління, такі як:

- превентивні заходи для запобігання кризовим ситуаціям;
- активна протидія кризовим явищам і уповільнення їхнього розвитку;
- стабілізація ситуації шляхом використання резервів та додаткових ресурсів на основі попередньо підготовлених антикризових планів;
- поступовий вихід із кризового стану;
- ліквідація наслідків, що виникли.

Система антикризового управління підприємством наведена на рис. 1.1.

З рис. 1.1 видно, що система управління підприємством під час кризи вважається набором взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів.

Узгоджена взаємодія цих елементів допомагає подолати кризу, виявити її ознаки та відновити стабільну діяльність підприємства під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.



Рис. 1.1 Система антикризового управління підприємством [14]

Основними складовими системи антикризового управління є: мета та завдання, принципи, функції, процес, методологія, а також система критеріїв для оцінки ефективності антикризового управління.

Суб'єктами цієї системи є фахівці, які мають відповідні знання, професійну підготовку та необхідні ресурси, і здійснюють цілеспрямовану діяльність для досягнення поставлених завдань.

Об'єктом антикризового управління виступають процеси розвитку кризи на підприємствах, включаючи її виникнення, поглиблення, усунення та запобігання.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми відносять:

- власника підприємства;
- економіста-фінансиста (фінансового директора);
- функціональних антикризових менеджерів, зокрема співробітників консалтингової служби та працівників підприємства;
- представників санаторів і кредиторів;
- фахівців інших державних органів [27].

Головною метою управління підприємством під час кризи є забезпечення стабільного становища та стійкого розвитку підприємства в умовах негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У сучасній економічній літературі також розрізняють три варіанти антикризового управління:

– Реактивне управління, яке притаманне великим компаніям з тривалим досвідом успішної діяльності, проявляється у здатності організації швидко реагувати на виникаючі проблеми та зміни в зовнішньому середовищі. Для таких підприємств наявність переконливих даних часто виявляється недостатньою для швидкої реакції; в цих випадках початок дій затримується щодо моменту, коли їх потрібно було б розпочати. Саме при реактивному управлінні компанія зазнає найбільших втрат.

- Активне управління притаманне малим компаніям, які, хоча й не приділяють достатньо уваги аналізу зовнішнього середовища, завдяки енергійності своїх керівників здатні швидко реагувати на можливості для раціональних дій. Як тільки з'являється інформація про те, що зниження результативності не пов'язане з звичайними коливаннями, керівництво приймає необхідні рішення.

- Планове управління, у свою чергу, передбачає застосування прогнозування розвитку, економічних аналізів і сценарного моделювання для ідентифікації можливих змін і ризиків. Такі прогнози дозволяють керівникам заздалегідь впроваджувати превентивні заходи, що сприяє мінімізації збитків від негативних наслідків. У той час як реактивне та, в меншій мірі, активне

управління зосереджуються на оперативних превентивних діях, планове управління акцентує увагу на стратегічних заходах, таких як вихід на нові ринки, зміна спеціалізації підприємства чи значна реорганізація.

Для кожного з трьох описаних варіантів управління визначаються специфічні цілі антикризового управління:

- для реактивного управління метою є подолання кризи та її негативних наслідків або ж ініціювання процедури банкрутства;
- в активному управлінні метою є як усунення кризових явищ, так і запобігання їм при виявленні ранніх симптомів;
- у контексті планового управління основною метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для ефективності стратегії антикризового управління, необхідно дотримуватись основних принципів:

- своєчасна та ефективна реакція на різні кризові ситуації;
- рання ідентифікація кризових явищ у діяльності підприємства;
- адекватність реакцій підприємства в залежності від реальних загроз для його функціонування;
- мобілізація внутрішніх ресурсів для подолання кризових викликів;
- контроль за результатами реалізації заходів [31].

Процес антикризового управління складається з чітко структурованих і послідовних дій управлінського суб'єкта, спрямованих на виведення підприємства з кризового стану. Основні особливості цього процесу включають:

- гнучкість і динамічність в управлінні ресурсами, внесенні змін та реалізації інновацій;
- впровадження програмно-цільових підходів у розробці та реалізації управлінських рішень;
- посилена чутливість до часових факторів в управлінні, що дозволяє вчасно реагувати на зміни в ситуації;

- акцент на попередніх та остаточних оцінках управлінських рішень, а також на виборі альтернативних шляхів дій;
- застосування антикризового критерію для оцінки якості рішень на етапах їх розробки та реалізації [23]

Завдання антикризового управління зазвичай розподілені у часі, мають якісно різні оцінки стану підприємства та передбачають використання різноманітних управлінських інструментів. Після аналізу та узагальнення різних вітчизняних і закордонних джерел було визначено три основні інструменти антикризового управління.

На рис. 1.2 представлено основні інструменти антикризового управління.



Рис. 1.2 Основні інструменти антикризового управління

Моніторинг виступає одним з найпотужніших інструментів для прогнозування та корекції розвитку підприємства, а також для антикризового управління його діяльністю. Основною метою впровадження системи моніторингу економічної політики є надання актуальної інформації про

фінансово-господарську діяльність акціонерів, інвесторів і управлінського персоналу підприємства.

Моніторинг виступає одним з найпотужніших інструментів для прогнозування та корекції розвитку підприємства, а також для антикризового управління його діяльністю. Головною метою впровадження системи моніторингу економічної політики є забезпечення інформацією про фінансово-господарські операції акціонерів, інвесторів та менеджерів підприємства.

Для реалізації системи моніторингу необхідно вибрати інформативні показники. У процесі розробки системи індикаторів важливо враховувати структуру показників, які відображають функціональні елементи економічної політики фірми.

Хоча системи показників на підприємствах використовуються вже давно, їх оцінка як управлінського інструмента може бути досить складною. Аналізуючи різноманітні джерела інформації, можна зазначити, що більшість авторів виділяють такі ключові показники:

– коефіцієнт поточної ліквідності (або коефіцієнт покриття) визначається як співвідношення поточних активів до короткострокових зобов'язань. Цей індикатор має важливе значення, оскільки показує, наскільки короткострокові борги підприємства можуть бути погашені за рахунок активів, які планується конвертувати у грошові кошти найближчим часом. Зниження цього показника може свідчити про уповільнення процесу погашення боргових зобов'язань і зростання обсягу банківських позик, що є ознакою можливих фінансових ускладнень.;

– коефіцієнти рентабельності (прибутковості) є ключовими інструментами для аналізу ефективності підприємства. Вони є відносними показниками, що порівнюють досягнутий результат з витратами або ресурсами, використаними для його отримання. Розрахунок цих показників, а

також моніторинг їх динаміки, дозволяє виявити перші ознаки відхилень від нормального функціонування підприємства.

Залежно від розміру підприємства, стадії його життєвого циклу та цілей моніторингу можуть використовуватися різні фінансові показники для оцінки фінансово-господарської діяльності.

Перший етап діагностики передбачає якісну ідентифікацію, що для антикризового управління означає виявлення внутрішніх факторів, які негативно впливають на фінансовий стан компанії. Внутрішні чинники можна поділити на чотири основні категорії: фінанси, управління кадрами, виробництво та маркетинг.

Другий етап – кількісна ідентифікація. Тут визначаються базові параметри діагностики, а також відхилення фактичних показників від цих базових. Діагноз ставиться на основі порівняння.

Методи, форми та засоби діагностики можуть змінюватися в залежності від розміру компанії, етапу її життєвого циклу та термінів впровадження антикризових заходів. Використовуються різні методи: аналітичні, експертні, лінійного та динамічного програмування, а також математичного моделювання.

Моніторинг і діагностика дозволяють компанії отримати раціональні рішення та зробити висновки щодо її економічного розвитку.

Під час планування і розробки стратегії виникають проблеми з платоспроможністю і відбувається це, через невідповідність стратегії змінам у середовищі зовні. Чітке формулювання проблеми є необхідним для початку розробки антикризових стратегій.

Постановка цілей компанії є ключовою, оскільки вона слугує відправною точкою для стратегічного планування. Цей процес формує методи стратегічного аналізу та визначення альтернатив залежно від глибини економічної кризи. Далі визначається тактика реалізації обраної стратегії, що

включає оперативне планування. У числі можливих стратегій підприємства можна виділити:

- початкову;
- стратегію проникнення на ринок;
- стратегію прискороеного зростання;
- стратегію управління;
- інші.

У рамках антикризових заходів розробляється стратегія виживання та стабілізації.

Основна мета цієї стратегії полягає в досягненні швидкого вирівнювання обсягів продажів і доходів з подальшим їх зростанням, що дозволяє перейти до наступного етапу розвитку.

Стратегія виживання, у свою чергу, має оборонний характер і застосовується в умовах повного розбалансування економічної діяльності підприємства, коли воно наближається до банкрутства.

Якщо оперативні заходи для подолання економічної кризи реалізуються без урахування стратегічних цілей, це може призвести до короткочасного покращення фінансового стану, але не усуне корінні причини кризових явищ.

На етапі впровадження антикризової стратегії керівництво може коригувати план дій відповідно до змінюваних обставин.

Ключовим етапом стратегічного антикризового управління є оцінка та контроль за виконанням стратегії.

Антикризове управління базується на детальному аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці заходів, які дозволяють запобігти банкрутству і підвищити ефективність діяльності. Успіх у запобіганні банкрутству залежить від своєчасного виявлення ризиків, пов'язаних із фінансовим станом підприємства.

Фінансове планування є надзвичайно важливим інструментом для підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Цей процес охоплює різноманітні аспекти діяльності, які дозволяють компаніям ефективно управляти своїми ресурсами, а також прогнозувати фінансові результати і планувати бюджети в динамічно змінюваному середовищі.

На початку фінансового планування підприємство має здійснити детальний аналіз свого поточного фінансового стану. Це передбачає ретельну оцінку активів, зобов'язань, капіталу та ліквідності. Розуміння власної фінансової ситуації дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони компанії, що є основою для подальшого планування.

Прогнозування доходів і витрат також є невід'ємною частиною цього процесу. Використовуючи історичні дані та аналізуючи ринкові тенденції, підприємства можуть скласти прогнози щодо своїх доходів на майбутнє. Водночас, витрати можуть змінюватися в залежності від різних факторів, тому важливо враховувати потенційні ризики та невизначеності, які можуть вплинути на фінансові результати.

Ключовим елементом фінансового планування є створення бюджету. Бюджет виступає як детальний план, що охоплює фінансові витрати та доходи протягом певного часу. Завдяки цьому інструменту підприємство має можливість контролювати свої витрати і забезпечувати досягнення фінансових цілей. Бюджет може мати різну тривалість, що залежить від потреб компанії, але завжди виконує одну й ту ж основну функцію – організацію фінансової діяльності.

В умовах нестабільності важливим аспектом є управління ризиками. Це включає в себе ідентифікацію потенційних фінансових загроз, таких як коливання валютних курсів чи зміни в законодавстві, а також розробку стратегій для їх мінімізації. Вміння адаптуватися до змін і заздалегідь планувати допомагає підприємствам залишатися на плаву у складних ситуаціях.

Не менш важливою є регулярна оцінка фактичних фінансових результатів у порівнянні з запланованими показниками. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення і вносити необхідні корективи. Таким чином, підприємство може адаптувати свої фінансові стратегії, щоб відповідати новим ринковим умовам.

Фінансове планування також включає в себе залучення інвестицій, що може суттєво підтримати розвиток бізнесу. Це може бути як внутрішнє фінансування, так і зовнішні джерела, такі як кредити чи інвестиції від партнерів. Отже, цей інструмент є не лише механізмом контролю, а й основою для стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє йому не лише виживати, а й процвітати в умовах змін.

Реструктуризація являє собою надзвичайно важливий процес, який допомагає підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищуючи їхню загальну ефективність. Цей комплексний підхід охоплює безліч аспектів, включаючи зміни в організаційній структурі, управлінні, а також у фінансових і операційних процесах. Давайте розглянемо ці елементи більш детально.

Одним із перших кроків у процесі реструктуризації є ретельний аналіз і оптимізація організаційної структури підприємства. Це може включати кілька важливих аспектів. Наприклад, спрощення ієрархії, що дозволяє зменшити кількість рівнів управління, може суттєво прискорити процес прийняття рішень і поліпшити комунікацію між різними підрозділами. Важливим елементом є також розподіл функцій, що допомагає підприємству зосередитися на ключових напрямках діяльності, максимізуючи свої сильні сторони.

Крім того, у випадку появи нових ринків або послуг, може виникнути потреба в створенні нових підрозділів, що спеціалізуються на виконанні специфічних завдань. Це дозволяє організації бути більш гнучкою та адаптивною до змін.

Управлінська реструктуризація передбачає впровадження нових підходів та практик, що значно покращують ефективність управлінських процесів. Серед таких змін можна виділити використання сучасних технологій, які автоматизують різні управлінські функції, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Важливим аспектом є також покращення комунікацій між керівництвом і працівниками. Створення відкритих каналів для обміну інформацією допомагає підвищити залученість персоналу та сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринковій ситуації. Крім цього, зміна стилю управління від авторитарного до більш демократичного може стимулювати розвиток ініціативи серед співробітників, що позитивно вплине на загальну атмосферу в колективі.

Фінансова складова реструктуризації є ключовим етапом, що включає в себе оптимізацію фінансових потоків. Це означає детальний аналіз і перегляд структури витрат і доходів, що дозволяє виявити можливості для економії. Підприємство може знизити боргове навантаження, проводячи переговори з кредиторами про умови реструктуризації боргів, що допомагає поліпшити фінансову ситуацію.

Крім того, залучення нових інвестицій стає важливим елементом фінансової реструктуризації. Пошук нових джерел фінансування, будь то інвестори або кредитні установи, може забезпечити підприємству необхідні ресурси для подальшого розвитку.

На етапі операційна реструктуризації особлива увага приділяється вдосконаленню бізнес-процесів. Аналіз і оптимізація існуючих процесів дозволяє виявити етапи, які потребують спрощення або автоматизації. Це веде до зниження витрат та підвищення загальної ефективності операцій.

Управління запасами також заслуговує на увагу: впровадження нових технологій може оптимізувати цей процес, зменшуючи витрати та покращуючи обслуговування клієнтів. Підвищення якості продукції чи

послуг, завдяки системам контролю якості, також може суттєво вплинути на рівень задоволеності споживачів[33].

Усі ці зміни мають на меті покращення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Реструктуризація не лише зменшує витрати і підвищує ефективність, але й забезпечує підприємству необхідну гнучкість, що є надзвичайно важливим у швидко змінюваному ринковому середовищі.

Зрештою, правильно проведена реструктуризація може стати потужним інструментом для підприємства, що дозволяє не лише виживати, але й успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції. Це шлях до нових можливостей і досягнень, який може привести до стабільного і успішного майбутнього.

1.3 Діагностування кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства є ключовим етапом у процесі антикризового управління. Вона дозволяє виявити проблеми та загрози, а також розробити ефективні стратегії для їх подолання. Тому керівникам і менеджерам важливо володіти навичками прогнозування причин та джерел кризових ситуацій, а також мати готовий механізм для їх вирішення. Існує кілька основних підходів до проведення такої діагностики, серед яких фінансові аналізи, SWOT-аналіз та бенчмаркінг.

