

62
08.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЗАВЕДІЯ Володимир Олександрович
(студент групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 19.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О.П.

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бурачек Т.В.

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Заведія В. О. Організація антикризового управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації організації антикризового управління діяльністю підприємства. Досліджено теоретичні основи організації антикризового управління діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи організації антикризового управління діяльністю підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи антикризового управління діяльністю підприємства.

Ключові слова: криза, кризовий стан, антикризове управління, банкрутство, санація, підприємство.

Annotation

Zavediya V. O. Organization of anti-crisis management of enterprise activities. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the organization of anti-crisis management of the enterprise's activities are considered. The theoretical foundations of the organization of anti-crisis management of the enterprise's activities have been studied. An analytical evaluation of the functioning of the system of organization of anti-crisis management of the enterprise's activities is presented. The areas of improvement of the anti-crisis management system of the company's activities are substantiated.

Keywords: crisis, crisis situation, anti-crisis management, bankruptcy, rehabilitation, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, мета та основні функції антикризового управління діяльністю підприємства.....	8
1.2. Формування системи антикризового управління діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації антикризового управління діяльністю підприємств	36
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІБК ОБРІЙ»	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Оцінка системи антикризового управління діяльністю на підприємстві.	46
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІБК «ОБРІЙ»	70
3.1. Формування моделі антикризового управління на засадах інноваційного розвитку підприємства.....	70
3.2. Обґрунтування проекту антикризового розвитку підприємства в умовах військового стану	76
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожна компанія, яка працює в ринковому середовищі, піддається певним ризикам і невизначеності. В умовах нестабільного економічного середовища зростають фактори ризику та невизначеність, а діяльність підприємства може виявитися неефективною та призвести до кризи підприємства. Однак кризовий стан підприємства не означає припинення діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство перебуває в кризовій ситуації, є можливість застосувати певні заходи, моделі та методи, які можуть допомогти підприємству подолати кризу та відновити ефективну діяльність. Цей комплекс є основою антикризового управління.

Збиткова діяльність підприємств і організацій є однією з основних причин їх незадовільного фінансового стану. Результатом цього є збільшення зобов'язань та дебіторської заборгованості компаній усіх галузей економіки. Найбільша питома вага зобов'язань припадає на промисловість, торгівлю, громадське харчування та транспорт. Через значну дебіторську заборгованість і зобов'язання, а також їх прострочену заборгованість багато компаній є неплатоспроможними.

Вважається, що основну роль в системі антикризового управління має відігравати фінансовий менеджмент, щоб вийти з кризи, коли основна ознака економічних проблем на підприємстві проявляється у вигляді неплатежів. Можливості цього інструменту управління величезні, але не безмежні, особливо якщо на вирішення цих проблем не приділено достатньо ресурсів і уваги. Антикризовий менеджмент полягає насамперед у створенні умов, за яких фінансові ускладнення не можуть набути постійного, стабільного характеру. При такому підході не може бути й мови про банкрутство, оскільки має бути створений механізм управління, який усуває виникаючі проблеми до того, як вони стануть незворотними.

Питання антикризового управління досліджували у своїх працях багато вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Е. С. Мінаєв, С. С. Ільїн, А. Г.

Грязнова, А. П. Балашов, І. О. Бланк, В. О. Василенк, Л. О. Лігоненко, Л. С. Ситник, А. П. Градов, О. О. Терещенко, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, А. М. Штангрет. У наукових працях розглядаються теоретичні основи та методологічний інструментарій антикризового управління підприємством. Проте в роботах згаданих науковців немає згоди щодо принципів і підходів до розробки комплексу заходів із запобігання та подолання наслідків кризи.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад організації антикризового управління діяльністю підприємства ТОВ «ІБК «Обрій».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність, мету та основні функції антикризового управління діяльністю підприємства;
- дослідити формування системи антикризового управління діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації антикризового управління діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи антикризового управління діяльністю на підприємстві;
- сформувати модель антикризового управління на засадах інноваційного розвитку підприємства;
- провести обґрунтування проекту антикризового розвитку підприємства в умовах військового стану;

- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес організації антикризового управління діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення організації антикризового управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У магістерській кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників фінансового стану, методи оцінки ефективності антикризових заходів, метод Альтмана, метод Таффлера, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційну базу дослідження складають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, підручники, журнали, монографії, наукові статті з даної тематики, матеріали річної фінансової звітності ТОВ «ІБК «Обрій» за 2020-2022 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретичних та вдосконаленні науково-методичних аспектів проектування системи антикризового управління на підприємстві, а саме:

- удосконалено трактування сутності поняття «антикризове управління» як організованого процесу управління, спрямованого на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства, що ґрунтується на застосуванні ефективної системи методів виявлення та попередження кризового стану підприємства та уникнення банкрутства;

- розроблені превентивні заходи антикризового управління, які є інструментом системи раннього виявлення та управління кризовими явищами, тобто комплекс організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур для розробки ефективної антикризової програми, що відповідає інтересам будівельної організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих заходів та рекомендацій у практиці

вітчизняних будівельних організацій, що сприятиме вдосконаленню формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

За результатами дослідження опубліковано: Заведія В. О. Формування системи антикризового управління діяльністю підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та основні функції антикризового управління діяльністю підприємства

В сучасних нестабільних економічних умовах висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в діяльності підприємства. Загалом підприємство можна вважати таким, що опинилося в кризовій ситуації, не тільки тоді, коли воно не отримує прибутку, але й коли його платоспроможність знижується, а перспективи стратегічного розвитку втрачені або зовсім відсутні. Усе це призводить до запровадження в компаніях особливого типу управління – антикризового [3].

Сучасний менеджер повинен вміти прогнозувати причини та джерела кризових ситуацій і мати заздалегідь розроблений механізм їх вирішення, вибирати прийнятні варіанти з урахуванням наявних ресурсів. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин у спосіб, що створює умови для планування, організації та контролю взаємозалежних процесів у процесі швидкого та раціонального прийняття рішень з нагальних, раніше виниклих проблем компанії [22, с.12].

Антикризове управління – це управління, при якому певним чином визначаються передбачення загрози кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку [12, с.45].

У фаховій літературі існують абсолютно різні підходи до визначення сутності концепції антикризового управління компанією. Основні підходи науковців до визначення сутності «антикризового управління» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

автор	визначення
Алмашій Я. І. [2, с.67]	«система принципів і методів корпоративного управління, спрямованих на діагностику загрози банкрутства, а в разі її виникнення, виведення підприємства з кризи та її подолання, забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх етапах його розвитку»
Бровко Л. І. [7, с.37]	«процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та із зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства в короткостроковій перспективі та сприяння вдосконалення своєї господарської діяльності»
Давиденко Н.М. [16, с.110]	«управління шляхом інноваційних дій для попередження кризових явищ і виходу з кризи, якщо компанія вже потрапила в кризову ситуацію»
Єгорова Н.В. [29, с.195]	«управління, в якому певним чином визначаються передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку»
Карпенко О.А. [36, с.100]	«система своєчасних прийомів і методів, за допомогою яких можна запобігти фінансовій кризі та банкрутству»
Мних Є.В. [46, с.23]	«комплексна за своєю суттю система управління бізнесом, спрямована на попередження несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання сучасного менеджменту, розробки та впровадження спеціальної програми, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та примножити позиції на ринку, розраховуючи на власні сили та ресурси»
Назарова Л.В. [51, с.43]	«система своєчасних прийомів і методів, за допомогою яких можна запобігти фінансовій кризі та банкрутству»
Пащенко О.І. [59, с.160]	«спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризового стану та створення умов для його своєчасного подолання з метою забезпечення життєздатності підприємства та запобігання виникненню ситуації неплатоспроможності»
Посохов І.М. [63, с.165]	«послідовне досягнення компанією високих фінансових результатів, розширення сегмента ринку та забезпечення стабільного становища на ньому»
Савчук Л.М. [75, с.331]	«процес стабілізації діяльності всіх підсистем організації, усунення протиріч елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем з метою відновлення рівноваги економічної системи (організації) та її життєздатності»
Соловей Н.В. [80, с.248]	«процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансової реструктуризації підприємства з метою запобігання та нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі застосування специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту»

Джерело: складено автором на основі [2; 7; 16; 29; 36; 46; 51; 59; 63; 75; 80]

Аналіз підходів науковців до визначення сутності «антикризового управління» у табл. 1.1 дозволяє виділити три основні підходи, а саме:

- системний: розглядає антикризове управління як систему принципів, прийомів і методів, спрямованих на діагностику загрози банкрутства та здатних запобігти фінансовій кризі та уникнути банкрутства (Біломістна І.І., Воронков Д. К., Довгань Д.А., Коваленко А.В.);

- управління: визначає таке управління, спрямоване на виявлення ознак кризового стану підприємства та своєчасне створення умов і заходів для його подолання (Бондар-Підгурська О. В., Василенко В.О., Лігоненко Л.О.);

- процесний: розглядає антикризове управління з точки зору процесу досягнення стійких фінансових результатів підприємства на основі застосування специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту (Борзенко В.І., Морозов Є.Ю., Рубан В.М., Терещенко О.О.).

Враховуючи наукові підходи до визначення сутності «антикризового управління», сформулюємо власне визначення: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів виявлення та попередження кризового стану підприємства та запобігання банкрутству.

Основними ознаками антикризового менеджменту є:

- орієнтація на вихід підприємства з кризи на основі реалізації програм і заходів щодо фінансового оздоровлення та підвищення конкурентних переваг;

- здатність підприємства швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

- розробка оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетів у кризових ситуаціях, координація діяльності компанії та її співробітників напередодні кризи;

- раннє виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього

середовища [79, с.46].

Слід зазначити, що ефективність прийнятих рішень і компетентність персоналу забезпечують захист від банкрутства в разі кризи і сприяють швидкому і «безболісному» виходу компанії з кризи, а також утриманню і зміцненню позицій на ринку, який необхідний для нормального функціонування компанії.

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями антикризового управління компанії є:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості кризових ситуацій в компанії;
- підвищення внутрішньої гнучкості менеджменту компанії в кризових ситуаціях;
- розробка перспективних планів методів управління в кризових ситуаціях;
- негайна реалізація запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризи;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації понесених збитків [42, с.103].

Антикризове управління здійснюється за такими напрямками:

- вибір пріоритетних підходів у господарській діяльності, тобто конкретних точок зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтований прогноз ресурсного забезпечення;
- встановлення якісних та кількісних критеріїв оцінки виконаної роботи та можливість внесення коректив у проведені заходи [51].

Система антикризового управління виконує ряд функцій, під якими

розуміють напрями управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію антикризових заходів. Визначаючи функції антикризового управління, слід мати на увазі, що це комплекс заходів і заходів антикризового характеру, які здійснюються для координації загальної діяльності підприємства в процесі подолання кризи. подолати.

Функції антикризового менеджменту підприємства наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції антикризового управління підприємством

Вид функцій	Підвиди функцій
Основні	- планування; - організація; - мотивація; - контроль.
Зв'язуючі	- прийняття рішень; - координуюча; - комунікативна; - зворотний зв'язок.
Специфічні	- недопущення кризових ситуацій; - діагностика кризових явищ; - моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; - розробка антикризової концепції; - створення стратегічних резервів; - реагування на окремі кризові явища; - стабілізації; - санаційна: для уникнення банкрутства.

Джерело: складено автором на основі [37; 49]

Як бачимо з табл. 1.2 функції антикризового управління поділяються на: основні, сполучні та специфічні.

Під основними функціями антикризового управління підприємством розуміють функції, які також притаманні звичайному менеджменту, але кожна з яких зазнає істотних змін, а саме:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм стабілізації кризи, а також ресурсів для їх досягнення. У кризовому менеджменті все більшого значення набувають оперативне планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація - формування оптимальної структури та обсягу фондів,

апарату управління та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця функція вимагає створення своєрідного антикризового штабу компанії з фахівців, які прагнуть зберегти організацію;

- мотивація – система заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість всього колективу і кожного співробітника в підвищенні ефективності діяльності підприємства з метою якнайшвидшого виходу з кризи;

- контроль – це передбачення відхилень від прийнятих цілей для своєчасного внесення змін для підвищення ефективності антикризових заходів [33, с.18].

Сутність зв'язування функцій полягає у встановленні взаємозв'язку між основними та окремими функціями для забезпечення ефективності антикризового управління як єдиного процесу. Сполучними функціями є: прийняття рішень, комунікація, координація та зворотний зв'язок. Суть функції зворотного зв'язку полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на систему в цілому, а саме на ефективність антикризового управління та запобігання.

До специфічних функцій антикризового управління належать:

- попередження кризових ситуацій (постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги суб'єкта ринку);

- діагностика кризових явищ (виявлення потенційних ризиків для конкретного підприємства та розробка заходів щодо їх зниження);

- моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на суб'єктів господарювання та їх зміни;

- розробка антикризової концепції (план подолання кризи: включає планування стратегічних та оперативних заходів);

- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок кризи;

- реагування на окремі кризові явища (максимально швидке реагування на окремі кризові явища);

- стабілізація (ліквідація наслідків кризи та вихід підприємства з кризи);
- реструктуризація (при необхідності використання реструктуризації для запобігання неплатоспроможності; проведення процедур банкрутства або ліквідації) [28, с.45].

Слід зазначити, що в рамках антикризового управління велике значення надається функції діагностики кризової ситуації, яка складається з фаз моніторингу, експрес-діагностики та базової діагностики. Спостереження проводиться з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації за «слабкими сигналами» та збору даних, необхідних для швидкої діагностики. Метою експрес-діагностики є чітка та проста оцінка фінансової стійкості та динаміки розвитку компанії. Його доповнюють і конкретизують базові діагностики, які з'ясовують масштаби кризи та розкривають її причини.

Науковці виділяють основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння та диференціація допомагає успішно реалізувати та проаналізувати цей процес:

- професіоналізм антикризового менеджменту та спеціальна підготовка;
- у переліку факторів ефективності антикризового управління слід особливо виділити мистецтво управління, дане від природи і набуте спеціальним навчанням;
- методика розробки ризикованих рішень;
- науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій;
- корпоративність, яка може проявлятися різними способами в організації чи компанії ;
- лідерство також є одним із факторів ефективного антикризового управління;
- оперативність і гнучкість управління;
- стратегія та якість антикризових програм;
- система моніторингу кризових ситуацій [18, с.93].

Зазначимо, що можливість антикризового управління в першу чергу

визначається людським фактором. У кризових ситуаціях людський фактор проявляється не тільки у відношенні людини до кризи, а й у кризовому управлінні на різних фазах кризового процесу. Кризові ситуації можуть подолати лише люди, які лояльні до загальної ідеї та плану та беззастережно довіряють один одному. З розвитком соціально-економічної системи зростає роль людського фактора в її антикризовому розвитку, що означає не виняток із кризи, не боротьбу з нею, а передбачення та своєчасне, по можливості безболісне, її розв'язання [19, с.50].

Таким чином, свідома діяльність людини дозволяє шукати і знаходити виходи з критичних ситуацій, зосереджуватися на вирішенні найскладніших проблем, використовувати накопичений тисячоліттями досвід подолання кризових ситуацій і адаптуватися до виникаючих ситуацій. Для того, щоб організація була успішною, керівник повинен вміти передбачати можливість і ймовірність певних виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти відповідно до обставин. Сьогодні, в умовах економічної нестабільності, менеджери повинні формувати в рамках загальної структури управління систему антикризового управління, яка є найбільш ефективною в умовах кризи та враховує специфіку діяльності підприємства.

1.2. Формування системи антикризового управління діяльністю підприємства

Побудова системи антикризового управління в компанії є необхідною в сучасних нестабільних умовах, оскільки загроза кризи існує в будь-який момент.

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначається зовнішніми та внутрішніми факторами впливу.

До внутрішніх факторів впливу компанії, що визначають необхідність антикризового управління, належать:

- поширення глобалізаційних процесів у світовій економіці і, як наслідок, підвищення рівня глобалізації України, перерозподілу та падіння економіки в цілому;

- значна інфляція;
- нестабільність регуляторного законодавства;
- зниження реальних доходів населення;
- нестабільність фінансового, фондового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузях і криза окремих галузей [31, с.445].

Зовнішнє середовище характеризується низкою факторів, що лежать поза компанією. Тому для посилення ефективності антикризового менеджменту сучасні менеджери окремих компаній повинні враховувати адаптивність і гнучкість до постійних нестабільних змін зовнішнього середовища [12, с.76].

Слід зазначити, що вплив зовнішніх кризових факторів, як правило, має стратегічний характер. Вони свідчать про фінансову кризу в компанії, якщо керівництво реагує на неї неправильно або невчасно, тобто якщо відсутня система раннього попередження та реагування, завданням якої є прогнозування неплатоспроможності, або якщо така система не функціонує належним чином.

Внутрішні фактори пов'язані з неефективним управлінським керівництвом, низьким рівнем кваліфікації працівників і нездатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Внутрішні фактори знаходяться під контролем апарату управління компанією і тому можуть бути повністю змінені.

Внутрішніми факторами впливу підприємства, що визначають необхідність антикризового управління, є:

- неефективна структура активів (низька ліквідність);
- занадто велика частка позикового капіталу;
- висока частка короткострокового позикового капіталу;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;

- помилки в інвестиційній політиці;
- неефективний фінансовий менеджмент [9, с.128].

Загалом, усі причини криз створюють складну мережу причинно-наслідкових зв'язків. Звичайно, досліджуючи ту чи іншу компанію, той чи інший кризовий випадок, можна виділити певні конкретні причини.

Наслідками впливу вищевказаних зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансово-економічний стан підприємства є:

- неритмічне виробництво, неповне використання потужностей;
- підвищення собівартості та зниження продуктивності праці;
- втрата покупцями продукції (послуг) підприємства;
- зменшення кількості договорів на реалізацію продукції (послуг);
- збільшення неліквідних оборотних коштів і наявність понаднормових резервів;
- значне зниження обсягів реалізації продукції (послуг) і, як наслідок, недовиконання запланованих обсягів реалізації [25, с.334].

Залежно від характеру причин і відповідних наслідків виділяють різні види криз. У табл. 1.3 наведено класифікацію криз відповідно до поділу на поточну та перспективну діяльність компанії.

