

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему: Антикризове управління підприємством в сучасних умовах

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Enterprise's Anti-crisis Management in Modern Conditions

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, \_\_\_\_\_  
групи 8.0732-мо-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування  
\_\_\_\_\_ Л.В. Василенко \_\_\_\_\_  
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. О. В. Гудима  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Василенко Ларисі Віталіївні

1. Тема роботи Антикризове управління підприємством в сучасних умовах  
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література,  
періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з  
досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.  
Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи –  
теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки  
та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та типологія криз  
організації. Причини їх виникнення; 1.2 Завдання та функції антикризового  
управління; 1.3 Шляхи запобігання та виведення організації з кризового  
становища.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ТОВ «БК «ГЕОС» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-  
економічна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2 Оцінка і аналіз  
зовнішнього та внутрішнього середовища будівельної компанії; 2.3 Аналіз проблем  
застосування системи антикризового управління та прогнозування ймовірності  
банкрутства у ТОВ «БК«ГЕОС».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БК «ГЕОС» – складається з 3

підрозділів: 3.1 Напрями розвитку компанії, спрямовані на запобігання кризовим явищам; 3.2 Факторинг, як спосіб скорочення дебіторської заборгованості ТОВ «БК«ГЕОС»; 3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Гудима О. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Л. В. Василенко  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О. В. Гудима  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Антикризове управління підприємством в сучасних умовах»: 80 сторінок, 11 таблиць, 6 рисунків, 4 формули, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах актуальною є проблема розробки та реалізації своєчасного та комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства та прийняття оперативних рішень щодо локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства.

Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління підприємства з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи антикризового управління на сучасному підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «БК«ГЕОС», а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства.

БАНКРУТСТВО, КРИЗА, КОНКУРЕНЦІЯ, СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ФАКТОРИНГ

## ABSTRACT

Qualification work: «Enterprise's Anti-crisis Management in Modern Conditions»: 80 pages, 11 tables, 6 figures, 4 formulas, 2 appendices. The list of links includes 60 titles.

The relevance of the topic is determined by the fact that in modern conditions the problem of developing and implementing a timely and comprehensive analysis of the financial and economic stability of the enterprise and making operational decisions regarding the localization of crisis phenomena and overcoming the consequences of crises with the least probability of bankruptcy for the enterprise is relevant.

The purpose of the work is to analyze the practical aspects of the enterprise's anti-crisis management system in order to develop proposals for its improvement at the enterprise.

The object of the study is the process of organizing anti-crisis management of the enterprise in modern conditions.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical foundations of anti-crisis management at a modern enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activities of BC GEOS LLC were analyzed, and measures to improve the effectiveness of anti-crisis management of the investigated enterprise were also proposed.

**BANKRUPTCY, CRISIS, COMPETITION, ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM, BUSINESS ACTIVITY, STRATEGIC ANALYSIS, EFFICIENCY, FACTORING**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БК – будівельна компанія;

дн. – днів;

ЗМІ – засоби масової інформації;

НП – нерозподілений прибуток;

ОК – оборотний капітал;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

тис. грн. – тисяч гривень.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	11
1.1 Сутність та типологія криз організації. Причини їх виникнення.....	11
1.2 Завдання та функції антикризового управління.....	19
1.3 Шляхи запобігання та виведення організації з кризового становища.....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БК «ГЕОС».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	30
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища будівельної компанії.....	38
2.3 Аналіз проблем застосування системи антикризового управління та прогнозування ймовірності банкрутства у ТОВ «БК«ГЕОС».....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БК «ГЕОС».....	49
3.1 Напрями розвитку компанії, спрямовані на запобігання кризовим явищам.....	49
3.2 Факторинг, як спосіб скорочення дебіторської заборгованості ТОВ «БК«ГЕОС».....	57
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.....	60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

Актуальність теми. Антикризове управління підприємствами у сучасних умовах є одним із основних важелів подолання кризових явищ. У ринкових умовах господарювання підприємства, як суб'єкти господарювання є основною ланкою економіки держави. Сьогодні економіка України переживає складний етап прояву кризи, спричиненої як внутрішньодержавними, і зовнішньополітичними чинниками.

У цих умовах актуальною є проблема розробки та реалізації своєчасного та комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства та прийняття оперативних рішень щодо локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства. Одним із основних інструментів антикризового управління промисловим підприємством та його фінансово-економічною стабільністю є аналіз стану капіталу підприємства, дослідження джерел його формування, ефективність та можливість використання у період прояву кризових ситуацій.

Дослідженню питань щодо антикризового управління підприємств будівельної галузі, зокрема забезпечення економічної безпеки та його методології, присвячували праці такі науковці, як: В. І. Борзенко, В. О. Василенко, В.К. Данилко, А. В. Ковалевська, М.Портер, О. М. Скібицький, О. О. Терещенко, А.В. Череп, З.Є. Шершньова та інші. Серед науковців, які досліджували дану тему, не існує єдиного підходу щодо трактування сутності антикризового управління, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій, який би віддзеркалював галузеві особливості будівельних підприємств.

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо



антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління підприємства з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розглянути сутність та типологію криз організацій та виявити причини їх виникнення;
- визначити основні завдання та функції антикризового управління;
- дослідити шляхи запобігання та виведення організації з кризового становища;
- провести оцінку і аналіз системи антикризового управління на ТОВ «БК «ГЕОС»;
- розробити і обґрунтувати шляхи вдосконалення системи управління антикризовою діяльністю на ТОВ «БК«ГЕОС».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми системи антикризового управління, матеріали періодичного друку з питань системи антикризового управління підприємств.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності системи антикризового управління і зроблена спроба вдосконалити існуючу систему системи антикризового управління підприємства, в тому числі і за рахунок оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез в збірці XXXII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і вища освіта», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 1.1. Сутність та типологія криз організації. Причини їх виникнення

Поняття «криза» одна із найважливіших у понятійному апараті теорії антикризового управління. Від того, який зміст вкладається в поняття криза, безпосередньо залежить зміст антикризового управління.

Еволюція людського суспільства довела, що немає системи, яка б не розвивалася в ритмі циклічної динаміки, переживаючи фази зародження, появи, поширення, зрілості, падіння та переходу в новий стан. Найбільш складний та суперечливий період у динаміці будь-якої системи – фаза падіння (криза). Це хворобливий період порушення рівноваги підприємства, що склалося, виникнення маси можливих альтернатив майбутнього його розвитку. Як показує вивчення кризових явищ, кожна криза своєрідна в залежності від визначальних її факторів, об'єктивна і має певну закономірність виникнення та перебігу [27, с.103].

Багато дослідників вважають, що у розвитку будь-якої організації існує ймовірність настання кризи, яка визначається не тільки помилками у стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку, але й об'єктивними факторами (коливання ринкової кон'юнктури, потреба у зміні організаційної структури), зовнішніми економічними умовами, і навіть політичною обстановкою. У багатьох випадках його не можна усунути, тому його слід розглядати як природне явище, що відбиває циклічний характер розвитку. Розглянемо підходи різних авторів до поняття «криза» (табл.1.1).

На наш погляд, криза – це закономірний процес, який розвивається у часі у формі протиріч, створюючи загрозу стабільному функціонуванню та сталому розвитку підприємства, що потребує сучасних підходів до формування антикризового управління.

Таблиця 1.1 – Підходи різних авторів до поняття «криза» [6, с.93]

Автор	Зміст
Ліговенко Л.О.	Криза – глибокий розлад, різкий перелом, період загострення протиріч у процесі розвитку будь-якої сфери людської діяльності.
Борзенко В.І.	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих та соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем.
Довгань Д.А.	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
Кульчій І.О.	Криза – це зміна негативна, глибока і часто несподівана, але одночасно несе у собі нові можливості для розвитку.

У широкому значенні «криза підприємства» означає процес, який ставить під загрозу існування підприємства.

Поняття «криза» тісно пов'язане і з поняттям «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення [30, с.87].

Будь-яка організація розвивається за певними законами. Відповідно, закони розвитку організації передбачають наявність у процесі розвитку певних системних криз.

У сучасній економічній літературі поняття «криза на підприємстві» використовується для позначення різних феноменів у житті підприємства: від перешкод у його функціонуванні аж до знищення підприємства [27, с.109].

Кризу на підприємстві можна розуміти як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства. Вони перебувають під загрозою основних цілей підприємства та розмір цієї загрози визначають силу кризи.

Криза на підприємстві є переломним моментом у послідовності процесів, подій та дій. Типовим для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї: або ліквідація підприємства як екстремальна форма, або збереження підприємства після успішного подолання кризи (рис. 1.1).

Проміжки між початком та завершенням кризи бувають різною

тривалістю. З одного боку, є тривалі кризові процеси, що слабо прискорюються, з іншого боку, існують несподівано виникаючі кризові процеси високої інтенсивності і з коротким терміном розвитку.

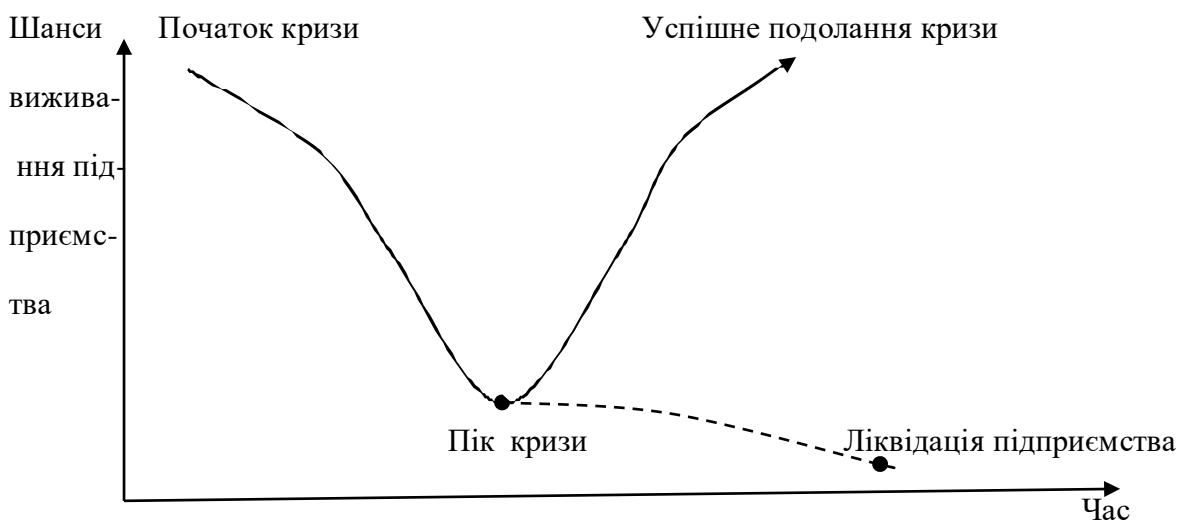


Рисунок 1.1 – Форми подолання кризи на підприємстві [12, с.83]

Криза може абсолютно несподівано проявитися під час гармонійного розвитку підприємства та мати характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень та розрахунків. Але в окремих випадках криза з'являється несподівано, тобто без будь-якого попередження для фахівців підприємства [15, с.195].

Практика показує, що кризи не тільки можливі – вони відображають власні ритми розвитку кожної окремої організації, при цьому вони можуть не збігатися з ритмами загального розвитку або розвитку інших організацій. Кожна організація має власний потенціал розвитку, свої умови його здійснення, і водночас кожна організація підпорядковується закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи. Тому на організацію постійно впливають як зовнішні чинники, зумовлені впливом загальних циклів економіки, так і внутрішні, залежні від циклів і кризового розвитку [36, с.115].

Зовнішні чинники характеризують економічну обстановку, у якій функціонує організація і від якої вона може залежати. Якщо економіка

перебуває у стані системної кризи, це відбивається на функціонуванні окремої організації, причому у кожному разі по-різному. Все залежить від виду власності організації, виду її діяльності, економічного та професійного потенціалу. При цьому слід мати на увазі, що кожна організація по-різному реагує на співвідношення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на її стан. Так, при виникненні системної кризи низка організацій миттєво ліквідується, інші щосили опираються кризовим явищам, треті знаходять різні можливості використовувати вплив зовнішніх чинників на благо собі, можливо, тимчасово, в хаосі загальних кризових явищ. Поведінка організацій може пояснюватись багатьма причинами, серед яких є і антикризовий потенціал, і професійне управління, і підвищена економічна активність, але при цьому не можна скидати з рахунків збіг обставин та вдалі ризиковані рішення [21, с.338].

При кризі панує брак часу для прийняття рішень. Оцінка обмеженого часу для прийняття рішень залежить від стану кризи та визначає ступінь терміновості вирішення проблеми.

За Стівеном Фінком [59, с.122], будь-яка криза може складатися тільки з чотирьох різних і цілком певних фаз (табл. 1.2). Назви цих фаз схожі на медичні терміни, тому що і сама криза може бути розглянута як хвороба, але хвороба не людини, а її бізнесу.