Основні напрямки аналізу фінансового стану підприємства розглянемо на рисунку 1.3.

Основу інформаційного забезпечення оцінки фінансового стану підприємства формує бухгалтерська звітність. Ця звітність надає вичерпну інформацію про фінансові показники, що дозволяє здійснити глибокий аналіз. Окрім цього, може бути використана додаткова інформація, переважно оперативного характеру, яка, хоча й є корисною, виконує лише

допоміжну роль у процесі оцінки. Ця додаткова інформація може включати дані про ринкові умови, зміни в попиті на продукцію чи послуги, а також інші аспекти, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства. У сукупності ці джерела забезпечують більш повну картину, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Рис. 1.3 Схема аналізу фінансового стану підприємства

Фінансові аналізи слугують основним інструментом для оцінки фінансового стану підприємства. До їх складу входять:

– Аналіз динаміки: передбачає вивчення змін показників за певний період, що допомагає виявити негативні тенденції та потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

– Аналіз фінансових звітів: включає оцінку балансу, звіту про прибутки та збитки, а також звіту про рух грошових коштів. Цей аналіз дозволяє виявити ключові тенденції, проблеми та можливості для покращення.

Фінансовий аналіз – це дослідження результатів діяльності підприємства, яке охоплює вивчення доходів і витрат, активів і капіталу. Менеджери на основі цього аналізу роблять висновки, здійснюють фінансове планування та приймають управлінські рішення стосовно запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, оптимізації витрат і ціноутворення. Регулярний аналіз ключових фінансових показників є важливим для розуміння реальної ситуації в бізнесі.

Фінансовий аналіз складається з:

- аналізу фінансової звітності (горизонтальний і вертикальний);
- розрахунку та оцінки різних фінансових коефіцієнтів.

Горизонтальний, або трендовий, аналіз є одним із найпростіших видів аналізу, який застосовують усі. Він передбачає порівняння показників за різні періоди, наприклад, витрат, витрат або прибутку між останнім і попереднім місяцем або між одним і тим самим місяцем різних років. Порівнюючи показники за кілька років або місяців, можна виявити закономірності змін, що відображаються у вигляді трендів на графіках.

Горизонтальний аналіз фінансової звітності проводиться шляхом:

- Вимірювання змін в абсолютних величинах: для цього з показника поточного періоду віднімається показник базового.
- Вимірювання змін у відсотках: отримане абсолютне значення ділиться на показник базового періоду і множиться на 100%.

Важливо враховувати як абсолютні, так і відносні зміни під час аналізу, адже незначне відсоткове зміна може відповідати значному грошовому змісту, або навпаки. Це критично для правильної інтерпретації впливу показника на загальний результат. Горизонтальний аналіз є простим у

виконанні і дозволяє швидко виявляти позитивні або негативні тенденції для ухвалення рішень[35].

Вертикальний аналіз, у свою чергу, здійснюється для визначення частки різних підгруп у загальному результаті. Це допомагає ідентифікувати, що робить найбільший внесок у загальний показник. Результати представлені у відсотках. Для проведення вертикального аналізу показник підгрупи ділиться на підсумковий показник групи і множиться на 100. Сумарний відсоток всіх підгруп має дорівнювати 100. Вертикальний аналіз часто доповнюється горизонтальним для кращого управління операційними витратами та активами.

– Коефіцієнтний аналіз, в свою чергу, дозволяє використовувати різні фінансові коефіцієнти, такі як ліквідність, рентабельність і фінансова стійкість, для оцінки загального стану підприємства та його здатності долати фінансові труднощі.

Фінансові коефіцієнти є важливою складовою частиною фінансового аналізу, оскільки вони надають змогу оцінити ефективність та стабільність підприємства. Існує велика кількість таких коефіцієнтів, і кожна компанія обирає для регулярного аналізу свій унікальний набір показників.

Потужним інструментом для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства є SWOT-аналіз. Цей метод включає:

- Сильні сторони (Strengths): ідентифікація внутрішніх переваг, які підприємство може використовувати для подолання кризових ситуацій.
- Слабкі сторони (Weaknesses): визначення внутрішніх недоліків, які можуть ускладнити ситуацію під час кризи.
- Можливості (Opportunities): аналіз зовнішніх можливостей, які підприємство може реалізувати для покращення свого становища.

- Загрози (Threats): вивчення зовнішніх чинників, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, зокрема економічні, політичні та соціальні ризики.

SWOT-аналіз діяльності підприємств є універсальною схемою, яку потрібно адаптувати до конкретних умов і для вирішення визначених завдань. Найчастіше такими завданнями виступає розробка комплексу дій, спрямованих на трансформацію слабких сторін підприємства в переваги, загроз у можливості, а також на зміцнення сильних позицій.

З огляду на оптимальне використання внутрішнього та зовнішнього потенціалу, а також на розробку перспективної стратегії, керівництво підприємства повинно визначити пріоритетні сфери своїх зусиль при різних сценаріях зростання[25].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу включає кілька ключових етапів, які дозволяють систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство:

1) Формування експертних груп: На початковому етапі важливо зібрати команду фахівців з різних відділів підприємства, які можуть надати різноманітні погляди на ситуацію.

2) Заповнення матриці SWOT: На цьому етапі група учасників визначає сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Отримані результати записуються у матрицю SWOT.

3) Проведення експертної оцінки: На цьому етапі члени групи оцінюють і ідентифікують виявлені фактори, обговорюючи їх важливість і вплив на підприємство.

4) Обробка (зведення) результатів: Після оцінювання інформація обробляється, щоб сформувати чіткий огляд виявлених факторів. Це допомагає створити структуру для подальшого аналізу.

5) Аналіз результатів: Завершальним етапом є глибокий аналіз отриманих даних, що дозволяє виявити ключові напрямки для розвитку, а також сформулювати стратегії, які допоможуть максимально використовувати сильні сторони та можливості, а також зменшити вплив слабкостей і загроз.

SWOT-аналіз має кілька значних переваг, які роблять його корисним інструментом у стратегічному управлінні:

- Систематизація знань. Даний метод дозволяє структуровано оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегічне управління, що сприяє кращому розумінню ситуації.

- Визначення конкурентних переваг. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні сторони підприємства, що може бути основою для формування стратегічних пріоритетів.

- Періодична діагностика. Цей інструмент дозволяє регулярно оцінювати стан ринку та ресурси підприємства, що є важливим для своєчасного реагування на зміни.

- Діагностування на різних рівнях. SWOT-аналіз може застосовуватись не лише до всього підприємства, а й до окремих його структурних підрозділів, що робить його універсальним.

Проте, SWOT-аналіз також має свої обмеження, які важливо враховувати:

- Суб'єктивізм: Визначення ключових стратегічних факторів та їх значущості часто базується на суб'єктивних думках учасників, що може вплинути на об'єктивність аналізу.

- Застарілість інформації: Інформація, на якій базується аналіз, може швидко застарівати, що ускладнює прийняття рішень.

- Відсутність чітких рішень: SWOT-аналіз не завжди забезпечує конкретні управлінські рішення; він скоріше вказує на загальні напрямки розвитку підприємства.

- Необхідність оцінки ризиків: Метод не завжди враховує ризики, з якими стикається підприємство, що є важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі [35].

Таким чином, SWOT-аналіз є потужним інструментом, але його використання має бути збалансованим з урахуванням його недоліків.

Третім головним інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників підприємства з найкращими практиками в галузі або з конкурентами.

У класичному розумінні, бенчмаркінг (benchmarking) визначається як метод оцінки стратегій і цілей організації в порівнянні з провідними підприємствами, що дозволяє визначити її позицію на певному ринку. Бенчмаркінг є систематичним підходом до визначення, аналізу та розвитку найкращих продуктів, послуг, процесів, дизайну та практик, з метою підвищення фактичної ефективності організації.

Бенчмаркінг є важливим інструментом для покращення ефективності підприємства. Більшість науковців виділяють такі основні етапи його проведення:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому початковому етапі підприємство визначає свої потреби у змінах і поліпшеннях. Проводиться оцінка ефективності діяльності, виявляються ключові операції, які впливають на результати, а також розробляється спосіб кількісного виміру характеристик. Важливо також визначити, наскільки глибоким має бути процес бенчмаркінгу.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. На цьому етапі визначається, чи буде бенчмаркінг зовнішнім чи внутрішнім. Проводиться пошук підприємств-еталонів, встановлюються з ними контакти та формулюються критерії для оцінки і аналізу їхньої діяльності.

3. Пошук інформації. На цьому етапі збирається інформація про власне підприємство та обраних партнерів. Для цього використовуються як

первинні, так і вторинні джерела інформації, які повинні бути всебічно перевірені на достовірність.

4. Аналіз. Зібрана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення поставлених цілей та виявляються чинники, які впливають на результати.

5. Упровадження. Останній етап полягає в розробці плану впровадження змін, встановленні процедур контролю, а також оцінці та аналізу процесу впровадження. Це необхідно для забезпечення максимальної ефективності отриманих результатів.

Завдяки цим етапам підприємства можуть системно підходити до вдосконалення своїх процесів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Цей метод дозволяє:

- Визначити прогалини: виявити, де підприємство відстає від лідерів галузі, і знайти можливості для вдосконалення.
- Вивчити успішні практики: аналізувати методи, які застосовують інші підприємства для ефективного управління кризами, що може надати цінні ідеї для власної практики.
- Розробити стратегії: на основі отриманих даних створити конкретні плани дій для покращення власної діяльності та адаптації до кризових умов.

Бенчмаркінг в Україні відкриває значні перспективи, оскільки в умовах сучасної глобальної економіки він є одним із найдієвіших інструментів для подолання відставання від конкурентів. Завдяки порівнянню та аналізу власної діяльності з діяльністю найуспішніших підприємств, українські компанії мають можливість виявити ефективні стратегії та практики.

Залучення досвіду інших підприємств дозволяє активізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати управлінську структуру. Як наслідок, це сприяє загальному підвищенню

ефективності діяльності підприємства. Таким чином, бенчмаркінг стає ключовим елементом для розвитку підприємств в умовах конкурентного середовища.

Діагностика кризового стану підприємства є важливим етапом у процесі антикризового управління і починається з виявлення симптомів, які можуть свідчити про загрозу банкрутства [34].

Основні симптоми включають:

- Зменшення обсягів реалізації продукції: спостереження за продажами може вказувати на спад попиту.
- Спад попиту: зниження інтересу споживачів до продукції або послуг підприємства.
- Зниження прибутковості виробництва: зменшення маржі або абсолютного прибутку.
- Втрата клієнтів: якщо підприємство втрачає постійних споживачів, це може свідчити про проблеми.
- Неритмічність виробництва: порушення графіків виробництва, що впливають на ефективність роботи.
- Низький рівень використання господарського потенціалу: неефективне використання ресурсів і активів.
- Зниження продуктивності праці: зменшення обсягів виробництва на одиницю праці.
- Нераціональне скорочення робочих місць: звільнення без належного обґрунтування може призвести до подальшого погіршення ситуації.

Діагностика кризового стану підприємства також включає аналіз структури балансу. Ключовими показниками для визначення кризового стану є:

- Коефіцієнт поточної ліквідності: якщо цей показник на кінець звітного періоду є меншим за 2, це свідчить про потенційні проблеми з ліквідністю.

- Коефіцієнт забезпеченості власними коштами: значення менше 0,1 вказує на низький рівень фінансової стійкості підприємства [34].

Результати діагностики зазвичай оформлюються у таблиці, де зазначаються як використані, так і розраховані показники, а також їх значення на початок періоду і на момент встановлення неплатоспроможності. Це дозволяє зробити обґрунтовані висновки.

Аналіз кризового стану та загрози банкрутства базується на загальному аналізі підприємства, результатах фінансового моніторингу та розрахунках економічних показників.

В Україні одним із ключових оцінкових показників, що використовується для діагностики кризового стану, є коефіцієнт Бівера. Згідно з цим коефіцієнтом, підприємство вважається в кризовому стані, якщо протягом 1,5–2 років його значення не перевищує 0,2. Це може свідчити про незадовільну структуру балансу та фінансові труднощі.

Другим важливим показником є рентабельність, який відображає ефективність підприємства в отриманні прибутку від його діяльності. Основні види рентабельності включають:

- Рентабельність продажів: цей показник вимірює, яка частка доходу залишається у вигляді прибутку після покриття всіх витрат. Низькі показники рентабельності можуть свідчити про проблеми з управлінням витратами, що в свою чергу може вплинути на загальну фінансову стійкість підприємства.

- Рентабельність активів: показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. Падіння цього показника може свідчити про неефективність в управлінні ресурсами, що потребує термінового аналізу та коригування стратегії.

– Рентабельність власного капіталу: визначає, який прибуток отримує власник на вкладені кошти. Якщо показник знижується, це може вказувати на погіршення фінансового стану підприємства та необхідність перегляду фінансової політики.

І третім показним є боргове навантаження яке характеризує фінансовий стан підприємства, відображаючи частку боргових зобов'язань у структурі капіталу. Це важливий аспект, оскільки високе боргове навантаження може призвести до фінансових труднощів. Основні показники включають:

– Коефіцієнт автономії: цей показник визначає частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства. Чим вищий показник, тим менше підприємство залежить від зовнішніх позик, що є позитивним сигналом для кредиторів і інвесторів.

– Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості: терміни погашення заборгованостей можуть свідчити про фінансові труднощі. Збільшення терміна дебіторської заборгованості може вказувати на проблеми з ліквідністю, тоді як затримка у погашенні кредиторської заборгованості може свідчити про неспроможність підприємства виконувати свої зобов'язання.

На основі проведеного аналізу та оцінки ризиків винесу рекомендації для покращення фінансового стану підприємства:

3. Стратегічні рекомендації: розробка планів дій для подолання виявлених проблем.

4. Операційні зміни: рекомендації щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення управлінської структури.

5. Моніторинг та контроль: встановлення системи моніторингу для своєчасного реагування на зміни у фінансовому стані.

Механізм антикризового управління відіграє ключову роль у формуванні цілей і завдань для розробки та реалізації комплексних заходів, спрямованих на подолання кризових явищ на вітчизняних підприємствах. У сучасних економічних умовах ефективне антикризове управління є критично важливим для стабільності та розвитку суб'єктів господарювання. Воно дозволяє не лише підтримувати результативність діяльності, а й здійснювати прогнози та вчасно реагувати на негативні ситуації.

Завдяки системному підходу, антикризове управління сприяє виявленню потенційних загроз і формуванню стратегій для їх усунення. Це, в свою чергу, забезпечує підприємствам гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного ринку.

У рамках антикризового управління підприємства можуть впроваджувати різноманітні заходи, такі як оптимізація бізнес-процесів, поліпшення фінансової звітності, реструктуризація боргів та підвищення ефективності використання ресурсів. Такі дії не лише допомагають запобігти подальшому загостренню кризових явищ, а й створюють умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

У процесі антикризового управління основна увага має бути зосереджена на поєднанні стратегії та тактики. Прийняття стратегічних рішень відбувається на початкових етапах управлінських процесів, коли сигнали про несприятливі чинники ще можуть бути вірогідними. Водночас, тактичні рішення ухвалюються на основі більш детальної інформації, проте в умовах обмеженого часу для повної перебудови діяльності підприємства.