Таблиця 1.3

Класифікація криз підприємства

Загальна назва кризи	Різновид кризи	Підвид різновиду кризи	Причини виникнення кризи
1	2	3	4
Стратегічна (криза перспективної діяльності)	Виробнича	Інноваційна	Ігнорування потреби в технологічних інноваціях, недофінансування науково-інноваційних проєктів, передчасне впровадження сучасних інформаційних технологій.
	Фінансова	Інвестиційна	Втрата довіри інвестора, неефективна реалізація інвестиційного проєкту, низька інвестиційна привабливість, розкрадання інвестиційних коштів
Тактична (криза поточної діяльності)	Виробнича	Криза недовиробництва (дефіциту)	Високий попит на продукцію, недостатня потужність, ресурси, перебої з постачанням, перебої через відсутність електроенергії, форс-мажорні обставини

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
	Фінансова	Криза перевиробництва	Низький попит, високі ціни, висока конкуренція, збої в системі збуту продукції
		Криза	Низька реалізація продукції, наявність значної дебіторської заборгованості, скорочення зовнішніх джерел фінансування
		Криза платоспроможності	Значні зобов'язання, які не можуть бути покриті активами компанії
		Криза ефективності	Високий рівень витрат, низький рівень доходу, втрата доходу, низька плинність, низька продуктивність праці, зниження товарообігу

Джерело: складено автором на основі [13; 19]

Відповідно до класифікації у табл. 1.3 можна зробити висновок, що стратегічні кризи пов'язані з діяльністю компанії, а тактичні - з поточною.

Проектування системи антикризового управління на підприємстві покликане забезпечити своєчасність і доцільність прийняття рішень, а також їх адаптивність у процесі фінансово-господарської діяльності. Система антикризового управління представлена на рис. 1.1.

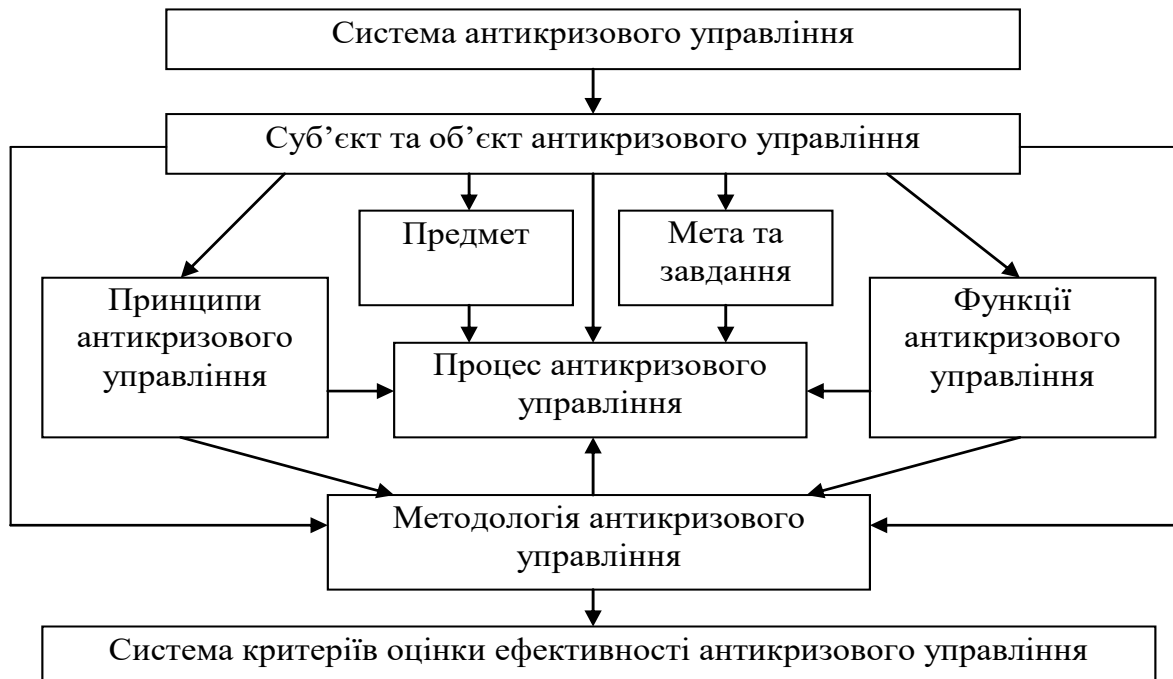


Рис. 1.1. Система антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [33]

Як бачимо з рис. 1.1, система антикризового управління підприємством визначається як сукупність взаємодоповнюючих і взаємопов'язаних елементів, злагоджена взаємодія яких дозволить подолати кризу, виявити ознаки її прояву та відновити стабільне функціонування підприємства за зовнішніми та внутрішніми впливами факторів зовнішнього середовища.

Основними елементами системи антикризового управління є: суб'єкт і об'єкт, мета і завдання, принципи, функції, процес, методологія та система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Об'єктом антикризового управління є процеси розвитку кризових ситуацій на підприємствах, а саме: виникнення та поглиблення кризи, її ліквідація та попередження [51].

Суб'єктом системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, спеціальними компетенціями та необхідними ресурсами та вживають цілеспрямованих заходів для забезпечення виконання завдань цієї системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як підсистемою управління належать:

- власник компанії;
- фінансовий економіст (фінансовий директор),
- функціональні антикризові менеджери – працівник дорадчої служби та працівник компанії;
- представники: санатору, кредиторів;
- фахівці інших державних установ [42, с.52].

Предметом антикризового управління є передбачувані і реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми і наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви дисбалансу, що загрожують спалахом і розвитком кризи в компанії.

Як уже зазначалося вище, основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній економічній літературі виділяють три варіанти антикризового управління, а саме [12; 42; 75]:

- реактивне управління, характерне для великих компаній з багаторічним успішним досвідом. Для цих компаній недостатньо переконливих даних для швидкого реагування: у таких випадках реакція запізнюється порівняно з моментом раціональних дій. При реактивному управлінні підприємство зазнає найбільших збитків;

- активне управління характерне для невеликих компаній, які хоч і не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища, але реагують завдяки енергії своїх менеджерів у момент початку раціональних дій. Як тільки стає відомо, що зниження продуктивності не пов'язане з нормальними коливаннями, керівництво вживає необхідних заходів;

- планове управління пов'язане з використанням прогнозів розвитку, економічних прогнозів і сценаріїв, спрямованих безпосередньо на виявлення можливих змін і потенційних загроз. Такі прогнози дають керівникам можливість вжити превентивних заходів ще до початку події, тим самим мінімізуючи збиток від негативного явища. При проведенні реактивних і, меншою мірою, активних управлінських та оперативно-попереджувальних заходів планове управління характеризується застосуванням стратегічних заходів (проникнення в нові сфери бізнесу, зміна спеціалізації підприємства, його значна реорганізація тощо).

Для кожного з трьох наведених вище варіантів управління визначається відповідна ціль антикризового управління:

- при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або проведення процедури банкрутства;

- в активному управлінні метою є подолання або запобігання кризі, коли з'являються її симптоми.

- метою є забезпечення сталого розвитку компанії шляхом планомірного управління.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від

дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління та поєднують його елементи в єдине ціле, що забезпечує його ефективність, а саме подолання кризи та відновлення працездатності підприємства.

Оскільки антикризове управління розглядається як складова загальної системи управління компанією, а також як певна особлива форма управління, що використовується в критичних умовах розвитку компанії, то в її основу повинні бути покладені як загальні принципи управління, які мають універсальний характер, а специфічні притаманні лише антикризовому управлінню.

Основними принципами системи антикризового управління є:

- раннє виявлення кризових явищ у діяльності компанії;
- своєчасність і терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на масштаби реальної загрози його існуванню;
- мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- забезпечення контролю за результатами виконання заходів [81, с.116].

Процес антикризового управління – це комплекс чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових заходів ланки управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Особливостями процесу антикризового управління є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, впровадження змін, реалізація інноваційних програм;
- реалізація програмних підходів у розробці та впровадженні технологій прийняття управлінських рішень;
- підвищення чутливості до фактору часу під час управління, здійснення своєчасних дій у динаміці ситуації;
- підвищена увага до попередніх і остаточних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та реалізації [85, с.73].

У сучасній фаховій літературі немає єдиних поглядів на процес антикризового управління підприємством. На думку Л. О. Лігоненко, процес антикризового управління повинен здійснюватися в такі етапи:

- перший етап - діагностика кризової ситуації та загрози банкрутства. На цьому етапі спеціалісти компанії або зовнішні незалежні експерти проводять діагностику кризової ситуації та загрози банкрутства компанії;

- другий етап - визначення мети та завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають змогу визначити мету та завдання антикризового управління (наприклад, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація);

- третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На даному етапі роботи необхідно визначити орган, який візьме на себе відповідальність за розробку та впровадження антикризових процедур та визначити його повноваження щодо реалізації антикризової програми. Наприклад, у країнах з розвинених країн для виконання цієї роботи залучаються антикризові менеджери [42, с.129];

- четвертий етап – оцінка термінів процесу антикризового управління, які визначаються наявним у підприємства часом до порушення справи про банкрутство;

- п'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові ресурси тощо [10];

- шостий етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою комплекс заходів, які необхідно здійснити для досягнення визначених цілей та відповідних завдань антикризового управління. Зміст антикризової програми визначається результатами діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У рамках такої програми виділяють окремі складові антикризової політики: комплекс заходів, засобів та інструментів для досягнення конкретних завдань;

- сьомий етап – реалізація антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі безпосередньої реалізації запланованих дій є організація контролю за виконанням антикризової програми для своєчасного вжиття коригувальних заходів (процедур, дій), пов'язаних із непередбаченими змінами внутрішньої та зовнішньої діяльності навколишнього середовища;

- восьмий етап - розробка та реалізація превентивних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою даного етапу процесу антикризового управління є створення основних елементів системи захисту від неплатоспроможності на рівні підприємства та впровадження превентивних заходів для запобігання повторенню кризи в майбутньому [10].

Зазначимо, що на шостому етапі процесу антикризового управління, а саме на етапі розробки антикризової програми, необхідно здійснити:

- постійний моніторинг економічної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак розвитку кризових явищ;
- діагностика глибини кризових процесів підприємства;
- виявлення джерел і факторів, що призвели до розвитку кризових процесів;
- визначення антикризової стратегії, індикаторів та орієнтирів стабілізації підприємства;
- впровадження внутрішніх стабілізаційних механізмів компанії;
- розробка заходів та вибір методів антикризового управління компанією;
- вибір ефективних інструментів антикризового управління [51].

Для попередження та управління кризовими явищами в процесі антикризового управління компанією можуть бути створені:

- групи системи раннього попередження та реагування (бухгалтери-аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризові групи (антикризові менеджери, економісти, аудитори, юристи);

– державні та відомчі органи, дорадчі служби, тимчасові керуючі та арбітражні керуючі вирішують питання відповідно до чинного законодавства [37, с.66].

Сучасні умови економічної нестабільності змушують керівників підприємств будувати ефективну систему антикризового управління. Отже, система антикризового управління передбачає наявність таких підсистем, як:

- підсистеми аналізу фінансової діяльності підприємства;
- підсистеми аналізу та вибору оптимальної методології для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистеми ранньої діагностики корпоративної неспроможності;
- підсистеми аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та запобігання процедурі банкрутства з урахуванням спроможності підприємства використовувати внутрішній потенціал [29, с.195].

Формування кожної із зазначених вище підсистем потребує наукового обґрунтування та розробки алгоритмів розрахунку. Вважається корисним проводити розрахунки за допомогою спеціально розробленого програмного забезпечення.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства створюється шляхом систематизації вже відомих методів оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Підсистема аналізу та вибору оптимальної методології проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану формується з урахуванням характеру господарської діяльності конкретного підприємства. Використання вітчизняних і зарубіжних методик аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності банкрутства потребує попереднього аналізу. Слід зазначити, що за допомогою різних методів розрахунку можна досягти абсолютно протилежних результатів щодо ймовірності банкрутства підприємства.

Підсистема раннього виявлення неплатоспроможності підприємства

зазвичай складається з методу оцінки ймовірності банкрутства, який підбирається спеціально для конкретного підприємства.

Підсистему рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та запобігання процедурі банкрутства доцільно сформувати у вигляді підсистеми типових рішень та підсистеми нестандартних рішень. Такий поділ дозволить апарату управління прискорити прийняття управлінських рішень і підвищити його ефективність.

Результати розрахунків з аналізу фінансового стану підприємства та аналізу ймовірності банкрутства є основою для формування ефективних антикризових заходів для конкретного підприємства. Можна рекомендувати такі антикризові заходи:

- економія всіх видів ресурсів і зниження витрат,
- мобілізація капіталу для підтримки виробництва, досліджень, маркетингу та іншої діяльності,
- максимальне зростання ефективності діяльності [16, с.110].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління призначена для визначення ступеня якості, результативності та своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом реалізації запланованих антикризових заходів і відновлення працездатності.

Критеріями оцінки ефективності системи антикризового управління є:

- досягнення змін в основному фінансовому становищі компанії в період антикризового управління (порівняно з початком впровадження антикризових процедур);
- швидкість, з якою досягаються позитивні зміни в одиницю часу;
- економічність досягнення позитивного ефекту;
- чи достатні зміни для відновлення прибутковості компанії;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів і процедур антикризового управління [23, с.102].

Слід зазначити, що ефективна система антикризового управління має

забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних якостей підприємства та відновлення його ефективного функціонування. Ефективність антикризового управління забезпечується покладеними в його основу заходами, результат яких допоможе вивести підприємство з кризового стану, відновити його ефективну діяльність і запобігти майбутнім кризовим ситуаціям.

1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством

Антикризове управління базується на глибокому аналізі фінансово-економічного стану підприємства та розробці антикризових заходів, які дозволяють підприємству передбачити й уникнути банкрутства, підвищити ефективність його діяльності. Запобігання неплатоспроможності залежить від своєчасного визнання загрози неплатоспроможності підприємства.

Для попередження кризи велике значення має своєчасне розпізнавання ознак майбутньої проблемної ситуації. Тому вкрай важливо, щоб керівник підприємства та менеджери вміли передбачати причини та причини кризових ситуацій і мати готовий механізм їх вирішення [9, с.128].

У світовій практиці використовуються різні економіко-математичні моделі для прогнозування стабільності роботи компанії, вибору її фінансової політики та визначення ризику банкрутства. Сучасна економічна наука має велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, у тому числі й щодо оцінки можливого банкрутства. Розглянемо найпоширеніші методи та моделі прогнозування кризи на підприємстві.

Одну з перших спроб використання аналітичних коефіцієнтів для прогнозування банкрутств зробив У. Уївер, який проаналізував 30 коефіцієнтів протягом п'ятирічного періоду для групи компаній, більшість з яких збанкрутували (Weaver, 1966). Усі коефіцієнти були розділені на шість

груп, і дослідження показало, що найбільш важливим для прогнозування є показник, який характеризує співвідношення надходження грошових коштів і позикового капіталу [3]. Найвідомішою в цій галузі є робота західного економіста Альтмана, який розробив метод розрахунку індексу кредитоспроможності за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Altman, 1968). Цей показник дозволяє заздалегідь розділити компанії на потенційних банкрутів і не банкрутів. Цей метод відомий як Z-модель Альтмана.

Проведені дослідження показали, що комбінації відносних показників мають високу здатність характеризувати ймовірність швидкого банкрутства конкретної компанії. На основі використання методів статистичного методу під назвою множинний дискримінантний аналіз (MDA) розраховано параметри лінійної кореляційної функції [6, с.87]:

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

де Z – показник неплатоспроможності підприємства; A – параметри, що показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства; X – показники (чинники впливу) діяльності підприємства.

Ця модель є двофакторною. У розрахунках використовувалися такі показники, як коефіцієнт покриття та ступінь фінансової залежності. Для США ця модель виглядає так:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\Pi} + 0,0579 \cdot K_{\Phi з} \quad (1.2)$$

де K_{Π} - коефіцієнт покриття (оборотні активи / поточні зобов'язання); $K_{\Phi з}$ – коефіцієнт фінансової залежності (кредитні кошти / загальна сума зобов'язань).

Вивчаючи, як працюють різні економічні системи, зазвичай обмежуються використанням простої функції.

Для компаній з $Z = 0$ ймовірність банкрутства становить 50%. Якщо $Z < 0$, то ймовірність банкрутства становить менше 50% і продовжує зменшуватися зі зменшенням Z . Якщо $Z > 0$, то ймовірність банкрутства перевищує 50% і зростає зі збільшенням Z [22, с.12].

Перевагою цієї моделі є її простота та можливість застосування при обмеженій інформації про компанію. Проте очевидно, що прогнозування банкрутства підприємства за допомогою двофакторної моделі не забезпечує високої точності розрахунків, що характеризують ділову активність та ефективність діяльності підприємства. Потрібна більш складна функція, яка залежить від більшої кількості змінних.

У 1968 році була запропонована п'ятифакторна модель прогнозування – так звана модель «Z-показника Альтмана». Це функція деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за звітний період, де n змінюється від 1 до 5. П'ятифакторна модель Альтмана виглядає так:

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

де X_1 – відношення власних оборотних коштів до активів підприємства; X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів; X_3 – рівень рентабельності активів; X_4 – співвідношення власного та позикового капіталу; X_5 – відношення доходу від реалізації продукції до активів [27, с.95].

Для моделі Альтмана визначається шкала ймовірності банкрутства залежно від значення Z-фактора (табл. 1.4). Точність прогнозу п'ятифакторної моделі Альтмана за один рік становить 95%, за два роки – до 83%, що є перевагою цієї моделі. Звичайно, можливі відхилення від значення критерію, тому Альтман виділив інтервал (1,81-2,99), який називають «зоною невизначеності» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Шкала вірогідності банкрутства за Альтманом

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

Джерело: складено автором на основі [16]

Виходячи з цієї області з дуже високою ймовірністю, можна зробити висновок щодо компанії: якщо $Z < 1,81$, то компанію можна віднести до категорії потенційних банкрутів, якщо $Z > 2,99$, то висновок прямо протилежний. Точність прогнозу в цій моделі становить 95% протягом року і до 83% за два роки, що є перевагою даної моделі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна використовувати переважно для великих компаній.

Семифакторна модель, розроблена Альтманом в 1977 році, дозволяє прогнозувати банкрутство на 5 років з точністю до 70% і включає такі показники: рентабельність активів, динаміка прибутку, коефіцієнт покриття (ліквідності), коефіцієнт автономії, сукупні активи [16, с.110].

Перевагою даної моделі є максимальна точність. Однак застосування ускладнене через брак інформації (необхідні дані аналітичного обліку, недоступні зовнішнім користувачам).

Z-показник Альтмана не є єдиним критерієм для визначення можливої неплатоспроможності компанії. Відомі й інші подібні критерії.

Наприклад, у 1977 році британський вчений Р. Таффлер перевіряв підхід Альтмана, використовуючи дані вісімдесяти британських компаній, і створив чотирифакторну прогнозну модель із певним набором факторів [27, с.87]:

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

де X_1 – операційний прибуток/поточні зобов'язання; X_2 – оборотні активи/загальна вартість зобов'язань; X_3 – поточні зобов'язання / Сума активів; X_4 – продажі/сума активів.

Якщо компанія має $Z > 0,3$, то банкрутство малоімовірне, а якщо $Z < 0,2$, ймовірність банкрутства дуже висока.

Методика моделі Конана і Гольдера використовує наступну формулу:

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

де X_1 – (дебіторська заборгованість + грошові кошти)/Активи; X_2 – постійний капітал/зобов'язання; X_3 – фінансові витрати/доходи від реалізації; X_4 – витрати на персонал / ПДВ; X_5 – валовий прибуток/власний капітал.