Попередня стадія дуже важлива, тому що саме в той період можна уникнути наслідків та стабілізувати діяльність та функціонування підприємства, тому що від більшості хвороб пацієнта можна вилікувати і в гострій фазі, але набагато надійніше та безпечніше не допустити небажаного розвитку подій та можливих ускладнень до того, як проблема стане гострою. Виходячи з цього, завданнями антикризових менеджерів стають:

- пошук джерел дисбалансу та спроба усунення його;
- здійснення оперативних дій для стабілізації фінансового стану компанії;
- пошук варіантів для виходу із кризової ситуації;

Таблиця 1.2 – Фази кризи підприємства за С.Фінку

Фаза	Пояснення	Задача кризи-менеджменту
1. Попередня фаза	<p>Це свого роду попередження про те, що підприємство входить у кризу. Переломна точка, де можна визначити відхилення у функціонуванні підприємства.</p> <p>І якщо на стадії раннього розвитку кризи не робити жодних дій, гостра криза може вдарити з такою силою, що в принципі криза-менеджмент зводиться лише до підрахунку збитків. Іноді продромальну фазу кризи називають ще «передкризовою стадією».</p>	Помітити і розпізнати симптоми кризи якомога раніше і, у будь-якому випадку, до того, як криза вибухне.
2. Фаза гострої кризи	<p>Це ознаки серйозних негативних проблем. Ситуацію вже майже неможливо повернути назад, і тому єдине рішення – це курс на лікування та подальше одужання.</p>	<p>Утримання контролю за ситуацією, проведення переговорів із кредиторами та інші оперативні дії; здійснення тактичних змін у внутрішній структурі організації у вигляді позбавлення нерентабельних фондів, залучення капіталу ззовні; стратегічні дії, наприклад, пошук та набуття довіри в інвесторів.</p> <p>Якщо менеджеру вдається передбачити та виміряти потенційну швидкість та інтенсивність кризи в продромальному періоді, вона буде набагато краще підготовлена до управління кризою у гострій фазі.</p>
3. Фаза хронічної кризи	<p>Це відносна стабілізація «поганого» стану.</p> <p>У гострій фазі – різке погіршення становища, у хронічній стадії – становище стає більш менш статичним, і саме у цій стадії видно перспективи виходу з кризи і можливі наслідки, і навіть ступінь їх тяжкості.</p> <p>Саме протягом цієї фази результати кризи стають найбільш очевидними.</p>	<p>Хронічна фаза кризи може тривати майже нескінченно, і завдання криза-менеджера – спробувати звести її тривалість до мінімуму. Нерідко потрібні революційні дії, які дозволять організації зробити ривок по дорозі одужання.</p> <p>Такими завданнями можуть стати: ліквідація юридичної особи, але не бізнесу, що є благополучним результатом виходу з кризи, пошук та формування кортежу нових рішень у вигляді залучення капіталу, репозиціонування, реінжинірингу.</p>
4. Фаза розв'язання кризи.	<p>Це остання фаза, коли загальний стан «хворого» йде на покращення.</p>	<p>У цій стадії аномалії виявлено, і основне завдання кризового менеджера – швидко знайти контроль і обчислити найбільш прямий і маршрут до досягнення сприятливого вирішення кризи.</p>

- прогноз наслідків кризи;
- планування подальших антикризових заходів;
- аналіз ситуації, що склалася.

Навіть у тому випадку, коли керівний склад підприємства з якихось причин не може зупинити кризу, розпізнавши її перші ознаки, вже одне розуміння значних негативних змін дозволить краще підготуватися до гострої фази кризи.

Якщо попередньої фази антикризовий менеджер вжив заходів для пом'якшення наслідків цієї фази, то при гострій фазі головне – не втратити контроль над подіями, т. к. у цій фазі криза дуже динамічна, і на неї впливає цілий комплекс факторів.

Протягом фази хронічної кризи результати кризи стають найочевиднішими. Іноді – за несприятливого результату кризи – дана фаза також може стати і «смертельною» для бізнесу. Але також хронічна фаза кризи – нерідко період одужання та самоаналізу, а для грамотного менеджера – це, можливо, період тріумфу. Саме тому часто вживаються особливі, неординарні заходи для позбавлення від баласту та настрою на одужання. Але в кризі не існує лише негативних факторів, є й можливості, які необхідно помітити та спробувати реалізувати.

Ця стадія – це перепочинок перед подальшими діями і якийсь самоаналіз діяльності підприємства. Досвідчені менеджери зможуть отримати з криз користь.

Завершальна стадія цієї кризи – продромальний індикатор нових несприятливих подій. Ось чому абсолютно необхідно вміти виявити справжню – вихідну – кризу. Тому що «криза не приходить одна, вона неодмінно тягне за собою цілий ланцюжок несприятливих подій».

Четверта – і остаточна – фаза має бути метою регулювання кризи протягом попередніх трьох стадій.

Мета антикризового менеджера полягає в тому, щоб повернути екстремальну ситуацію на вихід у вигляді якісно іншого рівня розвитку



фінансово-господарської діяльності економічного агента. Але оскільки криза породжує безліч несприятливих наступних подій, завданням антикризового менеджера також є запобігання цим наслідкам [29, с.315].

Отже, основою успішного проведення антикризових заходів на підприємстві є своєчасна реакція керівництва компанії та антикризових менеджерів на всі зміни у компанії.

Розглянемо кризу як безпосередню загрозу виживання підприємницької структури.

Щоб мати можливість своєчасно запускати програми антикризового управління, необхідно розрізнити причини, симптоми та фактори кризи.

Причина кризи - події чи явища, внаслідок яких з'являються симптоми і надалі фактори кризи [41, с.235].

Усі основні причини виникнення кризових явищ у соціально – економічній системі можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх причин ставляться ті, куди організація неспроможна вплинути.

Внутрішні причини кризи – це недоліки у діяльності самого підприємства, пов'язані з неефективним менеджментом через непрофесіоналізм персоналу, ускладнення діяльності внаслідок зростання масштабів бізнесу та консерватизму особистості тощо. [31, с.91].

Симптом кризи - це початковий зовнішній прояв кризових явищ [49, с.111].

Симптоми виявляються у значеннях показників та тенденціях їх змін, що характеризують стан підприємства. До таких показників відносяться: сума прибутку, величина витрат, рентабельність, фондоддача, фондоозброєність, продуктивність праці, плинність кадрів і т.д. Встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки різноманіття обставин, що формують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, врахувати не можна. Вкажемо лише основні моменти [19].

Серйозним попередженням майбутнього неблагополуччя підприємства є негативна реакція партнерів у бізнесі, постачальників, кредиторів, банків,

споживачів продукції ті, чи інші заходи, які проводять підприємство, та його пропозиції. У цьому сенсі показовими є всі можливі реорганізації підприємства (організаційні, структурні, відкриття або закриття підрозділів підприємства, філій, дочірніх фірм, їх злиття), часта та необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини та матеріалів та інші зміни у стратегії підприємства. Іншою істотною ознакою, також контрольованою кредиторами, є зміна у структурі інших чинників [14].

В узагальненому вигляді, симптоми криз, що насуваються, представлені на рис. 1.2.

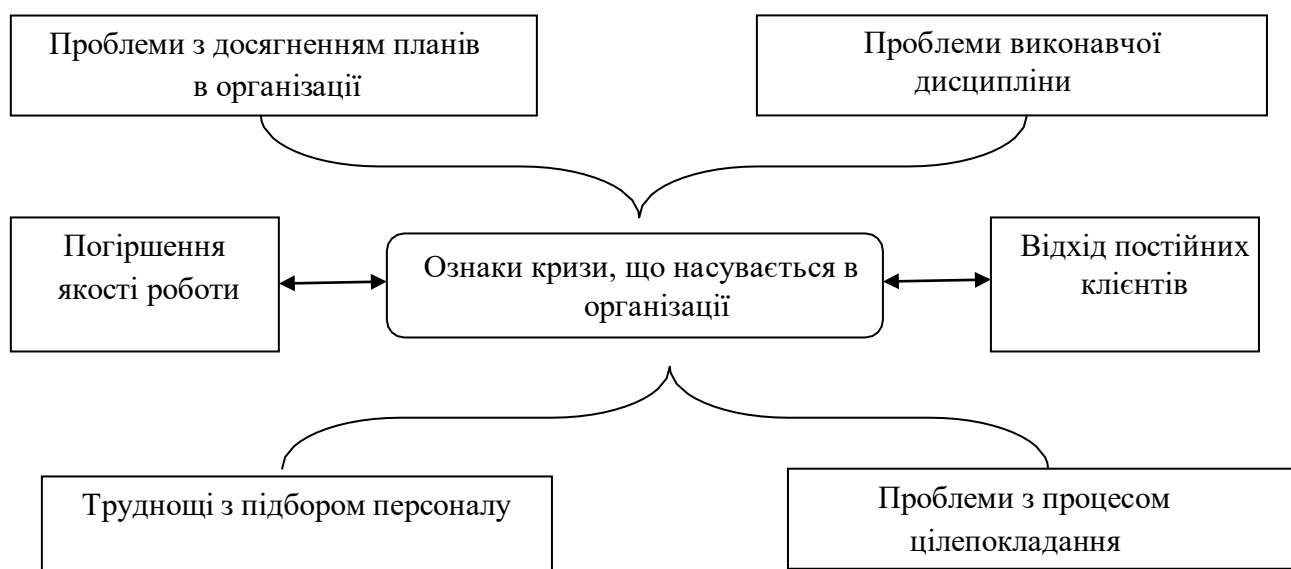


Рисунок 1.2 – Ознаки криз, що насуваються в організації

Існують два види реакцій підприємства на кризовий стан:

1) захисна тактика – передбачає різке скорочення всіх видів витрат, закриття чи розпродаж окремих підрозділів, розпродаж товарів та різке зменшення товарних залишків, продаж частини обладнання та інші заходи, спрямовані на обмеження витрат та тимчасове згортання діяльності.

2) наступальна тактика - передбачає активні дії, а саме: впровадження нових технологій, пошук нових ринків збуту, удосконалення цінової політики, модернізацію обладнання та інше. Наступальна тактика потребує активних дій з боку керівництва підприємства щодо подолання наслідків

кризи. Розробка та реалізація наступальної тактики потребує вкладання додаткових коштів. Тому інколи підприємство саме неспроможне застосувати таку тактику і потребує додаткового інвестування [12, с.82].

Щоб оцінити глибину кризового явища, необхідно ретельно проаналізувати фінансовий стан підприємства.

До основних видів криз підприємства можна віднести:

1. Стратегічна криза (криза занепаду) – радикальне порушення нормальної виробничої та збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу.

2. Криза зростання – це криза як зрив у досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства.

3. Криза ліквідації чи банкрутства – повна втрата здатності до виживання [8, с.20].

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, можна дійти висновку, що криза – це природний стан у розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта. Він, як і будь-який інший процес, має свої особливості, залежно від того, на якій стадії життєвого циклу розвитку підприємства він зароджується.

Криза не може «зародитися» просто так – вона має причини свого зародження. Основне завдання менеджменту організації в умовах кризи, що зароджується, - своєчасне виявлення причин кризи і розробка заходів щодо її запобігання.

## 1.2. Завдання та функції антикризового управління

Антикризове управління – це процес запобігання чи подолання кризи. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання кризі, що ще не настала, і подолання кризи [2, с.164].

Об'єктом антикризового управління підприємством є антикризові явища в його діяльності, причини їх виникнення, поширення, а також способи їх подолання і запобігання [2, с.168].

У реальній практиці задачі антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують якісно різні стани підприємства і вносять пропозиції використання різних інструментів управління.

Суб'єктами антикризового управління підприємством, як керуючої підсистеми є особи, які реалізують поставлені завдання [2, с.170].

Цілями антикризового управління є своєчасне виявлення ознак кризи, ідентифікація його глибини, а також, у разі необхідності, розробка і реалізація комплексу спеціальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутства підприємництва, локалізацію кризи, відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, створення перед посилок для запобігання повторення кризи в майбутньому [4, с. 34].

Розв'язання першого завдання антикризового управління – попередження кризи – передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і вирішення виникаючих проблем. Він має загальні риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням у широкому сенсі.

Як було відмічено раніше, криза – це всі реалізовані ризики.

Антикризове управління в широкому сенсі – це збереження і зміцнення конкурентного положення. Управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління змінюється в будь-якому місці незалежно від його економічного становища і від стадії його життєвого циклу [6, с.95].

Розв'язання другої задачі – подолання кризи – завжди носить специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому сенсі.

Антикризове управління у вузькому значенні – це попередження банкрутства підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, воно спрямоване на вихід підприємства з поданої кризової ситуації і відновлення її конкуренції. Антикризове керування у вузькому сенсі найчастіше має місце на стадії спаду.

Антикризове управління повинно бути реалізоване у всіх функціональних сферах підприємства, що обумовлює доцільність виділення в його складі окремих підсистем.

- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління, кожне з яких має специфічні завдання та інструментарій [7, с.118].

Частиною системи управління ризиками повинен бути «мобілізаційний» план – продумана система дій менеджменту з мінімізації витрат і оптимізації взаємодії суспільства з навколишнім середовищем, оперативно реалізуємо у випадку виникнення кризи [7, с.129].

В умовах динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, появи нових технологій, змін у політиці конкурентів, а також в державному регулюванні бізнесу система управління ризиками є важливим елементом підвищення інвестиційної привабливості компанії, а нерідко і ключовим конкурі [8, с.21].

Схему системи управління кризами можна представити в наступному вигляді (рис. 1.3).

Ефективний контроль факторів ризику – це інструмент попередження руйнівних наслідків криз [26, с.103].

Необхідно мати на увазі, що кризи історично розвиваються циклічним способом, і постраждалий від кризи майже завжди змушений боротися відразу з декількома кризами або їх наслідками одночасно.

Мета антикризового керуючого полягає в тому, щоб повернути екстремальну ситуацію на вихід у вигляді якісно іншого рівня розвитку фінансово-господарської діяльності економічного агента. Але оскільки криза породжує безліч несприятливих наступних подій, завданням антикризового менеджера також є попередження поданих наслідків [20, с.268].