Керівництво компанії стикається з потребою ухвалювати рішення про впровадження екстрених заходів для запобігання кризі або шукати шляхи виходу з вже існуючої ситуації.

Суть цих заходів безпосередньо залежить від стадії кризи, в якій перебуває підприємство. Наприклад, початок першої стадії кризи може бути

підтверджений зниженням рентабельності та обсягу прибутку, а також скороченням джерел і резервів розвитку. Вирішення цієї ситуації може бути досягнуто як через стратегічні дії, такі як зміна стратегії підприємства або його реструктуризація, так і шляхом прийняття тактичних рішень, спрямованих на зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Таким чином, для ефективного подолання кризових явищ підприємствам необхідно не лише вчасно виявляти проблеми, але й вживати відповідні заходи, що сприятимуть відновленню і розвитку в умовах невизначеності.

Ознакою другої стадії кризи є збитковість підприємства. Якщо воно має резервні фонди, їх обсяг поступово зменшується; в іншому випадку підприємство переходить до третьої стадії кризи. Наявність резервів дозволяє вжити заходів стратегічного характеру, зокрема провести реструктуризацію. Проте на третій стадії, коли резерви вичерпані, можливість реструктуризації суттєво зменшується.

Якщо керівництво підприємства не може стабілізувати фінансовий стан, настає четверта стадія кризи — неплатоспроможність. У цей момент підприємство досягає критичної межі, коли коштів не вистачає навіть для фінансування скороченого виробництва та погашення попередніх зобов'язань. Виникає реальна загроза зупинки виробництва та банкрутства, що вимагає впровадження надзвичайних заходів для відновлення платоспроможності та підтримки виробничого процесу.

Для ефективного виходу з кризи підприємству необхідно [29]:

1. Відновити платоспроможність і стабілізувати фінансовий стан, тобто усунути наслідки кризи.
2. Розробити стратегію розвитку та здійснити реструктуризацію, щоб уникнути повторення кризових явищ у майбутньому, тобто усунути причини кризи.

3. Відновлення платоспроможності підприємства може бути досягнуто через ефективне управління грошовими коштами. Це дозволить або збільшити їх обсяг, або зменшити поточну потребу в них.

Досвід функціонування суб'єктів господарювання в умовах кризи свідчить про те, що збільшити грошові кошти можна за рахунок:

- оптимізації витрат і зниження собівартості продукції;
- поліпшення управління дебіторською заборгованістю, що передбачає прискорення процесу її стягнення;
- диверсифікації джерел доходу, що включає розширення асортименту продукції або послуг;
- активізації продажів через нові канали збуту та маркетингові стратегії.

Застосування цих заходів дозволяє підприємствам не лише подолати кризу, а й закласти основи для стабільного та ефективного функціонування в майбутньому переведення активів у грошову форму, хоча це пов'язано зі значними ризиками, може здійснюватися через:

- продаж короткострокових фінансових вкладень;
- реалізацію дебіторської заборгованості;
- продаж готової продукції та надлишкових виробничих запасів.

Крім того, важливо врахувати такі заходи, як:

- деінвестування (довгострокові інвестиційні проекти в умовах кризи можуть призвести до банкрутства);
- продаж нерентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери.

Після вирішення проблеми з нестачею грошових коштів необхідно суттєво зменшити неефективні витрати. У разі досягнення позитивних результатів щодо тимчасового відновлення фінансової стабільності підприємства слід впроваджувати заходи для збільшення грошового потоку

від основної діяльності. Важливим також є проведення маркетингових досліджень для формування комплексу антикризового маркетингу.

Дослідження управлінських рішень підприємств у кризових умовах демонструє, що часто зустрічаються дві основні помилки: панічні дії у відповідь на втрату фінансових активів і непродумані кроки щодо скорочення персоналу. Антикризова стратегія має базуватися на раціональних і обґрунтованих підходах до змін у кадровій структурі. Звільнення кваліфікованих фахівців нерідко призводить до їхньої залежності від державної підтримки з безробіття або змушує їх обирати менш оплачувані посади, що, у свою чергу, спричиняє втрату ключових професійних навичок та зниження їхнього фахового рівня.

Кадрова політика має базуватися на концепції збереження цінних ресурсів для підприємства, із застосуванням усіх доцільних заходів, включаючи тимчасове працевлаштування на аналогічних підприємствах, перерозподіл додаткових обов'язків серед працівників та перекваліфікацію.

Робота будь-якого господарського суб'єкта завжди пов'язана з ймовірністю виникнення і розвитку кризових ситуацій, що зумовлює потребу в реалізації спеціалізованого антикризового управління. Це включає визначення специфічних цілей, застосування особливих управлінських інструментів, а також значні обмеження ресурсів і часу, що супроводжуються високим рівнем ризику управлінських рішень.

Стратегію запобігання банкрутству необхідно розглядати як інтегральну складову загальної стратегії підприємства. Вона передбачає ретельний вибір стратегічних підходів у сфері товарної, цінової, інвестиційної політики та інших ключових напрямків економічного розвитку. Ця стратегія має вирішальне значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства, уникнення кризових явищ і підвищення його конкурентоспроможності на ринку [27].

Таким чином, формування антикризової стратегії підприємства, орієнтованої на адаптаційні заходи в умовах несприятливого економічного середовища, стає особливо актуальним під час кризових явищ в економіці країни. Антикризова стратегія може бути успішною лише за умови своєчасного впровадження та запобіжного підходу. Реалізація такої стратегії в сучасних мінливих ринкових умовах допоможе підприємству не лише вийти з кризової ситуації, але й максимально підвищити прибуток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТІКОН»

2.1 Аналіз стану будівельної галузі в Україні

Будівельна сфера є однією з ключових галузей національної економіки, від якої залежить ефективність всієї системи господарювання країни. Розвиток будівельної галузі приносить економічну вигоду через мультиплікативний ефект витрат, вкладених у будівництво [1].

Будівельна галузь відіграє важливу роль у національному господарстві, забезпечуючи населення як житлом, так і можливістю знаходження робочих місць. Окрім цього, вона виступає вагомим споживачем продукції інших секторів економіки, що стимулює розвиток підприємств, які виробляють будівельні матеріали та надають спеціалізовані послуги в будівництві.

Рівень розвитку будівельної галузі слугує важливим індикатором економічного зростання країни, а також добробуту та рівня життя її населення. Будівельна галузь має особливу структуру, що відрізняє її від інших секторів економіки та включає різноманітні підрядні будівельні організації та підприємства, які взаємодіють між собою. Ця галузь одна з найбільш монополізованих у структурі національного господарства України. За обсягом виробництва і кількістю зайнятих працівників будівництво становить значну частину ВВП країни. За сучасних умов ринкової економіки будівельна галузь, подібно до інших виробничих секторів, набуває нових економічних характеристик, що пов'язані з вільним обігом капіталу та активним залученням різних форм власності до економічної діяльності. Наступність горизонтальних зв'язків інвесторів замість вертикальних галузевих зв'язків, що були характерні для адміністративно-планової економіки, стає домінуючим фактором у будівництві. Таким чином,

будівельна галузь як складова економічного процесу являє собою постійний інвестиційний механізм для власників капіталу протягом усього життєвого циклу споруд, у створення яких вони інвестують [1].

Будівельна сфера України має стратегічне значення для національної економіки, оскільки вона є одним із ключових джерел формування державного бюджету і виступає основою для розвитку інших секторів економіки та соціальної інфраструктури країни.

У 2023 році в Україні нараховувалося 50 621 суб'єкт господарювання у будівництві, що становить 2,7% від загальної кількості. Із них фізичні особи-підприємці склали 25 823, або 51% усіх підприємств у цьому секторі. Чисельність зайнятих працівників у будівельній галузі становила 241,8 тис. осіб, що відповідає 3,2% від загальної кількості зайнятих в економіці.

Згідно з даними Державної служби статистики України, середньомісячна заробітна плата штатних працівників у будівельній галузі в 2023 році становила 12 634 грн, що на 2 853 грн. або 129,2% перевищує відповідний показник попереднього періоду [1]. Це пов'язано, в першу чергу, з відновленням будівельних робіт на об'єктах, які призупинились через початок повномасштабної агресії російської федерації.

У 2023 році підприємства України виробили будівельної продукції на суму 165,8 млрд грн, що на 44,3% більше порівняно з показником 2022 року. [1]. Причому на будівлі приходилось 39,5% обсягу будівництва, а на інженерні споруди – 60,5%.

Аналіз індексів будівельної продукції свідчить про зниження обсягів будівництва, яке розпочалося з 2011 року (рис. 2.1).

Найбільше скорочення порівняно з попереднім роком зафіксовано у 2014 році (79,6%). Однак у 2015 році почалася невелика позитивна тенденція (87,5%), яка продовжувалася в наступні роки: у 2016 році (117,5%), 2017 році (126,4%), 2019 році (123,6%), 2020 році (105,6%) та 2021 році (106,8%). 2022 рік характеризується значним падінням обсягів будівельних робіт (35,2%),

після цього в 2023 році вже можна спостерігати значне підвищення обсягів будівництва (на 125%) [2].



Рис. 2.1 Індекси будівельної продукції

У 2023 році спостерігалось незначне зростання кількості житла, введеного в експлуатацію, порівняно з 2022 роком, але слід відмітити, що за цим показником на протязі 2018-2023 років спостерігалось найнижче значення саме в 2022 році у розмірі 7110,2 тис.м² (рис. 2.2) [3].

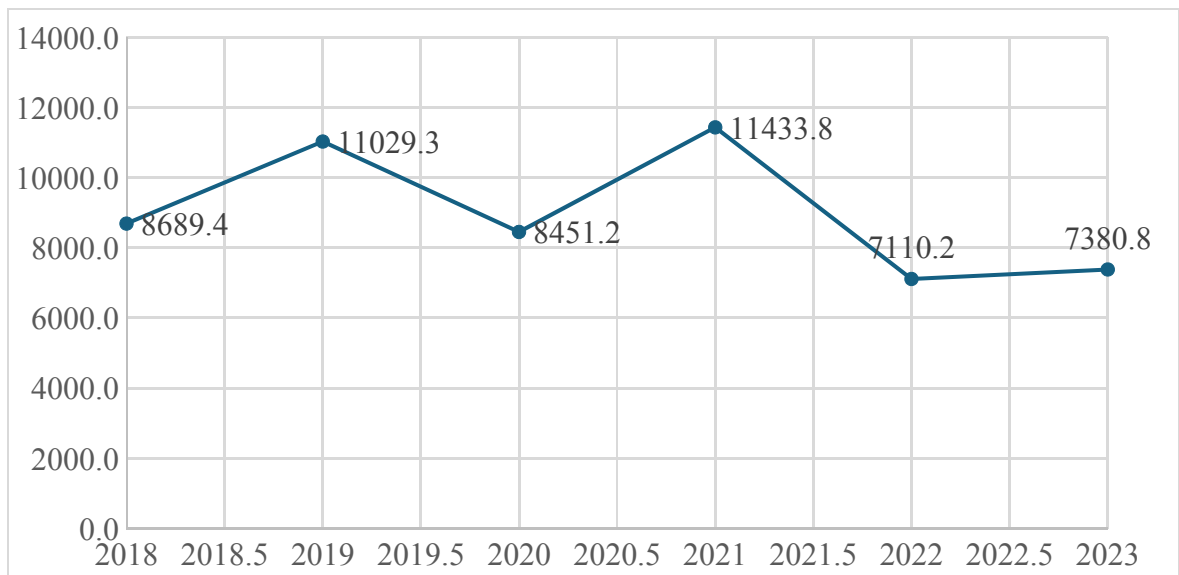


Рис. 2.2 Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, тис.м²

За загальною площею житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у 2023 році лідирує Київська область (1387,6 тис.м²), слідом йдуть м. Київ (1013,8 тис.м²), Львівська (769,5 тис.м²), Вінницька (658,6 тис.м²), Івано-Франківська (526,1 тис.м²), Закарпатська (364,2 тис.м²) та Волинська (316,3 тис.м²) області (рис. 2.3) [2].

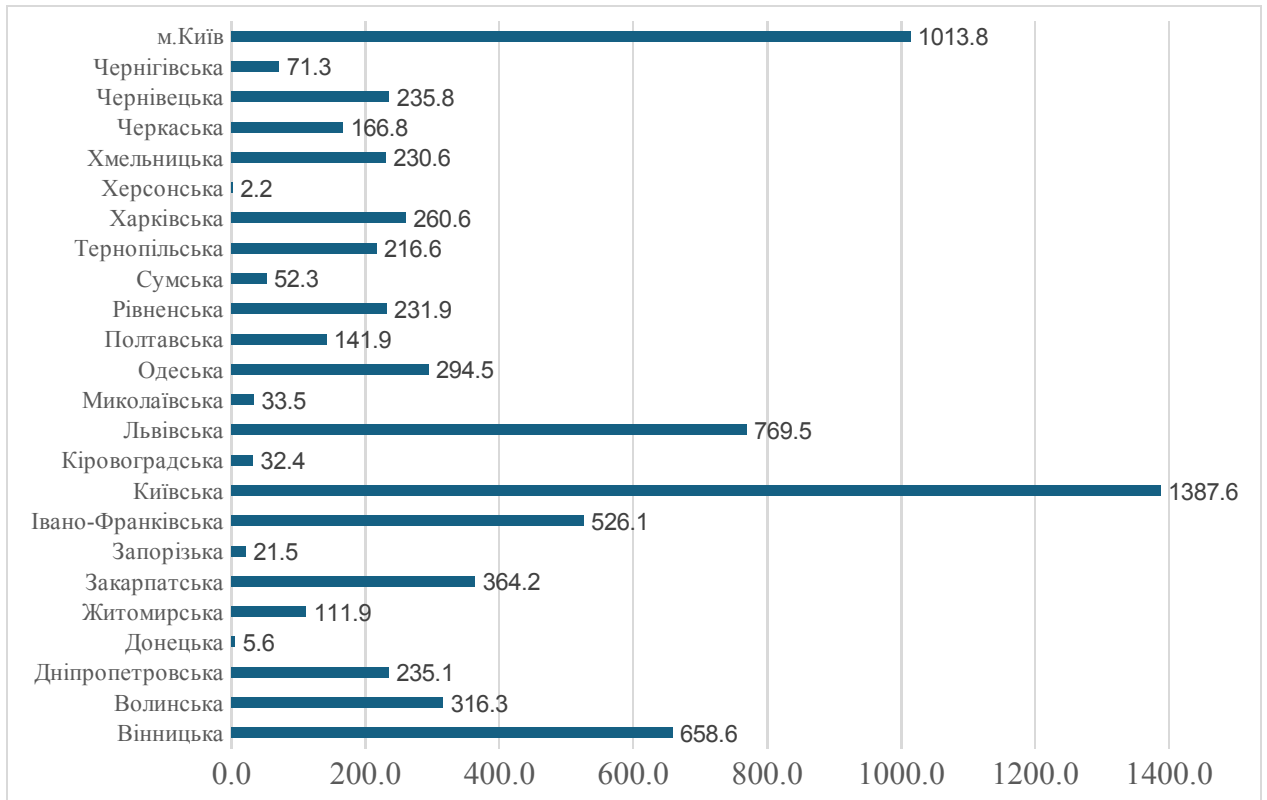


Рис. 2.3 Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію по регіонах у 2023 році, тис.м²

У 2023 році фінансовий результат до оподаткування підприємств будівництва був позитивним і склав 4 млрд. грн., на відміну від попереднього 2022 року, в якому даний показник був від'ємним (-17,6 млрд. грн.). У 2023 році 69% будівельних підприємств були прибутковими, тоді як 31% підприємств галузі зазнали збитків [2].