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

Отже, використання інструментальних моделей і методів дає змогу прогнозувати та аналізувати потенційні кризові ситуації підприємства, а також проектувати варіанти процедур їх вирішення, що є найважливішим завданням менеджменту підприємства [46, с.335].

Враховуючи різноманітність кризових явищ і багатоваріантність їх прояву, можливе використання різних методів антикризового управління як щодо окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяються на дві групи:

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

- друга група - стратегічні методи. Використання стратегічних методів спрямоване на підвищення якісних характеристик діяльності підприємства.

У таблиці 1.5 наведено систематизацію тактичних прийомів антикризового управління підприємством, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства. Однак у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризового стану – неефективної системи управління. А це вимагає застосування більш довгострокових заходів, тобто застосування стратегічних методів [54, с.185].

Як правило, підприємство не відразу відчуває результати застосування стратегічних методів, але вони змінюють сутність підприємства, його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість.

Наприклад, у запобіганні кризам основний напрямок стратегічних рішень менеджменту реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, забезпечення фінансової підтримки сталого зростання та досягнення фінансової безпеки. При цьому управлінські заходи спрямовані на:

Таблиця 1.5

Тактичні методи антикризового управління підприємством

Назва	Суть методу	Основне призначення
Даунсайзинг	Здатність пристосовуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом скорочення виробничих потужностей відповідно до реального попиту та можливостей ринку.	Скорочення постійних витрат, зниження собівартості продукції.
Санація	Комплекс заходів фінансово-економічного, технологічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на покращення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та заборгованості підприємства	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності.
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану зовнішнього середовища в процесі діяльності.	Раннє виявлення кризи та її «слабких сигналів».
Контролінг	Аналіз та координація виконання програми у порівнянні з плановими показниками.	Прискорення виявлення кризових явищ

Джерело: складено автором на основі [74]

- підтримка інвестицій в технологічні процеси,
- платоспроможність за рахунок контролю за платежами клієнтів;
- обґрунтування доцільності інвестиційних проектів;
- збільшення власного капіталу або залучення інвестицій [63, с.159].

Систематизація стратегічних методів антикризової компанії наведена в табл. 1.6, які свідчать, що розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства, а саме: запобігання, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ у компанії.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансового забезпечення прискореного зростання, фінансового забезпечення сталого зростання, досягнення фінансової безпеки спрямовані на це збалансувати способи отримання фінансових ресурсів.

У разі подолання (ліквідації) кризових явищ компанія реалізує стратегію отримання фінансової безпеки та запобігання банкрутствам, у рамках якої управлінські рішення спрямовані на економію інвестиційних ресурсів

шляхом відбору перспективних бізнес-проектів та збереження капіталомістких проектів.

Таблиця 1.6

Стратегічні методи антикризового управління підприємством

Назва	Суть методу	Мета
Диверсифікація	При перших ознаках кризи необхідно розширювати сферу діяльності, щоб не бути залежними від одного ринку.	Об'єднання всередині компанії для економії витрат.
Регуляризація	Формування стратегічного планування та управлінського обліку; Створення комплексної системи фінансового контролю та планування; Створення сучасної інформаційної системи бухгалтерського обліку; Здійснення маркетингових послуг у металургійній промисловості.	Система управління для вирішення різноманітних стратегічних завдань і виходу на міжнародні ринки
Реінжиніринг	Редизайн бізнес-процесів шляхом зменшення непотрібних зв'язків і операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та ресурсів.	Різне збільшення всіх показників ефективності
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів щодо зміни організаційної структури управління підприємством, забезпечення фінансового оздоровлення, збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності.	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання бізнесу, за якого власники об'єднаних компаній контролюють усі чисті активи об'єднаних компаній.	Спільний розподіл ризиків і вигод від злиття.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства та виключення з реєстрів.	Задоволення вимог кредиторів.

Джерело: складено автором на основі [75]

Керівникам важливо не тільки розробляти рішення щодо антикризового управління, а й оцінювати доцільність та ефективність впровадження антикризових заходів щодо запобігання банкрутству.

Методика оцінки ефективності антикризових заходів підприємства наведена в табл. 1.7. Як бачимо з табл. 1.7, методи оцінки ефективності антикризових заходів поділяються на три групи: кількісні, якісні та змішані.

Кількісні методи включають:

- 1) економіко-статистичний;
- 2) методи фінансово-економічного аналізу;
- 3) економіко-математичні моделі [14; 76] .

Таблиця 1.7

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління

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

Джерело: складено автором на основі [75]

При розрахунку індексів, приросту і темпів росту, середніх показників і відносних співвідношень використовуються економіко-статистичні методи. Однак ці методи дають лише попередню оцінку ефективності антикризових заходів. Для більш детального аналізу необхідно доповнити його іншими методами.

Методи фінансово-економічного аналізу базуються на розрахунку та аналізі фінансово-економічних показників, що характеризують доцільність вкладення коштів, базуються на принципі «витрати-вигода» і включають розрахунок таких показників, як: показники окупності проект реновації, розмір фінансових ризиків, показники фінансового стану (ліквідність, платоспроможність, рентабельність). Такі методи найчастіше використовуються при виборі проектів реабілітації та аналізі їх потенційної ефективності, але не враховують складний механізм причинно-наслідкових зв'язків. Проте методи фінансово-економічного аналізу дають змогу оцінювати ефективність антикризових заходів лише за кількісними показниками, а не враховувати якісні показники.

Економіко-математичні методи являють собою досить великий клас аналітичних засобів:

– причинно-наслідкові зв'язки (факторний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, економетричні методи),

- класифікація та розпізнавання ситуації (кластерний та дискримінантний аналіз),
- пошук оптимальних рішень (методи оптимізації),
- прогнозування впливу різноманітних випадкових факторів та трендове прогнозування (методи статистичного та імітаційного моделювання, методи прогнозування на основі часових рядів),
- методи аналізу переходу від одного стану системи до іншого (марковські та напівмарківські процеси),
- методи згортання індивідуальних показників (методи таксономії або методи формування інтегральних показників) [83, с.76].

Ці методи дозволяють не тільки оцінити ефективність антикризових заходів, а й виявити можливі важелі управління цим процесом, визначити ступінь їх впливу на результати антикризових заходів та надати прогнозні характеристики. За допомогою бізнес-математичних методів можна оцінити спільний синергетичний ефект організаційно-правових, фінансових, виробничо-технічних і соціальних заходів на антикризові заходи підприємства.

Для оцінки ефективності антикризових заходів також можна використовувати якісні (або експертні) методи. Однак при оцінці різноманітних якісних ефектів, які неможливо виміряти безпосередньо формальними методами, використання експертних методів має більший сенс. Наприклад, при оцінці ступеня синергетичного ефекту підвищення конкурентоспроможності компаній залежно від різних сфер інтересів за допомогою антикризових заходів такі методики не дозволяють врахувати кількісні показники ефективності антикризових заходів, що релятивізує оцінку та думка ставиться в залежність від експертів.

Змішані (комплексні) методи засновані на спільній обробці якісних і кількісних даних. Існує низка підходів до обробки таких показників (непараметричні статистичні методи, аналіз відповідності, методи нечіткої логіки, методи шкалювання). Комплексні методи дають змогу оцінити

ефективність антикризових заходів як за кількісними, так і за якісними показниками, що підвищує якість оцінки [83, с.90].

Не менш важливими показниками ефективності заходів антикризового управління є показники рентабельності (ефективності) після впровадження антикризових заходів. Такі показники відносять до кількісних показників ефективності антикризових заходів. Ефективність антикризових заходів характеризується також таким показником, як додана вартість, створена антикризовими заходами. Цей показник дає змогу оцінити, чи зросла вартість активів компанії після впровадження антикризових заходів.

Тому методичні підходи до кризового прогнозування та антикризового управління підприємством базуються на аналізі фінансово-економічного стану підприємства та розробці антикризових заходів, які дозволяють підприємству прогнозувати та уникати банкрутства з метою підвищення підвищення ефективності його діяльності. Запобігання банкрутству залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства підприємства, а також розробки та реалізації відповідних антикризових заходів, які дають змогу подолати кризу, відновити ліквідність і платоспроможність, запобігти банкрутству та ліквідації підприємства [78, с.225].

Таким чином, антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства і ґрунтується на застосуванні ефективної системи методів виявлення та попередження кризового стану підприємства та уникнення банкрутства.

Сьогодні найпоширенішими методами прогнозування кризи в компаніях є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Холдера. Методи антикризового управління компанією складаються з тактичних (скорочення, реструктуризація, моніторинг, контролінг) і стратегічних (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація). Керівникам важливо оцінити ефективність впровадження антикризових заходів антикризового управління.

Основою формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні бути не тільки заходи щодо управління та подолання кризи, а й заходи щодо запобігання виникненню кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність проектування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, предмета антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління під час кризи, визначення методологічних засад запобігання та управління кризовими явищами, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових заходів та ефективності відповідних антикризових заходів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації антикризового управління діяльністю підприємств

Формування ефективного механізму антикризового управління є наріжним каменем забезпечення стабільності функціонування та розвитку як для компаній, які вже відчули ознаки кризи, так і для компаній, що успішно працюють. В останньому випадку йдеться не про боротьбу з кризовими явищами, а більше про моніторинг та попередження кризових явищ та їх подальший розвиток. У будь-якому випадку інструментом вирішення завдання своєчасного моніторингу, виявлення, попередження та протидії кризовим явищам є механізм антикризового управління в компанії [85, с.74].

У свою чергу, складовою частиною механізму антикризового управління є система його підтримки. Під системою забезпечення розуміють сукупність організаційних, кадрових, технічних, програмних, фінансових та інших ресурсів, задіяних у механізмі антикризового управління підприємством.

Нормативно-правове забезпечення – це сукупність нормативно-правових документів різного рівня, включаючи законодавство України та внутрішні нормативні акти компанії. Варто зазначити, що на законодавчому нормативному рівні інститут банкрутства визначається переважно як

складова антикризового управління [56, с.365].

Найважливіші правові акти у сфері антикризового менеджменту включають такі рівні:

I – нормативно-правові акти загального спрямування, що містять окремі нормативні норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Кодекс України з процедур банкрутства);

II – нормативно-правові акти, які визначають правовий статус діяльності окремих видів товариств у певній сфері діяльності (банківські установи, інвестиційні інститути, страхові компанії) або окремих організаційно-правових форм товариств (товариства, сільськогосподарські підприємства тощо) та містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів неспроможними;

III – окремі законодавчі акти, що регулюють порядок подолання кризових явищ (Закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. № 2343-XI; «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» № 2343-XI). 543/96-ВР від 22 листопада 1996 р. Положення Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-економічного стану підприємств і організацій» № 543/96-ВР від 22 листопада 1996 року. 288/2092 від 5 серпня 1997 року та ін.).

Особливості зовнішнього нормативно-правового забезпечення відносин у сфері організації антикризового управління діяльністю підприємства представлено в табл. 1.8.

Внутрішнє нормативно-правове регулювання антикризового управління забезпечує організацію та регулювання компанії як системи, досягнення постійних цілей у рамках реалізації стратегій протягом певного періоду часу. Доцільно звернутися до основних нормативно-правових документів цієї групи [56, с.78]:

Таблиця 1.8

Характеристика зовнішнього нормативно-правового забезпечення відносин у сфері організації антикризового управління діяльністю підприємств

Нормативно-правовий акт	Загальна характеристика
1	2
Конституція України від 28 червня 1996 року [40]	Основний державний документ (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи діяльності представників, органів виконавчої і судової влади, виборчу систему, права та обов'язки держави, суспільства і громадянина України.
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV [15]	Визначає основні принципи підприємницького життя в Україні та регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та провадження господарської діяльності між господарськими товариствами, а також між цими господарськими товариствами та іншими учасниками господарських відносин.
Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV [86]	Регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), які ґрунтуються на юридичній рівності, вільному волевиявленні та майновій самостійності їх учасників.
Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [62]	Регулює відносини у сфері справляння податків і зборів, зокрема встановлює вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, а також порядок їх справляння, платників податків і зборів, їх права і обов'язки та юрисдикцію. Органи контролю, повноваження та обов'язки їх посадових осіб щодо адміністрування податків і зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII [39]	Встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом для задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи.
ЗУ «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 року № 698-XII [70]	Визначає загальні правові, економічні та соціальні основи підприємницької діяльності (підприємництва) громадян і юридичних осіб на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.
ЗУ «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII [66]	Він визначає поняття та види господарських товариств, правила їх створення та діяльності, а також права та обов'язки їх учасників і засновників.
ЗУ «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI [64]	Визначає порядок створення, діяльності, припинення та виділення акціонерних товариств, їх правовий статус та права і обов'язки акціонерів.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III [68]	Він визначає правові засади сприяння і захисту економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності та спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Зазначені в законі основні нормативні регулюють питання захисту економічної конкуренції.

Продовження таблиці 1.8

1	2
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 року №236/96-ВР [67]	Визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Метою закону є встановлення, розвиток і забезпечення звичаїв комерційної та інших добросовісної конкуренції під час здійснення підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Закон розкриває сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (розділ 4) та визначає відповідальність за недобросовісну конкуренцію (розділ 5).
ЗУ «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [69]	Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також встановлює механізми їх захисту та основи реалізації державної політики у цій сфері. сфера захисту прав споживачів.

Джерело: складено автором на основі аналізу нормативно-правової бази

- установчі документи;

- положення, що визначають організаційну структуру управління товариством (положення про загальні збори, про правління акціонерного товариства, про раду директорів, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) затвердженого фонду, юрисдикція посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами щодо прийняття внутрішніх положень товариства, порядок створення, реструктуризації та ліквідації дочірніх підприємств тощо);

- положення, що визначають особливості взаємодії підприємства з операційним середовищем та детально описують питання комерційної таємниці, права, обов'язки та відповідальність у разі порушення основних норм діяльності, мотивацію, організацію роботи персоналу, відносини з ринком. контрагенти тощо, зацікавлені сторони тощо (наприклад, винагорода правління, цінні папери компанії, інтелектуальна власність, дивідендна політика, комерційна таємниця, внутрішні операції, відділи, персонал тощо);

- документи, що характеризують виробничу діяльність підприємства (положення, накази та норми тощо).

Недостатній рівень інформаційного забезпечення системи управління

призводить до прийняття неправильних управлінських рішень, неоптимального використання внутрішніх резервів підприємства, зростання ризику підприємницької діяльності, недооцінки рівня попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг та ін. А відтак, рівень інформованості підприємства та можливість ефективного і швидкого оцінювання отриманої інформації стає одним з критеріїв оцінки стабільності підприємства, найважливішим чинником виживання в боротьбі з конкурентами та більшими за розмірами підприємствами [50, с.98].

Правильної організації інформаційного забезпечення перш за все потребує система антикризового управління підприємством, ефективність функціонування якої на пряму залежить від наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської діяльності підприємства, що задовольняють вимогам блоку антикризового управління.

Інформаційне забезпечення включає в себе інформаційну систему з необхідним інформаційним фондом (персоналом і технічними засобами) та систему інформаційних потоків. Інформаційна система є не що іншим як комунікаціями персоналу підприємства, щодо питань, які стосуються їх компетенції та професійної діяльності. Інформаційні потоки є рухом інформації між працівниками, керівництвом, власниками та підрозділами корпоративного підприємства та вважаються його вихідним елементом. Сукупність такого роду переміщень, представляє собою систему інформаційних потоків, що дають можливість здійснити будь-який процес. Система інформаційних потоків - це система потоків інформації, яка дозволяє підприємству вести свою фінансово-господарську діяльність. Основна мета та призначення інформаційних потоків - це оптимізація роботи підприємства [50, с.99].

Інформаційно-аналітичне забезпечення в сфері антикризового управління в цілому орієнтоване на вдосконалення рівня якості управління суспільними процесами і засноване на загальній методології аналітичної діяльності в рамках реалізації функцій управління на всіх рівнях.

В цілому інформаційно-аналітичне забезпечення в сфері антикризового управління направлено на скорочення часу на передачу, обробку, підготовку і реалізацію управлінських рішень, заходів і т.п. При цьому в даний час спостерігається тенденція планомірної інтенсифікації інформаційних процесів в даному середовищі, що вимагає розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, в тому числі у всіх сферах державного управління. Слід зазначити, що основною спрямованістю даних процесів виступає підвищення якості організації життєдіяльності суспільства в цілому.

Таким чином, можна виділити два рівня інформаційно-аналітичного забезпечення в сфері антикризового управління [12; 31]:

- 1) інформаційний рівень, який полягає в пошуку, зборі, зберіганні та поширенні інформації;
- 2) аналітичний рівень, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі і перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

Інформаційний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення формується на підставі наступних видів інформації: планової, облікової, нормативно-правової та звітної-статистичної, та дає можливість оцінити стан показників, які характеризують результативність та ефективність діяльності підприємства.

Застосування планової інформації розглядається як інформаційний продукт та як джерело управлінської інформації. Отримання ефективних результатів напрямку залежить від правильності розрахунків прогнозних та планових показників, які виступають основою для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Документи оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку, а також первинна документація представляють собою джерела облікової інформації. Усі господарські операції, які здійснюються на підприємстві, відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою відповідних методів та елементів, на основі систематизації, групування та зберігання інформації.

Дослідження та оцінка взаємозв'язків між окремими показниками, виявлення закономірностей розвитку діяльності підприємства здійснюється за даними статистичного обліку, в результаті чого отримується інформація щодо кількісних характеристик масових явищ і процесів в економіці.

Нормативно-правова інформація, яка міститься у відповідних нормативних документах: Кодексах, Законах України, Постановах Кабінету Міністрів України, наказах міністерств України, інструкціях та ін., включаючи директивну інформацію, комерційно-правову та нормативно-довідкову.

Деякі автори [17; 28] інформаційну складову інформаційно-аналітичного забезпечення розділяють на облікову та інформаційно-довідкову інформацію, де відповідно облікова інформація – це масив даних оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку, первинна документація, управлінська документація та ін. Під інформаційно-довідковою інформацією розуміють зазвичай інформацію зовнішнього середовища, нормативно-правову на будь-яку іншу інформацію, що може бути корисною для підприємства.

Облікова інформація в необробленому вигляді та без її відповідного аналізу не може в повному обсязі задовольнити інформаційні потреби зовнішніх і внутрішніх користувачів. Аналіз облікової інформації дозволяє отримати більш широкий обсяг інформації з позиції її більшої деталізації та напрямів (сфер) призначення. Застосування різних методик аналізу дозволяє отримувати інформацію про динаміку і структуру окремих показників, фактори впливу на результати діяльності, тенденції розвитку, фінансову стійкість і платоспроможність та інші важливі дані для розвитку та покращення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [28, с.115].