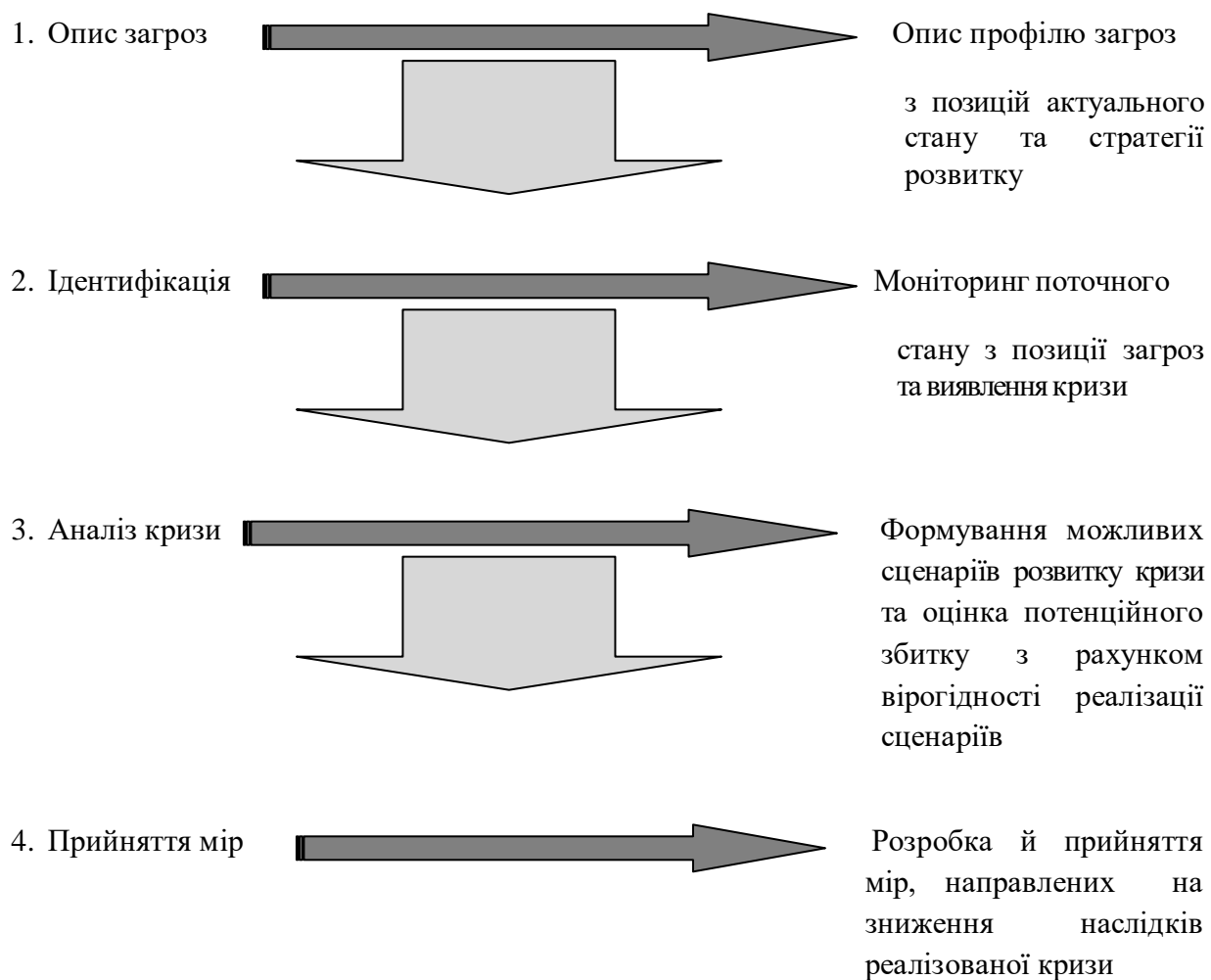


Рисунок 1. 3 – Алгоритм управління кризою в організації

Отже, основою успішного проведення антикризових заходів на підприємстві є своєчасна реакція керівництва компанії та антикризових управлінців на всі зміни на підприємстві.

Саме правильно поставлені завдання для антикризових менеджерів до кожної з кризових фаз розвитку компанії допомагають їй у подоланні кризи і продовженні стабільності та стійкого функціонування.

Величезну роль у подоланні кризових проявів на мікрорівні підприємства відіграють ділові якості, як окремого менеджера, так і групи менеджерів, об'єднаних в спеціальну команду «криза-групу».

Функції окремого менеджера і кризи-групи різні. Пріоритетне положення в умовах кризи займає команда антикризового реагування, тому що саме вона є основним генератором ідей по виробленню управлінських

рішень направлених на локалізацію кризи. Окремі менеджери на місцях стають провідником запропонованих заходів у трудовому колективі, і тому їх основними якостями стають організаторські здібності.

Таким чином, можна сказати, що роль менеджменту в подоланні кризових явищ в організації велика, так як саме від своєчасної реакції керівництва підприємства та умінню правильно досліджувати причини і подолання виниклої кризи, залежить кінцевий результат – вибір правильних заходів щодо усунення кризи та відновлення ділової активності організації.

### 1.3. Шляхи запобігання та виведення організації з кризового становища

У сучасних умовах економіки таке поняття як «банкрутство підприємств» зустрічається доволі часто. Економічне становище країни не знаходиться в одному, стабільному стані. Вона (економіка) циклічна і відповідно «злети» не рідко змінюються «падіннями». Це пов'язано з високим ступенем конкурентної боротьби і підвищеною концентрацією ринку.

Нестабільність економічного середовища змушує приймати рішення в умовах невизначеності, що, призводить до нестабільності функціонування підприємства, може поставити під загрозу саме його існування і привести до ліквідації, припинення його діяльності. В даний час до 80% підприємств не в змозі функціонувати в подібних умовах, і вони змушені виходити з ринку [28, с.83].

Тому починаючи з моменту створення підприємства дуже важливо проводити діагностику кризи, розробляючи стратегію профілактики на підприємстві.

Запобігання кризі підприємства, ефективність подолання і ліквідація його негативних наслідків забезпечується процесом «антикризового управління» підприємством.

Профілактика банкрутства на підприємстві є актуальною для

підприємств, тому що дозволяє попередити кризу або пом'якшити її, мобілізуючи всі наявні ресурси.

Для цього у керівників підприємств, з'являється необхідність мати банк профілактичних заходів, які рекомендуються до застосування в конкретних обставинах. Всі ці заходи можна об'єднати в три групи:

- косметичні;
- екстрені;
- надзвичайні [16].

Основним засобом попередження кризового стану є своєчасна оцінка діяльності підприємства. Проведення оцінки кризового стану підприємства повинно базуватися на загальноприйнятих принципах, найважливішими з яких вважаються:

- комплексність – оцінка повинна охоплювати всю діяльність підприємства, а не окремі його ланки;
- справжність – процес оцінки базується на достовірній інформації;
- точність – відповідність реальним цілям і вимогам, що пред'являються до процесу оцінки;
- ефективність – здійснюючи оцінку підприємства, потрібно порівнювати результати від її проведення та витрати, пов'язані з цим процесом.

На першому етапі формуються основні цілі, яких прагне досягти підприємство при оцінці кризового стану. Такими цілями можуть бути: швидке виявлення глибини кризи стану, розробка заходів, спрямованих на подолання кризи, оцінка загального стану підприємств наслідків фінансової кризи, запобігання банкрутства.

Етап збору необхідної інформації передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вивчення його фінансової та бухгалтерської документації [18, с.153].

Наступним етапом алгоритму є вибір методу оцінки кризового стану підприємства в залежності від цілей підприємства.



Використання існуючих методів призводить до недостатньо точного визначення масштабу кризового стану підприємства через оцінку тільки внутрішніх факторів функціонування підприємства.

Вченими пропонується метод оцінки кризового стану, який полягає в оцінці кризи на підприємстві за допомогою набору показників, які були згруповані в три блоки факторів: фактори макросередовища, фактори мікросередовища та фінансово-економічні показники.

До особливостей даного методу оцінки кризового стану підприємства належить його простота, а також можливість використання в різних галузях народного господарства з урахуванням сучасного стану економіки країни.

Оцінка факторів макросередовища підприємства включає загальні фактори, які впливають на перебіг кризового стану на підприємстві.

Макроекономічні фактори оперують такими категоріями і показниками як національний добробут, ВВП, обсяг промислового виробництва, темпи збільшення або зменшення виробництва та споживання товарів та послуг. Разом макроекономічні фактори повинні враховувати і середні величини, а саме дохід на душу населення і витрати, середню продуктивність праці. Динаміка всіх показників є об'єктом макроекономічного аналізу і істотно впливає на поточний фінансовий стан підприємства.

Аналіз факторів мікросередовища підприємства необхідний для розробки та впровадження інструментів антикризового управління. Мікроекономічні фактори оперують такими показниками, як обсяг виробництва і споживання, ринкова ціна, витрати на виробництво, виручка від продажу, ефективність діяльності [19].

Для того щоб визначити рівень кризових явищ на підприємстві, а також розробити адекватну антикризову стратегію необхідно оцінити фінансово-економічні показники, які характеризують здібність підприємства фінансувати свою діяльність. Аналіз фінансового стану організації передбачає оцінку наступних показників: майновий стан підприємства, фінансова стабільність, ліквідність, ділова активність, рентабельність

підприємства.

Удосконалений метод оцінки кризового стану дозволяє більш точно оцінити масштаб масштабу – легкий, глибокий або катастрофічний.

На етапі формування заходів з виходу підприємства з кризи необхідно вибрати найбільш ефективні шляхи поліпшення фінансового стану і запобігання банкрутства.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризи може змінюватися за допомогою наступних заходів:

- застосування аудиту основних засобів та прискорених методів амортизації основних фондів;
- використання зворотного лізингу;
- здавання в оренду основних засобів, які на підприємстві не в повній мірі завантажені;
- продаж низькорентабельних підрозділів та об'єктів основних засобів;
- зниження накладних витрат;
- скорочення витрат на вміст персоналу [19].

Останнім етапом алгоритму оцінки кризового стану підприємства є оцінка ефективності антикризових заходів, тобто визначення ступеня досягнення цільових завдань антикризового процесу.

Найважливішою задачею в антикризовому управлінні є виявлення кризи в діяльності підприємства. При виявленні латентної кризи дає керівництву організації великі можливості з локалізації кризової ситуації, виходу з неї і вимагає найменших матеріальних і тимчасових завдань на здійснення таких подій.

Антикризові заходи завжди індивідуальні для діяльності кожної організації, не існує універсальних процедур і точних схем, які безвідмовно діють у всіх без виключення організаціях.

Прикладами стабілізаційних заходів при виявленні симптомів латентної кризи можуть служити наступні заходи:

- оптимізація кредитної політики організації;

- упорядкування системи розрахунків в організації з прямими кредиторами, постачальниками матеріалів, обладнання, покупцями, персоналом;
- зниження частки позикових коштів по відношенню до власних засобів до оптимального рівня;
- підвищення частки прибутку від реалізації продукції у виручці організації;
- вдосконалення системи фінансового планування;
- підвищення забезпеченості власними оборотними коштами організації;
- підвищення швидкості обігу коштів, вкладених в оборотні активи;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зниження ступеня комерційного ризику;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів організації та рівня продуктивності праці;
- зниження долі застарілого виробничого обладнання;
- підвищення інвестиційної активності за рахунок налагодження або підвищення ефективності політики організації у відношенні вкладень, спрямованих на модифікацію і вдосконалення власності, а також на фінансові вкладення в інші організації [20, с.267].

В умовах загальної або хронічної кризи, необхідно застосовувати більш радикальні заходи. Такі заходи включають у себе:

- інноваційне реформування, яке є одним із елементів випереджаючого елемента антикризового управління;
- модернізація або зупинка нерентабельних або низькорентабельних другорядних виробництв, а при потребі перепрофілювання виробничої діяльності у випадку не конкурентоспроможності продукції, яка випускається;

- реалізація зверх нормативних товарно-матеріальних цінностей. Це дозволить організації вивільнити частину оборотних коштів, підвищити ліквідність своїх активів і спрямувати вивільнені кошти на реалізацію антикризових програм і проєктів;

- реалізація об'єктів виробничої сфери також може бути використана в організації для звільнення коштів, скорочення витрат і підвищення ефективності використання основних засобів.

Після підготовки плану дійових заходів з подолання кризи, постає завдання з їх впровадження.

Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, проводиться оцінка їх ефективності. Про ефективність взаємних заходів можна судити за двома основними критеріями:

- наскільки досягнуто мету антикризової програми;
- наскільки отриманий результат відповідає витраченим на впровадження антикризових заходів ресурсам.

Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися не ефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано не достатній ефект від проведених заходів, організація змушена повертатися до початкової крапки пошуку причин і розробці нової стратегії виходу з кризи.

Заходи по боротьбі з кризою повинні включати в себе:

- складання бази поданих найбільш небезпечних і часто виникаючих проблем у діяльності організації, її слабких місць;
- розробка та реалізація заходів щодо профілактики та попередження цих проблем;
- призначення відповідальних осіб та здійснення контролю над зміною ситуації;
- використання накопиченого досвіду антикризового управління діяльністю організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що в будь-якій організації, навіть в тій, що благополучно функціонує в будь-який період часу, є

небезпека виникнення кризового явища, що пов'язане з циклічністю розвитку соціально - економічної системи. У зв'язку з цим, від керівництва підприємства, фірми або компанії потрібні рішучі дії, спрямовані на попередження кризи або, в разі її наступу ефективного управління нею.

Керівництвом компаній і спеціалістами в області управління повинні бути розроблені попереджувальні та випереджувальні заходи, спрямовані на недопущення наступу кризи, що включають прогнозування та його «профілактику» кризових ситуацій.

У разі настання кризи, внаслідок упущення його симптомів, виникає необхідність у виробленні алгоритму дій, що визначає основні напрямки кризового управління з метою мінімізації її руйнівних дій та раціонального використання позитивних наслідків.

Будь-яка організація – це відкрита система, «живий» організм, який у будь-який момент може «захворіти», тобто будь-якої стадії її розвитку може виникнути криза. Для того, щоб менш безболісно пройти через кризовий етап, керівництво організації має постійно аналізувати діяльність організації, з метою своєчасного попередження кризи, або, в тому випадку, якщо організація попала в кризову ситуацію, розробити ефективні заходи зі скорішого її оздоровлення.

Існують різні шляхи виходу з кризи, але для кожної організації вони будуть індивідуальними. Тому основною задачею менеджменту організації – є вміння правильне розпізнавання «вогнища» кризового явища і розробка саме того комплексу заходів, який дозволить нормалізувати ситуацію і підвищити ділову активність організації.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БК«ГЕОС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю будівельна компанія «ГЕОС» (скорочена назва: ТОВ «БК«ГЕОС») - будівельна компанія, що реалізує проекти в Україні з 2004 року та знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, вул. Звіринецька, будинок 84 [38].

Основними видами діяльності ТОВ «БК«ГЕОС» є:

- 41.10 «Організація будівництва будівель»;
- 41.20 «Будівництво житлових і нежитлових будівель»;
- 42.11, 42.21, 42.22, 42.91 «Будівництво доріг і автострад, трубопроводів, споруд електропостачання та телекомунікацій та водних споруд
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11, 77.32 Надання в оренду легкових автотранспортних засобів, вантажних автомобілів та будівельних машин і устаткування
- 81.21 Загальне прибирання будинків

Майже двадцять років досліджувана компанія реалізовувала найрізноманітніші проекти у сферах житлового, комерційного та промислового будівництва. За цей час ТОВ «БК«ГЕОС» здобули репутацію

надійного забудовника, сформували високопрофесійну команду, накопичили великий конкурентоспроможний портфель інструментів та рішень.