Обсяг капітальних інвестицій в будівництво в 2022 р. склав 30,7 млрд. грн. або 7,8% від загального обсягу [2], в порівнянні з 2022 р. даний показник зріс на 6,4 млрд. грн. або на 26,3% [2].

У 1 кварталі 2024 року індикатор ділової впевненості в будівництві підвищився порівняно із 4 кварталом 2023 роком на 3,1 в.п. і становить - 39,3% (рис. 2.4).

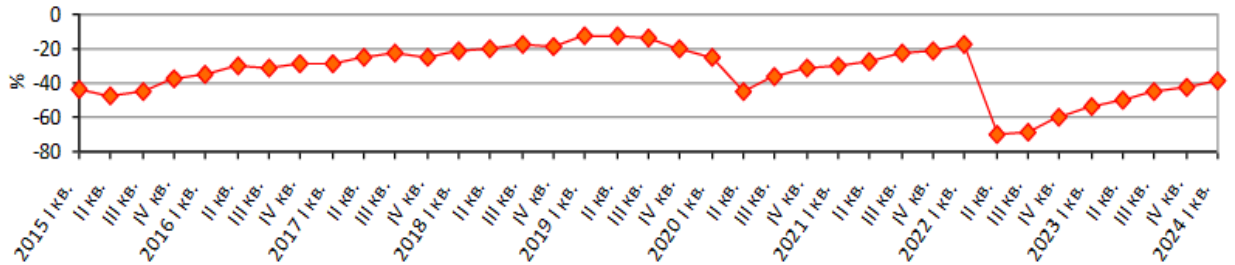


Рис. 2.4 Індикатор ділової впевненості в будівництві [2]

Згідно з результатами опитування керівників будівельних підприємств, основними чинниками, що обмежують розвиток будівельної діяльності, є фінансові труднощі та інші перешкоди (рис. 2.5).

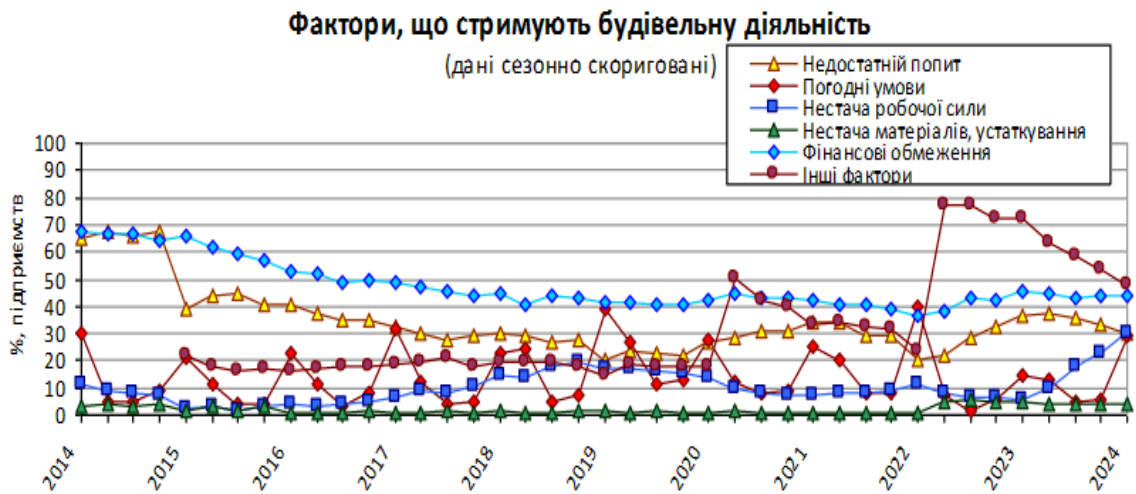


Рис. 2.5 Фактори, що стримують будівельну діяльність [11]

2.2 Характеристика будівельного підприємства ТОВ «Стікон» та оцінка його конкурентного положення

ТОВ «Стікон» входить в групу «Група родини Шох». Ключова особа – Олексій Шох та Жанна Крючкова. Компанії групи працюють в різних

напрямах: будівництво, нерухомість, діяльність автодилерів, консалтинг. Активи групи: ТОВ "Алмаз Груп Ко" (автомобільний холдинг, управляє мережею сервісних центрів та центрів продажу Toyota, Lexus, Porsche, Scania і MAN), ТОВ "Стікон" (будівельна компанія), ТОВ "Бона Віта" (обслуговування житлово-комунальної сфери багатоквартирних будинків, зведених БК «Стікон») та ТОВ "Янсен Кепітел Менеджмент" (управлінський консалтинг) [2].

ТОВ «Стікон» було створено 30 грудня 2003 році. Розмір статутного капіталу підприємства становить 2 187 500,00 грн.

Основний вид діяльності:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Інші види діяльності:

22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

41.10 Організація будівництва будівель.

Компанія «Стікон» працює на одеському ринку нерухомості понад 50 років. За цей час вона реалізувала численні проєкти житлового, промислового та соціального призначення. В її активі такі об'єкти, як Спасо-Преображенський собор, Торговий центр Середньофонтанський, житлові

комплекси Романовський, Дмитрієвський, Гагарінський та інші. Основною перевагою компанії є висока якість виконаних робіт та увага до архітектурної спадщини міста. Її об'єкти органічно вписуються в архітектурний ландшафт Одеси. Команда професіоналів здійснила демонтаж аварійних споруд, які неможливо було відновити, та на їхньому місці побудувала сучасні, надійні житлові комплекси. Вся робота компанії спрямована на вдосконалення своєї діяльності. Компанія «Стікон» уже багато років є лідером в будівельній сфері регіону, отримуючи серйозні державні замовлення соціального призначення [2].

У 2007 році «Стікон» отримало нагороди «Будівельні компанії-лідери нової України» за вагомий внесок у розвиток і розширення бази нерухомих об'єктів на півдні країни. Також воно стало володаркою «Почесної грамоти» від Кабінету Міністрів України, за ефективну діяльність і трудові заслуги, а також постійне поліпшення якості послуг, що надаються. Крім створення нових об'єктів, компанія з особливим трепетом поставилась до виконання робіт з реставрації та зміцненню одеських пам'яток, серед яких Воронцовський маяк, Одеський театр Опери і Балету та інші. Багато житлових будинків, створених компанією «Стікон» довели свою надійність і виправдали довіру населення, функціонуючи досить довгий час і пройшовши перевірку різними негативними явищами, в тому числі природними. З кожним новим будівництвом, грамотні фахівці компанії враховують всі зміни місцевості і клімату, а також стежать за новинками на ринку будівельних матеріалів і технологій, активно застосовуючи їх у своїй роботі.

Крім будівельної діяльності, компанія «Стікон» займається проектуванням будь-якого рівня складності. При цьому також враховуються всі сучасні зміни, правила і стандарти. Нею продумується кожна деталь майбутньої споруди, надається унікальність і виконується на вищому рівні. До всього іншого, у власності компанії знаходиться безліч стрілових і баштових кранів, а також екскаватори, установки для пальових робіт,

ремонтна база, бетоновози і багато іншого. Великим плюсом компанії також є те, що вона веде свою діяльність з будівництва та постачання будівельної техніки і матеріалів не тільки на території України, а й за кордоном [13].

Сучасний «Стікон» є колективом кваліфікованих фахівців усіх будівельних спеціальностей. Його структура включає управління «Моноліт» та «Блок», «Спецстрой», управління виробничо-технічної комплектації, проектне бюро, виробничу базу та управління механізації. Це одна з найбільших будівельних організацій Одеського регіону.

Виробнича база «Стікон» спеціалізується на виготовленні товарного бетону, будівельних розчинів, збірного залізобетону та металоконструкцій. Нещодавно було здійснено повну реконструкцію та модернізацію виробництва, що включає придбання нового технологічного обладнання для бетонозмішувального заводу, компресорної, ремонтних майстерень та цеху з виробництва металопластикових виробів. Це дозволило збільшити обсяги випуску продукції до 35 млн грн на рік.

Виробничі потужності бази розташовані на 5 гектарах і здатні забезпечити щомісячне виробництво:

- товарного бетону до 15 тис. м³;
- товарного залізобетону до 2000 м³;
- металоконструкцій до 1000 т;
- металопластикових вікон до 2500 м².

Управління механізації надає об'єктам будівництва необхідну техніку, включаючи баштові крани, автотранспорт, бетоновози, екскаватори та обладнання для свайних робіт. «Стікон» виконує будівництво об'єктів як генеральний підрядник або підрядник для окремих видів робіт, забезпечуючи виконання всіх видів будівельних і спеціальних робіт із застосуванням сучасних технологій.

Контроль за якістю робіт здійснюється геодезичною групою, будівельною лабораторією та службою технічного нагляду.

Проведемо оцінку ринкової потужності ТОВ «Стікон» за допомогою ринкового скорингу.

Ринковий скоринг - це система аналізу ринкової активності та стабільності компанії, яка ґрунтується на конвертації передбачених економічних показників у бали (scores). Результатом ринкового скорингу від YouControl є комплексний індекс MarketScore.

MarketScore — це індекс, який оцінює ринкову активність компанії за допомогою скорингової системи, розробленої аналітичним відділом компанії YouControl. Цей індекс базується на 10 показниках, які в комплексі відображають ринкову позицію компанії, її статус у галузі та тенденцію до зростання в порівнянні з конкурентами [12].

Індекс MarketScore застосовується переважно для аналізу конкурентоспроможності компаній на внутрішньому ринку України, тому його показники не враховують позицію компанії на міжнародному ринку.

Цей індекс демонструє ринкову силу компанії у порівнянні з іншими підприємствами в тій самій галузі. Значення індексу MarketScore варіюється від 1 (мінімальна ринкова сила) до 4 (максимальна ринкова сила) і залежить від комбінації основних економічних показників компанії.

Метою індексу є надання швидкої та повної оцінки статусу компанії при аналізі її потенційних контрагентів, а також відображення її ринкових змін протягом тривалого періоду.

Компоненти індексу MarketScore представлені в таблиці 2.1.

Кожен показник, який входить до складу індексу MarketScore, автоматично оцінюється за шкалою від 1 до 4 в залежності від його положення щодо емпіричних квантилів розподілу значень цього показника серед інших компаній на ринку. Якщо значення показника компанії наближається до найбільш позитивного з точки зору ринкової сили, компанія отримує 4 бали. . Водночас, компанії з менш вигідними значеннями індикаторів отримують відповідно менше балів.

Компоненти індексу MarketScore

№ з/п	Фінансовий індикатор	Формула
1	Частка у секторі	Виручка компанії / Виручка сектору *100%
2	Частка ринку	Виручка компанії / Виручка ринку *100%
3	Частка на <u>субринку</u>	Виручка компанії / Виручка <u>субринку</u> *100%
4	Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі серед <u>ранжованих</u> по виручці
5	Місце компанії на ринку	Порядковий номер компанії на ринку серед <u>ранжованих</u> по виручці
6	Місце компанії на <u>субринку</u>	Порядковий номер компанії на <u>субринку</u> серед <u>ранжованих</u> по виручці
7	Абсолютний приріст виручки за рік, <u>млн.грн.</u>	Виручка – Минулорічна виручка
8	Відносний приріст виручки за рік, %	(Виручка – Минулорічна виручка) / Минулорічна виручка) *100%
9	Середній приріст виручки за 3 роки, <u>млн.грн.</u>	(Виручка – Виручка 3 роки тому) / 3
10	CAGR виручки за 3 роки, %	((Виручка – Виручка 3 роки тому) ^{^(1/3)} - 1)*100%

Значення загального індексу MarketScore визначається за формулою:

$$MarketScoreIndex = \sum_{i=1}^n F_i \cdot w_i, \quad (2.1)$$

де F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i . Обмеженні $1 \leq F_i \leq 4$.

w_i – вага фактору F_i . Обмеженні $1 < w_i < 1$; $\sum_{i=1}^n w_i = 1$.

n – кількість складових індексу. $n=10$.

Кожній досліджуваній компанії надається буквене значення MarketScore, яке відображає рівень її ринкової активності та динамічності порівняно з іншими компаніями на основі числового балу MarketScore у діапазоні від 1 до 4.

Зміст буквеного значення індексу MarketScore представлений на рис. 2.6.

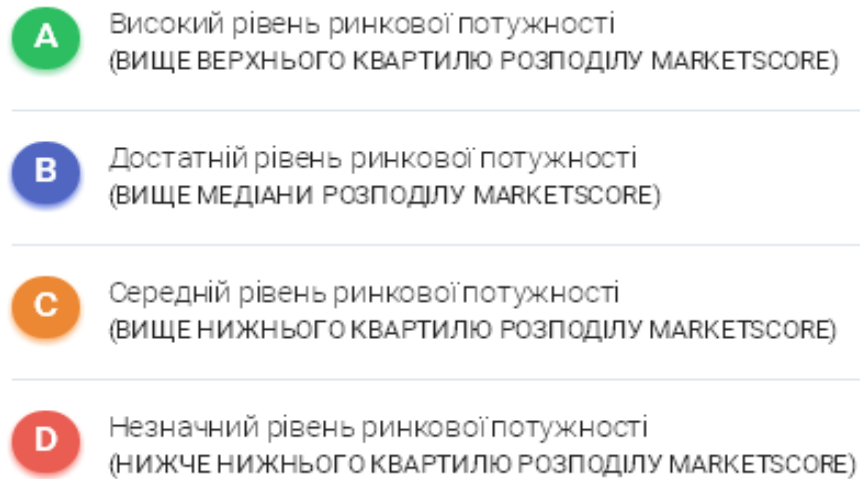


Рис. 2.6 Розрахунок буквеного значення MarketScore

Дослідження індексу MarketScore ТОВ «Стікон» за період 2019-2023 років (рис. 2.7) свідчить про стабільне позиціонування компанії в категорії А на протязі 2019-2020 років, що вказує на високий рівень її ринкової потужності в ці періоди. Але в 2021 році можна спостерігати зниження чисельного значення індексу до 3,1, тобто компанія за цим показником вже попадає в категорію В (достатній рівень ринкової потужності). Подібна тенденція продовжилась в наступні періоди (2022 та 2023 роки).