В системі антикризового управління в контексті прийняття конкретних рішень виділяють три рівня інформаційно-аналітичного забезпечення: оперативний, тактичний та стратегічний. Відповідно до такого підходу, форми інформаційно-аналітичного забезпечення в рамках його цілісної

концепції в системі управління можна представити наступним чином:

- 1) моніторинг, що включає інформаційні зведення, звіти, довідки;
- 2) аналіз ефективності прийнятих рішень, процедур прийняття рішень і результатів їх виконання;
- 3) дослідження актуальних проблем в конкретних сферах управління, включаючи інформаційні, концепційні і програмні розробки, оперативні дослідження та аналітичні дослідження.

Таким чином, для належного виконання завдань кожної з функцій управління має бути сформована ефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття економічних рішень на всіх рівнях управління та формування облікової і аналітичної інформації для зовнішніх користувачів. А відтак, функції інформаційно-аналітичного забезпечення взаємопов'язані з функціями управління. Система інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління за своєю суттю може бути віднесена до класу динамічних систем, для яких не слід дуже жорстко ставити мету і обмеження, які можуть змінюватися в ході функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ антикризового управління діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що на тлі макроекономічної нестабільності становище суб'єктів економічних відносин ускладнюється їх невідповідністю до кризи. Неврахування ймовірності виникнення та розвитку кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень менеджменту стали причинами високого рівня банкрутства.

2. З урахуванням наукових підходів до визначення сутності «антикризового управління» розроблено окреме бачення, а саме: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства шляхом використання ефективної системи методів виявлення та попередження кризового стану підприємства та запобігання його банкрутству. З'ясовано, що основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємства в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності менеджери повинні сформулювати систему антикризового управління як частину загальної структури управління, яка є найбільш ефективною в умовах кризи та враховує специфіку діяльності підприємства. Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління та поєднують його елементи в єдине ціле, що забезпечує його ефективність, а саме подолання кризи та відновлення працездатності підприємства.

4. Узагальнено, що процес антикризового управління – це комплекс чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових заходів адміністративного підрозділу з метою виведення підприємства з кризового

стану. Ефективна система антикризового управління має забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних якостей підприємства та відновлення його ефективного функціонування. Ефективність антикризового управління забезпечується покладеними в його основу заходами, результат яких допоможе вивести підприємство з кризового стану, відновити його ефективну діяльність і запобігти майбутнім кризовим ситуаціям.

5. Встановлено, що методичні підходи до антикризового прогнозування та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-економічного стану підприємства та розробці антикризових заходів, які дозволяють спрогнозувати підприємство та уникнути його банкрутства. та підвищення ефективності його діяльності. Запобігання банкрутству залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства підприємства, а також розробки та реалізації відповідних антикризових заходів, які дають змогу подолати кризу, відновити ліквідність і платоспроможність, запобігти банкрутству та ліквідації підприємства. процес.

6. Доведено, що формування ефективної системи антикризового управління підприємством має ґрунтуватися не лише на заходах щодо подолання та подолання кризи, а й на заходах щодо запобігання виникненню кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність проектування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, предмета антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління під час кризи, яка Визначення методологічних засад запобігання та управління кризовими явищами, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових заходів та ефективності відповідних антикризових заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІБК ОБРІЙ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Сьогодні будівельний ринок є важливою частиною суспільного виробництва та важливою ланкою для забезпечення прийнятної якості життя людей та прискорення інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва. Продукція будівельної індустрії - це нові капітальні ресурси із засобів виробництва, що використовуються в невиробничих цілях. Крім того, галузь займається їх реконструкцією та технічним переобладнанням [11].

Основою для дослідження діяльності великих забудовників на будівельному ринку України послужила інформація відомого порталу «Mind.ua» [57]. Рейтинг забудовників за обсягами господарської діяльності за даними інформаційного порталу «Mind.ua» у 2022 р. представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинг найбільших забудовників за обсягами господарської діяльності за даними інформаційного порталу «Mind.ua» у 2022 р.

Будівельна компанія (збудувник)	Загальна площа, к.м.	Кількість квартир	Кількість зданих будинків	Кількість зданих ЖК	Кількість зданих ЖК з 2015 р.	Кількість ЖК, що будуються
Stolitsa Group	158921	2969	10	8	66	27
UDP	137235	2059	10	3	13	13
ІБК «Обрій»	101196	1472	4	2	19	12
Київміськбуд	60429	721	10	2	3	5
KAN Development	47346	455	2	1	0	5
Geos	32919	411	8	1	0	3
Ковальська нерухомість	22059	430	2	1	13	1
Інтергал-буд	16202	309	2	0	12	1
KSM group	16142	436	2	0	5	0
Спецжитлофонд	15796	335	1	0	2	0

Джерело: складено автором на основі [57]

Отже, будівельна компанія ТОВ «ІБК «Обрій» здійснює комплексне управління всіма етапами розвитку об'єктів будівництва: від ідеї до реалізації, ефективно поєднуючи роботу компаній-підприємців, генпідрядників, замовників та інвесторів. Групою компаній ТОВ «ІБК «Обрій» реалізовано десятки успішних об'єктів житлової та комерційної нерухомості, що заклало основу довіри до нас як інвесторів, так і партнерів по проекту.

ТОВ «Інвестиційно-будівельна компанія «Обрій» (скорочена назва: ТОВ «ІБК «Обрій») зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 30.01.2004 р. та знаходиться за адресою: Україна, 03035, місто Київ, вулиця Липківського Василя Митрополита, будинок 18, офіс 6/4 [58].

ТОВ «ІБК «Обрій» - стабільна компанія, що динамічно розвивається, надає якісні послуги в будівельній галузі. Компанія вже кілька років є членом Будівельної палати України. ТОВ «ІБК Обрій» працює на ринку нерухомості з 2004 року та має державну ліцензію на виконання всіх робіт з будівництва будівель і споруд відповідно до державного стандарту.

ТОВ «ІБК «Обрій» користується заслуженою довірою та високим авторитетом серед клієнтів та партнерів завдяки виконанню своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами, суворому дотриманню законодавства, наявності потужної матеріально-технічної бази та високих компетентні менеджерів, інженерів та працівників різних дисциплін. Професіоналізм, рішучість і відповідальність - основні складові загальної характеристики компанії. В умовах посилення конкуренції на українському ринку нерухомості компанія успішно розвивається, постійно вдосконалює свій виробничо-технічний потенціал, використовуючи передові методи роботи.

Основними напрямками діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» є будівництво багатоквартирних будинків, приватних будинків, офісів, промислових, рекреаційних та оздоровчих об'єктів. Крім того, ми надаємо кваліфіковану допомогу в оформленні техпаспортів та права власності на нерухоме майно.

За період діяльності компанії ТОВ «ІБК «Обрій» успішно реалізувала низку проектів у сфері житлового, промислового та громадського будівництва, включаючи житлові будинки, приватні будинки, готельні комплекси та виробничі майданчики.

Основними видами діяльності ТОВ «ІБК Обрій» є [58]:

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

Асортимент житла, який пропонує ТОВ «ІБК Обрій», відповідає як державним стандартам, так і вимогам покупця або замовника і включає будинки з квартирами підвищеної комфортності, а також проекти елітного житла, що дозволяє задовольнити потреби найширших верств населення.

ТОВ «Будівельна компанія «ІБК «Обрій» вже понад 20 років є одним із провідних забудовників на ринку України. За цей період компанія реалізувала більше 20 проектів житлової та комерційної нерухомості. ТОВ «ІБК Обрій» використовує передовий світовий досвід розвитку мегаполісів та впроваджує новітні архітектурні та інженерні рішення в Україні [58].

ТОВ «ІБК «Обрій» успішно ініціює та реалізує довгострокові проекти, серед яких надсучасні торгово-розважальні центри, комфортабельні житлові комплекси «місто в місті» та інноваційні парки. Загальна сума інвестицій у ці проекти перевищила 1 мільярд доларів США.

ТОВ «ІБК «Обрій» забезпечує повний цикл управління: від створення та будівництва об'єктів до введення в експлуатацію, продажу та оренди. Будівлі компанії є унікальними як естетично, так і технічно, а також відповідають міжнародним стандартам екологічності та енергоефективності.

Характеристика інвестиційних будівельних проектів, реалізованих ТОВ «ІБК Обрій» у 2021-2022 роках представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Особливості інвестиційних будівельних проектів, які реалізувало
ТОВ «ІБК «Обрій» у 2021-2022 роках.

назва проекту	Короткий опис
MIRUM CLINIC, КИЇВ	МІРУМ – новий сучасний багатопрофільний медичний центр, створений за світовими стандартами надання медичної допомоги. Основні напрямки діяльності закладу: відділення допоміжних репродуктивних технологій, діагностичний центр, цілодобовий стаціонар, хірургічний центр, поліклініка для дітей та дорослих, центр підготовки медичного персоналу різних спеціальностей.
ЖК UNO CITY HOUSE, КИЇВ	UNO City House - багатофункціональний житловий будинок в одному з центральних районів столиці. Він знаходиться прямо навпроти одного з найбільших парків Києва -Бабин Яр, який плавно перетікає в Кирилівський гай. Окрім вражаючих краєвидів на зелену зону столиці, концепція комплексу передбачає зручний транспортний вузол та швидкий доступ до мікрорайону.
CONCORDIA CLUB APARTMENT, КИЇВ	Clubhouse Concordia втілює ідею комфортного проживання та відчуття повного балансу прямо в центрі столиці. Завдяки комплексному підходу до вирішення проблеми комфортного, якісного житла, ми створили дім, який поєднує в собі тишу і всі аспекти гармонійного життя сучасної людини з ритмом великого міста. Будинок знаходиться в двох хвилинах від Львівської площі, в двох кроках від всієї необхідної для повсякденного життя інфраструктури.
МІСТО КВІТІВ. ЧЕТВЕРТИЙ ПУСКОВИЙ КОМПЛЕКС, КИЇВ	Вишукане місце для тих, хто хоче найкращого для своєї родини. Всюди панує атмосфера природної гармонії та спокою, яка, як не дивно для столиці, поєднується з хорошою транспортною розв'язкою та пішохідною доступністю до станції метро «Сирець». життя. На території площею 11 гектарів створена приємна атмосфера, в якій кожен член сім'ї - від дитини до дорослого - знайде можливість для відпочинку та оздоровлення.

Джерело: складено автором на основі [58]

Усе, що створює ТОВ «ІБК Обрій» - це комфорт, безпека та сучасність. Загальна площа реалізованих компанією проектів становить понад 3 млн м², а її активи – близько 1000 га землі. ТОВ «ІБК «Обрій» управляє інвестиційна компанія Катерини та Володимира Власових.

Завдяки наявній професійній матеріально-технічній базі, кваліфікованому персоналу, надійним партнерам та постачальникам ми досягаємо поставлених цілей та забезпечуємо будівництво якісних, сучасних та комфортних житлових та нежитлових об'єктів.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «ІБК Обрій» є [58]:

- високий рівень корпоративної відповідальності та соціально орієнтованого управління;

- технологічність стала однією з основних характеристик всього виробничого ланцюга - від технології будівництва до дизайну просторів;

- досвід і професіоналізм - в кожному новому проекті завжди є елемент креативності та інноваційності. Кожна інновація завжди має ґрунтуватися на високому професіоналізмі та великому базовому досвіді.

Місія ТОВ «ІБК «Обрій» полягає в наступному [58]:

1. Ми створюємо середовище, в якому вам хочеться жити.

2. Ми свідомо переносимо горизонт із сьогодення в майбутнє, зважуємо кожен крок і встановлюємо високі стандарти якості життя в міському середовищі. З новими можливостями та нашим багаторічним досвідом ми створюємо гармонійний простір для наших споживачів.

Бачення ТОВ «ІБК «Обрій» полягає в наступному:

1. Ми самі створюємо будинки, в яких хочемо жити.

2. Кожен раз ми вдосконалюємо наші проекти, розсуваючи межі ринку. Тому що ми будуємо не квадратні метри, а гармонію і комфорт для вдумливих людей, які цінують свободу вибору.

3. Основою нашого успіху є особиста праця кожного окремо та спільна злагоджена робота всього талановитого колективу. Це дозволяє нам знаходити нові рішення для задоволення зростаючих потреб клієнтів і швидкого розвитку світового ринку.

Цінності ТОВ «ІБК «Обрій» полягає в наступному:

1. Амбіції. Ми віримо, що, ставлячи перед собою амбітні цілі, ми допомагаємо споживачам підвищити їхні власні очікування. При цьому ми з самого початку будемо реалізовувати проекти, якими будемо пишатися. Жоден бізнес-цикл, ніяка тимчасова перевага не можуть бути приводом для зниження рівня завдань, які ми ставимо.

2. Досвід і професіоналізм. Кожен новий проект завжди містить елемент креативності та інновацій. Кожна інновація завжди має ґрунтуватися на

високому професіоналізмі та великому базовому досвіді. OBRIJ використовує великий досвід окремих ключових гравців та досвід організації командної роботи.

3. Технологія. Ефективність і технологічність виробничих процесів -є важливою ознакою прогресу в розумінні XXI століття. Технологічність стала однією з головних характеристик всього виробничого ланцюжка групи компаній OBRIJ, -починаючи від технології будівництва і закінчуючи дизайном громадських просторів.

4. Відповідальність. Ми усвідомлюємо свою відповідальність за виконання обіцянок компанії перед споживачами та партнерами, забезпечуючи стабільну якість і оголошені терміни. Реалізуючи проекти, ми приділяємо увагу навколишньому середовищу – зокрема соціальній відповідальності перед суспільством, природою та всіма зацікавленими сторонами.

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

Організаційна структура управління ТОВ «ІБК «Обрій» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

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

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

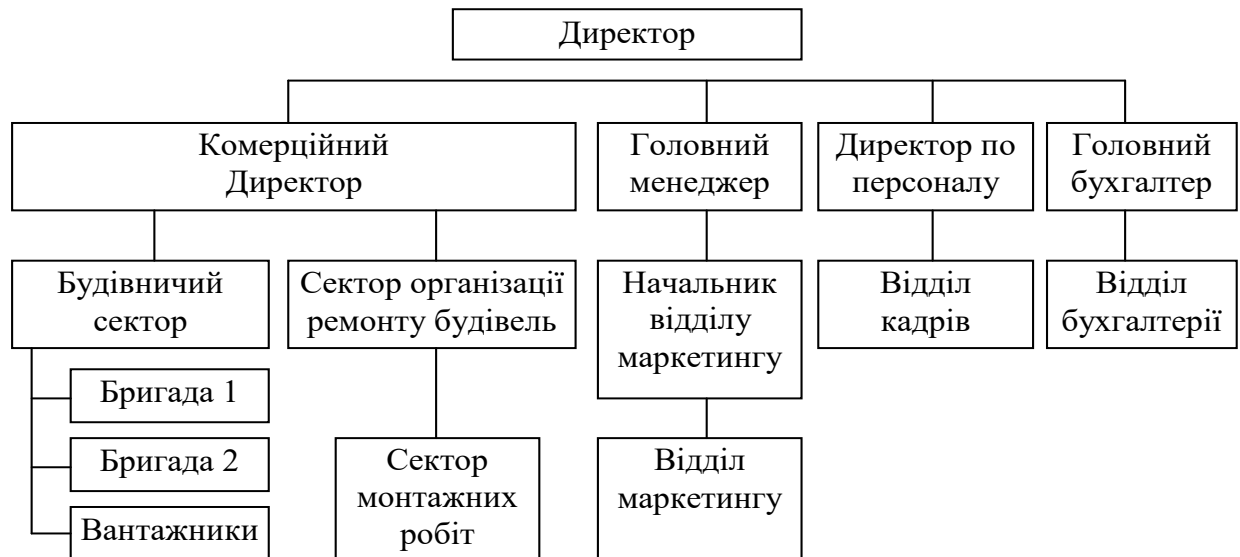


Рис. 2.1. Організаційна структура управління будівельним підприємством
ТОВ «ІБК «Обрій»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

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

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

Головний бухгалтер ТОВ «ІБК «Обрій» відповідає за забезпечення ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Організацією поточної бухгалтерської, фінансової, аналітичної та статистичної облікової роботи на займається відділ бухгалтеріє на чолі з головним бухгалтером. Підприємство

веде статистичну звітність, облік фінансово-господарської діяльності у порядку, встановленому чинним законодавством України.

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

Відповідальність за організацію маркетингової діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» несе начальник відділу маркетингу. Начальник відділу маркетингу ТОВ «ІБК «Обрій» відповідає за:

- вивчення ринку будівельно-монтажних робіт;
- організацію та проведення маркетингових досліджень українського ринку будівництва та будівельних матеріалів;
- проведення моніторингу ринкових ніш;
- вивчення попиту та ситуації на конкурентних нішах.

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

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У ринковій економіці підприємства часто стикаються із кризовими явищами, жорсткою фінансовою політикою, яку проводить держава та інфляційний процес. Незважаючи на це, кожне підприємство намагається зберегти стійкість ринкової позиції, у зв'язку з цим більшої актуальності набуває діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Кожному підприємству необхідно здійснювати реальну об'єктивну оцінку потреб та можливостей, які обумовлені фінансовою структурою. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є двостороннім процесом, де з

одного боку виступають передумови розвитку підприємства, з другого результат його діяльності.

Діагностика фінансово-економічного стану означає процес виявлення проблем у фінансовому стані компанії. Метою діагностики є проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та формулювання висновків.

При процесі фінансової діагностики, облікова інформація компанії проходить аналітичну обробку, яка включає: порівняння результатів з періодами минулих років, порівняння з показниками інших компаній у цій же сфері діяльності, а також визначається вплив різних факторів на результат господарської діяльності підприємства і допомагають виявити недоліки, помилки, втрачені можливості та перспективи розвитку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІБК «Обрій»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	16954	19178	23628	6674	39,37
Валовий прибуток, тис. грн.	5977	7549	9030	3053	51,08
Чистий прибуток, тис. грн.	1130	3149	3768	2638	у 2,33 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	23205,0	48456,0	70726,0	47521,0	у 2,04 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	11093,0	33770,0	48379,5	37286,5	у 3,36 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	12112,0	14686,0	22346,5	10234,5	84,50
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	51	46	-9	-16,36
Фондовіддача, грн.	1,53	0,57	0,49	-1,04	-68,04
Фондомісткість	0,07	0,07	0,15	0,08	110,44
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	201,69	662,16	1051,73	850,04	у 4,21 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	308,25	376,04	513,65	205,40	66,63
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,40	1,31	1,06	-0,34	-24,46

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2022 р. становив 23628 тис.грн., що на 6674 тис.грн., або на 39,37 % більше, ніж у 2020 р. Також, значення валового прибутку підприємства було на рівні 9030 тис.грн., що на 3053 тис.грн., або на 51,08 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, показник чистої прибутковості ТОВ «ІБК «Обрій» значно збільшився, а саме на 2638 тис.грн., або у 2,33 рази, що у 2022 р. становило 3768 тис.грн.

Аналіз показав, що середньорічна вартість активів ТОВ «ІБК «Обрій» у 2022 р. підвищилась на 47521 тис.грн., або у 2,04 рази, що сягало рівня 70726 тис.грн. Також слід зазначити, що в структурі активів найбільшу питому вагу посідали необоротні активи, середньорічна вартість яких становила 48379,5 тис.грн., що на 37286,5 тис.грн., або у 3,36 разів більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість оборотних активів, також, зросла на 10234,5 тис.грн., або у 3,36 разів, що становило 22346,5.грн.