ТОВ «БК«ГЕОС» виробила власне бачення того, якою має бути сучасна нерухомість. Бачення, засноване на потребах та перевагах клієнтів та партнерів, відшліфоване багаторічним досвідом та вдосконалене сучасними інноваціями.

Основними принципами, за яким будує компанія є:

- максимальний комфорт та створення покращеного способу життя, а значить: сучасні просторові рішення, зручне розташування та видові характеристики нерухомості, концентрація необхідних для життя об'єктів інфраструктури у поєднанні з великою кількістю чистих та зелених зон;

- абсолютна безпека та бездоганна якість, а отже: ретельне та продумане проектування, екологічно чисті сертифіковані будівельні матеріали, перевірені інжинірингові системи, відповідність вітчизняним та міжнародним стандартам;

- фінансова та інвестиційна вигода, а отже: доступні ціни та гнучкі умови купівлі, ліквідні об'єкти, які надалі лише підвищуватимуться в ціні, і які можуть не лише стати високонадійним інструментом інвестування, а й гарантувати захист від інфляції, коливань валютних курсів, економічних криз та нестабільності;

- надійність та стабільність, а значить: у активі досліджуваної компанії немає жодного довгобуду, всі об'єкти будуються активними темпами та здаються у запланований термін;

- прозорість та відкритість, а значить: наявність усієї передбаченої законом дозвільної документації, доступ до актуальної інформації про діяльність компанії та етапи будівництва, надання юридичної консультації при оформленні угод;

- прагнення стати найкращими, а значить: цінування своєї репутації і думки власних клієнтів, цінування їх потреб і намагання максимально їх задовольняти, дотримуватися найвищих стандартів як обслуговування і

постійне вдосконалення роботи та сервісу.

Ще одна украй важлива перевага – це вигідна цінова пропозиція від забудовника.

Будівельна компанія «ГЕОС» пропонує своїм клієнтам такі інструменти купівлі нерухомості:

- безвідсоткова розстрочка від забудовника;
- кредит;
- 100% передплата.

Стандартний мінімальний внесок при покупці квартири на викуп становить 30%. Залишок суми розподіляється рівномірними платежами терміном, залежно від закінчення будівництва конкретного об'єкта нерухомості.

Досягненнями ТОВ «БК«ГЕОС» є:

- понад 800 000 відбудованих квадратних метрів;
- понад 80 успішних проектів у портфелі компанії;
- понад 1000 кваліфікованих працівників;
- застосування інновацій та сучасних технологій;
- тільки якісні та безпечні будівельні матеріали;
- завжди чіткі терміни будівництва [38].

Організаційна структура ТОВ «БК«ГЕОС» (рис. 2.1) є лінійно-функціональною, тобто на чолі підрозділу стоїть керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюжку «згори донизу», обов'язкові для виконання нижчими ланками. Він, у свою чергу, підпорядкований вищому керівнику.

Організаційна структура управління компанії показує, що генеральному директору ТОВ «БК«ГЕОС» підпорядковуються комерційний та фінансовий директори, головний менеджер та директор з персоналу.

Комерційний директор компанії є відповідним за організацію будівельно-монтажних робіт, в його підпорядкуванні знаходяться будівничий



сектор, сектори організації ремонту будівель та монтажних робіт.

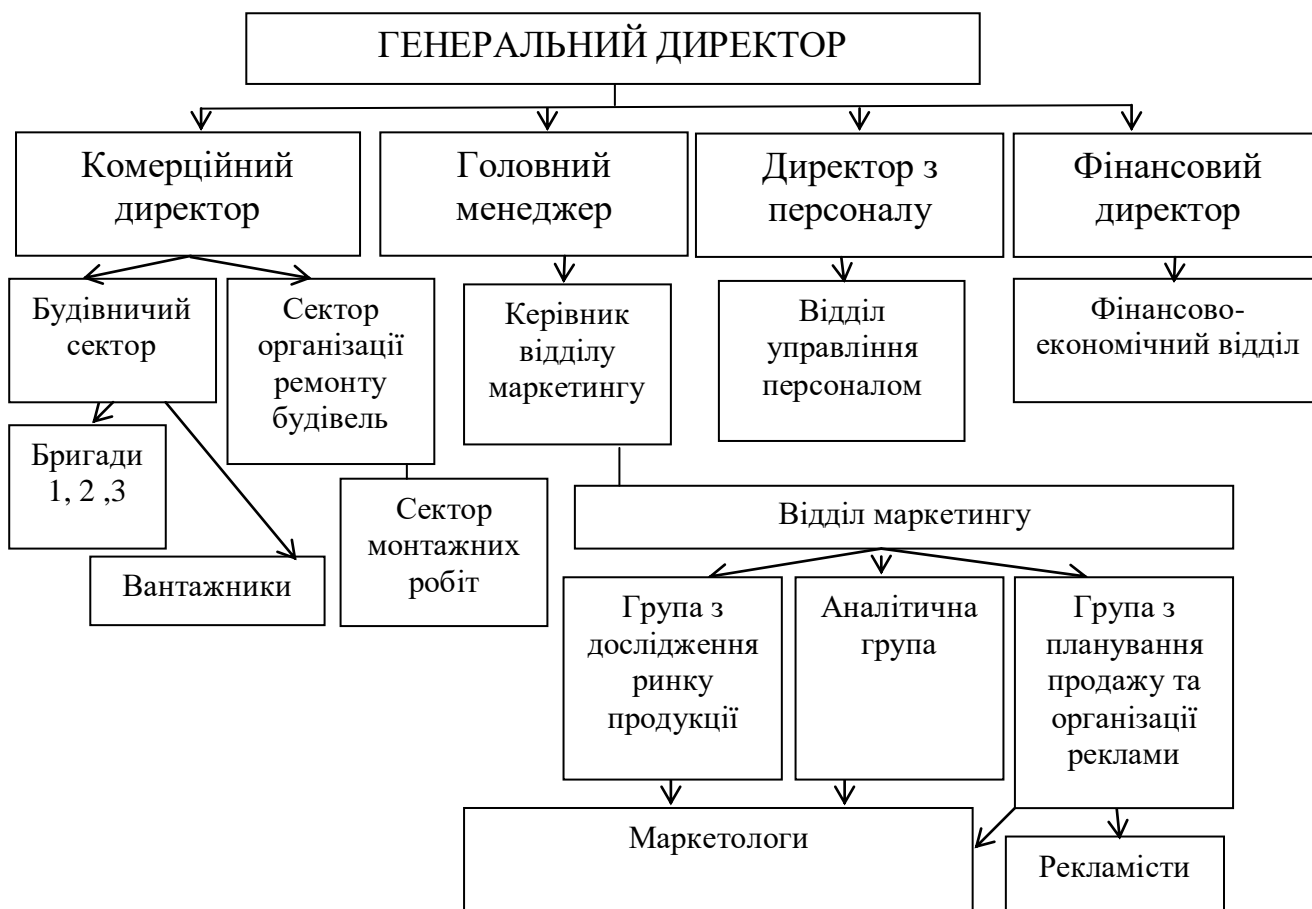


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «БК«ГЕОС»

Також у відповідальність комерційного директора відноситься обов'язки відповідальності за організацію виробництва, отже його функціональними обов'язками є:

- забезпеченість ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів та зниження їх витрат;
- розробка операційних та стратегічних планів та контрактів;
- організація та контроль виконання планів компанії.

Директор з управління персоналом досліджуваного підприємства є відповідним за кадрову політику компанії, ним призначаються і затверджуються кандидати на відповідні посади. Фахівцями компанії при виконанні робіт та послуг приділяється особлива увага якості обслуговування клієнтів. ТОВ «БК«ГЕОС» має можливість надавати за необхідністю майнову допомогу співробітникам, виплачувати безвідсоткові позики для

рішення соціальних питань. Співробітники компанії підлягають медичному та соціальному страхуванню у відповідності з діючим законодавством України та колективним договором.

Фінансовим директором ТОВ «БК«ГЕОС» забезпечується відповідальність з ведення бухгалтерського обліку в компанії. На його підрозділі покладено організацію поточної бухгалтерської, фінансової, статистичної та аналітичної облікової роботи. Досліджуваним підприємством самостійно встановлено форму, системи та розміри оплати праці, а також системи преміювання співробітників за результатами їх роботи.

За організацію і проведення маркетингових досліджень ринку будівництва відповідає головний менеджер ТОВ «БК«ГЕОС».

На керівника відділу маркетингу досліджуваної компанії покладено відповідальність за:

- вивчення будівельно-монтажного ринку;
- дослідження цін на будівельну продукцію та конкурентні послуги;
- вивчення попиту та моніторингу на конкурентних нішах.

Фахівцями групи дослідження ринку вивчається попит на:

- будівництво житлових та нежитлових будівель;
- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- будівельно-монтажних робіт та будівельних матеріалів.

В обов'язки аналітичної групи входить дослідження обзорів ринку будівництва житла, які є необхідними при прийнятті управлінських рішень та вивчення споживчого попиту на будівельно-монтажні роботи і будівництво споруд телекомунікацій та електропостачання.

Групою з планування продажів та організації реклами плануються продажі будівельних послуг та будівельних матеріалів, а також розробляється реклама в мережі Інтернет на власному сайті.

В результаті магістерського дослідження з'ясовано, що відділом маркетингу ТОВ «БК«ГЕОС» здійснюється комплекс робіт, напрямом яких є забезпечення компанії вигідними замовленнями з метою отримання

максимального прибутку.

Основною метою ТОВ «БК«ГЕОС» є формування якісного та дієвого асортименту будівельних послуг, який би приносив компанії прибуток, задовольняв запити споживачів та мав перспективи на будівельному ринку[38].

Метод орієнтації на витрати є основним методом ціноутворення у досліджуваній компанії. Ціна на будівельні послуги складається з собівартості та прибутку. Націнка в ТОВ «БК«ГЕОС» встановлена на рівні 25-40 %. Також підприємством застосовується конкурентна модель ціноутворення, орієнтована на вивчення передового досвіду встановлення та ринкового коригування цін з урахуванням цін конкурентів.

ТОВ «БК«ГЕОС» використовуються різні канали розподілу будівельної продукції: від нульового каналу до опосередкованого. Ефективність організації виробництва залежить від раціонального використання фінансових ресурсів і формування витрат.

Для того, щоб оцінити діяльність аналізованої компанії з точки зору ефективності, проведемо аналіз основних економічних показників (табл. 2.1), використовуючи для оцінки дані бухгалтерської звітності за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «БК«ГЕОС» за період 2020-2022 років.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 до 2020	
				Абсолютне, +, -	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Виторг від реалізації, тис. грн.	458840	686212	779851	321011	69,9
2. Собівартість продажів, тис. грн.	370525	552204	631999	261474	70,6
3. Валовий прибуток, тис. грн.	88315	134008	147852	59537	67,4
4. Комерційні витрати, тис. грн.	85416	125455	145357	59941	70,1
5. Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	2899	8553	2495	-404	-13,9
6. Відсотки к отриманню, тис. грн.	134	36	273	139	103,7
7. Відсотки до сплати, тис. грн.	2899	11373	11794	8895	306,8
8. Інші витрати, тис. грн.	28070	65056	93082	65012	231,6
9. Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	21791	57777	79890	58099	266,6
10. Поточний под.. на приб., тис. грн.	1400	15868	15960	14560	в 11,4

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
11. Інше, тис. грн.	25	-	-	-	-
12. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	792	3128	2848	2056	259,6
13. Рентабельність продукції (продаж), %	19,4	19,5	18,9	-0,5	-2,6

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна дійти висновку, що основні фінансово-економічні показники мають позитивну динаміку зростання, що свідчить про розвиток організації та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

У 2022 р., стосовно 2020 р. виторг від продажів за звичайними видами діяльності зростає на 69,9 %, при цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 70,6 %. Темп зростання виручки від продажів організації відповідає темпу зростання собівартості продукції, що можна віднести до негативних факторів діяльності організації.

Основними факторами, що вплинули на зміну виторгу від продажу є збільшення цін і розширення асортименту.

Комерційні витрати організації у 2022 р. зросли на 70,1% по відношенню до аналогічного показника 2020 р.

Негативна динаміка зростання спостерігається у показника «прибуток (збиток) від продажів», який скоротився за аналізований період на 13,9%. Хоча у 2021 р. показник різко зростає на 195,0 % по відношенню до попереднього року (за рахунок зростання прибутку від продажу).

Прибуток до оподаткування в 2021 р., по відношенню до 2020 р. збільшився на 14560 тис. грн. (В 11,4 рази). Так само значно збільшується показник «поточний податок на прибуток» – у 2,3 рази по відношенню до 2020 року.

Показники інші доходи та інші витрати за 2020-2022 роки мають тенденцію значного зростання, збільшившись у 2021-22 р. на 231,6 % та 266,6 % відповідно.

Показник чистого прибутку дуже важливий для підприємства За

аналізований період в досліджуваному підприємстві у 2022 р. він зріс на 2056 тис. грн. порівняно з 2020 р., що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства.

Наочно динаміка показників прибутку ТОВ «БК«ГЕОС» зображена на рис. 2.2.