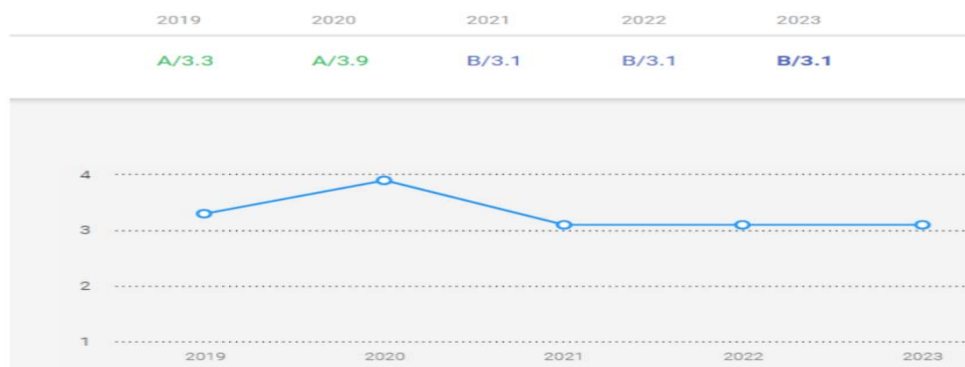


Рис. 2.7 Індекс MarketScore ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Показник, який відображає загальний обсяг діяльності компанії та її вплив на економіку країни в цілому, - це ринкова частка компанії у сукупному обсязі виробництва сектору, у якому вона діє. Можна відмітити поступове зростання цього показника на протязі 2019-2020 років. У 2021 році цей показник незначно знизився в порівнянні з попереднім роком та становив 0,13% (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Частка у секторі ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Аналогічну динаміку демонструє показник частки ринку - відносної частки компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії. Частка ринку ТОВ «Стікон» у 2023 році складає 0,38% (рис. 2.9).

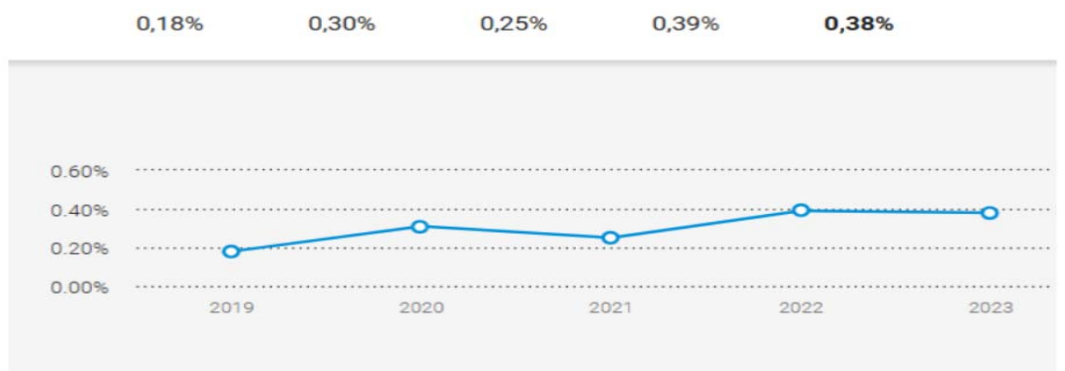


Рис. 2.9 Частка ринку ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Розглянемо визначення показника частки на субринку для компанії ТОВ «Стікон». Цей показник вказує на те, яку частину від загального обсягу виручки сектору основної діяльності компанія здобуває. Субринок, на якому діє компанія, є підсектором ринку, який розташований на один рівень нижче за загальним ринком відповідно до Класифікації видів економічної діяльності. Отже, цей показник дозволяє оцінити ринкову потужність компанії з урахуванням вузького сегменту ринку, на якому вона працює. Динаміка частки на субринку ТОВ «Стікон» протягом досліджуваного періоду відповідає змінам попередніх показників і у 2023 році складає 0,45% (рис. 2.10).

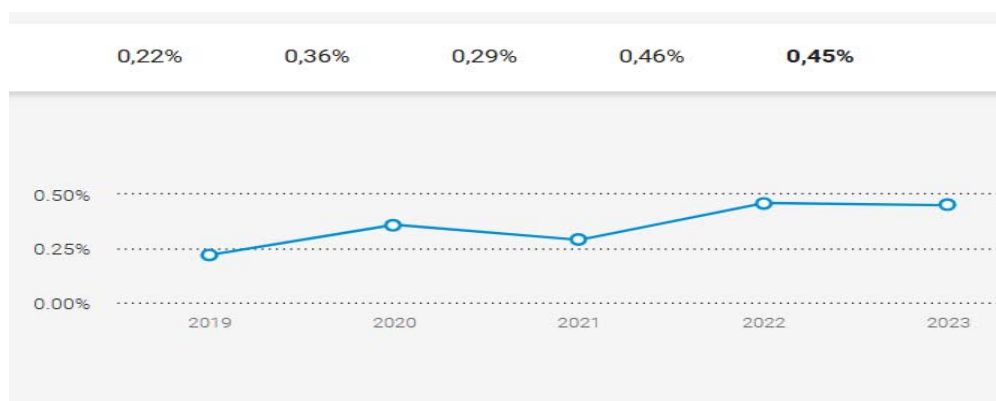


Рис. 2.10 Частка на субринку ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Місце в секторі - це позиція компанії серед інших фірм у секторі її основної діяльності, яка визначається порядковим номером (рангом), встановленим на основі обсягу її виручки. Чим менше значення місця в секторі, тим вище статус компанії. Цей показник залежить не лише від ринкової потужності компанії, але й від загальної кількості фірм у відповідному секторі.

У досліджуваному періоді місце в секторі ТОВ «Стікон» значно покращилось і в 2023 році позиція компанії в секторі була 36 (рис. 2.11).

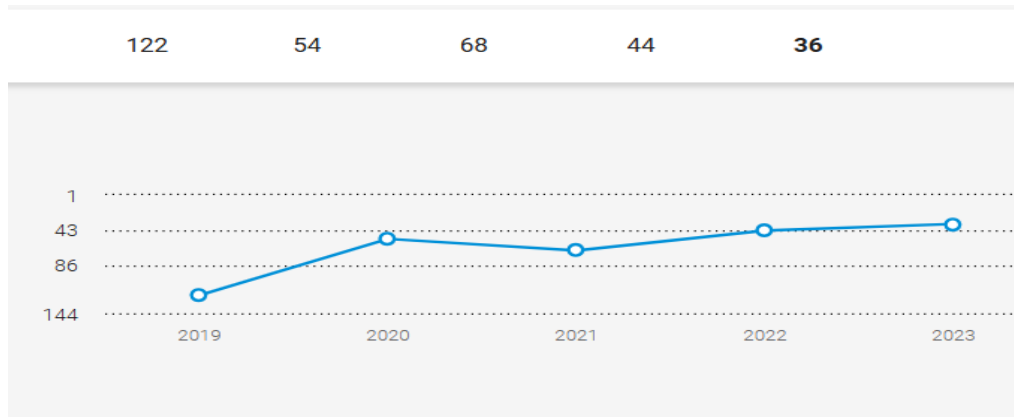


Рис. 2.11 Місце в секторі ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Місце на ринку визначається порядковим номером (рангом) компанії серед конкурентів у її основній галузі, при цьому фірми сортуються за обсягом виручки. Загалом, чим менший показник цього індикатора, тим більша компанія. Цей параметр залежить не лише від ринкової сили компанії, а й від загальної кількості учасників на ринку. У досліджуваному періоді ТОВ «Стікон» також покращила свої позиції на ринку – із 79 позиції в 2019 році до 16 позиції в 2023 році (рис. 2.12).

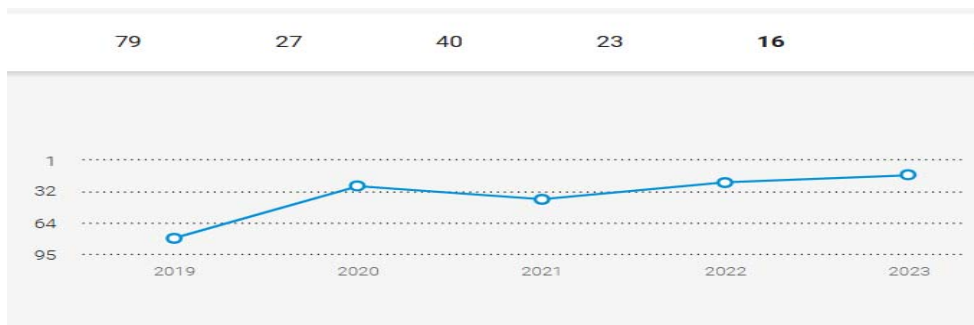


Рис. 2.12 Місце на ринку ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Місце на субринку визначається як порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на її ключовому сегменті ринку за обсягом виручки. Чим менше значення місця на субринку, тим вище статус компанії. Цей показник залежить від ринкової потужності компанії та загальної кількості фірм у відповідному секторі. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Стікон» відзначалося поступовим покращенням своєї позиції на субринку. І в

результаті компанія покращила свої позиції в порівнянні з 2019 роком та опинилась на 14 позиції в 2023 році (рис. 2.13).

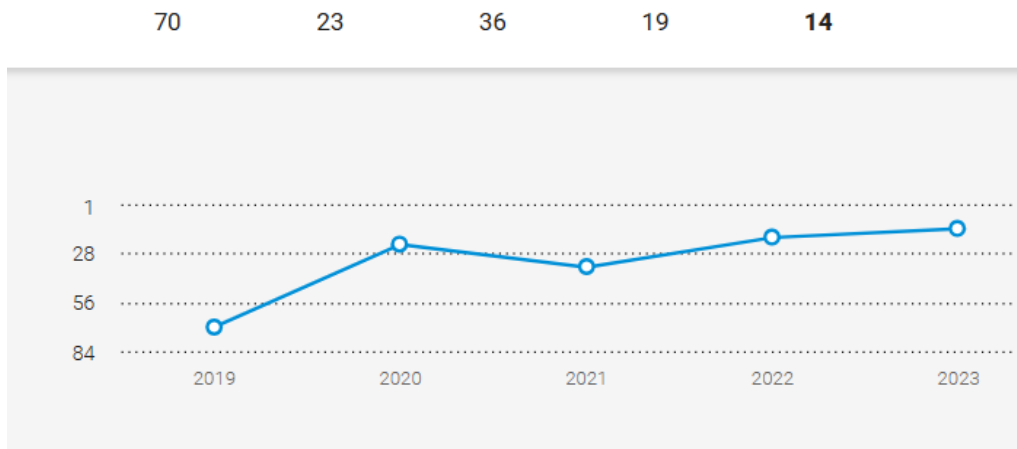


Рис. 2.13 Місце на субринку ТОВ «Стікон» у 2019-2023 рр.

Абсолютний приріст виручки визначає зміну чистого доходу компанії протягом року, враховуючи збільшення або зменшення цього показника. Хоча значний приріст може свідчити про позитивну динаміку збільшення обсягу продажів, важливо враховувати також розмір компанії для об'єктивної оцінки цього показника. Найбільший абсолютний приріст виручки був зафіксований у компанії у 2020 році і склав 289 мільйони гривень. В 2023 році виручка компанії підвищилась на 180,5 млн.грн. (рис. 2.14).



Рис. 2.14 Абсолютний приріст виручки за рік ТОВ «Стікон», млн.грн.

Відносний приріст виручки вказує на зміну чистого доходу компанії у відсотковому вираженні за рік. Високі темпи приросту можуть бути результатом як позитивної динаміки зростання обсягу продажів, так і низької вихідної точки порівняння, що характерно для нових або малих компаній. Найбільший відносний приріст виручки був зафіксований у компанії у 2020 році і склав 66,9%. У подальшому відносний приріст виручки почав зменшуватись. В 2023 році компанія отримала позитивне значення приросту виручки в розмірі 34% (рис. 2.15).

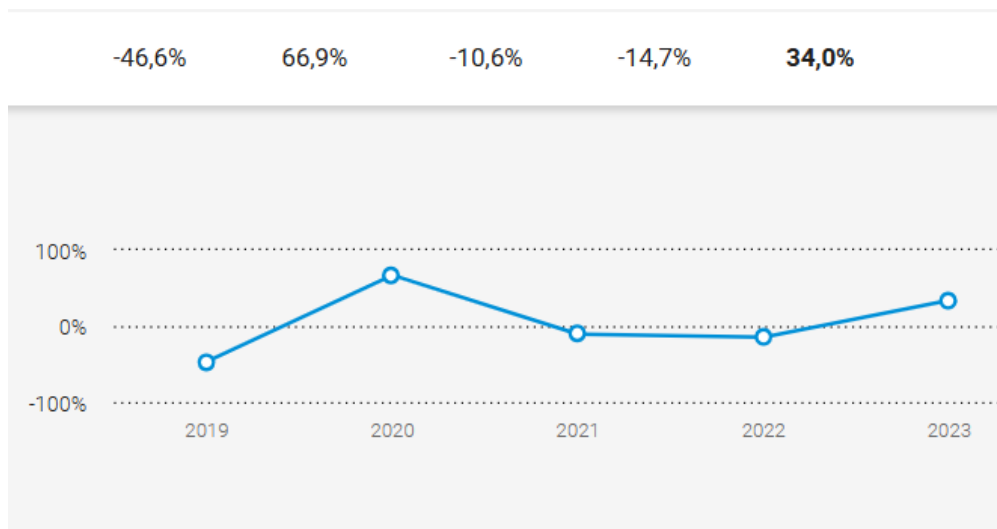


Рис. 2.15 Відносний приріст виручки за рік ТОВ «Стікон», %

Абсолютний середньорічний приріст виручки дозволяє визначити тенденції та стабільність зростання компанії протягом трьох років.

Найбільший абсолютний середньорічний приріст виручки за цей трирічний період спостерігався у компанії у 2020 році і склав 95,8 мільйонів гривень (рис.2.16). В 2023 році значення абсолютного середньорічного приросту виручки за 3 попередніх роки складало 5,1 млн. грн.

Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) виручки відображає стабільність розвитку компанії протягом трьох попередніх років.

Цей показник визначає на скільки відсотків у середньому щорічно збільшувалась компанія. Найбільший сукупний середньорічний темп

зростання виручки за 3 роки спостерігався у компанії в 2020 році та складав 19,4% (рис. 2.17). В 2023 році значення цього показника складало 0,7%.

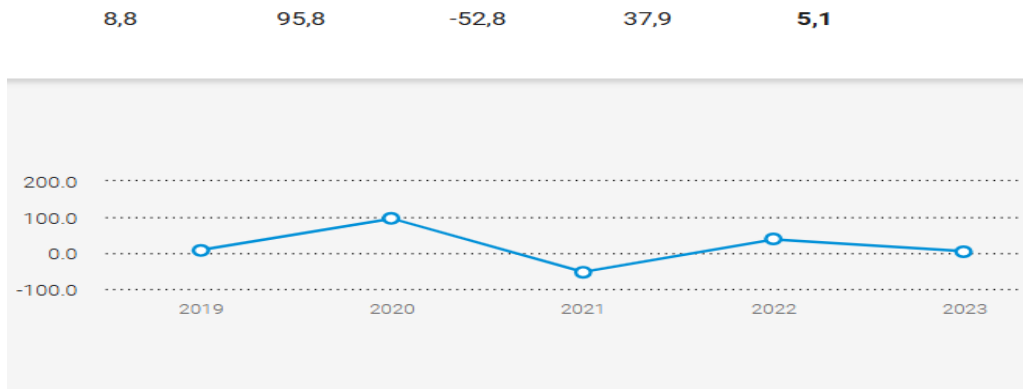


Рис. 2.16 Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки ТОВ «Стікон», млн. грн.