Протягом аналізованого періоду відбулося скорочення середньооблікової чисельності працівників на 9 осіб, або на 16,36 %. На кінець 2022 р. на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» працювало 46 осіб. Недивлячись на скорочення чисельності персоналу підприємства, слід відмітити позитивну тенденцію до зростання продуктивності праці на 205,40 тис.грн., або на 66,63 %, що у 2022 р. становило 513,65 тис.грн.

Показник фондівддачі характеризує ефективність використання основних активів ТОВ «ІБК «Обрій». Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося зменшення значення фондівддачі, а саме на 1,04 грн., або на 68,04 %, що становило лише 0,49 грн.

Аналізуючи фінансово-економічний стан підприємства, необхідно вивчити його майновий стан. Майно підприємства характеризується сумою господарських засобів підприємства та джерел їх надходження в цілому та за їх видами, тобто фінансові ресурси (капітал) підприємства, інвестовані у довгострокові та короткострокові (оборотні) активи.

Майновий стан - це сума і структура коштів та джерел за їх видами.

Стан майна підприємства визначається показниками, що згруповані: господарські засоби - за рівнем їх функціонування та рівнем ліквідності, а джерела надходження фінансових ресурсів - за ступенем їх утворення та терміновістю погашення. Для оцінки майнового стану на основі бухгалтерського балансу визначаються сума по кожній групі господарських засобів та джерел надходження фінансових ресурсів, а також їхня частка до загальної суми капіталу на початок та кінець звітного періоду та робляться відповідні висновки.

На основі зміни суми господарських коштів можна визначити збільшення чи зменшення загальної суми майна підприємства, що використовується у господарській діяльності. Зміну суми господарських коштів слід порівняти зі зміною обсягу виробництва та реалізації продукції (надання послуг). Збільшення величини капіталу слід вважати виправданим, коли темпи зростання обсягу виробництва та реалізації продукції (надання послуг) перевищує темпи зростання господарських коштів.

Характеристика майна підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Аналіз показав, що загальна вартість майна ТОВ «ІБК «Обрій» у 2022 р. становила 68239 тис.грн., що на 44540 тис.грн., або на 187,94 % більше, ніж у 2020 р. В основі активів компанії були необоротні активи в сумі 40495 тис.грн. (59,34 % в структурі активів), що на 29219 тис.грн., або у 2,59 разів більше, ніж у 2020 р. Водночас, оборотні активи становили 27744 тис.грн. (40,66 % в структурі активів), що на 15321 тис.грн., або на 123,33 % більше, ніж у 2020 р. Слід відмітити, що на підприємстві існує невисокий рівень дебіторської заборгованості, лише 7,83 % структури майна у 2022 р., що свідчить про раціональні відносини з контрагентами. У 2022 р. спостерігалось найбільше збільшення запасів на 8132 тис.грн., або на 82,6 %, що становило 17973 тис.грн.

Аналіз пасивів ТОВ «ІБК «Обрій» показав, що у 2022 р. власний капітал відзначався найбільшою часткою, а саме 96,33 % в структурі зобов'язань.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «ІБК «Обрій»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	11276	47,58	56264	76,85	40495	59,34	29219	у 2,59 р.б.	11,76
в т.ч. основні засоби	10589	44,68	56142	76,68	40408	59,22	29819	у 2,81 р.б.	14,53
2. Оборотні активи	12423	52,42	16949	23,15	27744	40,66	15321	123,33	-11,76
в т.ч. запаси	9841	41,52	11534	15,75	17973	26,34	8132	82,63	-15,19
дебіторська заборгованість	1576	6,65	3159	4,31	5345	7,83	3769	у 2,39 р.б.	1,18
грошові кошти	1010	4,26	2248	3,07	4426	6,49	3416	у 3,38 р.б.	2,22
Пасиви									
1. Власний капітал	22836	96,36	72153	98,55	65733	96,33	42897	187,85	-0,03
в т.ч. зареєстрований капітал	756	3,19	756	1,03	756	1,11	0	0,00	-2,08
Нерозподілений прибуток	21908	92,44	25394	34,69	32713	47,94	10805	49,32	-44,50
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	580	2,45	521	0,71	185	0,27	-395	-68,10	-2,18
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	283	1,19	539	0,74	2321	3,40	2038	у 7,20 р.б.	2,21
Баланс	23699	100,00	73213	100,00	68239	100,00	44540	187,94	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас, поточні зобов'язання і забезпечення посідали лише 3,40 % структури. Сума зареєстрованого капіталу ТОВ «ІБК «Обрій» становила постійні 756 тис.грн. протягом аналізованого періоду. ТОВ «ІБК «Обрій» характеризувалося вагомим обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 32713 тис.грн. у 2022 р., що на 10805 тис.грн., або на 49,32 % більше, ніж у 2020 р.

Забезпечення максимальних фінансових результатів в довгостроковому періоді можна досягти тільки при системному досягненні необхідних обсягів

прибутку. При цьому розмір фінансового результату в короткостроковому і довгостроковому періоді формується з урахуванням негайних потреб в інвестиційних ресурсах підприємства, забезпечення інтересів власників і суспільства. На сьогодні проблема досягнення необхідного розміру прибутку і рентабельності діяльності суб'єкта господарювання стає пріоритетною. Досягнення необхідного рівня ефективності сучасного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища передбачає збільшення доходів і зниження витрат при виготовленні продукції чи наданні послуг

Зростання прибутку створює можливості для розширення відтворення і вирішує завдання соціально-економічного розвитку підприємств. У зв'язку з цим, аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу виявити проблеми у фінансово-господарській діяльності підприємства та використати необхідні інструменти для їх усунення.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «ІБК «Обрій», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16954	19178	23628	6674	39,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10977	11629	14598	3621	32,99
Валовий прибуток	5977	7549	9030	3053	51,08
Інші операційні доходи	1912	2144	748	-1164	-60,88
Адміністративні витрати	2048	2187	2523	475	23,19
Витрати на збут	1719	1648	1529	-190	-11,05
Інші операційні витрати	2611	1982	939	-1672	-64,04
Фінансовий результат від операційної діяльності	1511	3876	4787	3276	у 2,16 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	1551	3944	4861	3310	у 2,13 р.б.
Чистий фінансовий результат	1130	3149	3768	2638	У 2,33 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що у 2022 р. відбулося збільшення обсягів господарської діяльності ТОВ «ІБК «Обрій», а отже, суми чистого доходу від реалізації продукції на 6674 тис.грн., або на 39,37 %, що становило 23628 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, також, зросла на 3621 тис.грн, або на 32,99 %, що у 2022 р. становило 14598 тис.грн. Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій» відрізнялось значним рівнем валової прибутковості в сумі 9030 тис.грн., що на 3053 тис.грн., або на 51,08 % більше, ніж у 2020 р.

В структурі витрат операційної діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» вагоме значення мали адміністративні витрати та витрати на збут в сумі 2523 тис.грн. та 1529 тис.грн. відповідно. Інші операційні витрати підприємства зменшились на 1672 тис.грн., або на 64,04 %, що у 2022 р. становило 9393 тис.грн.

Також, ТОВ «ІБК «Обрій» відрізнялося достатньо високим значенням показника чистого фінансового результату у 2022 р., в обсязі 3768 тис.грн., що на 2638 тис.грн., або у 2,33 рази більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» – це така різнобічна характеристика якості виробничої і фінансової діяльності підприємства, як визначає рух, склад та ефективне використання фінансових ресурсів, реалізацію фінансових відносин за допомогою системи показників як на фіксований момент часу, так і в динаміці.

Оцінку фінансового стану ТОВ «ІБК «Обрій» можна об'єктивно здійснити тільки за допомогою комплексу показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. Саме за допомогою діагностики можна детально оцінити та спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

Діагностика фінансового стану – це насамперед процес оцінки стану об'єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методів експрес-аналізу і поглибленого аналізу, що дасть змогу виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення та визначити методи покращення ситуації.

Основною цільовою установкою діагностики фінансового стану ТОВ «ІБК «Обрій» є його оцінка і виявлення резервів стабілізації, поліпшення і зростання.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «ІБК «Обрій»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	43,90	31,45	11,95	-31,94	-72,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,57	4,17	1,91	-1,66	-46,57
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	12140	16410	25423	13283,0	109,42
Коефіцієнт автономії	0,96	0,99	0,96	0,00	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,01	1,04	0,00	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	26,46	68,07	26,23	-0,23	-0,87
Коефіцієнт оборотності активів	0,73	0,40	0,33	-0,40	-54,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,76	0,40	0,34	-0,42	-55,10
Рентабельність господарської діяльності, %	8,94	22,61	24,81	15,88	x
Рентабельність власного капіталу, %	5,09	6,63	5,47	0,38	x
Рентабельність продукції, %	14,99	24,02	26,69	11,70	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що ТОВ «ІБК «Обрій» характеризувалося надзвичайно стабільним станом фінансової стійкості. Показники ліквідності характеризували високий рівень платоспроможності підприємства. Також, чистий оборотний капітал мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії мав значення, значно вище за критичне, що характеризує підприємство, як незалежне від позикових джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «ІБК «Обрій» у 2022 р. здійснювало господарську діяльність з високою ефективністю.

2.3. Оцінка системи антикризового управління діяльністю на підприємстві

На практиці криза ототожнюється з наближенням неплатоспроможності компанії та її діяльності в некомерційній сфері. З точки зору фінансового менеджменту, кризовий стан підприємства – це його неспроможність фінансово підтримувати поточну виробничу діяльність.

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

Проаналізуємо систему антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій».

Основною метою використання системи антикризового управління в компанії ТОВ «ІБК Обрій» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку компанії в сучасних нестабільних економічних умовах.

Основні групи цілей антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій» наведені на рис. 2.2.

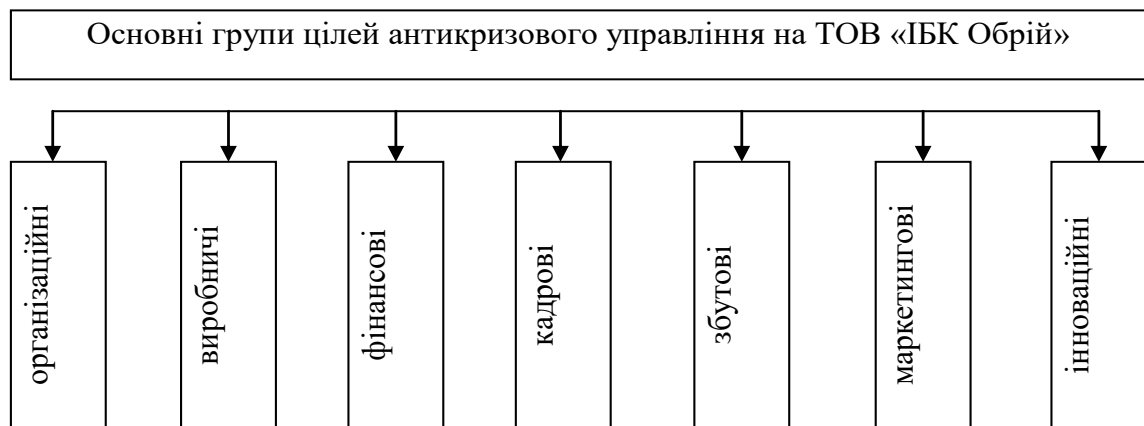


Рис. 2.2. Основні групи цілей антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо основні завдання антикризового управління ТОВ «ІБК Обрій»:

- організаційні: вдосконалення організаційної структури компанії;
- виробничі: зниження собівартості продукції, розширення спектру

будівельних послуг;

- фінансові: забезпечення прибутковості, ліквідності, прибутковості;
- кадрові: сприяння роботі персоналу, забезпечення сприятливих умов праці персоналу;
- збутові: зниження витрат на дистрибуцію, побудова ефективної логістичної системи;
- маркетингові: вдосконалення рекламної діяльності та просування будівельних послуг;
- інноваційні: інноваційний розвиток компанії в будівельній галузі.

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

Антикризовими інструментами ТОВ «ІБК Обрій» є наступні заходи:

- фінансова діагностика – аналіз та оцінка фінансового стану компанії. Менеджери, незалежно від кризових процесів, здійснюють фінансову діагностику на підприємстві для визначення динаміки змін економічних показників діяльності;
- бенчмаркінг – метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників ефективності з показниками інших компаній-конкурентів. Бенчмаркінг спрямований на порівняльний аналіз товарів (послуг), маркетингової та цінової політики з метою розробки стратегії усунення слабких місць у діяльності та протидії загрозам з боку конкурентів;
- диверсифікація маркетингу – вихід на нові ринки збуту, використання нових каналів збуту, нових методів просування будівельних послуг;
- реінжиніринг бізнес-процесів – напрямок інноваційної діяльності, при якому бізнес-процеси переробляються з метою покращення показників ефективності, наприклад, шляхом впровадження нових технологій.

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІБК Обрій» за період 2020-2022 років показав фінансову стійкість підприємства, що свідчить про його нормальний фінансовий стан.

Далі ми аналізуємо ймовірність виникнення кризових явищ або банкрутства в діяльності ТОВ «ІБК Обрій» за найпопулярнішими методиками, а саме західними моделями Альтмана та Р. Таффлера.

1. Використовуючи п'ятифакторну модель Альтмана, аналізуємо ймовірність банкрутства ТОВ «ІБК Обрій».

Використовуючи показники Балансу ТОВ «ІБК Обрій» (Додаток А) розрахуємо Z-фактор Альтмана за формулою (1.3), наведеної у першому розділі роботи. Результати розрахунку занесемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок Z-фактору Альтмана для ТОВ «ІБК Обрій» за 2020-2022 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
X1	$X1 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,512	0,224	0,373
X2	$X2 = \Phi.\text{№}1 p.1420 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,924	0,347	0,479
X3	$X3 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,048	0,043	0,055
X4	$X4 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	55,97	59,53	59,70
X5	$X5 = \Phi.\text{№}2 (p.2350 + p. 2050) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,252	0,103	0,132
$Z_{\text{Альтмана}}$	$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 0,999 \cdot X5$	35,9	174,2	202,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.7 бачимо, що значення Z-фактору Альтмана для ТОВ «ІБК Обрій» за 2020-2022 рр. складають:

- $Z_{\text{Альтмана}2020} = 35,9$ у 2020 р.;
- $Z_{\text{Альтмана}2021} = 174,2$ у 2021 р.;
- $Z_{\text{Альтмана}2022} = 202,7$ у 2022 р.

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

Оскільки Z-фактор Альтмана для ТОВ «ІБК Обрій» за 2020-2022 рр. значно перевищують 3, то ймовірність банкрутства є дуже низькою.

2. Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «ІБК Обрій» за допомогою

моделі Р. Таффлера.

У табл. 2.8 розрахуємо значення Z за чотирьох-факторної прогнозної моделі Р. Таффлера за формулою (1.4), наведеної у першому розділі роботи, за даними Балансу та Звіту про фінансові результати для ТОВ «ІБК Обрій» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

Розрахунок Z -фактору Р. Таффлера для ТОВ «ІБК Обрій» за 2020-2022 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
X1	$X1 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1695$	5,339	7,191	2,062
X2	$X2 = \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{р.}1595 + 1695)$	14,395	15,99	11,071
X3	$X3 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1300$	0,012	0,007	0,034
X4	$X4 = \Phi.\text{№}2 \text{ р.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ р.}1300$	0,715	0,262	0,346
$Z_{\text{Таффлера}}$	$Z = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,18 \cdot X4 + 0,16 \cdot X5$	4,8	5,9	2,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «ІБК Обрій» за моделлю Р. Таффлера, відображені у табл. 2.8, показали, що цей показник за 2020-2022 рр. складав:

- $Z_{\text{Таффлера}2020} = 4,8$ у 2020 р.;
- $Z_{\text{Таффлера}2021} = 5,9$ у 2021 р.;
- $Z_{\text{Таффлера}2022} = 2,6$ у 2022 р.

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

Оскільки для ТОВ «ІБК Обрій» значення $Z_{\text{Таффлера}}$ у 2020-2022 рр. значно перевищує 0,3, то банкрутство на підприємстві малоймовірне.

Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Таффлера для ТОВ «ІБК Обрій» показали, що банкрутство підприємству не загрожує.

Сьогодні, в нестабільних економічних умовах, керівники ТОВ «ІБК Обрій» формують систему антикризового управління, яка полягає в наступному:

- аналіз фінансової діяльності підприємства;
- діагностика фінансового стану підприємства;
- вибір оптимальної методики діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- розробка рекомендацій щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства створюється шляхом систематизації вже відомих методів оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Основними аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій» є:

- оцінка фінансового стану підприємства;
- вибір методології прогнозування ймовірності неплатоспроможності;
- аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління в ТОВ «ІБК Обрій» вирішує наступні завдання:

- фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- розробка та виконання фінансових планів;
- визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах в обсязі, необхідному для виконання плану економічного і соціального розвитку;
- мобілізація фінансових ресурсів у запланованому обсязі;
- своєчасне та повне виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, позабюджетними фондами, працівниками, постачальниками та іншими контрагентами;
- визначення резервів збільшення доходів і прибутку, підвищення ефективності господарської діяльності та контролю платоспроможності;
- здійснення контролю за формуванням та ефективним використанням доходів, прибутку та фінансових результатів.

Слід зазначити, що антикризове управління ТОВ «ІБК Обрій» охоплює

такі заходи:

- діагностику причин виникнення кризових ситуацій в економіці й фінансах підприємства;
- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- вироблення процедур антикризового управління й контроль над їхнім проведенням.

Існує інше деталізоване представлення щодо застосування методів управління фінансовою діяльністю ТОВ «ІБК Обрій». Для цього в системі антикризового управління виділяють такі етапи:

- 1) глибока фінансова діагностика банкрутства;
- 2) визначення масштабу загрози кризового стану;
- 3) виявлення факторів, що спричиняють кризовий стан, оцінювання внутрішньо-системної обстановки й зовнішнього середовища, що включає діагностику й визначення шляхів розвитку оргструктури, її функціонально-вартісної аналіз кадрового складу, внутрішньосистемних технологічних і управлінських відносин, систему планів, показників і обліку, прогнозу розвитку;
- 4) вироблення концепції й цілей – завдання параметрів бажаного стану об'єкта управління або процесу проведення антикризових процедур;
- 5) визначення заходів антикризового управління (кадрового, організаційного, маркетингового характеру), впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації: зміна керівництва, комплексні маркетингові дослідження, створення мозкового центра виходу із кризи, вибір ефективних форм оздоровлення (санації), «розшивка» неплатежів, організаційні заходи, зокрема надання статусу антикризового керуючого спеціально створеній юридичній особі або наділення його колом прав і обов'язків, формування управлінських завдань, визначення строків, виділення необхідних фінансових ресурсів, підготовка й перепідготовка

кадрів, визначення взаємин із консультантами, аудиторами, кредиторами, іншими учасниками антикризового процесу;

6) складання плану антикризового управління (у найпростішій формі – це таблиця із трьох граф: захід, строк, відповідальний; у складнішій – побудова мережних, стрічкових графіків антикризових заходів) з обов’язковою вказівкою кількісних результатів кожного тимчасового етапу й можливих альтернатив залежно від отриманих проміжних показників;

7) реалізація програми антикризового управління. У процесі формування науково-практичного напрямку антикризового управління починають виявляти особливості кризових явищ, пов’язаних із галузевою приналежністю підприємств і організацій, специфікою соціально-економічних систем, що потрапляють у кризовий стан. Це відбувається тому, що в процесі функціонування будь-який суб’єкт господарювання, який володіє матеріальними й фінансовими ресурсами, зіштовхується із проблемами виконання взятих зобов’язань, що може призвести до кризового стану.