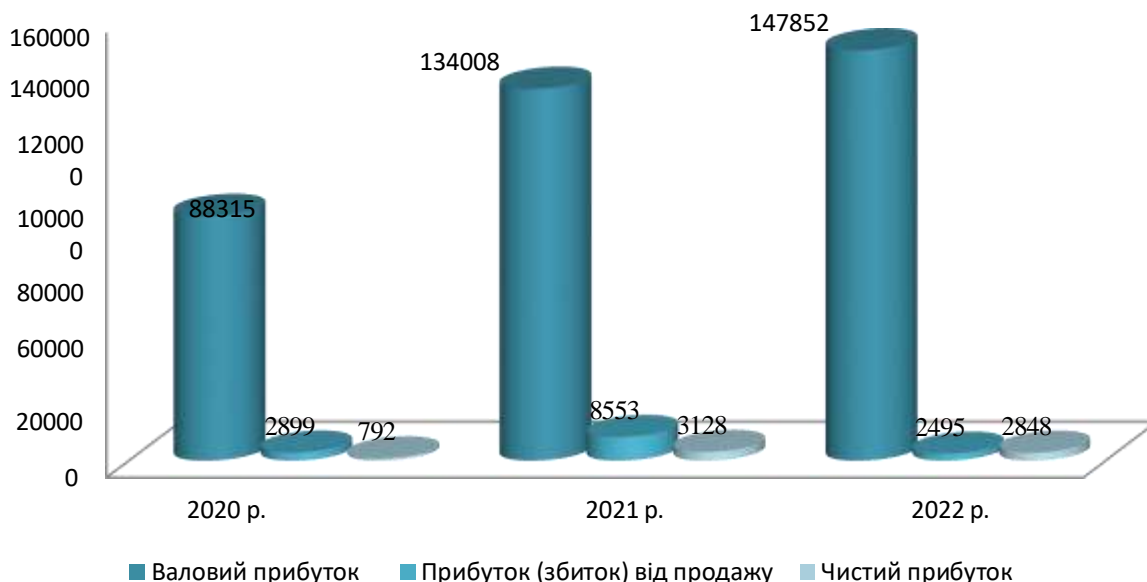


Рисунок 2.2 – Динаміка показників прибутку ТОВ «БК«ГЕОС» за 2020-2022 роки

Рентабельність продажів на протязі трьох років практично не змінилася. У 2020 та 2021 роках показник залишається на одному рівні, а в 2022 році відбувається незначне його зниження на 2,6 %.

Наглядно динаміку основних показників діяльності ТОВ «БК«ГЕОС» представимо на рис. 2.3.

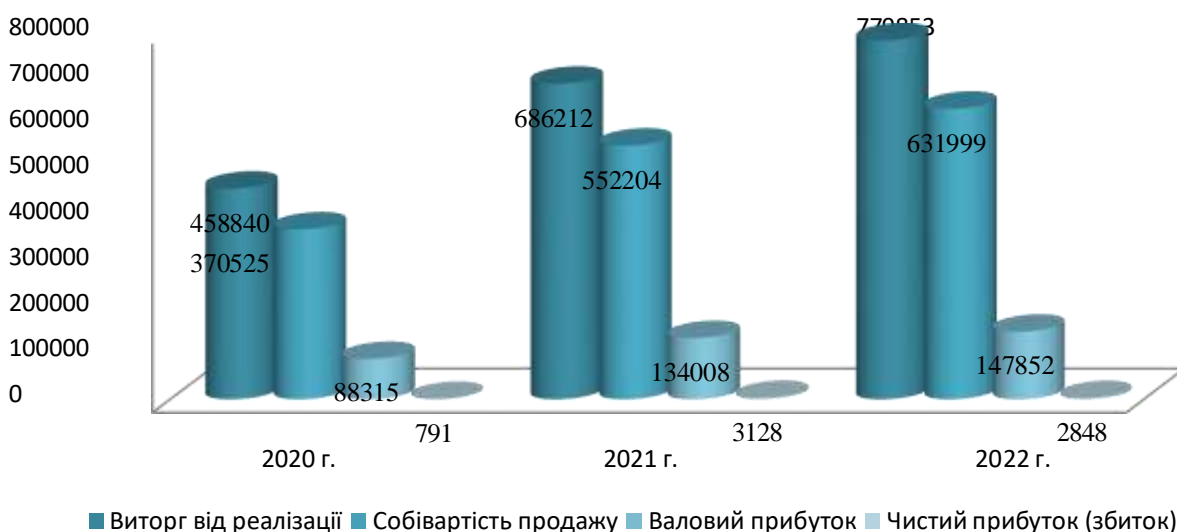


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «БК«ГЕОС»

Проведений аналіз економічних показників 2020-2022 років. дозволяє зробити висновок про те, що підсумком фінансово-господарської діяльності ТОВ «БК«ГЕОС» є отриманий прибуток.

## 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища будівельної компанії

Зовнішнє середовище ТОВ «БК«ГЕОС» представлено низкою факторів, які можна згрупувати в такі:

а) середовище прямого впливу:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники
- державні контролюючі органи.

б) фактори макрооточення:

- демографічні;
- екологічні;
- соціокультурні;
- технологічні;
- економічні;
- політичні фактори.

Аналіз зовнішнього макросередовища компанії ТОВ «БК«ГЕОС» наведено в Додатку А.

Деталізуємо фактори мікросередовища будівельної компанії в табл. 2.2.

З проведеного аналізу ТОВ «БК«ГЕОС» переважна більшість факторів як макросередовища, так і мікросередовища мають тенденцію до зростання.

Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей досліджуваного підприємства, направлений на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Таблиця 2.2 – Фактори мікросередовища компанії

Група факторів	Фактори	Тенденція зміни факторів
Клієнти	- фізичні особи та власники бізнесу	Зменшення
	- будівельний ринок України	Зростання
	- ринок будівельних послуг	Зростання
Конкуренти	- конкуренція на зовнішньому та внутрішньому ринку будівельного обладнання	Зростання
	- конкуренція при виробництві товарів будівничого споживання	Зростання
	- конкуренція на ринку товарів для будівничих послуг	Зростання
Постачальники	- постачання будівельних матеріалів та сировини	Зростання
	- постачання фінансових ресурсів	Стабільність
Кредитори	- зовнішні та внутрішні кредитори	Стабільність

Розрізняють два напрямки економічного аналізу в організації та відповідно дві групи показників:

- показники, що характеризують економічний потенціал компанії;
- показники, що характеризують господарчу діяльність компанії.

Аналіз показників, які характеризують економічний потенціал узагальнено в Додатку Б.

Аналізуючи дані Додатку Б, можна зробити висновок, що за аналізований період валюти балансу зросла на 31,9 %. На зміну структури балансу вплинули:

- дебіторська заборгованість (зростання на 87,6 %);
- кредиторська заборгованість (зростання на 34,7 %).

Активи ТОВ «БК«ГЕОС» на 31.12.2022 р. характеризуються великою часткою (91 %) поточних активів і незначним відсотком необоротних засобів

(9 %), що каже про досить міцну активність досить достатньо. прискорення оборотності засобів організації.

Частка основних коштів у загальній структурі активів у 2022 році склала 9,0 %, що говорить про те, що організація має «легку» структуру активів і свідчить про мобільність.

Активи організації за весь період збільшилися на 104829 тис. грн. (або на 39,5 %). Зростання і майна організації свідчить про позитивну зміну балансу. Відзначаючи зростання активів, необхідно врахувати, що власний капітал збільшився на 53,9 %. Переважне збільшення власного капіталу відносно загальної зміни активів – фактор позитивний.

Зростання величини активів організації пов'язане, в основному, з зростанням наступних позицій активу бухгалтерського балансу:

- дебіторська заборгованість – на 103151 тис. грн. (або на 87,6 %);
- грошові кошти та грошові еквіваленти – на 2715 тис. грн. (або на 39,9 %);
- запаси – на 19771 тис. грн. (або на 17 %)

Одночасно, в пасиві балансу найбільший приріст відбувся за рядком «кредиторська заборгованість» (+ 105027 тис. грн., або 59 % вкладу в приріст пасивів підприємства за останній рік).

Серед статей балансу, що негативно змінилися, можна виділити «Податок на додану вартість» в активі та «позикові кошти» в пасиві (- 19653 тис. грн. - 17778 тис. грн. відповідно).

Значення власного капіталу на 31.12.2022 р. становило 17194,0 тис. грн. За рік мало місце відчутне підвищення власного капіталу, що склало 5976 тис. грн. (або на 53,3 %).

Чисті активи підприємства на останній день аналізованого періоду істотно (на 71,9 %) перевищують статутний капітал. Дане співвідношення позитивно характеризує фінансове становище, повністю задовольняючи вимогам нормативних актів до величини чистих активів організації. До того ж, визначивши поточний стан показника, необхідно відзначити збільшення



чистих активів на 490,6 % у 2022 році по відношенню до аналогічного показника 2020 року. Перевищення чистих активів над статутним капіталом і водночас їх збільшення за період свідчить про хороше фінансове становище організації за даним знаком.

На підставі отриманих результатів можна зробити наступні висновки. За аналізований період вартість майна ТОВ «БК«ГЕОС» збільшилася на 1340 тис. грн., Тобто. на 9,7 %, що свідчить про розвиток аналізованої організації.

Аналіз стратегії розвитку будівельної компанії доцільно зробити на основі діагностики внутрішнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БК«ГЕОС»

Показники стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Слабка	Нейтральна	Сильна
Репутація на ринку			+
Стратегія розвитку			+
Фінансові ресурси: - можливість фінансування з власних коштів: - наявність оборотних коштів	+	+	
Матеріально-технічні ресурси: - наявність будівельної спецтехніки - сировина та матеріали - обладнання та технічне оснащення	+	+	+
Трудові ресурси: - компетентність керівного складу - кваліфікація персоналу		+	+
Система управління		+	
Частка на ринку			+

До сильних позицій досліджуваної будівельної компанії можемо віднести забезпеченість будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво а також позитивний імідж компанії на ринку будівельних послуг. Саме розвиток цих переваг сприяє додатковому завоюванню частки ринку та укріпленню стратегічних позицій.

Водночас слабким місцем за результатами оцінки є нерозвинена

сировинна база, що зумовлено специфікою будівельних робіт та послуг. А також кризова фінансова та політична ситуація в Україні зумовлює низькі обсяги фінансування послуг.

Як результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БК«ГЕОС» виступає SWOT-аналіз, який охоплює оцінку чинників зовнішнього середовища (можливості та загрози) і показники діяльності компанії (сильні і слабкі сторони). Вивчивши на початковому етапі джерела первинних і вторинних даних, і навіть оцінивши ринкові тенденції мікро- і макросередовища, які можуть впливати на діяльність компанії «ГЕОС», було виділено такі сильні і слабкі сторони, здібності і небезпеки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT - аналізу

S (strengths) - сильні сторони	W (weaknesses) - слабкі сторони
1. Підприємство відоме в Україні та має гарну репутацію (понад 800000 відбудованих квадратних метрів та понад 80 успішних проектів у портфелі компанії). 2. Продумана схема отримання дозволів, будівництва та введення в експлуатацію об'єктів нерухомості. 3. Кваліфіковані будівельники. 4. Ефективний менеджмент (досвідчені керівники). 5. Майже 20 років на ринку нерухомості. 6. Використання якісної сировини та матеріалів	1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів; 2. Недосконалість стратегії. 3. Слабка збутова структура 4. Слабка орієнтація на збереження екологічної чистоти середовища
O (opportunities) - можливості	T (threats) - загрози
1. Стабілізація та розвиток економіки країни; 2. Сприятливе законодавство; 3. Доступність інвестицій та кредитів; 4. Вихід на новий сегмент ринку; 5. Збільшення кількості покупців за рахунок заліку наявної нерухомості у рахунок купівлі нової.	1. Високі темпи інфляції; 2. Зменшення доходів населення; 3. Входження на ринок сильного конкурента; 4. Зниження темпів росту ринку; 5. Непередбачувані зміни в обмінних курсах валют; 6. Спад в економіці; 7. Збільшення собівартості будівництва через зростання цін на будівельні матеріали

Наступним важливим етапом проведення SWOT-аналізу досліджуваної будівельної компанії є кількісна оцінка елементів внутрішнього та

зовнішнього середовища, що впливає на вибір базової стратегії ТОВ «БК«ГЕОС» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Кількісна оцінка елементів матриці (бали)

Сильні сторони	Всього 50 балів	Слабкі сторони	Всього 60 балів
1	2	3	4
Доступність цін	7	Слабка орієнтація в збереженні екологічної чистоти середовища	6
Гарна репутація	8	Слабка збутова структура	8
Згуртований колектив (висока кваліфікація персоналу)	8	Слабке просування компанії	9
Використання якісної сировини та матеріалів	12	Слабкі позиції у сегменті - промислові будівлі	9
		Відсутність стратегії розвитку компанії	14
Дотримання термінів виконання робіт (своєчасне здавання проекту)	15	Низький технічний рівень виробництва (нове високопродуктивне обладнання, прогресивні технології)	14
Можливості	Всього 50 балів	Загрози	Всього 60 балів
Перехід на екологічне будівництво	6	Скорочення робочої сили	6
Державна підтримка у розвитку будівництва	8	Нестабільність на валютному ринку (збільшує собівартість робіт та знижує попит)	7
Партнерство з великими компаніями	9	Низька доступність кредитних ресурсів	8
Вдосконалення технологій та поява нових, розвиток та реалізація НДДКР, науково-технічних проектів	13	Зростання цін на будматеріали	11
Освоєння нових сегментів ринку (вихід на нові ринки будівельних робіт)	14	Затримка виплат з боку замовника	13
		Поява нових гравців	15

Отже, виходячи з отриманих даних, можна побачити, що найбільш значущими загрозами для будівельної компанії «ГЕОС» будуть поява нових гравців на ринку, затримка виплат з боку замовника та зростання цін на будматеріали. Найслабшою стороною є відсутність стратегії розвитку компанії та низький технічний рівень виробництва, а самої сильною стороною – дотримання термінів виконання робіт (своєчасне здавання проекту).

### 2.3. Аналіз проблем застосування системи антикризового управління та прогнозування ймовірності банкрутства у ТОВ «БК«ГЕОС»

Загроза неплатоспроможності підприємства, його діяльність в неприбутковій зоні ідентифікується із економічною та політичною кризами. З точки зору фінансового менеджменту суть кризового стану підприємства полягає в його неможливості здійснення фінансового забезпечення операційної виробничої діяльності.

У менеджерів ТОВ «БК«ГЕОС» зараз в нестабільних економічних умовах виникає необхідність формування ефективної системи антикризового управління компанією.

Забезпечення стабільності функціонування та розвитку компанії в сучасних нестабільних економічних умовах є головною метою використання системи антикризового управління будівельної компанії «ГЕОС». Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр. показав фінансову стійкість компанії, що є свідченням нормального фінансового стану.