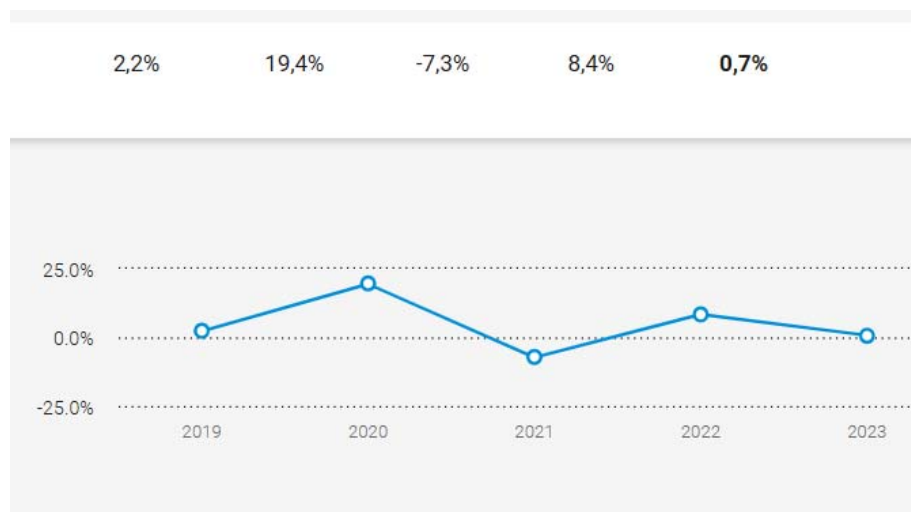


Рис. 2.17 Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки ТОВ «Стікон», %

ТОВ «Стікон» приймало участь в державних тендерах: кількість переможних лотів складала 7 або 80% від загальної кількості лотів, але при цьому сума переможних лотів в загальній кількості лотів була не такою значною і складала 20,1% від очікуваної вартості лотів або 90,8 млн.грн. [13].

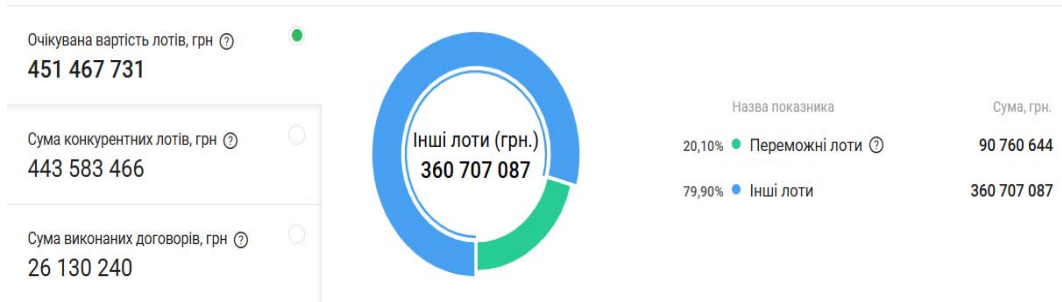


Рис. 2.18 Участь у державних тендерах ТОВ «Сікон»

При аналізі переможних лотів можна відмітити наступні роботи, які виконало за ними підприємство:

- капітальний ремонт будівлі районної котельні з ліквідації наслідків технологічного порушення після стихійного лиха;
- відновлення багатоквартирного житлового будинку, пошкодженого внаслідок збройної агресії російської федерації, шляхом капітального ремонту
- поточний ремонт з облаштуванням захисної споруди цивільного захисту;
- ліквідація (капітальний ремонт) наслідків руйнувань (демонтаж, невідкладні протиаварійні роботи) житлового будинку;
- зовнішнє електрозабезпечення багатоповерхового житлового будинку та житлового комплексу;
- капітальний ремонт приміщень Одеського навчально-виховного комплексу № 1;
- будівництва ліній електропередавання та ліній зв'язку.

Найбільший розмір державної закупівлі можна спостерігати в 2024 році, коли компанія уклала договори на виконання робіт за держзамовленням на суму 52,8 млн.грн. (табл. 2.2) [13].

Відношення виручки від тендерів ТОВ «Стікон» до загальної

Рік	Загальні доходи	Державні тендери
2024	–	52 807 517
2023	711633000	44 212
2022	531149000	0
2021	622453000	0
2020	696335000	0
2019	400 000 000 - 450 000 000	0
2018	750 000 000 - 800 000 000	939 097
2017	400 000 000 - 450 000 000	26 086 028
2016	350 000 000 - 400 000 000	0
2015	200 000 000 - 250 000 000	9 903 549

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Стікон»

У світовій та національній практиці найбільш широко використовуються статистичні моделі, засновані на дискримінантному аналізі. Цей метод передбачає дослідження взаємозв'язку фінансових коефіцієнтів і побудову дискримінантної функції через застосування математико-статистичних підходів. Серед відомих моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємств, розроблених за допомогою дискримінантного аналізу, є моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, У. Бівера, О. Терещенка та інших вчених.

Однією з перших спроб застосування аналітичних коефіцієнтів для прогнозування банкрутства була робота У. Бівера, який проаналізував 20 фінансових коефіцієнтів для групи компаній за п'ятирічний період, половина з яких збанкрутувала. У результаті своїх досліджень У. Бівер дійшов висновку, що, наприклад, відношення чистих грошових потоків до загального боргу є найкращим індикатором можливого банкрутства, і цей

коефіцієнт отримав назву "коефіцієнт Бівера". На основі цієї бази даних він створив статистичну модель для перевірки надійності прогнозів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Система показників У.Бівера

Показник	Формула розрахунку за даними фінансової звітності	Група 1 «Благополучні компанії»	Група 2 «За п'ять років до банкрутства»	Група 3 «За один рік до банкрутства»
1. Коефіцієнт Бівера ($K_{б1}$)	$K_{б1} = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація} / \text{Позиковий капітал}$	0,4—0,45	0,17	-0,15
2. Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{л1}$)	$K_{л1} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	<3,2	<2	< 1
3. Економічна рентабельність (K_p)	$K_p = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\%$	6—8	4	-22
4. Фінансовий леверидж ($K_{фл}$)	$K_{фл} = \text{Позиковий капітал} / \text{Пасиви} \times 100\%$	<37	<50	<80
5. Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	$K_{п} = (\text{Власний капітал} - \text{Позаоборотні активи}) / \text{Активи}$	0,4	<0,3	<0,06

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства на підставі моделі Бівера (табл. 2.4 та табл. 2.5)

Таблиця 2.4

Дані для розрахунку системи показників Бівера по підприємству

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	178 214	185 606	194 676
Короткострокові зобов'язання (поточні)	43 605	40 515	45 008
Довгострокові зобов'язання	3 189 067	3 098 599	2 828 198
Необоротні активи	90 154	82 341	75 395
Оборотні активи	3 320 732	3 242 379	2 992 487
Активи	3 410 886	3 324 720	3 067 882
Амортизація	29 730	26 868	18 107
Чистий прибуток	24 457	14 540	15 083

Показники Бівера для оцінки фінансового стану підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміни	
				2022 р. по відн. к 2021р.	2023р. по відн. к 2022р.
Коефіцієнт Бівера	0,017	0,013	0,012	-0,004	-0,002
Рентабельність активів (економічна рентабельність), %	0,717	0,437	0,492	-0,280	0,054
Фінансовий леве́ридж, %	94,775	94,417	93,654	-0,358	-0,763
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,026	0,031	0,039	0,005	0,008
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	76,155	80,029	66,488	3,874	-13,354

При аналізі показників Бівера можна зробити наступні висновки:

- 6) Коефіцієнт Бівера на протязі досліджуваного періоду показує критичну ситуацію. Його значення значно менше 0,17 (1 рік до банкрутства).
- 7) Значення рентабельності активів в 2021-2023 роках знаходиться на дуже низькому рівні. Підприємство за ним попадає у категорію «1 рік до банкрутства».
- 8) Фінансовий леве́ридж визначає співвідношення між позиковим та власним капіталом компанії та його вплив на рівень чистого прибутку. Зі збільшенням частки позикових коштів зростає фінансовий ризик, оскільки додаткові витрати на виплату відсотків знижують чистий прибуток компанії. Високий леве́ридж може призвести до значних втрат у разі несприятливих економічних умов. Значення даного показника у 2021-2023 рр. відповідає 3 категорії – 1 рік до банкрутства.
- 9) Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами в 2021-2023 роках має низьке позитивне значення. По даному показнику підприємство в ці роки попадає в категорію «1 рік до банкрутства».

10) Показником, що сприятливо характеризує діяльність підприємства є коефіцієнт поточної ліквідності. За даним показником в 2021-2023 роках підприємству не загрожує банкрутство.

Отже, за показниками Бівера можна констатувати кризове положення на підприємстві. Дана ситуація пов'язана з великим обсягом довгострокових зобов'язань у структурі балансу, а також з низьким значенням чистого прибутку.

Одним з найбільш відомих методів прогнозування ризику банкрутства є модель, розроблена економістом Едвардом Альтманом. Для створення індексу банкрутства він досліджував 66 промислових компаній, поділених на дві групи: одна частина з яких збанкрутувала, а інша залишалася фінансово стабільною. Вперше, у 1968 році, Альтман провів аналіз фінансових коефіцієнтів 33 компаній, використовуючи 22 показники, з яких він відібрав п'ять найбільш суттєвих для прогнозування банкрутства.

Ці показники були включені в лінійну дискримінантну функцію, зокрема:

1. X_1 — відношення власних оборотних активів до загальної суми активів.

2. X_2 — рентабельність активів, обчислена як відношення нерозподіленого прибутку до суми активів.

3. X_3 — рівень прибутковості активів, що визначається як відношення прибутку до суми активів.

4. X_4 — коефіцієнт відношення власного і позикового капіталу, який показує співвідношення ринкової вартості акцій до позикового капіталу.

5. X_5 — оборотність активів, обчислювана як відношення виручки від реалізації до суми активів.

На основі цих коефіцієнтів Едвард Альтман розробив п'ятифакторну Z-модель, яка є однією з основних методик оцінки ймовірності банкрутства і широко застосовується в практиці США:

$$Z_5 = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0Z_5, \quad (2.1)$$

де X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 — коефіцієнти у вигляді часток одиниці.

Рівень загрози банкрутства в моделі Альтмана оцінюється згідно табл. 2.6. Чим більше Z перевищує значення 2,99, тим менше ймовірність банкрутства у компанії протягом двох років.

Таблиця 2.6

Рівень загрози банкрутства в моделі Альтмана

Значення інтегрального показника Z_5	Ймовірність банкрутства
Менш 1,81 Від 1,81 до 2,7 Від 2,7 до 2,99 Більш 2,99	Дуже висока Висока Невелика Незначна, дуже низька

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства на підставі моделі Альтмана (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнта Альтмана

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
X1	0,0258	0,0311	0,0389
X2	0,0072	0,0044	0,0049
X3	0,0089	0,0055	0,0062
X4	0,0551	0,0591	0,0678
X5	0,1825	0,1598	0,2320
Z	0,2843	0,2552	0,3432

Аналіз моделі Альтмана дозволяє оцінити ймовірність банкрутства компанії на основі фінансових коефіцієнтів. Згідно з результатами дослідження, ймовірність банкрутства компанії протягом наступних двох років висока ($z < 1,81$). Однак слід зазначити, що застосування цієї моделі вимагає обережності, оскільки її методика може бути не зовсім застосовна до українських підприємств через відмінності в інфляційних факторах, структурі капіталу та законодавчій базі.

Для більш точного прогнозування ймовірності банкрутства в Україні доцільно використовувати фінансовий скоринг, зокрема індекс FinScore. Цей індекс, розроблений аналітичним підрозділом YouControl, оцінює фінансову стійкість компанії на основі 20 фінансових показників, що відображають ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ділову активність. FinScore поєднує сучасні методи машинного навчання, нейронні мережі та логістичну регресію, що дозволяє йому ефективно прогнозувати ймовірність банкрутства компанії.

Індекс FinScore має діапазон від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових показників компанії. Компанії, які мають низькі значення цих показників, демонструють більш високу ймовірність банкрутства. Рівень фінансової стійкості компаній позначається літерами від А до D (від високого до незадовільного). Важливо зазначити, що навіть високий індекс FinScore не гарантує повну фінансову стійкість, але знижує ймовірність банкрутства. Таким чином, для оцінки фінансової стійкості компаній необхідно використовувати комплексний підхід, що враховує не тільки кількісні показники, але й інші якісні фактори та додаткові джерела інформації.

Рекомендується поєднати всі 4 показники оцінки ймовірності банкрутства, та робити висновок відносно фінансової стійкості підприємства на базі всіх чотирьох показників.

Проведемо оцінку ймовірності загрози банкрутства за допомогою фінансового скорингу (рис. 2.19).

При аналізі індексу FinScore ТОВ «Стікон», можна зробити висновок, що фінансова стійкість компанії змінювалась з рівня С у 2019 році (задовільний рівень фінансової стійкості) до рівня А у 2023 році (високий рівень фінансової стійкості).

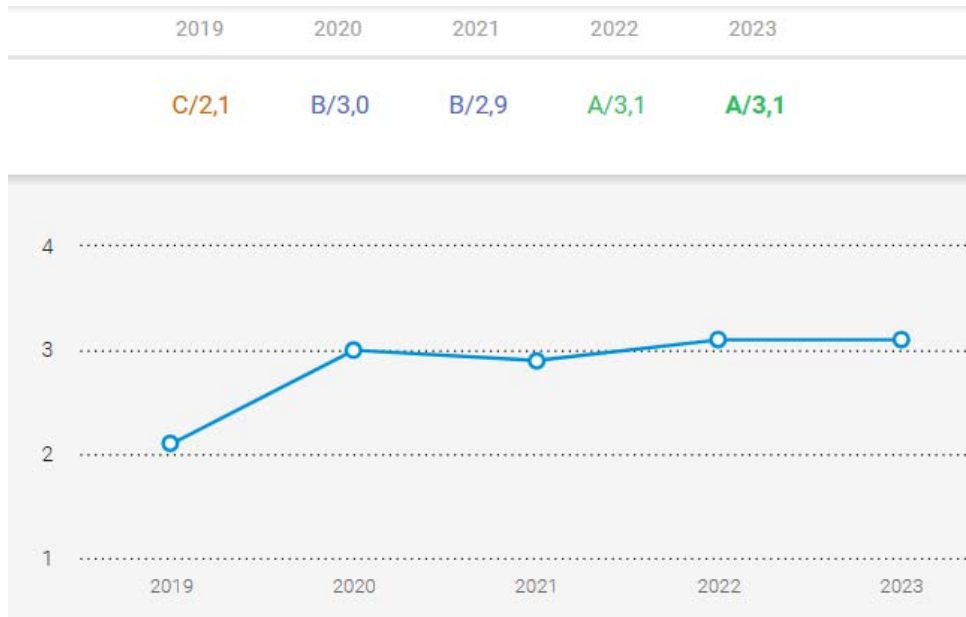


Рис. 2.19 Індекс FinScore для підприємства ТОВ «Стікон»

Отже, показники оцінки ймовірності банкрутства дають різну характеристику фінансової стійкості на підприємстві, але при цьому два з них показують високу ймовірність банкрутства ТОВ «Стікон». А тому наступним кроком повинна бути А тому наступним кроком повинна бути фінансова стабілізація положення ТОВ «Стікон» шляхом виправлення виявлених кризових моментів за допомогою розроблених пропозицій.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СТІКОН» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Активізація участі у державних тендерах

Через повномасштабну агресію РФ значна кількість об'єктів в Україні були пошкоджені або зруйновані. Уряд України спільно з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН опублікували звіт, який містить оновлену спільну оцінку збитків і потреб, спричинених масштабним вторгненням Росії.