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

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки організації антикризового управління діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що будівельна компанія ТОВ «ІБК «Обрій» здійснює комплексне управління всіма етапами розвитку об'єктів будівництва: від ідеї до реалізації, ефективно поєднуючи роботу компаній-підприємців, генпідрядників, замовників та інвесторів. Групою компаній ТОВ «ІБК «Обрій» реалізовано десятки успішних об'єктів житлової та комерційної нерухомості, що заклало основу довіри до нас як інвесторів, так і партнерів по проекту.

2. Встановлено, що ТОВ «ІБК «Обрій» - стабільна компанія, що динамічно розвивається, надає якісні послуги в будівельній галузі. Компанія вже кілька років є членом Будівельної палати України. ТОВ «ІБК Обрій» працює на ринку нерухомості з 2004 року та має державну ліцензію на виконання всіх робіт з будівництва будівель і споруд відповідно до державного стандарту. ТОВ «Будівельна компанія «ІБК «Обрій» вже понад 20 років є одним із провідних забудовників на ринку України. За цей період компанія реалізувала більше 20 проектів житлової та комерційної нерухомості.

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

4. Встановлено, що чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2022 р. становив 23628 тис.грн., що на 6674 тис.грн., або на 39,37 % більше, ніж у 2020 р. Також, значення валового прибутку підприємства було на рівні

9030 тис.грн., що на 3053 тис.грн., або на 51,08 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, показник чистої прибутковості ТОВ «ІБК «Обрій» значно збільшився, а саме на 2638 тис.грн., або у 2,33 рази, що у 2022 р. становило 3768 тис.грн.

5. Аналіз показав, що ТОВ «ІБК «Обрій» характеризувався надзвичайно стабільним станом фінансової стійкості. Показники ліквідності характеризували високий рівень платоспроможності підприємства. Також, чистий оборотний капітал мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії мав значення, значно вище за критичне, що характеризує підприємство, як незалежне від позикових джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «ІБК «Обрій» у 2022 р. здійснювало господарську діяльність з високою ефективністю.

6. Обґрунтовано, що головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК Обрій» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах. Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Таффлера для ТОВ «ІБК Обрій» показали, що банкрутство підприємству не загрожує.

7. Доведено, що ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій» є оцінювання фінансового стану підприємства; вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству. Таким чином, система антикризового управління на ТОВ «ІБК Обрій» спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, що сприятиме підвищенню ефективної діяльності підприємства та запобіганню реалізації кризових ситуацій в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІБК «ОБРІЙ»

3.1. Формування моделі антикризового управління на засадах інноваційного розвитку підприємства

Істотний вплив на впровадження технологій антикризового управління на будівельних підприємствах має інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств, інноваційно-інвестиційний клімат, нормативно-правова база тощо. Водночас, обов'язковою умовою впровадження технологій антикризового управління на будівельних підприємствах, в тому числі і ТОВ «ІБК «Обрій» є врахування галузевих особливостей, а саме [56, с.334]:

- відмінність регіонів за природно-кліматичними умовами;
- різноманітність видів будівельної продукції, послуг тощо;
- істотна різниця в технологіях будівництва;
- різноманітність підприємств за формами власності, розмірами;
- різний соціально-освітній рівень працівників галузі;
- віддаленість від науково-інформаційних центрів і організацій, які створюють науково-технічну продукцію і технології;
- відсутність чіткого організаційно-економічного механізму впровадження інноваційних технологій тощо.

Указані особливості обумовлюють специфічні підходи до управління впровадженням інноваційних технологій антикризового управління на будівельних підприємствах.

Зазначимо, що для успішного і тривалого використання інноваційних технологій антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» воно повинно впроваджувати поступово, проходити певні етапи становлення. Розглянемо процес управління впровадженням інноваційних технологій антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» (рис. 3.1).

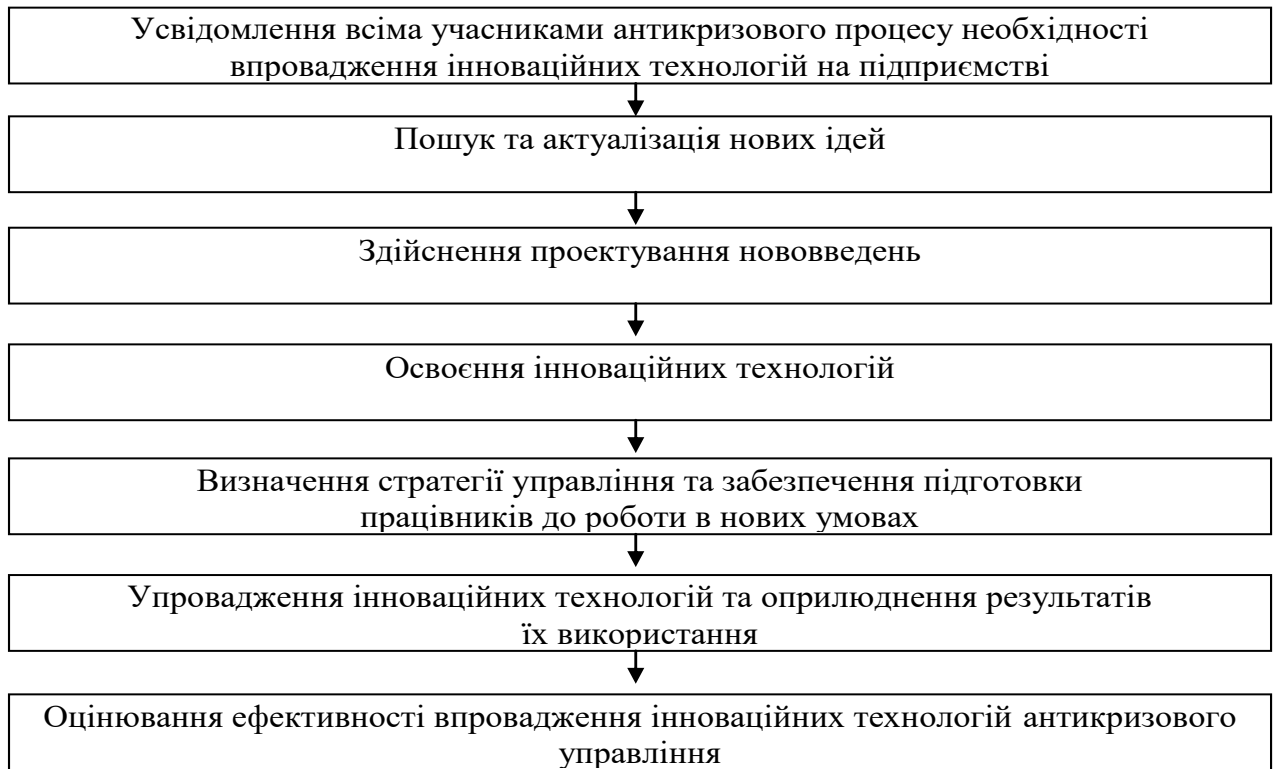


Рис. 3.1. Авторська модель процесу управління впровадженням інноваційних технологій антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розглянемо більш детально кожний із вищенаведених етапів.

I етап – усвідомлення всіма учасниками процесу антикризового управління потреби в упровадженні інноваційних технологій на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій», що передбачає необхідність моніторингу якості надаваних послуг та будівельного ринку, аналізу показників цих досліджень і розуміння працівників, що реальний стан функціонування підприємства не відповідає новим тенденціям розвитку суспільства, науково-технічному прогресу, вимогам замовників у забезпеченні їх очікувань відповідно до потреб та інтересів.

II етап – пошук і актуалізація нових ідей. На цьому етапі формується творча група, як правило із працівників підприємства. Основна мета діяльності цієї групи – розроблення та оформлення інноваційних ідей у проект чи програму, а також виявлення кола проблем, які необхідно розв’язати, актуалізація нових ідей і їх обговорення. Тобто розуміння змісту

інновації, ознайомлення з нормативно-правовою базою для їх упровадження, ознайомлення з уже відомими інноваційними технологіями, відбір технологій, котрі можуть бути реально втілені на конкретному будівельному підприємстві, та забезпечення позитивного результату нововведення, що повинно виступати засобом розв'язання актуальної для підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» проблеми.

ІІІ етап – здійснення проектування нововведення. Творча група визначає майбутню перспективу та стратегію досягнення поставленої мети. У підготовленому проекті впровадження інноваційної технології антикризового управління повинні бути озвучені мета, завдання й основні заходи щодо реалізації нових ідей, необхідні ресурси для ефективного досягнення цілей і методика виявлення ефективності інноваційних процесів. Це передбачає активну участь усіх працівників в обговоренні проекту та плануванні нововведень з метою формування системи мотивації учасників інноваційного процесу щодо реалізації нововведень. Важливо, щоб інноваційні технології впроваджувалися у цілком конкретних умовах і орієнтувалися на розв'язання чітко окреслених завдань антикризового управління.

ІV етап – освоєння інноваційних технологій. На цьому етапі важливим є врахування готовності колективу підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» до реалізації інноваційних технологій (мотивації працівників, наявності стресів, функціональної невизначеності, поінформованості кадрів тощо) та створення комфортних умов для роботи всіх учасників процесу антикризового управління.

V етап – визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб'єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах. На цьому етапі важливого значення набуває роль консультанта як одного з керівників інноваційного проекту. Ідеться насамперед про вибір стилю управління, уміння презентувати ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію тощо. Ефективність нововведень значною мірою залежить від готовності учасників

до інноваційної діяльності. Тому особливого значення набуває процес навчання працівників, під час якого відбувається освоєння механізмів пошуково-дослідницької роботи й інноваційних технологій антикризового управління.

VI етап – упровадження інноваційних технологій антикризового управління та оприлюднення результатів їх використання. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження інноваційних технологій у діяльність будівельного підприємства ТОВ «ІБК «Обрій». Відбувається будівництво чи виконання різних будівельних робіт за допомогою нових технологій. Здійснюється й інформування всіх замовників і можливих клієнтів про використання новітніх технологій антикризового управління на підприємстві.

VII етап – оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій антикризового управління. На цьому етапі вище керівництво підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» оцінює результативність упровадження інноваційних технологій, для чого зіставляються отримані прибутки з понесеними витратами на цю технологію. Також визначається зростання кількості клієнтів, що відбулося за рахунок упровадження інноваційних технологій. Якщо результат позитивний, то підприємство й надалі використовує такі технології та займається пошуком інших. Якщо результат негативний, відбувається аналіз можливих причин цього з метою їх усунення.

Проаналізувавши основні етапи процесу управління впровадженням інноваційних технологій антикризового управління на ТОВ «ІБК «Обрій», можна зробити висновок, що однією з умов їх успішної реалізації є готовність працівників до інноваційної діяльності, яка здійснюється на локальному, регіональному чи всеукраїнському рівнях. Успішність інноваційної діяльності передбачає усвідомлення працівниками практичної значущості інновацій не лише на ТОВ «ІБК «Обрій», а й на особистісному рівні [32, с.336].

Впровадження інновацій у будівельній галузі є досить тривалим і капіталомістким процесом, можливості реалізації якого значною мірою залежать від рівня фінансового забезпечення всіх етапів інноваційного процесу: від проведення наукових досліджень до реалізації інноваційної продукції на ринку. Вибір джерел фінансування інноваційних розробок є чи не найважливішим питанням у процесі реалізації інноваційної діяльності і вимагає стимулювання інвестиційного забезпечення процесів розвитку і впровадження інновацій на підприємствах будівельної галузі України [17, с.106].

Підвищення інноваційного потенціалу на підприємствах будівельній галузі в першу чергу спрямоване на модернізацію та зростання рівня їх конкурентоспроможності, а отже, і реалізацію соціально значущих проектів розвитку регіону. Без ефективної регіональної промислової, бюджетної, податкової, фінансово-кредитної та інвестиційної політики неможливо реалізувати інноваційну модернізацію і забезпечити реалізацію стратегічно важливих і соціально спрямованих проектів у будівельній галузі.

Основними інструментами регулювання і стимулювання інвестиційної активності підприємств будівельній галузі в напрямі антикризової стратегії мають стати наступні (рис. 3.2):

Підсумовуючи вище викладене, слід зазначити, що запропонована модель інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі в напрямі антикризової стратегії дасть змогу не тільки фінансово забезпечити технологічну модернізацію підприємств будівельної галузі, переорієнтацію їх виробничих потужностей на випуск високотехнологічної будівельної продукції, але й реалізувати соціально значущі проекти розвитку, отримати низку економічних переваг для кожного з учасників цього партнерства.

З іншого боку, підприємства будівельної галузі за рахунок залучення інвестиційних ресурсів отримають можливість [11]:

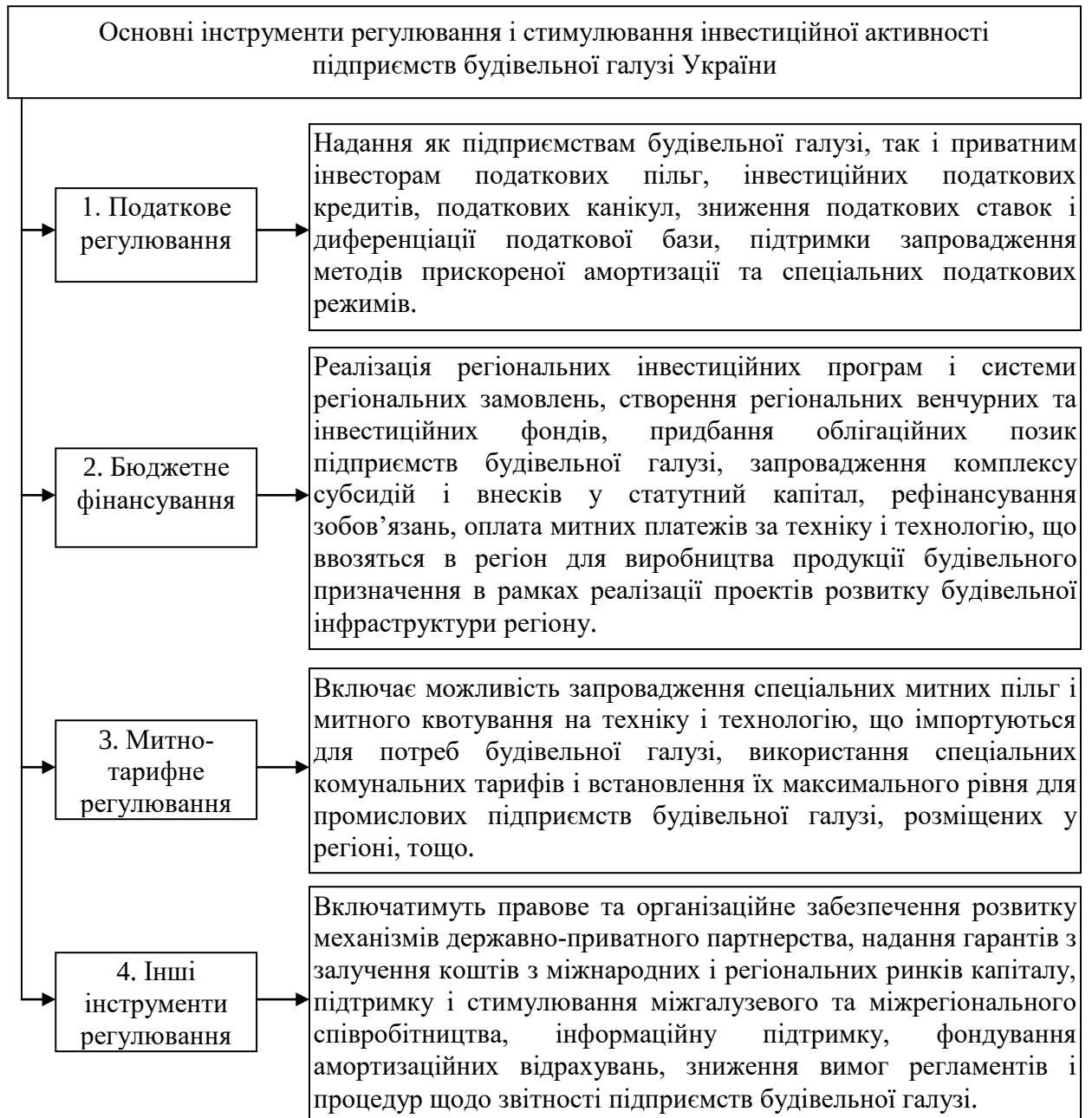


Рис. 3.2. Основні інструменти регулювання і стимулювання інвестиційної активності підприємств будівельної галузі України в напрямі антикризової стратегії

Джерело: складено автором на основі [11; 23]

- для розширення ринків збуту продукції та збільшення обсягів реалізації продукції;
- для техніко-технологічної модернізації виробничої бази та впровадження новітніх технологічних;
- для впровадження у виробництво інноваційної продукції, виготовленої

з застосуванням сучасних технологій;

- для розширення асортименту і номенклатури продукції і відповідно забезпечення диверсифікації основних видів діяльності;

- для активізації інноваційних процесів і зниження рівня ризиків;

- для покращення фінансово-економічних результатів і підвищення прозорості діяльності;

- для підвищення рівня ділової активності і конкурентоспроможності на світовому ринку продукції будівельного призначення.

Таким чином, для подолання технологічного розриву між підприємствами будівельної галузі України та розвинутих країн необхідно забезпечити виконання системних змін у принципах реалізації регіональної інвестиційної політики. В умовах трансформації регіональної політики саме регіональні органи влади мають вжити ті першочергові заходи щодо ліквідації тривалих кризових процесів у будівельній галузі країни. На цих змінах і побудована антикризова модель інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі, яка розкриває джерела інвестування і технології акумулювання та перерозподілу інвестиційних ресурсів, необхідних для підтримки інноваційних процесів на підприємствах будівельної галузі.

3.2. Обґрунтування проекту антикризового розвитку підприємства в умовах військового стану

Одним із перспективних напрямків корпоративного розвитку ТОВ «ІБК Обрій» слід вважати розвиток сегменту будівництва модульних будинків для переселенців внаслідок великої війни в Україні з 24 лютого 2022 року. Понад 600 тисяч сімей в Україні залишилися без житла. Усі вони - вимушені переселенці [30].