Коефіцієнт загального обертання капіталу – характеризує інтенсивність використання активів компанії обсяг реалізованої продукції, що припадає на гривню коштів, вкладених у діяльність підприємства. Збільшення показника є сприятливою тенденцією.

У табл. 2.7 представлені показники ділової активності аналізованої компанії

Таблиця 2.7 – Аналіз ділової активності ТОВ «БК«ГЕОС» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 до 2020	
				Абсолютне, +, -	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Оборотність оборотних коштів (відношення середньої величини оборотних активів до середньоденного виторгу; нормальне значення для цієї галузі: не більше 111 днів)	211	176	164	-47	-22,3
Оборотність запасів (відношення середньої вартості запасів до середньоденної виручки; нормальне значення для цієї галузі: 23 і нше дні)	93	73	64	-29	-31,2

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Оборотність дебіторської заборгованості (відношення середньої величини дебіторської заборгованості до середньоденної виручки; нормальне значення для даної галузі: не більш ніж 61 дні)	94	95	94	-	-
Оборотність кредиторської заборгованості (відношення середньої величини кредиторської заборгованості до середньоденної виручки)	141	163	138	-185	-2,1
Оборотність активів (відношення середньої вартості активів до середньоденної виручки)	245	197	182	-63	-25,7

Аналізуючи дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що всі аналізовані показники ділової активності ТОВ «БК«ГЕОС» знаходяться набагато вище рекомендованих значень, не дивлячись на те, що в динаміці показники змінюються в позитивний бік.

Оборотність активів за 2022 р. показує, що компанія отримує виручку, рівну сумі всіх наявних активів за 182 календарних днів. При цьому потрібно 64 дні, щоб отримати виручку рівну середньорічному залишку матеріально-виробничих запасів.

Порівняння стану дебіторської та кредиторської заборгованостей дозволяє зробити наступний висновок, що період погашення кредиторської заборгованості в 2022 р. на 44 дні більше, ніж дебіторської заборгованості, що пояснюється перевищенням суми кредиторської заборгованості над дебіторською заборгованістю. Причина цього – у більш нижчій швидкості обігу кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською. Така ситуація може розглядатися позитивно, оскільки забезпечує додатковий приплив грошових коштів.

Таким чином, показники ділової активності ТОВ «БК«ГЕОС» можна оцінити, як незадовільні, що не забезпечують його стабільну виробничо-фінансову діяльність у 2022 році.

На завершення аналізу фінансової стійкості ТОВ «БК«ГЕОС» оцінимо ймовірність банкрутства організації по моделі Альтмана, яка має вхід:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5, \quad (2.1)$$

де  $X_1$  – оборотний капітал / сума активів;  $X_2$  – нерозподілений прибуток/сума активів;  $X_3$  – операційний прибуток / сума активів;  $X_4$  – статутний капітал/сума активів;  $X_5$  - виторг / сума активів.

$$Z_{2022} = 1,2 * 0,9 + 1,4 * 0,017 + 3,3 * 0,02 + 0,6 * 0,024 + 1,91 = 1,08 + 0,0238 + 0,066 + 0,0144 + 1,91 = 3,093$$

За шкалою вірогідності банкрутства, якщо організація має показник  $Z$  від 3 і вище, то ймовірність банкрутства низька, але не дивлячись на це підсумковий рейтинг фінансового стану ТОВ «БК«ГЕОС», за підсумками аналізу за період з 01.01.2022 р. по 31.12.2022 р – незадовільний.

Провівши аналіз фінансового стану ТОВ «БК«ГЕОС» можна зробити наступні висновки.

Серед показників, що мають винятково хороші значення, можна виділити такі:

- чисті активи перевищують статутний капітал, при цьому за аналізований період спостерігалось збільшення чистих активів;
- позитивна зміна власного капіталу щодо загальної зміни активів компанії.

Позитивно характеризуючи результати діяльності досліджуваної будівельної компанії показником є – чистий прибуток за останній рік склав 2848 тис. грн., проте спостерігалася його негативна динаміка в порівнянні з аналогічним періодом минулого року (- 6058 тис. грн.).

Показники фінансового стану та результатів діяльності компанії, що мають негативні значення:

- організація має низьку частку власного капіталу щодо загальної величини активів (4 %);

- на 31.12.2022 р. коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має значення, що не відповідає нормативному (-0,05 );
- коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності нижче нормального значення;
- недостатня рентабельність активів (0,7 % за 2022 рік);
- негативна динаміка рентабельності продажів (-2,3 % від рентабельності за аналогічний період 2021 р.);
- не дотримується нормального співвідношення актів за ступенем ліквідності та зобов'язань за строком погашення;

Серед критичних показників фінансового стану ТОВ «ГЕОС» можна виділити такі:

- суттєво нижче норми коефіцієнту поточної (загальної) ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий від норми;
- коефіцієнт покриття інвестицій значно нижчий за норму (частка власного капіталу та довгострокових зобов'язань в загальній сумі капіталу компанії становить 4% (нормальне значення для даної галузі: 75 % і більше);
- критичне фінансове становище за величиною власних оборотних засобів.

Проаналізувавши структуру балансу ТОВ «БК«ГЕОС» і розрахувавши необхідні коефіцієнти, слід зазначити, що структуру балансу компанії не можна назвати задовільною.

Деякі коефіцієнти не відповідають нормативному значенню, що говорить про те, що у досліджуваного підприємства є певні проблеми. Наприклад, можна сказати, що фінансове становище будівельної компанії не повністю стійке, тому що компанія в змозі покрити свої витрати по формуванню запасів тільки після залучення кредиторської заборгованості.

Також в даний момент досліджуване підприємство має високу залежність від позикового капіталу. Наметена тенденція зростання власного капіталу дозволила зміцнити фінансову стійкість компанії, хоча, звичайно, цього недостатньо.

На наш погляд, можна виділити дві основні причини нестійкого фінансового стану ТОВ «БК«ГЕОС» – це зростання кредиторської заборгованості, а також заморожування оборотних коштів у дебіторській заборгованості.

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



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БК«ГЕОС»

### 3.1. Напрями розвитку компанії, спрямовані на запобігання кризовим явищам

Результати проведеного аналізу, показали, що, незважаючи на отриманий прибуток, фінансовий стан будівельної компанії «ГЕОС» можна охарактеризувати, як нестійкий, пов'язаний з високою залежністю від позикового капіталу і порушенням поточної платоспроможності. Все це вимагає вжиття необхідних заходів щодо поліпшення фінансової стабільності організації.

Аналіз фінансового стану ТОВ «БК«ГЕОС» виявив платоспроможність організації, ліквідність балансу, але присутні недоліки оборотних активів для підтримки поточної ліквідності стабільності підприємства запозиченого капіталу.

На підставі результатів проведеного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства можна дати наступні загальні рекомендації щодо поліпшення фінансового положення організації:

- збільшити обсяг власних коштів за рахунок нерозподіленого прибутку, збільшити прибуток;

- по можливості скорочувати заборгованість організації, як дебіторську, так і кредиторську: дещо посилити політику організації до великих дебіторів, вивільняючи грошові кошти, знаходити нові джерела власних засобів для погашення кредиторської заборгованості, не прибігаючи до запозичених коштів і не зтягаючи підприємство в боргову яму;

- контролювати стан розрахунків за простроченими заборгованостями.

У реальних економічних умовах, будь-яка відстрочка платежу призводить до

того, що компанія реально отримує лише частину вартості наданих послуг та проданої продукції, тому необхідно розширити систему авансових платежів;

- прагнути до прискорення оборотності капіталу, а також до максимальної його віддачі, яка виражається в збільшенні суми прибутку на одну гривню капіталу. Підвищення прибутковості капіталу може бути досягнуто за рахунок раціонального та економічного використання всіх ресурсів, недопущення їх перевитрат, втрат. У результаті капітал повернеться до свого вихідного стану в більшій сумі, тобто. із прибутком;

- вжити заходів щодо прискорення обертання запасів, у тому числі маркетингові заходи – стимулювання попиту за рахунок реклами, корекції цінової політики, вдосконалення системи;

- позиціонувати товар та послуги у ринкових сегментах з більш високим рівнем доходу.

Таким чином, вище перераховані заходи будуть сприяти встановленню стійкого фінансового ТОВ «БК «ГЕОС», що надає зрозумілий інтерес для банків, що надають кредит, для податкової служби, для керівництва і працівників організації.

Але, не дивлячись на загальні рекомендації щодо стабільності фінансового стану досліджуваного підприємства, основними причинами поганого фінансового положення будівельної компанії стала погана робота з дебіторською заборгованістю, несвоєчасна оплата послуг постачальникам і підрядникам, заборгованість перед персоналом організації, заборгованість за податками та зборами і т.п..

Однією з ознак наближення фінансової кризи підприємства є зростання простроченої кредиторської заборгованості.

Причини тут можуть бути найрізноманітніші. У нашому випадку одним з основних факторів зростання простроченої кредиторської заборгованості є швидке розширення господарської діяльності ТОВ «БК «ГЕОС». Але навіть якщо причини встановлені, само по собі це не вирішує проблему невиконання зобов'язань по оплаті перед кредиторами.

Хотілося б звернути увагу на деякі моменти. По-перше, для того, щоб не довелося «латати дірки» в умовах кризи, потрібно щодня займатися управлінням організації, оскільки найчастіше криза обумовлена саме внутрішніми факторами. По-друге, якщо підприємство все-таки опинилося в кризі, ситуацію необхідно оцінювати комплексно (продажі, витрати, дебіторська заборгованість і т.д.). По-третє, управління кредиторською заборгованістю необхідно здійснювати одночасно з управлінням дебіторською заборгованістю хоча б тому, що дохід від продажів є за суттєвістю єдиним засобом для погашення всіх видів кредиторської заборгованості. Відповідно, збалансованість кредиторської та дебіторської заборгованості за вартістю, термінами погашення, обсягу дозволяють підприємству сплачувати рахунки в строк.

Таким чином, аналіз кредиторської заборгованості повинен зводитися до встановлення таких договірних взаємин з постачальниками, які ставлять строки та розміри платіжної організації в залежності від надходжень коштів від покупців.

Практичне здійснення такого аналізу передбачає наявність інформації про реальний стан дебіторської і кредиторської заборгованості та їх оборотності. Йдеться про оцінку руху дебіторської та кредиторської заборгованості в даному періоді. Тому в якості вихідних даних для такої оцінки повинні бути прийняті борги, що відносяться саме до цього періоду. Іншими словами, з балансових залишків дебіторської і кредиторської заборгованості треба виключати довгострокову і прострочену, тобто ті елементи додаткових коштів, перетворення яких в грошові засоби відноситься до інших часових періодів.

Частина дебіторської і кредиторської заборгованості, що залишилася після цього, є основою для оцінки періодичності надходження боргів покупців, достатнього погашення кредитних боргів, а також балансових залишків дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець періоду при умові їх оборотності відповідно до договірних умов або встановленому

порядку розрахунків.

В кінцевому рахунку, все це дозволяє відповісти на питання, чи забезпечують договірні умови розрахунків з покупцями і постачальниками потреба організації в грошових коштах і достатній рівень його платоспроможності.

Як було виявлено в процесі аналізу, у 2020-2022 рр. залишок короткострокової дебіторської заборгованості на кінець періоду має тенденцію до збільшення. У 2022 р. загальна сума дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства складає близько 220 941 тис. грн. (ріст по відношенню до 2020 р. склав 87,6 %), хоча зростання виручки склало 69,9 %.

Особливістю цього виду активів є велике число боржників організації і відносно невисокий рівень заборгованості кожного з них. Тому, основним завданням управління дебіторської заборгованості будівельної компанії є скороченням середнього залишку дебіторської заборгованості в цілому за 2022-2025 рр. Скорочення заборгованості дозволить збільшити грошову складову оборотних засобів, прискорити їх оборотність. Для реалізації цього заходу керівництву досліджуваного підприємства можна запропонувати наступне.

Першочерговою задачею грамотного управління дебіторської заборгованості в ТОВ «БК «ГЕОС» є формування інформаційної бази, згрупувавши дебіторів за рівнем кредитоспроможності. Ефектом від даного заходу в організації має стати повне виключення дебіторської заборгованості безнадійної до стягнення.

Для її розробки можна використовувати:

- інформацію щодо виконання платежів;
- дані про участь підприємства в офіційних заходах, судових розбираннях, арбітражі, а також інші відомості, що характеризують контрагентів;
- загальну інформацію – структура підприємства, його історія,

біографічні дані керівників, перелік банків, що ведуть справи з компанією, відгук про компанію, що публікуються в ЗМІ.

Однак така база повинна бути розроблена тільки для постійних клієнтів ТОВ «БК «ГЕОС».

Щоб знизити дебіторську заборгованість при помірній кредитній політиці потрібно повністю виключити ненадійних клієнтів, платоспроможність яких перебуває на неприпустимо низькому рівні. Передбачається, що збором інформації, що стосується можливості вилучати дебіторську заборгованість повинен займатися юрисконсульт, а також в деяких випадках бухгалтер. До його функцій, які він виконує в даний час в будівельній компанії, має додаватися ознайомлення з діяльністю покупця (установчі документи, тривалість і спрямування господарювання, його рейтинг на ринку).

Не менш важливе значення має репутація організації та його керівництва: компетентність, обов'язковість, порядок, виконання прийнятих обов'язків перед бюджетом, кредитними установами та партнерами. Ці дані можна одержати на основі наданих документів самих платників, а також відповідних органів (податкових адміністрацій, банків і т.д.). Отже, відповідальність юридичного консультанта також істотно підвищується, тому необхідно встановити нагородження персоналу по роботі з дебіторською заборгованістю щодо ефективності заборгованості в залежності від ефективності мір з продажів та отриманню платежів. Підвищенням мотивації персоналу по роботі з дебіторською заборгованістю повинен займатися відділ кадрів, а також заступник директора організації.

Необхідність в обов'язковій підготовці такої інформації склалася у зв'язку з тим, що в ТОВ «БК «ГЕОС» присутні випадки неможливості стягувати дебіторську заборгованість. При поміркованій кредитній політиці буде надаватися можливість відстрочення погашення заборгованості клієнту (при цьому тільки постійному), який переживає тимчасові фінансові труднощі (природньо при аналізі зібраної про нього інформації), зрозуміло,

при існуванні шансів на їх подолання.