Оцінка RDNA3 охоплює збитки, понесені за майже два роки з початку повномасштабного вторгнення, починаючи з 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2023 року. За даними звіту, прямі збитки в Україні наразі складають близько 152 мільярдів доларів США [2].

Найбільше постраждали такі сектори, як житло, транспорт, торгівля, промисловість, енергетика та сільське господарство. Пошкоджено або зруйновано 10% житлового фонду, а збитки в житловому секторі становлять 56 мільярдів доларів США, що складає 36,8% від загального обсягу збитків. Потреби у відновленні житла оцінюються на рівні 80 мільярдів доларів США, що складає 16,5% від загальних потреб на відновлення країни (рис. 3.1).

Не виключенням є місто Одеса, в якому налічується 129 зруйнованих або пошкоджених об'єктів [3].

Крім того, російсько-українська війна продовжується, а отже залишається потреба в побудові укриттів, бомбосховищ і т.п.

У Одеському регіоні ситуація з укриттями та бомбосховищами залишається складною, з огляду на необхідність модернізації інфраструктури

захисту в умовах воєнного часу. В Одесі наявні 2454 укриття, з яких тільки 1991 готове до використання під час повітряної тривоги.



Рис. 3.1. Звіт про потреби відновлення України

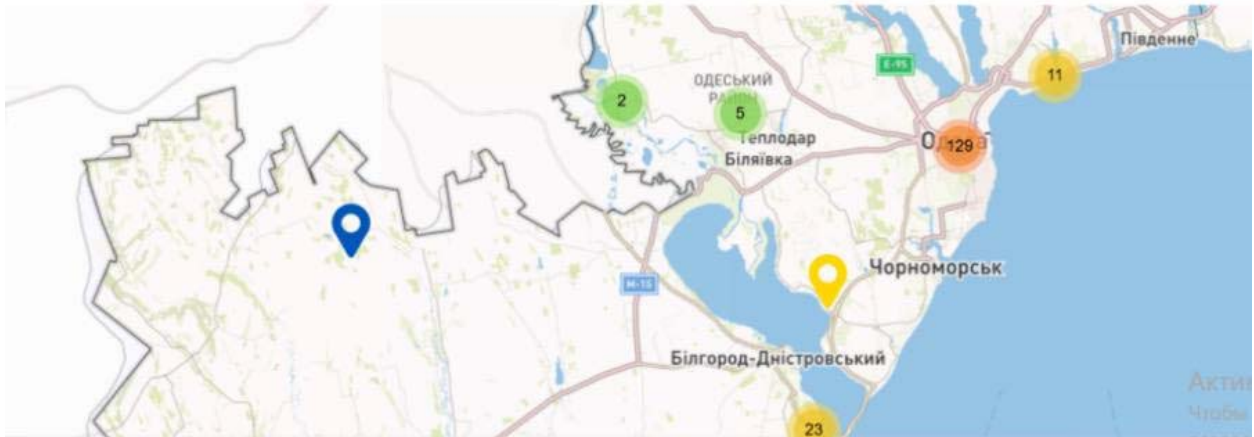


Рис. 3.2. Карта відновлення та руйнувань в Одеському регіоні

За даними Одеської обласної адміністрації, роботи з обладнання укриттів і бомбосховищ проводяться на всіх рівнях, і великі зусилля спрямовані на облаштування підвальних приміщень у житлових та адміністративних будівлях. У деяких районах проводяться роботи щодо підготовки земельних ділянок для створення додаткових укриттів, що мають забезпечити населення необхідним захистом під час авіаударів чи обстрілів

При аналізі діяльності ТОВ «Стікон» було виявлено, що підприємство на протязі 2015-2024 років приймало участь в державних тендерах. Але кількість переможних лотів складала всього 7, а сума переможних лотів в загальній кількості лотів була не такою значною і складала 20,1% від очікуваної вартості лотів. Вважаємо доцільним підприємству інтенсифікувати цей напрямок діяльності.

З цією метою пропонуємо ТОВ «Стікон» прийняти участь в наступних тендерах в місті Одеса (табл.3.1) [4].

Таблиця 3.1

Тендерні пропозиції

№ з/п	Найменування тендерної пропозиції	Сума тендеру (грн.)
4.	Капітальний ремонт учбового корпусу літ. "В" пошкодженого внаслідок збройної агресії, Відокремленого структурного підрозділу «Одеського технічного ахового коледжу Одеського національного технологічного університету» за адресою: Одеська область, Одеський район, Одеська територіальна громада, м Одеса, Приморський район, вул. Балківська, 54	33 350 428.8
5.	Капітальний ремонт приміщень 1-го поверху будівлі «Їдальня» під літерою «В» Одеського державного університету внутрішніх справ за адресою: м. Одеса, пров. Сабанський, 4» (1-й пусковий комплекс)	3 549 882.05
6.	Нове будівництво будівлі амбулаторії загальної практики – сімейної медицини за адресою: Одеська область, Одеський район, смт. Чорноморське, вул. Гвардійська, 35/2	52 611 436.8 грн.
7.	Нове будівництво споруди подвійного призначення з властивостями протирадіаційного укриття на 650 осіб Дачненського ліцею №2 Дачненської сільської ради за адресою: вул. Миру,1, с. Дачне, Одеського району, Одеської області	117 745 889.36
8.	Нове будівництво захисної споруди цивільного захисту подвійного призначення Чорноморського ліцею №3 Чорноморської міської ради Одеського району Одеської області за адресою: м. Чорноморськ, вул. Паркова, 10-А	79 213 430 грн.
9.	Будівництво захисної споруди Комунального закладу «Одеський навчально-реабілітаційний центр «Чути серцем» Одеської обласної ради за адресою: Одеська обл., Одеський район, Одеська територіальна громада, м. Одеса, вул. 411-ї батареї, буд.2	13 427 736.8 грн.

Щоб брати участь у державних тендерах в Україні, необхідно виконати кілька ключових кроків:

1. Реєстрація на електронній торговій платформі. Перш за все, необхідно зареєструватися на одному з офіційних майданчиків для участі в електронних тендерах, таких як Prozorro. Це дозволяє подавати тендерні пропозиції та слідкувати за аукціонами.

2. Ознайомлення з тендерною документацією. Перед подачею заявки важливо уважно ознайомитись із тендерною документацією. Це допоможе зрозуміти вимоги до товарів чи послуг, а також специфікації для учасників. Зазначено, що часто документація містить умови, що можуть вимагати уточнення або коригування.

3. Подача тендерної пропозиції. Після реєстрації та ознайомлення з вимогами можна подавати свою тендерну пропозицію. Зазвичай для цього потрібно надати пакет документів, що включають, зокрема, інформацію про компанію, фінансову спроможність та досвід. Важливо, щоб пропозиція відповідала всім вимогам і термінам, зазначеним у тендерній документації.

4. Підготовка забезпечення тендерної пропозиції. У деяких випадках тендерна пропозиція має бути забезпечена певною гарантією, яка підтверджує серйозність намірів учасника. Це може бути електронна гарантія або банківська гарантія.

5. Процес аукціону. Тендери зазвичай проводяться через аукціони, де учасники мають змогу знижувати свої ставки. Після завершення аукціону замовник обирає найкращу пропозицію, виходячи з ціни та відповідності вимогам.

Для більш детальної інформації та реєстрації на майданчиках можна звернутися до [Prozorro] (<https://prozorro.gov.ua>) або інших авторизованих майданчиків для електронних закупівель.

Навіть якщо кількість переможних лотів буде складати 50% і при цьому переможними будуть лоти з найменшою вартістю, то це дозволить

підприємству отримати додатковий дохід в розмірі 50 328 048 грн. Враховуючи минулорічний рівень собівартості додатковий валовий прибуток складе 3 867 569 грн.

3.2 Реалізація надлишкових запасів

Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від повноти виробничих запасів та взаємозв'язків між їх складовими частинами. Норматив обігових коштів встановлює мінімальну суму коштів, необхідних для безперервного функціонування підприємства. Фактичні запаси сировини та коштів можуть перевищувати або не досягати цього нормативу. Цей показник є одним із найбільш змінних у фінансовій діяльності підприємства. Недотримання нормативу обігових коштів може призвести до зменшення обсягів виробництва та невиконання виробничої програми через перебої у виробництві та реалізації продукції.

Запаси, що перевищують норматив, спричиняють неефективне використання коштів і свідчать про недоліки у матеріально-технічному забезпеченні, нерегулярності виробничих процесів та реалізації продукції. Це призводить до застою ресурсів та їх недоцільного використання.

Вивільнення оборотних коштів має кілька позитивних наслідків:

- зменшуються витрати оборотних коштів на виробництво продукції;
- вивільняються матеріальні ресурси;
- збільшується швидкість надходження до бюджету податків від прибутку;
- поліпшується фінансовий стан підприємства, оскільки вивільнені в результаті надмірного прискорення оборотності коштів фінансові ресурси можуть бути вдало використані (прибутково вкладені) до завершення року.

Аналіз балансу підприємства виявив, що протягом усього звітного періоду виробничі запаси становили значну частину оборотних активів: 29% в 2022 році, та 29,4% в 2023 році.

Рекомендується скоротити ті запаси підприємства, у яких закінчується строк придатності. Це приблизно 2% всіх запасів. Навіть із урахуванням можливого росту виробництва за рахунок впровадження інших заходів тих запасів, що залишились, буде достатньо.

Для цього рекомендується активізувати як роботу маркетингової служби на підприємстві, так і систему обліку та контролю закупівель і зберігання матеріальних цінностей на складі. Надлишки запасів необхідно продати, особливо звертаючи увагу на ті, у яких завершується строк придатності, або в планах немає роботи, на якій вони могли б бути використані до закінчення строку їхньої придатності.

Рекламні витрати для реалізації вказаних запасів складуть:

1. Банерна реклама:
 - розробка банеру – 500 грн.;
 - розміщення банеру – 800 грн.;
 - коефіцієнт за строк показу банеру (12 місяців) – 3;
 - коефіцієнт за кількість показів в місяць (2000) – 1,2.
- Разом: $500+800*3*1,2=3380$ грн.
2. Одноразова розсилка за e-mail адресами потенційних покупців – 500 грн.;
 3. Поширення інформації на дошках оголошень – 300 грн.;
 4. Оголошення в газеті - 800 грн.;
 5. Процентна винагорода працівникам відділу маркетингу і збуту від реалізації запасів – 0,5% від вартості запасів.

$880365*0,02*0,005=88,04$ тис.грн.

Сума витрат складе: 93,02 тис.грн

Сума від реалізації надлишків запасів складе $880365 * 0,02 = 17607,3$ тис.грн.

Економічний ефект для підприємства полягає в:

- оптимізації структури балансу;
- підвищенні прибутку на 17514,3 тис.грн.;
- підвищенні оборотності капіталу.

3.3 Заходи з управління розвитком персоналу

1) Впровадження системи показників КРІ в управлінні підприємством.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Стікон» виявив поступове зниження чистого доходу від реалізації продукції в період з 2020 по 2022 рік. Для стимулювання зростання виробничих обсягів і реалізації продукції рекомендується впровадити систему управлінських показників ефективності, відому як КРІ.

Світовий досвід використання показників продуктивності в управлінні підприємствами є досить значним. Ще у 1954 році Пітер Друкер запропонував концепцію "Управління за цілями" (Management by Objectives, MBO), яка передбачає погодження цілей між керівництвом і працівниками. Важливим аспектом цієї концепції є використання ефективних вимірювальних інструментів, зокрема показників ефективності (КРІ). У країнах, таких як Корея, Сінгапур, Гонконг, Японія, Малайзія, Німеччина та США, система КРІ стала основою управлінської діяльності багатьох компаній.

В Україні система КРІ почала застосовуватися відносно недавно, і не всі керівники мають повне розуміння її суті та способів застосування. Ті менеджери, які вже мають досвід використання КРІ, мають різні думки щодо її ефективності. Деякі вважають КРІ ефективним інструментом для

вирішення управлінських та мотиваційних завдань, тоді як інші сумніваються в її користі.

Система КРІ дозволяє оцінювати ефективність діяльності працівників і підприємства в цілому. Один з основних її завдань – створити атмосферу співпраці між працівниками різних відділів, де діяльність одного спеціаліста не заважає роботі іншого. Кожен працівник має розуміти, як його завдання пов'язані з загальними стратегічними цілями підприємства і працювати над досягненням спільної мети, отримуючи за це відповідне винагородження.

Впровадження КРІ дозволяє ефективно моніторити результати діяльності на різних рівнях — від компанії в цілому до окремих працівників, що сприяє мотивації персоналу до досягнення поставлених цілей. Таким чином, КРІ стає важливим інструментом контролю та моніторингу ефективності діяльності підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Місце показників КРІ в структурі бізнес-процесів компанії

На рисунку 3.3 демонструється взаємозв'язок між показниками КРІ, цілями, стратегією та розумінням бізнес-процесів. З цього можна зробити висновок, що для ефективного визначення ключових показників ефективності (КРІ) необхідно чітко сформулювати цілі підприємства.

Однією з основних помилок, які допускають керівники під час впровадження КРІ, є використання цього інструменту лише як мотиваційного механізму без відповідної системи управління на основі цілей. Правильне застосування результатів КРІ дозволяє здійснювати соціально-

справедливе нарахування заробітної плати, орієнтуючись на виконання поставлених завдань.

Стандартна модель мотивації заробітної плати передбачає дві основні складові:

- Фіксована частина (оклад),
- Змінна частина, що залежить від досягнутих результатів, які оцінюються за КРІ.

Якщо змінна частина заробітної плати залежить від КРІ, то рівень оплати праці кожного працівника прямо пов'язаний із його індивідуальними результатами. Ці результати можуть бути виражені кількісно (у вигляді часу, обсягу продукції або фінансових показників) або якісно (у вигляді рейтингів або балів). Такий підхід мотивує працівників на досягнення високих результатів та виконання цілей компанії. Співробітники, які демонструють високу ефективність, отримують більшу винагороду, що сприяє утриманню цінного персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності компанії.

Мотивація, що базується на КРІ, складається з трьох основних компонентів [5]:

1. Константна частина — базова ставка, що виплачується за виконання основних обов'язків співробітника.

2. Змінна частина — винагорода, прив'язана до результатів діяльності співробітника за КРІ, які можуть бути як кількісними, так і якісними. Кожен показник КРІ має свою вагу, що впливає на розмір змінної частини зарплати.

3. Нерегулярні премії — одноразові винагороди, які виплачуються за досягнення визначених цілей або ініціатив, що не підлягають плануванню.

Формула розрахунку заробітної плати на основі КРІ включає фіксовану частину, змінну частину, розраховану на основі КРІ, і можливі нерегулярні премії. Основною умовою преміювання є прозорість та зрозумілість системи для співробітників, що забезпечує високий рівень мотивації.