Масштабна війна в Україні поставила перед ринком нерухомості складне завдання: швидко та якісно забезпечити житлом переселенців, навіть

тимчасово. Людям, які тікали від бойових дій, потрібен був дах над головою та місце, до якого вони належали. Дитсадки та школи, в яких жили українці, не могли стати будинками, тому виникла потреба в модульних будинках. На початок 2023 року російською війною в Україні було знищено понад 45 мільйонів квадратних метрів житлової площі. Здебільшого це цивільні будинки. Через знесення будинків чи активні бойові дії понад 800 тисяч українців залишилися без даху над головою. Близько 40 тисяч переселенців досі проживають у навчальних закладах [35].

Модульне будівництво стає все популярнішим в Україні, зокрема в таких містах як Львів, Тернопіль, Рівне, Дніпро, Вінниця, Київ та Житомир. Це пов'язано з швидким та ефективним монтажем модульних будинків, що відбувається на місці будівництва.

На цьому фоні реалізація інвестиційного проекту є перспективним напрямком антикризового розвитку компанії ТОВ «ІБК «Обрій» на ринку будівництва модульних будинків для переселенців.

Створення інвестиційних проектів на основі інновацій ТОВ ІБК «Обрій» є завданням вищих ланок управління і базується на вирішенні ряду завдань: постановка стратегічних цілей; оцінка можливостей підприємства та ресурсів для їх реалізації; діагностика розвитку господарської діяльності та науково-технічної сфери; визначення інвестиційних стратегій з вибором актуальних альтернатив; розробка реальних тактичних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінка операцій (окремої стратегічної ланки) за конкретними критеріями з урахуванням встановлених цілей і планів [37, с.105].

Дослідження показали, що основними завданнями в системі антикризового управління на основі інвестицій є формування та реалізація ряду альтернативних стратегічних напрямів розвитку ТОВ «МБК «Обрій».

Основні альтернативні напрямки стратегічного розвитку діяльності ТОВ ІБК «Обрій» у сфері будівництва модульних будинків для переселенців представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Альтернативні стратегічні напрями антикризового розвитку будівельної компанії ТОВ «ІБК «Обрій»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

1. Модульні каркасні будинки. Каркасне будівництво є економною альтернативою зведенню великих будинків, його можна будувати за двома технологіями: з СІП-панелей і з сендвіч-панелей. Ці матеріали мають багато спільних властивостей, але є й відмінності. Основою конструкції є міцна металева конструкція, яка має більший термін служби, ніж, наприклад, дерев'яна або залізобетонна [47].

СІП-панель - це конструкційна теплоізоляційна панель, що складається з трьох шарів. Має достатні міцнісні властивості, щоб використовувати його не тільки в якості основи для стін, але і для стелі. Низька теплопровідність забезпечує відмінну теплоізоляцію. Ці панелі вогнестійкі та екологічні. Якщо замовити каркасне будівництво під ключ за такою технологією, то взимку буде досить тепло, а влітку не жарко. Сендвіч-панелі також широко використовуються при будівництві заміських будинків. Вони надійно ізолюють приміщення та запобігають утворенню теплових містків у будівлі.

2. Панельні будинки за канадською технологією. Сьогодні технології швидкого будівництва є одними з найпопулярніших на будівельному ринку. Сучасні каркасно-панельні будинки відрізняє головна приваблива риса – невисока ціна, що доповнюється відмінною якістю, яка ні в чому не поступається цегляним будинкам. Однак це не єдина його перевага: вартість -

лише вагомий привід звернути увагу на цю технологію швидкого будівництва [48].

Батьківщиною каркасного будівництва по праву вважається Північна Америка. Принцип швидкого будівництва з часом залишився незмінним, але істотно змінилися матеріали. Такі конструкції мають кілька назв: збірні, щитові і каркасні, при складанні металевий каркас обшивається щитами зовні і зсередини. Крім того, проекти збірного житла за канадською технологією забезпечують ізоляційний і паронепроникний шар.

3. Модульні будинки в скандинавському стилі. Будинки в скандинавському стилі набувають сьогодні все більшої популярності. Головною їх відмінністю є повна екологічність. Для виготовлення каркаса використовуються тільки натуральні матеріали. У спальні замського будинку в скандинавському стилі добре підтримується температура. Перебувати тут приємно як влітку, так і взимку [11].

Як показує практика, компанії зазвичай не вистачає ресурсів (фінансових, людських, нерухомості) для ефективної реалізації всіх альтернативних цілей управління стратегічним розвитком. У таких умовах необхідно визначитися з найбільш перспективним стратегічним напрямом антикризового розвитку.

У рамках вибору найбільш ефективного альтернативного проекту можна використовувати метод побудови дерева рішень. У методології використовується схема ієрархічної структури. Для його побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій. Метод « дерева рішень » заснований на субординації, масштабованості та пріоритетності цілей . Дерево цілей з кількісними показниками, яке служить одним із засобів прийняття рішень, називається « деревом рішень » [23, с.73].

Аналіз показав, що ТОВ «ІБК «Обрій» має три альтернативи щодо створення системи управління бізнесом на ринку будівництва модульних будинків для переселенців:

1. Розвиток виробництва модульно-каркасних будинків.

2. Розвиток виробництва панельних будинків за канадською технологією.

3. Розвиток виробництва модульних будинків в скандинавському стилі.

Реалізація альтернативних напрямків. Розробка окремих напрямків Діяльність має додати 5% до чистого прибутку ТОВ «ІБК Обрій» за рік.

При реалізації кожної альтернативи (стратегічної орієнтації розвитку) можливі такі ситуації: стабільне зростання; Застій; високі темпи інфляції. Ймовірність виникнення кожної ситуації становить: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом інвестування коштів ТОВ «ІБК Обрій» є рентабельність інвестицій, представлена коефіцієнтом рентабельності інвестицій ROI (RETURN AT ІНВЕСТИЦІЇ) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховано фахівцями ТОВ ІБК «Обрій».

Для вибору найкращої альтернативи фахівці ТОВ «ІБК «Обрій» зібрали необхідну інформацію та створили дерево рішень, як показано на рис. 3.4:

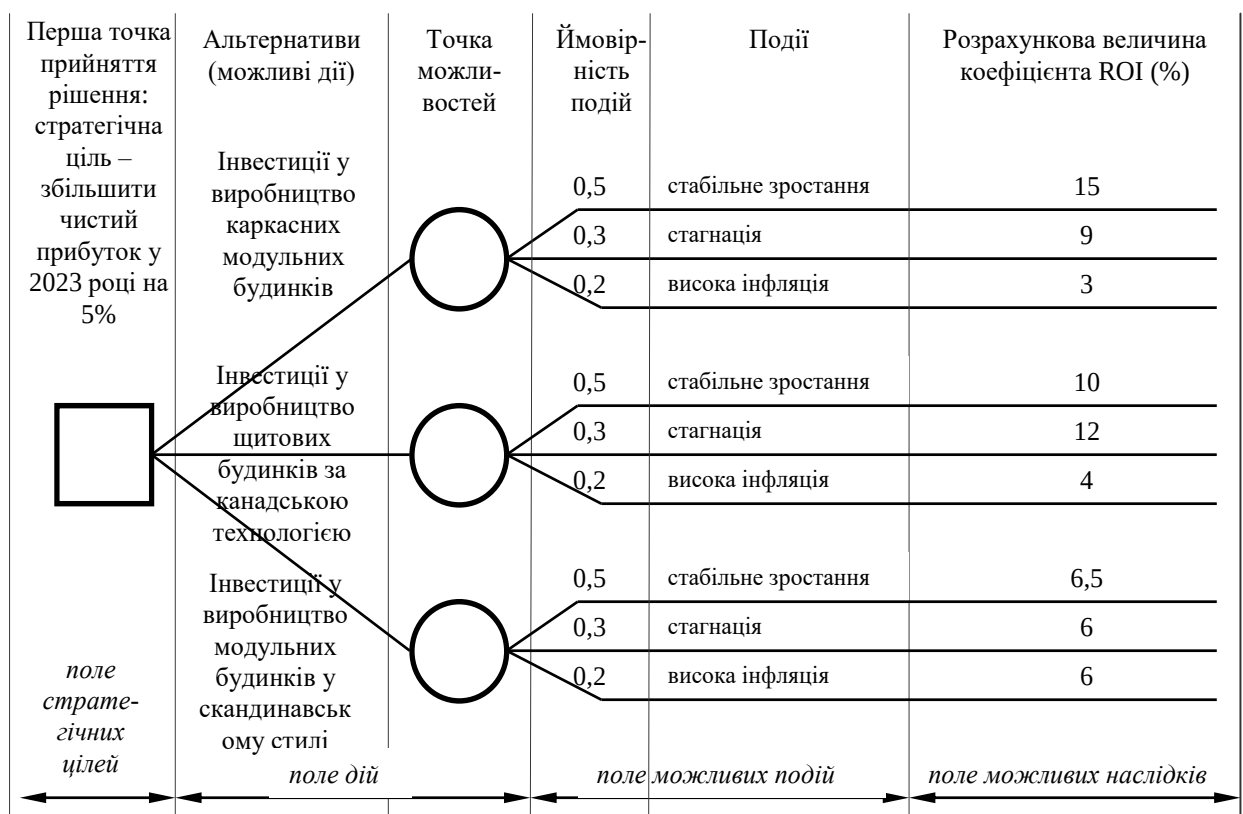


Рис. 3.4. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив антикризового розвитку ТОВ «ІБК «Обрій»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Починаємо аналізувати графік, рухаючись справа наліво.

1. Ми знаходимо очікувану віддачу від інвестицій для першої альтернативи шляхом множення передбачуваної віддачі від інвестицій на ймовірність подій. У нашому випадку очікуваний прибуток від інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Для другого і третього варіантів визначаємо те ж саме:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,2$$

3. Порівнюємо отримані значення очікуваної норми інвестування та вибираємо оптимальний варіант.

Можна зробити висновок, що в нашому випадку найкращим є перший варіант, оскільки його реалізація забезпечує найвищу віддачу від інвестицій. Тому компанії ТОВ «ІБК Обрій» слід звернути увагу на реалізацію інвестиційних цілей, пов'язаних з розвитком сегменту виробництва каркасно-модульних будинків, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок підвищення ефективності процесу управління.

Одним з важливих інструментів проектного менеджменту є життєвий цикл проекту ТОВ «ІБК «Обрій» на ринку будівництва модульних будинків для переселенців. Він являє собою сукупність етапів виконання проекту (фаз) та дає змогу менеджерам проекту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах, цей пункт повинен бути ретельно розроблений [81, с.69].

Результат оформимо у вигляді документу проекту ТОВ «ІБК «Обрій» (табл. 3.1).

Отже, було виділено чотири фази реалізації проекту будівництва модульних будинків для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій», для кожної з яких виділено терміни реалізації поставлених завдань та очікувані результати.

Таблиця 3.1

**Результати фаз життєвого циклу проекту будівництва модульних будинків
для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій»**

Фаза	Дата початку / Дата завершення	Основні результати
Фаза 1 Концепція проекту будівництва модульних будинків	01.10.23 / 15.10.23	Визначення концептуальних засад проекту будівництва модульних будинків Формування основної мети і завдань проекту Статут проекту
Фаза 2 Розробка проекту будівництва модульних будинків	16.10.23 / 01.11.23	Розробка структурно-логічної моделі виробництва модульних будинків Визначення плану управління проектом Визначення переліку зацікавлених осіб проекту Розробка організаційної структури проекту Деталізація календарного плану реалізації проекту
Фаза 3 Реалізація проекту будівництва модульних будинків	01.11.23 / 01.01.24	Формування будівельних бригад для будівництва будинків Реалізація комплексу процедур за програмою будівництва Звіти з виконання проекту
Фаза 4 Завершення	01.01.24 / 01.02.24	Звіти по результатах реалізації проекту Загальні звіти з проекту

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

WBS структура проекту створення нової дочірньої компанії ДП «Фактор» створена шляхом логічного поділу проекту на основні елементи, частини та послуги. Ці елементи, у свою чергу, розбиваються на власні елементи, і цей процес повторюється до тих пір, поки на нижчому рівні WBS елемент не буде розбитий на роботу, яку мають виконати окремі групи. Кожного разу, коли проект і його елементи розділяються, створюється так званий рівень [42, с.365].

Кожен рівень структури є рівнем, на якому керівництво проекту має збирати та аналізувати контрольну інформацію, і кожен елемент цього рівня має власний аналіз продуктивності та звіт.

На нижчому рівні робочої структури проекту будівництва модульних будинків для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» знаходиться робочий пакет (work package, табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура робочого пакету WBS проекту будівництва модульних будинків
для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій»

Робочий пакет проекту будівництва модульних будинків для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій»	
Відповідальний за робочий пакет	Координатор проекту
Поставлене завдання	Сформувати стратегічний план реалізації поставлених завдань в рамках проекту, організувати проведення будівельних робіт з урахуванням усіх уподобань споживачів
Необхідні ресурси	Персонал проектної групи, матеріально-технічні ресурси, фінансові ресурси
Бюджет проекту	25678,3 тис.грн.
Терміни реалізації:	До 1 року

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, за вимогами робочого пакету проекту будівництва модульних будинків для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» поставлені відповідні завдання:

- сформувати стратегічний план реалізації поставлених завдань в рамках проекту;
- організувати проведення будівельних робіт з урахуванням усіх уподобань споживачів.

Розглянемо прогнозування планових обсягів реалізації нової продукції «Каркасні модульні будинки», виведення якої на ринок планується з 2024 року. Характеристики каркасного будинку, жилою площею 57,5 м2 представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристики каркасного будинку, жилою площею 57,5 м2

Характеристики	Значення
Габарити:	12.09 x 6.05 x 4.4 м
Висота стелі:	2.5 - 4 м
Поверховість будівлі:	1
Загальна площа:	74.4 м2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, в умовах військового стану в Україні запропоновано реалізацію проекту будівництва модульних будинків для переселенців підприємства ТОВ «ІБК «Обрій». Компанії ТОВ «ІБК Обрій» потрібно звернути увагу на реалізацію антикризових заходів, пов'язаних з розвитком сегменту виробництва каркасно-модульних будинків, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок підвищення ефективності процесу управління.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

При обґрунтуванні очікуваного обсягу реалізації нових видів будівельної продукції ТОВ «ІБК «Обрій», а саме «модульно-каркасні будинки», використовувався стандартний метод розподілу ймовірностей. За оптимістичним прогнозом (О) обсяг продажів нові продукти будуть 500 од., песимістичний прогноз (Р) становить 330 од. Найбільш реальне значення об'єму будівництва – 425 од.

Розраховуємо кошторис витрат на реалізацію проекту з виробництва нової продукції асортиментної групи «Каркасно-модульні будинки» ТОВ «ІБК «Обрій». Бюджет заходу складається з початкових інвестицій у захід. Визначаємо калькуляцію собівартості та визначаємо плановий рівень прибутку по асортиментній позиції «Будинки каркасно-модульні» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Калькуляція витрат та визначення планового прибутку
будівництва модульних будинків для переселенців у 2024 році

Стаття витрат	Витрати на одиницю, тис.грн.	Витрати на плановий обсяг (425 од.), тис.грн.
1	2	3
Собівартість виробництва продукції	186,5	79254,0
Адміністративні витрати	6,7	2830,5
Витрати на збут	16,7	7076,3
Повна собівартість продукції	209,8	89160,8
Рентабельність, %	66,6	28305,0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Прибуток	125,9	53496,5
Ціна продукції (дохід від реалізації)	335,7	142657,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальний бюджет заходу (початкові інвестиції) для реалізації інноваційного проекту становить 25678,3 тис. грн.

Прогнозні результати від реалізації проекту будівництва модульних будинків для переселенців ТОВ «ІБЦ «Обрій» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проекту будівництва модульних будинків для переселенців у 2024 році, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	142657,2
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	114839,0
Приріст прибутку до оподаткування	27818,0
Приріст чистого прибутку	22810,0

Таким чином, після реалізації даного стратегічного заходу з будівництва модульних будинків для переселенців чистий дохід за проектний період збільшиться на 142657,2 тис. грн. Загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції збільшиться на 114839,0 тис. грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 27818,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 22810,0 тис. грн.

Розрахунок ефективності реалізації проекту будівництва модульних будинків для переселенців ТОВ «ІБК «Обрій» базується на оцінці окупності інвестицій.

Таким чином, початкові інвестиції у впровадження нової продукції ТОВ «ІБК «Обрій» становлять 25678,3 тис. грн.

Додатковий чистий прибуток 22810,0 тис. грн.

Отже, чистий грошовий потік у нашому випадку дорівнює:

$ЧГП = \Delta \text{Прч} = 22810,0 \text{ тис. грн.}$

Розрахунок поточної вартості (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (економічний термін експлуатації проекту) здійснюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i, \quad (3.1)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку приймаємо на рівні $7\% = 0,07$.

Ми припускаємо, що економічний термін експлуатації проекту становить 5 років.

α_i – коефіцієнт перерахунку для i -го року економічного життя проекту. Значення коефіцієнтів перерахунку розраховуються на основі ставки дисконту (за роками життєвого циклу) за формулою :

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.2)$$

де i – певний річний термін життя економічного проекту, грошові доходи, в яких оцінюються на даний момент часу.

При ставці дисконту – 7% .

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,07)^1} = 0,93$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,07)^2} = 0,87$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,07)^3} = 0,82$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,07)^4} = 0,76$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,07)^5} = 0,73$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь

життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧНВ(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.3)$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 22810,0 \times (0,93 + 0,87 + 0,82 + 0,76 + 0,73) = 93749,1 \text{ тис. грн.}$$

Чиста поточна вартість (NPV) розраховується як різниця між сумою теперішньої вартості, накопиченої за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ \quad (3.4)$$

де $\sum_{i=1}^N HB_i$ – сума нинішньої вартості майбутніх грошових потоків; $ПІ$ – початкові інвестиції.

$$ЧНВ = 93749,1 - 25678,3 = 68070,8 \text{ тис. грн.}$$

Ми розраховуємо термін окупності початкових інвестицій простим і пільговим способом. Простий термін окупності початкових інвестицій розраховується за такою формулою:

$$T = ПІ / \Delta П_q \quad (3.5)$$

$$T = 25678,3 / 22810,0 = 1,13 \text{ року}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначається як відношення початкових інвестицій до середньорічної грошової вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \quad (3.6)$$

$$T_r = 25678,3 / 18749,8 = 1,36 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{сB} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} \quad (3.7)$$

$$HB_{ср} = 93749,1 / 5 = 18749,8 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 68070,8 / 25678,3 = 2,65.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням грошових коштів, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 93749,1 / 25678,3 = 3,65.$$

За результатами слід зробити висновок про ефективність даного заходу, що підтверджується певними показниками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності впровадження проекту
будівництва модульних будинків для переселенців ТОВ «ІБК «Обрій»

Показник	Од.вим.	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	25678,3
2. Додатковий прибуток до оподаткування	тис. грн.	27818,0
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	22810,0
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	93749,1
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	68070,8
6. Термін окупності дисконтований	роки	1,36
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,13
8. Індекс доходності	-	2,65
9. Індекс прибутковості	-	3,65

За результатами розрахунків для реалізації проекту будівництва модульних будинків для переселенців на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» можна зробити наступні висновки: дисконтований термін окупності становить 1,36 року, що є прийнятним, оскільки значно менший за економічний термін експлуатації проекту, який становить 5 років; індекс

прибутковості 2,65, що свідчить про достатню ефективність проекту; Індекс рентабельності становить $3,65 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту. Отже, розраховані показники свідчать про доцільність цього антикризового заходу.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення організації антикризового управління діяльністю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що істотний вплив на впровадження технологій антикризового управління на будівельних підприємствах має інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств, інноваційно-інвестиційний клімат, нормативно-правова база тощо. Для успішного і тривалого використання інноваційних технологій антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» воно повинно впроваджувати поступово, проходити певні етапи становлення.