В якості рекомендацій зі зниження дебіторської заборгованості досліджуваної будівельної компанії, керівництву також можна запропонувати деталізувати облік дебіторської заборгованості. Широке використання комп'ютерної техніки при управлінні дебіторською заборгованістю призводить до прискорення її обліку, що у свою чергу дасть можливість більше часу витратити на аналіз інформації про можливих клієнтів підприємства, що аналізується. Аналітичний облік, надання інформації про прострочену дебіторську заборгованість, а також про настання строків виплати за зобов'язаннями призведе до прискорення її обороту приведе до прискорення її оборотності.

Комп'ютерні системи служать для обліку реалізації, надходження платежів і т.п. Крім того, комп'ютерна система може інформувати бухгалтера, юриста і інших відповідальних осіб досліджуваного підприємства про прострочену дебіторську заборгованість, а також про настання строків виплати за зобов'язаннями. Ці процеси будуть відбуватися автоматично. При допомозі комп'ютерної техніки буде вестися збір поданих за кожним дебітором – так звана «платіжна історія», потім ці дані узагальнюються і на їх основі виносяться рішення про встановлення максимальної величини кредиту, який може бути надано дебітору; виробляється класифікація дебіторів. Дані за кожним дебітором узгоджуються і використовуються в системі контролю дебіторської заборгованості.

Підсумкова інформація про взаємовідносини з дебіторами зосереджується в базі даних підприємства і використовується для прийняття рішень щодо можливої зміни кредитної політики.

В ТОВ «БК «ГЕОС» також необхідно використовувати «Календар інкасації дебіторської заборгованості» в комп'ютерній формі, що прискорить процес обліку дебіторської заборгованості та підвищить можливість її оперативного вилучення. Платежі будуть включатися в календар у сумах і

термінах, передбачених відповідними контрактами з контрагентами, що забезпечує щоденне управління надходженням грошових коштів.

Крім цього, для будівельної компанії «ГЕОС» пропонуємо:

- автоматично здійснювати розсилку листів з попередженням про строки платежу та інформацією про те, які заходи будуть вживані до боржника при невиконанні зобов'язань у строк;
- автоматично блокувати відвантаження, якщо перевищений ліміт або період прострочення виконання зобов'язань по попередньому постачанню;
- на підставі договірних умов нараховувати пені та штрафи на боржників за невчасну оплату;
- на злісних неплатників юридичною службою організації подавати справи до арбітражного суду;
- проводити «продзвін» спеціалістами групи по роботі з дебіторською заборгованістю великих боржників (понад 100 тис. грн.).

Таким чином, за рахунок активізації роботи з дебіторами в досліджуваному підприємстві величина дебіторської заборгованості скоротиться приблизно на 40%.

Розглянемо склад і структуру дебіторської заборгованості в ТОВ «БК «ГЕОС» за аналізований період (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Склад та структура дебіторської заборгованості ТОВ «БК «ГЕОС» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення, тис. грн.			Структура, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Покупці та замовники	93147	162113	217934	79	91	99
2. Інші дебітори	24643	16626	3007	21	9	1
Всього дебіторська заборгованість	117790	178739	220941	100	100	100

За результатами аналізу даних табл. 3.1 видно, що основні дебітори підприємства – це покупці, і зростання дебіторської заборгованості обумовлено зростанням саме цієї групи дебіторів. Вони займають основну частку в дебіторській заборгованості досліджуваної компанії, яка зростає на

протязі всього аналізованого періоду.

Таким чином, резервом зниження дебіторської заборгованості в ТОВ «БК «ГЕОС» в цілому є заборгованість за розрахунками з покупцями і замовниками. Звідси варто запропонувати захід зі зниження дебіторської заборгованості зі сторони клієнтів, яким здійснюється продаж будівельної продукції та надання послуг з будівництва.

Одним з найбільш ефективних методів скорочення дебіторської заборгованості є надання знижок покупцям, які сплатять у строк свою заборгованість за придбану у компанії продукцію та послуги. Однак цінні знижки можуть використовуватися при великих показниках дебіторської заборгованості, так як вона відволікає з обігу засоби організації.

До настання терміну оплати, дебіторська заборгованість повинна фінансуватися. При цьому постійно зберігається ризик, що оплата буде проведена покупцем (замовником) з затриманням або її взагалі не буде. Це змушує розглядати дебіторську заборгованість як високо ризикований актив. Крім того, будь-яку дебіторську заборгованість слід розглядати як комерційний кредит покупцеві. Однак у ТОВ «БК «ГЕОС» існують великі фінансові труднощі, тому воно не може собі дозволити виконувати роль фінансового інституту, оскільки аналіз його фінансового стану у другому розділі магістерського дослідження показав, що воно не володіє потужними грошовими ресурсами. Підприємство, що знаходиться в кризовому стані, може встановлювати цінні знижки на продукцію з метою збільшення припливу грошових коштів, необхідних для відновлення платоспроможності і перешкоди відшкодування коштів спричиненого їх дефіцитом.

Необхідно відмітити переваги знижки:

- вона є способом регулювання дебіторської заборгованості;
- це інструмент збільшення обсягу продажів і, в кінцевому рахунку, прибутку, іноді потенційно;
- знижка сприяє збільшенню припливу грошових коштів у окремих випадках і при незадовільному фінансовому стані;



- вона виконує роль психологічного фактора, так як заохочені (у формі знижки) завжди краще, ніж покарання (штраф та ін.). Краще більш ранню оплату за допомогою знижок, як правило, заохочувати, ніж штрафувати за прострочену оплату;

- швидка оплата зі знижкою в умовах інфляції дозволяє вкладати гроші в дохідний бізнес і не допускає зменшення вартості і не отриманих грошей;

- знижка та швидка оплата не вимагають від організації додаткових оборотних коштів, як при відстроченні платежу.

Природно основним недоліком знижки є певні втрати грошових коштів у порівнянні зі сто відсотковою оплатою.

У досліджуваній компанії можна запропонувати і інший спосіб погашення дебіторської заборгованості – відстрочка платежу, при якому внесення заборгованості в повній сумі переноситься на пізніший термін, чим це передбачено у контракті.

Таким чином, вирішуючи питання про пріоритет знижки або відстрочки продавця покупцю, слід в першу чергу ставити розмір знижки в залежність від темпів інфляції і в другій – від співвідношення рентабельності фінансових вкладень та відсотка за кредит.

### 3.2. Факторинг, як спосіб скорочення дебіторської заборгованості ТОВ «БК «ГЕОС»

В умовах інфляції та порушення платіжної дисципліни ТОВ «БК «ГЕОС» змушено вести пошук нових шляхів для своєчасного стягнення боргів зі своїх дебіторів. Одним з ефективних способів вирішення цієї проблеми є факторинг.

Факторинг представляє собою продаж усієї або частини дебіторської заборгованості факторинговій компанії або банку.

Таким чином, керівництву будівельної компанії пропонується скористатися послугою факторингу, яку надає Європейська факторингова

компанія розвитку, розташована в м. Київ. Поданий захід дуже актуальний для аналізованої організації, оскільки воно дозволить за рахунок зменшення дебіторської заборгованості збільшити ліквідність і фінансову стійкість і також знизити ризик фінансових втрат.

За здійснення фінансування ТОВ «БК «ГЕОС» отримує винагороду (плату) у вигляді дисконту. Продажу дебіторської заборгованості буде здійснено банком при ставці дисконту 22 % річних. При цьому слід зазначити, що буде продана тільки та частина дебіторської заборгованості за розрахунками з різними дебіторами і кредиторами, термін якої не перевищує 94 дня, виходячи з роздруковки дебіторської заборгованості ТОВ «БК «ГЕОС», а також буде виключена заборгованість деяких організацій.

Використання поданого інструменту для зменшення дебіторської заборгованості має безліч позитивних сторін:

- додаткові оборотні кошти, отримані шляхом інвестування в них, засобів, що виплачуються банком, призводять до зростання обсягів продажів;
- при фінансуванні з використанням факторингу підприємство фактично не стає позичальником (на відміну від випадку з кредитом), в його балансі не виникає кредиторської заборгованості. Таким чином, у міру необхідності будівельна компанія зможе претендувати на додаткове фінансування (наприклад, у формі кредитної лінії або овердрафту);
- поступка банку дебіторською заборгованістю в ряді випадків допомагає знизити витрати на забезпечення обліку продажів і адміністративне управління;
- можливість одержувати кошти за постачанням одразу після відвантаження за рахунок банку, що дозволяє запропонувати покупцеві більш пільгові умови покупки (наприклад, збільшити ліміт товарного кредиту або відстрочку платежу), а також залучити нових клієнтів;
- оплата послуг банків по здійсненню факторингових операцій повністю включається в собівартість;
- відбувається прискорення оборотності дебіторської заборгованості

підприємства та в цілому всіх оборотних активів;

- як правило, фінансування з використанням факторингу не вимагає забезпечення.

Як було виявлено в результаті аналізу, проведеного у другому розділі магістерського дослідження, розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів і покупцями готової продукції ТОВ «БК «ГЕОС» є присутніми у складі дебіторської та кредиторської заборгованості та є результатом взаємних неплатежів, які знижують обіг коштів у розрахунках і ведуть до збільшення кредитної емісії. Тому в компанії зростає роль механізму зниження неплатежів шляхом зарахування взаємних вимог (кліринг).

Залік взаємних вимог – це перерахування з рахунку однієї організації на рахунок контрагенту лише різниці (сальдо) зустрічних вимог. Основна перевага даної форми безготівкових розрахунків полягає у відносній простоті та економічності.

Заліки взаємних вимог бувають постійно діючі та разові. Постійно діючі періодичні розрахунки по сальдо виробляються зазвичай один раз на десять днів між двома господарськими організаціями на основі зустрічних, приблизно рівних поставок. Обидва учасники взаємозаліків ведуть у себе рахунки взаємних розрахунків, на яких враховуються всі суми до платежів. Розрахункові документи не здаються в банк, а направляються одразу покупцеві з відображенням їх суми на рахунку взаємних вимог.

Разові заліки взаємних вимог між двома юридичними особами здійснюються в тому випадку, якщо одна сторона при скоєнні платежу в полі іншої сторони має до неї зустрічні вимоги і претензії. Не зарахований залишок коштів погашає сторона, яка повинна була більше заплатити. Різні групові заліки можуть проводити банки на певну дату (кінець кварталу, початок року) для усунення утвореної взаємної простроченої заборгованості юридичних осіб по розрахункам один з одним.

Звичайно, після здійснення заліку неплатежі в досліджуваній компанії

можуть поновлюватися, оскільки не усунені причини, що породжують їх. Проте суми неплатежів та їх тривалість скоротяться (до утворення нового ланцюжка неплатежів). Як постає, доцільно проводити заліки взаємних вимог у ТОВ «БК «ГЕОС» два рази на рік. Це буде прискорювати оборотність оборотних коштів і збільшить надходження в дохід бюджету.

Таким чином, реалізація цих заходів у ТОВ «БК «ГЕОС» дозволить скоротити розмір дебіторської і кредиторської заборгованості, і в кінцевому рахунку, призведе до підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства в цілому.

### 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Щоб підтвердити ефективність здійснення запропонованих заходів, необхідно провести їх економічне обґрунтування і зробити наступні розрахунки. За проведеними розрахунками ці напрямки забезпечать зміцнення фінансового стану підприємства і дозволять досягти фінансової стійкості.

Скористаємося пропозицією по формуванню інформаційної бази, згрупувавши дебіторів за рівнем кредитоспроможності. Для цього проаналізуємо зібрану інформацію в бухгалтерії ТОВ «БК «ГЕОС» про можливість кредитування при погодженні з найвищим керівництвом підприємства. Для цього варто користуватися методом «дерево рішень», найбільш доступним і популярним методом в менеджменті.

Таким чином, користуючись даною пропозицією в будівельній компанії при надходженні замовлення на закупівлю продукції, ще на стадії ознайомлення з діяльністю замовника (дебітора) можна виключити тих клієнтів, заборгованість яких потрібна в майбутньому буде безнадійною. Оскільки для її розробки використовується інформація щодо виконання платежів, дані про участь підприємств в офіційних заходах, судових розглядах і арбітражах, а також інші відомості, що характеризують

контрагентів, загальну інформацію – структура підприємства, його історія, біографічні дані керівників, список банків, провідних справи з компанією відгуків про компанію, що публікується в пресі, то можна сказати, що дійсно при правильно організованому використанні базою даних дебіторська заборгованість істотно зменшиться. Повністю виключаються покупки з недопустимим рівнем ризику не повернення боргу.

Далі, скориставшись пропозицією з автоматизації обліку дебіторської заборгованості та активізації роботи з дебіторами, розрахуємо, як зміниться сума дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

Припустимо, що за рахунок цієї пропозиції величина дебіторської заборгованості скоротиться приблизно на 40 % (88376 тис. грн.), тобто. до 132566 тис. грн. За рахунок вивільнених грошових коштів керівництво організації може здійснити розрахунки за кредиторською заборгованістю організації, а саме погасити заборгованість перед іншими кредиторами.

Тоді сума кредиторської заборгованості складе:

$$КЗ = 282951 - 88\,376 = 194575 \text{ тис. грн.}$$

За попередніми даними сумісного аналізу з експертами організації, скориставшись пропозицією щодо надання знижки по покупцям і відстрочення платежу, розрахуємо, як зміниться суми дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

Індекс цін визначимо наступним чином:

$$I_{ц} = \frac{100\% + 26,6\%}{100\%} = 1,003$$

Коефіцієнт падіння покупної спроможності розраховується наступним чином:

$$K_{п} = \frac{1}{I_{ц}} \quad (3.1)$$

$$K_{п} = \frac{1}{1,003} = 0,997$$

Визначимо втрати від інфляції з кожної тисячі гривень за весь строк надання комерційного кредиту наступним чином:

$$\begin{aligned} VI &= 1000 \text{ грн.} - 1000 \times K_{\text{тп}}, \\ VI &= 1000 \text{ грн.} - 1000 \times 0,997 = 3 \text{ грн.} \end{aligned} \quad (3.2)$$

У свою чергу організація, як одержувач продукції вигідність знижки або відстрочки платежу повинно визначити на основі наступних розрахунків.