Застосуємо показники КРІ для різних категорій персоналу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Показники КРІ для різних категорій персоналу

Категорія співробітників	Загальна характеристика КРІ	Приклади показників
1	2	3
Менеджери вищої ланки	Показники КРІ повинні відображати ефективність діяльності всієї компанії	Прибуток підприємства. EBITDA (англ. Earnings Before Interest, tax, depreciation and Amortization – аналітичний показник, дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат з виплати процентів, податків, зносу та нарахованої амортизації. Відомий як «доподатковий прибуток»). Його розрахунок використовується для оцінки можливості компанії обслуговувати кредити). Частка ринку. Чиста поточна вартість або чистий дисконтований дохід (англ. Net present value, NPV – сума дисконтованих значень потоку платежів, приведених до сьогоднішнього дня. Являє собою різницю між усіма грошовими припливами та відпливами, приведеними до поточного моменту часу (моменту оцінки інвестиційного проекту)
Менеджери середньої та нижньої ланки	Пов'язані з роботою (успіхами) філії, підрозділу, відділу	Продуктивність праці. Виконання плану продажів/виробництва. Економія бюджету затрат відділу. Повернення на інвестиції у виробництво. Розмір дебіторської заборгованості. Рівень плинності кадрів.
Фахівці (рядові співробітники)	Демонструють особисту ефективність	Виконання плану продажів/виробництва. Якість і строки вирішення поставлених завдань. Задоволеність внутрішніх клієнтів роботою конкретної людини

Встановлюються терміни виконання показників КРІ (місяць, квартал, півріччя, рік), а також визначаються конкретні дії, які має виконати працівник для досягнення цілей. Преміювання може бути щомісячним (для працівників, чия діяльність безпосередньо впливає на результати компанії), щоквартальним і піврічним (для керівників відділів), а річна премія надається вищим керівникам. Розмір премії може варіюватися від 10% до 70% від окладу залежно від посади та підрозділу.

При встановленні ваги для показників КРІ важливо враховувати: значущість кожного критерію для досягнення загальної мети; визначення ваги враховує пріоритетність КРІ, починаючи з найважливіших; встановлення ваги кожного показника КРІ від 5% до 50%. У компанії, де впроваджено систему мотивації на основі КРІ, ефективність роботи персоналу в середньому зросла на 15%.

Система КРІ дозволяє керівництву компанії контролювати бізнес-процеси та вчасно реагувати на виникаючі складності. Вона розробляється зверху вниз, тобто від загальних цілей компанії до завдань кожного працівника. КРІ переглядаються щокварталу, щоб забезпечити їх актуальність в контексті ключових відділів.

Основні переваги компанії в успішному використанні КРІ:

1. Об'єктивна система оцінки праці співробітників, спрямована на узгодження їхніх цілей зі стратегією компанії.
2. Створення системи зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам отримувати об'єктивну оцінку своєї роботи.
3. Можливість коригування дій персоналу в разі необхідності.

Для досягнення цих переваг необхідно встановлювати конкретні, вимірювані, досяжні, результативно орієнтовані та обмежені в часі показники.

2) Співробітництво з професійними закладами освіти.

Воєнне положення в країні призвело до нестачі кваліфікованих будівельних кадрів на ринку праці. З метою створення кадрового потенціалу компанії рекомендується почати співробітництво з професійними будівельними закладами освіти. Це можливо зробити завдяки проходженню студентами виробничої практики на базі підприємства. Додаткова премія керівникам за здійснення керівництва студентами планується в розмірі 50 тис.грн.

Так в Одесі діють такі професійні будівельні заклади освіти, як:

- Одеський професійний ліцей будівництва та архітектури;
- Одеський центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості.

Майбутні випускники цих закладів (каменярь, електрозварювач, штукатур, лицювальник-плиточник, монтажник гіпсокартонних конструкцій, маляр, сантехнік та інші) зможуть отримати практичний досвід в обраній сфері діяльності.

Крім того, компанія може здійснити відбір найбільш здібних студентів для майбутньої роботи саме в цій компанії, що буде сприяти поповненню трудового потенціалу компанії.

В результаті подібної колаборації компанія буде здійснювати також соціальне співробітництво, а отже підвищувати свій імідж в суспільстві.

Отже, співробітництво з професійними закладами освіти буде мати наступні позитивні ефекти:

- підвищення обсягу продажів продукції мінімум на 5%;
- оновлення трудового потенціалу компанії;
- підвищення іміджу компанії.

3.4 Прогнозні результати діяльності ТОВ «Стікон»

Для стабілізації розвитку ТОВ «Стікон» пропонується впровадити наступні пропозиції:

- 4) Активізація участі у державних тендерах:
 - одержання додаткового доходу в розмірі 50,3 млн.грн.;
 - одержання додаткового валового прибутку в розмірі 3,9 млн.грн.
- 5) Реалізація надлишкових запасів:
 - оптимізація структури балансу;
 - підвищення прибутку на 17,5 млн.грн.;
 - підвищення оборотності капіталу.

б) Заходи з управління розвитком персоналу:

А) впровадження системи показників КРІ на підприємстві:

- поява прозорої та об'єктивної системи оцінки роботи співробітників, підприємства та узгодження цілей співробітників зі стратегією компанії;
- створення системи зворотного зв'язку;
- можливість коригувати дії персоналу протягом року;
- підвищення обсягу продажів на 15%.

Б) Співробітництво з професійними закладами освіти:

- підвищення обсягу продажів продукції мінімум на 5%;
- оновлення трудового потенціалу компанії;
- підвищення іміджу компанії.

Відобразимо дані заходи і їхній ефект у таблиці 3.3, а також їхній вплив на фінансові результати діяльності підприємства в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Заходи щодо стабілізації розвитку ТОВ «СТІКОН»

Назва заходу	Ефект
4. Активізація участі у державних тендерах	<ul style="list-style-type: none"> ◆ одержання додаткового доходу в розмірі 50,3 млн.грн.; ◆ одержання додаткового валового прибутку в розмірі 3,9 млн.грн.
5. Реалізація надлишкових запасів	<ul style="list-style-type: none"> ◆ оптимізація структури балансу ◆ підвищення прибутку на 17,5 млн.грн. ◆ підвищення оборотності капіталу
6. Заходи з управління розвитком персоналу	
А) впровадження системи показників КРІ на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> ◆ поява прозорої та об'єктивної системи оцінки роботи співробітників, підприємства та узгодження цілей співробітників зі стратегією компанії; ◆ створення системи зворотного зв'язку; ◆ можливість коригувати дії персоналу протягом року; ◆ підвищення обсягу продажів на 15%.
Б) Співробітництво з професійними закладами освіти	<ul style="list-style-type: none"> ◆ підвищення обсягу продажів продукції мінімум на 5%; ◆ оновлення трудового потенціалу компанії; ◆ підвищення іміджу компанії

Таблиця 3.4

Прогноз результатів заходів
щодо стабілізації розвитку ТОВ «СТІКОН»

Найменування статей	Абсолютні величини, тис.грн.		Зміни	
	Базовий період	Прогнозний період	абсолютні, тис.грн.	відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	711633	904288	192655	27,07
Собівартість реаліз. продукції (товарів, робіт, послуг)	656946	834796	177850	27,07
Валовий прибуток	54687	69492	14805	27,07
Інші операційні доходи	0	17514	17514	-
Адміністративні витрати	27122	27122	0	0
Витрати на збут	8342	8435	93	1,12
Інші операц. витрати	1000	1000	0	0,00
Фін. результат від операційної діяльності	18223	50449	32226	176,84
Інші доходи	748	748	0	0,00
Фін. результат до оподаткування	18 971	51197	32226	169,87
Витрати з податку на прибуток	-3888	-9215	-5327	137,02
Чистий прибуток (збиток)	15083	60412	45329	300,53

Таким чином, слід зазначити економічну доцільність застосування даних заходів:

- чистий дохід від реалізації продукції виріс на 27,07%.;
- чистий прибуток підвищився більше ніж в 8 разів.

Отже, всі запропоновані заходи дозволять поліпшити результати діяльності будівельного підприємства та будуть сприяти стабілізації його розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено сутність та значення антикризового управління як важливого інструменту забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі. Робота зосереджена на аналізі причин виникнення криз, їх класифікації, методах діагностики та шляхах подолання. Було доведено, що антикризове управління є невід'ємною складовою стратегії підприємства, спрямованої на збереження конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

Дослідження показало, що кризи можуть мати різноманітні прояви, зокрема фінансові, управлінські, виробничі, а також виникати під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішніми причинами часто виступають управлінські помилки, недостатній рівень аналітики чи неефективність організації роботи. Зовнішніми факторами є зміни економічного середовища, законодавства, нестабільність ринку тощо. Визначення цих причин дозволяє розробити більш ефективну стратегію протидії кризам.

Особлива увага приділялася методам діагностики криз, які є важливим інструментом для раннього виявлення проблемних зон у діяльності підприємства. Використання фінансового аналізу, SWOT-аналізу та інших діагностичних методів забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану та дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризових явищ.

На прикладі ТОВ «Стікон» було доведено важливість діагностичних підходів, які дозволили оцінити ризики банкрутства та обґрунтувати рекомендації для стабілізації діяльності компанії.

З метою стабілізації розвитку ТОВ «СТІКОН» було запропоновано впровадження трьох заходів:

1. Активізація участі у державних тендерах.

При аналізі діяльності ТОВ «Стікон» було виявлено, що підприємство на протязі 2015-2024 років приймало участь в державних тендерах. Але кількість переможних лотів складала всього 7, а сума переможних лотів в загальній кількості лотів була не такою значною і складала 20,1% від очікуваної вартості лотів. Підприємству рекомендується інтенсифікувати цей напрямок діяльності.

З цією метою запропоновано ТОВ «Стікон» прийняти участь в 6 тендерах в місті Одеса. Навіть якщо кількість переможних лотів буде складати 50%, то це дозволить підприємству отримати додатковий дохід в розмірі 50 328 тис.грн. Враховуючи минулорічний рівень собівартості додатковий валовий прибуток складе 3 867 тис. грн.

2. Реалізація надлишкових запасів.

Аналіз балансу підприємства виявив, що протягом усього звітного періоду запаси становили значну частину оборотних активів: 29% в 2022 та 2023 роках. Рекомендується скоротити ті запаси підприємства, у яких закінчується строк придатності, приблизно 2% всіх запасів. Навіть із урахуванням можливого росту виробництва за рахунок впровадження інших заходів тих запасів, що залишились, буде достатньо.

Для цього необхідно активізувати як роботу маркетингової служби на підприємстві та систему обліку та контролю закупівель і зберігання матеріальних цінностей на складі.

Економічний ефект для підприємства полягає в:

- оптимізації структури балансу;
- підвищенні прибутку на 17514,3 тис.грн.;
- підвищенні оборотності капіталу.

3. Заходи з управління розвитком персоналу.

1) Впровадження системи показників КРІ в управлінні підприємством.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Стікон» виявив поступове зниження чистого доходу від реалізації продукції в період з 2020

по 2022 рік. Для стимулювання зростання виробничих обсягів і реалізації продукції рекомендується впровадити систему управлінських показників ефективності, відому як КРІ.

Це дозволить отримати наступні позитивні ефекти: поява прозорості та об'єктивної системи оцінки роботи співробітників, підприємства та узгодження цілей співробітників зі стратегією компанії; створення системи зворотного зв'язку; можливість коригувати дії персоналу протягом року; підвищення обсягу продажів на 15%.

2) Співробітництво з професійними закладами освіти призведе до:

- підвищення обсягу продажів продукції мінімум на 5%;
- оновлення трудового потенціалу компанії;
- підвищення іміджу компанії.

Економічна доцільність застосування даних заходів буде проявлятися в підвищенні чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

Запропоновані антикризові заходи для ТОВ «Стікон», зокрема активізація участі у державних тендерах, скорочення надлишкових запасів і впровадження КРІ, є перспективними інструментами підвищення ефективності управління. Участь у тендерах сприяє розширенню джерел доходу, скорочення надлишкових запасів оптимізує структуру активів, а впровадження КРІ створює прозору систему оцінки ефективності роботи персоналу, стимулює зростання обсягів виробництва та продажів.

Таким чином, антикризове управління, базуючись на системному підході, є не лише механізмом реагування на кризові явища, а й запорукою довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Впровадження ефективних заходів, заснованих на комплексному аналізі причин та наслідків криз, дозволяє не лише подолати труднощі, але й забезпечити стійке зростання підприємства в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. Економіка будівельних організацій. К: Видавничий дім "Скарби", 2018. 448 с.
2. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках//Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsHP/szpsHP_ed_rik.xlsx (дата звернення: 14.10.2024).
3. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2010-2023 роках //Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/bud/ovb_vid/ovb_10-22ue.xls(дата звернення: 20.10.2024).
4. Індeksi будівельної продукції за видами у 2011-2023 роках//Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/bud/ibd_vid/ibp_vid_11_22_eu.xls(дата звернення: 20.10.2024).
5. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами (2018-2022)/Державна служба статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/kzp_Ukr/kzp_Ukr18-20ue.xlsx(дата звернення: 22.10.2024).
6. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами, типом місцевості, по регіонах у 2023 році/Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/bud/kzp_reg/kzp_reg_4_2023_ue.xlsx (дата звернення: 25.10.2024).
7. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 2023 рік/ Державна служба статистики України. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_23.xlsx (дата звернення: 29.10.2024).

8. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за видами економічної діяльності у січні-грудні 2021 року/ Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_df_ved/kin_df_ved_IV_21.xlsx (дата звернення: 27.10.2024).

9. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності у 2022 році/Державна служба статистики України. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_va_ved/kin_va_ved_22.xls (дата звернення: 27.10.2024).

10. Очікування будівельних підприємств у I кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Держкомстат України. – 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/bud/bud_1kv_2024_u.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

11. Аналітична система YouControl [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 28.10.2024).

12. Офіційний сайт ТОВ «СТИКОН». URL: <https://www.stikon.od.ua/ua/>(дата звернення: 28.10.2024).

13. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3 // Міністерство відновлення. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення: 29.10.2024).

14. Карта відновлення. URL: <https://reukraine.shtab.net/> (дата звернення: 30.10.2024).

15. Універсальна українська біржа. URL: <https://tender.uub.com.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).

16. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу / Олена Падухевич // Uteka. – 2018.

URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-raschety-s-rabotnikami-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення: 01.11.2024).

17. П. В. Кухта. Кризи, їх причини та наслідки [Електронний ресурс]: ефективна економіка № 10 / В. Кухта, канд. екон. наук, асист., КНУ імені Тараса Шевченка -2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>(дата звернення: 18.10.2024).

18. Єпіфанова І.В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265-269.

19. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. - 3-тє вид.-Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020.

20. Н. В. Ляшенко. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством: ефективна економіка № 10 / Н. В. Ляшенко, викладач, Кіровоградського інституту регіонального управління та економіки 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення: 15.10.2024).

21. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2013. № 1(39). С. 102-105.

22. 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.

23. 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.

24. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затверджені Наказом

Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у новій редакції від 26.10.2010 № 1361). URL:

http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854

(дата звернення 20.10.2024).

25. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 14.10.2024).

26. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167-175.

27. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством.. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29__5(дата звернення: 10.10.2024).

28. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи.. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-kriz> (дата звернення: 17.10.2024).

29. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. Економіка: теорія та практика. 2014. № 1. С. 72-83 .

30. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством..URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pd

(дата звернення: 19.10.2024).

31. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 35. С. 330-338.

32. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
33. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища.. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31(дата звернення: 17.10.2024).
34. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 279-283.
35. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80.