2. Обґрунтовано, що запропонована модель інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі в напрямі антикризової стратегії дасть змогу не тільки фінансово забезпечити технологічну модернізацію підприємств будівельної галузі, переорієнтацію їх виробничих потужностей на випуск високотехнологічної будівельної продукції, але й реалізувати соціально значущі проекти розвитку, отримати низку економічних переваг для кожного з учасників цього партнерства.

3. Встановлено, що для подолання технологічного розриву між підприємствами будівельної галузі України та розвинутих країн необхідно забезпечити виконання системних змін у принципах реалізації регіональної інвестиційної політики. В умовах трансформації регіональної політики саме регіональні органи влади мають вжити ті першочергові заходи щодо ліквідації тривалих кризових процесів у будівельній галузі країни. На цих змінах і побудована антикризова модель інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі, яка розкриває джерела інвестування і технології акумулювання та перерозподілу інвестиційних ресурсів, необхідних для підтримки інноваційних процесів на підприємствах будівельної галузі.

4. Одним із перспективних напрямків корпоративного розвитку ТОВ «ІБК Обрій» слід вважати розвиток сегменту будівництва модульних будинків для переселенців внаслідок великої війни в Україні з 24 лютого 2022 року. Дослідження показали, що основними завданнями в системі антикризового управління на основі інвестицій є формування та реалізація ряду альтернативних стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ІБК «Обрій». Реалізація інвестиційного проекту є перспективним напрямком антикризового розвитку компанії ТОВ «ІБК «Обрій» на ринку будівництва модульних будинків для переселенців.

5. Обґрунтовано, що компанії ТОВ «ІБК Обрій» слід звернути увагу на реалізацію інвестиційних цілей, пов'язаних з розвитком сегменту виробництва каркасно-модульних будинків, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок підвищення ефективності процесу управління. Каркасне будівництво є економною альтернативою зведенню великих будинків, його можна будувати за двома технологіями: з СП-панелей і з сендвіч-панелей.

6. Визначено, що загальний бюджет заходу (початкові інвестиції) у реалізацію інноваційного проекту складатиме 25678,3 тис.грн. Після впровадження цього стратегічного заходу щодо будівництва модульних будинків для переселенців чистий оборот від реалізації за проектний період збільшиться на 142657,2 тис. грн. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 114839,0 тис. грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 27818,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 22810,0 тис. грн.

7. Доведено, що термін окупності дисконтований становить 1,36 року, що є прийнятним, оскільки значно менше економічного терміну експлуатації проекту, який становить 5 років; індекс доходності становить 2,65, що вказує на те, що проект є достатньо ефективним; індекс прибутковості дорівнює $3,65 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту. Тому розраховані показники вказують на доцільність антикризового заходу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження організації антикризового управління діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. З урахуванням наукових підходів до визначення сутності «антикризового управління» розроблено окреме бачення, а саме: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства шляхом використання ефективної системи методів виявлення та попередження кризового стану підприємства та запобігання його банкрутству. З'ясовано, що основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємства в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності керівники повинні формувати систему антикризового управління як частину загальної структури управління, яка є найбільш ефективною в умовах кризи та враховує специфіку діяльності підприємства. Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління та поєднують його елементи в єдине ціле, що забезпечує його ефективність, а саме подолання кризи та відновлення працездатності підприємства.

3. Узагальнено, що процес антикризового управління – це комплекс чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових заходів адміністративного підрозділу з метою виведення підприємства з кризового стану. Ефективна система антикризового управління має забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних якостей підприємства та відновлення його ефективного функціонування. Ефективність антикризового управління забезпечується покладеними в його основу заходами, результат яких допоможе вивести підприємство з кризового

стану, відновити його ефективну діяльність і запобігти майбутнім кризовим ситуаціям.

4. Визначено, що будівельна компанія ТОВ «ІБК «Обрій» здійснює комплексне управління всіма етапами розвитку об'єктів будівництва: від ідеї до реалізації, ефективно поєднуючи роботу компаній-підприємців, генпідрядників, замовників та інвесторів. Групою компаній ТОВ «ІБК «Обрій» реалізовано десятки успішних об'єктів житлової та комерційної нерухомості, що заклало основу довіри до нас як інвесторів, так і партнерів по проекту.

5. Встановлено, що чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2022 р. становив 23628 тис.грн., що на 6674 тис.грн., або на 39,37 % більше, ніж у 2020 р. Також, значення валового прибутку підприємства було на рівні 9030 тис.грн., що на 3053 тис.грн., або на 51,08 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, показник чистої прибутковості ТОВ «ІБК «Обрій» значно збільшився, а саме на 2638 тис.грн., або у 2,33 рази, що у 2022 р. становило 3768 тис.грн.

6. Аналіз показав, що ТОВ «ІБК «Обрій» характеризувався надзвичайно стабільним станом фінансової стійкості. Показники ліквідності характеризували високий рівень платоспроможності підприємства. Також, чистий оборотний капітал мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії мав значення, значно вище за критичне, що характеризує підприємство, як незалежне від позикових джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «ІБК «Обрій» у 2022 р. здійснювало господарську діяльність з високою ефективністю.

7. Обґрунтовано, що головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ІБК Обрій» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах. Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Таффлера для ТОВ «ІБК Обрій» показали, що банкрутство підприємству не загрожує.

8. Одним із перспективних напрямків корпоративного розвитку ТОВ «ІБК Обрій» слід вважати розвиток сегменту будівництва модульних будинків для переселенців внаслідок великої війни в Україні з 24 лютого 2022 року. Дослідження показали, що основними завданнями в системі антикризового управління на основі інвестицій є формування та реалізація ряду альтернативних стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ІБК «Обрій». Реалізація інвестиційного проекту є перспективним напрямком антикризового розвитку компанії ТОВ «ІБК «Обрій».

5. Обґрунтовано, що компанії ТОВ «ІБК Обрій» слід звернути увагу на реалізацію інвестиційних цілей, пов'язаних з розвитком сегменту виробництва каркасно-модульних будинків, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок підвищення ефективності процесу управління. Каркасне будівництво є економною альтернативою зведенню великих будинків, його можна будувати за двома технологіями: з СІП-панелей і з сендвіч-панелей.

9. Визначено, що загальний бюджет заходу (початкові інвестиції) у реалізацію інноваційного проекту складатиме 25678,3 тис.грн. Після впровадження цього стратегічного заходу щодо будівництва модульних будинків для переселенців чистий оборот від реалізації за проектний період збільшиться на 142657,2 тис. грн. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 114839,0 тис. грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 27818,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 22810,0 тис. грн.

10. Доведено, що термін окупності дисконтований становить 1,36 року, що є прийнятним, оскільки значно менше економічного терміну експлуатації проекту, який становить 5 років; індекс доходності становить 2,65, що вказує на те, що проект є достатньо ефективним; індекс прибутковості дорівнює $3,65 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту. Тому розраховані показники вказують на доцільність антикризового заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький економічний вісник. 2022. № 5. С. 7–15.
2. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
3. Балджи М. Д. Антикризове управління використанням ресурсного потенціалу регіону. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf>
4. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління . Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
5. Биба В. В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка Економіка і регіон. №1 (38). 2018. С. 67–71.
6. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 86-88.
7. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36-40.
8. Бутирський А. А. Правове регулювання банкрутства: конспект лекцій. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2018. 55 с.
9. Важинський Ф., Колодійчук А. Антикризове фінансове управління як економічна система. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.3. С. 127–132.
10. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством. Посібник. К. 2007. 504 с.
11. Велике житлове будівництво. Як Україна забезпечить переселенців

будинками. URL: <https://vesti.ua/uk/business-uk/economics-uk/bolshaya-zhilaya-strojka-kak-ukraina-obespechit-domami-pereselentsev>

12. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.

13. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Ткачук О. В. Прогнозування розвитку національного будівельного ринку в умовах економічної кризи. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 4(24). С. 25-29.

14. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 36-40.

15. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності антикризової діагностики. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2018. Вип. 35. С. 108-111.

17. Данилейко О., Захарченко І., Ковалко К. Власна справа: Метод. посіб. для тренерів. К.: Юніверс, 2017. 144 с.

18. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств : монографія Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х. : «УкрДАЗТ», 2019. 142 с.

19. Дмитренко А. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2019. № 4. С. 49–53.

20. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 292 с.

21. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). С. 113-116.

22. Дробишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2019. 20 с.

23. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

24. Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб. наук. пр. К.: Вид-во КНТЕУ, 2015. 324 с.

25. Економіка підприємства / Л.Л. Лазебник, В.В. Гурочкіна, Л.В. Слюсарева та ін.; за заг. ред. Л.Л. Лазебник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с.

26. Економіка підприємства: курс лекцій: у 2 кн. / під заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. К.: НТУУ «КПІ», 2012. Кн.2. Теорія і практика господарювання. Ч.1. 280 с.

27. Економіка підприємства: курс лекцій: у 2 кн. / під заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. К.: НТУУ «КПІ», 2012. Кн.2. Теорія і практика господарювання. Ч.2. 342 с.

28. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О.Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

29. Єгорова Н. В. Діагностика в антикризовому управлінні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 10. С. 191-196.

30. Житло для переселенців. Перші модульні будинки в Закарпатті та Львові та плани облаштування тимчасового і соціального житла. URL: <https://novobudovy.com/novyny/novyny-rynku-nerukhomosti/697-zhytlo-dlia-pereselentsiv-pershi-modulni-budynky-v-zakarpatti-mozhlyve-tymchasove-ta-sotsialne-zhytlo-u-lvovi-hotovnist-buduvaty-dlia-15-000-liudei-v-drohobychi>

31. Іванілов О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

32. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки

підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2019. 504 с.

33. Камнєва А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. С. 15–26.

34. Капустін В. В. Правове регулювання реалізації процедури банкрутства в Україні. Митна справа. 2019. № 6(2.2). С. 253-259.

35. Каркасне будівництво. URL: <https://artmetall.ua/uk/budinki-u-skandinavskomu-stili.html>

36. Карпенко О.А. Антикризове управління: навч. посіб. К.: 2012. 215 с.

37. Клебанова Т., Бондар О., Мозенков О. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2023. 272 с.

38. Коваленко О. В. Експрес-діагностика неплатоспроможності як необхідна складова механізму запобігання загрозі банкрутства підприємства. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2019. № 1. С. 119-123.

39. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

40. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

41. Лащенко В. А. Порівняльний аналіз практичного використання сучасних методик визначення ймовірності банкрутства підприємства. Управління розвитком. 2018. № 3. С. 22-25.

42. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник/ К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.

43. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21(2). С. 157-162.

44. Метіль Т.К., Захарченко В.І. Методологічне обґрунтування

інструментарію аналізу фінансової звітності під час переходу до нового технологічного укладу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2021. № 6 (58). С. 37-45.

45. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001р. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17

46. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : КНТЕУ, 2014. 514 с.

47. Модульне будівництво. URL: <https://scandidim.com/news>

48. Модульні будинки – новий тренд на ринку нерухомості? Що це таке та скільки коштує. URL: <https://progroshi.news/news/neruhomist/modulni-budinki-noviy-trend-na-rinku-neruhomosti-shcho-ce-take-ta-skilki-koshtuye-4191.html>

49. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ -Вінниця, 2016. 146 с.

50. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. К.: Академія, 2015. 280 с.

51. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4106-nazarova-l-vneobkhdnist-antikrizovogo-upravlinnya-na-pidpriemstvi>

52. Нескородева І. І. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу. Фінанси України. 2019. № 5. С. 114-125.

53. Нестеренко Н. Діхтярь О. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 10(3). С. 340-345.

54. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. №6. С. 180-191.
55. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. У структурно-логічних схемах. Х. : ХДУХТ, 2018. 223 с.
56. Основи підприємництва: Підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 492 с.
57. Офіційний сайт інтернет-порталу Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20214697-rejting-nadijnih-zabudovnikiv>
58. Офіційний сайт компанії ТОВ «ІБК «Обрій». <https://obrii.net/partners/>
59. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 13. С. 158-160.
60. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2. С. 487-495.
61. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 344-352.
62. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
63. Посохов І. М. Аналіз адекватності використання закордонних моделей оцінки кризових ситуацій для вітчизняних підприємств. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 1. С. 158-168.
64. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
65. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

66. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

67. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

68. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

69. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

70. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

71. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

72. Розвиток будівельної галузі та детінізація ринку праці у будівництві. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/rozvitok-budivelnoyi-galuzi-ta-detinizatsiya-rinku-pratsi-u-budivnitstvi/>

73. Романченко Т. Реструктуризація як ефективний засіб оздоровлення підприємства. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/restrukturizaciya-yak-efektivniy-zasib-ozdorovlennya-pidpriemstva.html>.

74. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239.

75. Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі навч. посібник К. : КНЕУ, 2017. 412 с.

76. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm

77. Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2017. № 37. С. 277-282.

78. Скібіцька Л.І Антикризоровий менеджмент. ЦУЛ. 2017. 584 с.
79. Скібіцький О. Антикризоровий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
80. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Антикризорова діагностика підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. Молодий вчений. 2019. № 1(65). С. 247-249.
81. Терещенко О. Антикризорове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 268.
82. Терещенко О. Антикризоровий фінансовий менеджмент. Ринок цінних паперів: Вісник Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку. 2014. № 9. С. 82–89.
83. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: управління підприємством. Дніпропетровськ: Зоря, 2016. 128 с.
84. Терещенко О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 552 с.
85. Хацер М.В. Антикризорове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.
86. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
87. Штангерт А. М., Копилук О. І. Антикризорове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2017. 335 с.
88. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf>
89. Яковенко О.І. Антикризорове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. Видавничий дім «Гельветика», Випуск 74. 2022. С. 163-167.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»			31.12.2020
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39556547
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Організація будівництва будівель		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	41.10
Адреса, телефон Україна, 03035, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЛИПКІВСЬКОГО ВАСИЛЯ МИТРОПОЛИТА, Будинок 18, офіс 6/4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20655	21908
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	21583	22836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	582	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	132	180
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	714	580
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	117	8
розрахунки з бюджетом	1620	110	69
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	54	51
розрахунки з оплати праці	1630	116	115
Поточна кредиорська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	17	40
Усього за розділом III	1695	414	283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	22711	23699

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»			31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39556547
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Організація будівництва будівель		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	41.10
Адреса, телефон Україна, 03035, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЛИПКІВСЬКОГО ВАСИЛЯ МИТРОПОЛИТА, Будинок 18, офіс 6/4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	50	93
первісна вартість	1001	168	95
накопичена амортизація	1002	118	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	646	29
Основні засоби:	1010	10589	56142
первісна вартість	1011	27875	59953
знос	1012	17295	3811
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	11276	56264
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9841	11534
Виробничі запаси	1101	3001	3731
Незавершене виробництво	1102	471	543
Готова продукція	1103	6369	7260
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1310	1866
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	215	1023
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51	270
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1010	2248
Готівка	1166	17	13
Рахунки в банках	1167	993	2235
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	12423	16949
III. Необоротні активи отримані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	23699	73213

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		45831
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21908	25394
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	22836	72153
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	400	200
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	180	321
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	580	521
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8	50
розрахунки з бюджетом	1620	69	166
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	51	45
розрахунки з оплати праці	1630	115	104
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		50
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	40	124
Усього за розділом III	1695	283	539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	23699	73213

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»			31.12.2022
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39556547
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Організація будівництва будівель		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	41.10
Адреса, телефон Україна, 03035, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЛИПКІВСЬКОГО			
ВАСИЛЯ МИТРОПОЛИТА, Будинок 18, офіс 6/4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	93	66
первісна вартість	1001	95	100
накопичена амортизація	1002	2	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	21
Основні засоби:	1010	56142	40408
первісна вартість	1011	59953	60870
знос	1012	3811	20462
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	56264	40495
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11534	17973
Виробничі запаси	1101	3731	5504
Незавершене виробництво	1102	543	679
Готова продукція	1103	7260	11790
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1866	4435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	1023	879
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	270	31
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2248	4426
Готівка	1166	13	31
Рахунки в банках	1167	2235	4395
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16949	27744
III. Необоротні активи отримані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	73213	68239

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	45831	32092
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25394	32713
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	72153	65733
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	200	100
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	321	85
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	521	185
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	50	96
розрахунки з бюджетом	1620	166	1858
у тому числі з податку на прибуток	1621		1651
розрахунки зі страхування	1625	45	82
розрахунки з оплати праці	1630	104	187
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	50	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	124	98
Усього за розділом III	1695	539	2321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	73213	68239

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	39556547
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16954	16060
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10977	10759
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	5977	5301
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1912	1658
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2048	1933
Витрати на збут	2150	1719	1651
Інші операційні витрати	2180	2611	2118
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1511	1257
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	40	83
Інші доходи	2240		5
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		42
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1551	1303
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	421	345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1130	958
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1130	958
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	7544	6854
Витрати на оплату праці	2505	4102	3988
Відрахування на соціальні заходи	2510	1509	1423
Амортизація	2515	1077	987
Інші операційні витрати	2520	532	532
Разом	2550	14764	13784
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	39556547
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19178	16954
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11629	10977
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	7549	5977
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2144	1912
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2187	2048
Витрати на збут	2150	1648	1719
Інші операційні витрати	2180	1982	2611
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3876	1511
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	68	40
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3944	1551
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	795	421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3149	1130
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3149	1130
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	8079	7544
Витрати на оплату праці	2505	3991	4102
Відрахування на соціальні заходи	2510	1416	1509
Амортизація	2515	1283	1077
Інші операційні витрати	2520	597	532
Разом	2550	15366	14764
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «ІБК «Обрій»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	39556547
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
Форма №2		Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23628	19178
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14598	11629
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	9030	7549
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	748	2144
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2523	2187
Витрати на збут	2150	1529	1648
Інші операційні витрати	2180	939	1982
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4787	3876
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	74	68
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4861	3944
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1093	795
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3768	3149
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3768	3149
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	9558	8079
Витрати на оплату праці	2505	4298	3991
Відрахування на соціальні заходи	2510	1002	1416
Амортизація	2515	2919	1283
Інші операційні витрати	2520	1238	597
Разом	2550	19015	15366
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		