У розрахунках використовуватиметься середній період інкасації дебіторської заборгованості визначений у досліджуваному підприємстві – 94 дні. Інфляція в Україні за 2022 р. за даними Державної служби статистики України склала 26,6 %. Отже, інфляція за 94 дні приблизно дорівнює 6,85 %.

Річна відсоткова ставка за кредитом становила 23 %. Сума відсотку за кредит розраховується наступним чином:

$$\sum \%_{\text{кр.}} = (1000 \text{ грн.} \times 23 \%) : 0,94 \text{ дні} = 244,68 \text{ грн.}$$

Розміри знижок при сплаті за послуги та продукцію покупцями в перші дні після відвантаження товару залежать від вартості кредиту на кредитному ринку в даний момент часу, тобто від облікової ставки Національного банку України, як орієнтиру, і строку комерційного кредиту. Цей відсоток можна визначити за формулою:

$$ЗЦ_{\text{кк}} = (ВС_{\text{ф}} * С_{\text{кк}}) : 365 \quad (3.3)$$

де  $ЗЦ_{\text{кк}}$  – знижка з ціни комерційного кредиту;  $ВС_{\text{ф}}$  – фактична відсоткова ставка за кредит;  $С_{\text{кк}}$  – строк комерційного кредиту.

Таким чином, знижка з ціни комерційного кредиту в ТОВ «БК «ГЕОС» становить:

$$ЗЦ_{\text{кк}} = (23 \% * 0,94 \text{ дн.}) : 365 = 0,06 \% (6\%)$$

Порівняємо втрати з кожних 1000 гривень проданих товарів від надання знижки в розмірі 6% і втрати від відстрочки платежу на 94 дні.

Як зазначалося раніше, середній період інкасації дебіторської заборгованості в будівельній компанії «ГЕОС» склав 94 дні, з урахуванням

22,6 % річної інфляції та 23 % річної кредитної ставки. Таким чином, можна зробити висновок, що для організації більш вигідно надавати знижку стороннім організаціям і одержувати в своє розпорядження грошові засоби зразу ж після відвантаження продукції, ніж надавати комерційний кредит для даних організацій.

Далі для обґрунтування ефективності запропонованого заходу проведемо розрахунок річної економії від надання 6 % знижки на надані послуги організаціям, що сплатили заборгованість у строк.

Спочатку розрахуємо втрати від надання 6 % знижки клієнтам:

Витрати на надання знижки в досліджуваному підприємстві складуть:

$$V_{\text{вз}} = 142318 \text{ тис. грн.} \times 6\% = 8539 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо додаткові витрати, які понесе ТОВ «БК «ГЕОС», у зв'язку з відстрочкою платежу на 0,94 дня. При цьому всі витрати в даному випадку можна поділити на три групи:

1. Втрати від інфляції (річний темп інфляції становить 22,6 %, відповідно за 94 дні в середньому інфляція буде становити 5,82 %);

2. Втрати у вигляді відсотків від суми відстроченого платежу, які підприємство могло б отримувати як додатковий прибуток, якщо б цю суму було покладено під 12 % річних в Європейську факторингову компанію розвитку;

3. Витрати на обслуговування дебіторської заборгованості, включають дзвінки дебітором з нагадуванням, відрядження осіб з метою стягнення дебіторської заборгованості, збільшення витрат часу як бухгалтера на ведення додаткової кількості дебіторів, так і інших осіб, відповідальних за стягнення дебіторської заборгованості. У зв'язку з тим, що досить складно оцінити даний вид втрат, то будемо виходити з мінімального його розміру (1 тис грн.).

Втрати від інфляції складають:

$$V_{\text{оп}} = 142318 \text{ тис. грн.} \times 5,82\% = 8283 \text{ тис. грн.}$$

Втрати у вигляді відсотків від суми платежу становитимуть:

$$V_{\text{от.}} = \frac{142318 \times 12 \%}{3 \times 100} = 5\,692,7 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на обслуговування дебіторської заборгованості дорівнюють 1000 грн.

Загальна сума витрат на надання комерційного кредиту строком на 94 дні складе:

$$З_{\text{к.}} = 8\,283 + 5\,692,7 + 1 = 13\,976,7 \text{ тис. грн.}$$

У висновку визначимо економічний ефект від впровадження в ТОВ «БК «ГЕОС» запропонованого заходу, тобто. надання знижки в розмірі 6 % клієнтам, які сплатять у строк свою заборгованість за придбану продукцію перед підприємством.

$E = \text{Витрати при відстроченні платежу} - \text{Витрати на надання знижки}$

$$E = 8539 \text{ тис. грн.} - 9863,7 \text{ тис. грн.} = 1\,324,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином впровадження в будівельній компанії запропонованого заходу принесе економію в розмірі 1 324,7 тис. грн., зменшить втрати від інфляції та витрати на обслуговування дебіторської заборгованості. Оплата вчасно також дозволить вкласти гроші в банк під 12 % річних і отримати за 94 дні 5 692,7 тис. грн., вона також зменшить витрати часу на ведення дебіторської заборгованості і знизить ризик повернення коштів дебіторами.

Передбачається, що надання знижки у розмірі 6 % стороннім організаціям, які сплатили заборгованість відразу після відвантаження продукції ТОВ «БК «ГЕОС», призведе до того, що 25 % всіх клієнтів організації погодяться на запропоновані умови.

Звідси випливає, що дебіторська заборгованість скоротиться на 55 235 тис. грн. і дорівнюватиме:

$$ДЗ = 220\,941 \times 0,75 = 165\,706 \text{ тис. грн.}$$

Тоді сума кредиторської заборгованості складе:

$$КЗ = 282951 - 55235 = 227\,716 \text{ тис. грн.}$$



Також, для скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості у якості рекомендації керівництву досліджуваної будівельної компанії було запропоновано скористатися послугою факторингу.

Припустимо, що факторингова компанія у 2023 р. купує у ТОВ «БК «ГЕОС» всю суму дебіторську заборгованість у вигляді залишилися 220941 тис. грн. За умовами договору, факторингова компанія позичає 82 % від суми поточної заборгованості. В обмін на це досліджуване підприємство закладає компанії свою дебіторську заборгованість як забезпечення позики. Комісійна винагорода факторингової компанії за обслуговування боргу становить 2 % суми боргу. Ставка винагороди користування кредитними ресурсами протягом 40 днів становить 16 %. Визначимо суму факторингового кредиту наданого ТОВ «БК «ГЕОС» у 2023 році.

1. Для початку знайдемо суму грошових коштів, наданих факторинговою компанією в борг досліджуваному підприємству:

$$\text{ГКб} = 220\,941 \text{ тис. грн.} \times 82 \% = 181\,172 \text{ тис. грн.}$$

2. Плата за обслуговування та надання в кредит грошових коштів складе:

$$\text{По} = 181\,172 \text{ тис. грн.} \times 2 \% = 3\,623 \text{ тис. грн.}$$

3. Далі, визначимо винагородження факторингової компанії за користування кредитними ресурсами на протязі 40 днів:

$$\text{Вкк} = (181\,172 * 16 \% * 40 \text{ дн.}) : 360 \text{ дн.} = 3\,221 \text{ тис. грн.}$$

4. Отже, сума факторингового кредиту ТОВ «БК «ГЕОС» за підсумками 2023 року становитиме:

$$\text{ФК} = 181\,172 \text{ тис. грн.} - 3\,623 \text{ тис. грн.} - 3\,221 \text{ тис. грн.} = 174\,328 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, внаслідок укладеного з Європейською факторинговою компанією розвитку договору факторингу, компанія отримає 174 328 тис. грн.

Отже, залишок дебіторської заборгованості ТОВ «БК «ГЕОС» після наданої послуги факторингу становитиме:

$$ДЗ = 181\,172 - 174\,328 = 6\,844 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок вивільнених коштів буде погашено кредиторську заборгованість стороннім підприємствам, термін погашення заборгованості яким є найбільшим.

Після наданої послуги факторингу сума кредиторської заборгованості у досліджуваній будівельній компанії скоротиться на 174 328 тис. грн. і складе:

$$КЗ = 282\,951 - 174\,328 = 108\,623 \text{ тис. грн.}$$

На наш погляд, наразі найбільш актуальним для ТОВ «БК «ГЕОС» буде варіант з наданням знижки за попередню оплату. Але можна одночасно використовувати і застосування знижок та факторингу.

Розрахуємо, як зміняться показники оборотності у разі мотивації покупців до передоплати за продукцію, що відвантажується.

Розглянемо, як зміниться оборотність заборгованості після розглянутих пропозицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «БК «ГЕОС» з урахуванням застосування знижок для покупців за умови передоплати

Показники	2022 р.	З урахуванням запропонованих заходів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	3,5	4,7
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	94	78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	2,75	3,4
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	138	107

Як бачимо з отриманих значень, представлених у табл. 3.3, оборотність дебіторської заборгованості збільшилася з 3,5 обертів до 4,7 обертів на рік,

тобто погашення дебіторської заборгованості стало відбуватися швидшими темпами. При цьому тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилася на 16 днів, що позитивно впливає на ділову активність ТОВ «БК «ГЕОС».

З урахуванням запропонованих заходів збільшилася швидкість обороту кредиторську заборгованість на 0,65 обороту, що свідчить про збільшення платіжної дисципліни з кредиторами. Як наслідок, час обігу кредиторської заборгованості знизився на 31 день.

Зниження періоду оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей свідчить про покращення фінансового стану організації.

Таким чином, розрахунки, проведені в роботі, показали доцільність вживання зазначених заходів, позитивний ефект від їх проведення, що дозволяє вважати пропозиції обґрунтованими, що сприяють підвищенню фінансової стійкості ТОВ «БК «ГЕОС».

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розглянуто сутність та типологію криз організацій та виявлено причини їх виникнення. Криза – це закономірний процес, який розвивається у часі у формі протиріч, створюючи загрозу стабільному функціонуванню та сталому розвитку підприємства, що потребує сучасних підходів до формування антикризового управління.

Кожна організація має власний потенціал розвитку, свої умови його здійснення, і водночас кожна організація підпорядковується закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи. Тому на організацію постійно впливають як зовнішні чинники, зумовлені впливом загальних циклів економіки, і внутрішні, залежні від циклів і кризового розвитку.

До основних видів криз підприємства можна віднести: стратегічну кризу (криза занепаду); кризу зростання та кризу ліквідації чи банкрутства.

2) Визначено основні завдання та функції антикризового управління.

Розв'язання першого завдання антикризового управління – попередження кризи – передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і вирішення виникаючих проблем. Він має загальні риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням у широкому сенсі.

Розв'язання другої задачі – подолання кризи – завжди носить специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому сенсі.

Функції окремого менеджера і кризи-групи різні. Пріоритетне положення в умовах кризи займає команда антикризового реагування, тому що саме вона є основним генератором ідей по виробленню управлінських рішень направлених на локалізацію кризи. Окремі менеджери на місцях стають провідником запропонованих заходів у трудовому колективі, і тому їх

основними якостями стають організаторські здібності.

3) Досліджено шляхи запобігання та виведення організації з кризового становища. Профілактика банкрутства на підприємстві є актуальною для підприємств, тому що дозволяє попередити кризу або пом'якшити її, мобілізуючи всі наявні ресурси. Для цього у керівників підприємств, з'являється необхідність мати банк профілактичних заходів, які рекомендуються до застосування в конкретних обставинах. Всі ці заходи можна об'єднати в три групи: косметичні; екстрені; надзвичайні.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризи може змінюватися за допомогою наступних заходів: застосування аудиту основних засобів та прискорених методів амортизації основних фондів; використання зворотного лізингу; здавання в оренду основних засобів, які на підприємстві не в повній мірі завантажені; продаж низькорентабельних підрозділів та об'єктів основних засобів; зниження накладних витрат; скорочення витрат на вміст персоналу.

В умовах загальної або хронічної кризи, необхідно застосовувати більш радикальні заходи.

4) Проведено оцінку і аналіз системи антикризового управління на ТОВ «БК «ГЕОС». Майже двадцять років ТОВ «БК«ГЕОС» реалізовувала найрізноманітніші проекти у сферах житлового, комерційного та промислового будівництва. За цей час досліджувана компанія здобула репутацію надійного забудовника, сформувала високопрофесійну команду, накопичили великий конкурентоспроможний портфель інструментів та рішень. Україй важливою перевагою компанії «ГЕОС» є вигідна цінова пропозиція від забудовника.

Метод орієнтації на витрати є основним методом ціноутворення у досліджуваній компанії. Ціна на будівельні послуги складається з собівартості та прибутку. Націнка в ТОВ «БК«ГЕОС» встановлена на рівні 25%. Також підприємством застосовується конкурентна модель

ціноутворення, орієнтована на вивчення передового досвіду встановлення та ринкового коригування цін з урахуванням цін конкурентів.

Основні фінансово-економічні показники мають позитивну динаміку зростання, що свідчить про розвиток організації та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Основними факторами, що вплинули на зміну виторгу від продажу є збільшення цін і розширення асортименту. Рентабельність продажів на протязі трьох років практично не змінилася.

До сильних позицій досліджуваної будівельної компанії можемо віднести забезпеченість будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво а також позитивний імідж компанії на ринку будівельних послуг. Саме розвиток цих переваг сприяє додатковому завоюванню частки ринку та укріпленню стратегічних позицій.

Водночас слабким місцем за результатами оцінки є нерозвинена сировинна база, що зумовлено специфікою будівельних робіт та послуг. А також кризова фінансова та політична ситуація в Україні зумовлює низькі обсяги фінансування послуг.

Забезпечення стабільності функціонування та розвитку компанії в сучасних нестабільних економічних умовах є головною метою використання системи антикризового управління будівельної компанії «ГЕОС».

Серед показників, що мають винятково хороші значення, можна виділити такі: чисті активи перевищують статутний капітал, при цьому за аналізований період спостерігалось збільшення чистих активів; позитивна зміна власного капіталу щодо загальної зміни активів компанії.

Можна виділити дві основні причини нестійкого фінансового стану ТОВ «БК«ГЕОС» – це зростання кредиторської заборгованості, а також заморожування оборотних коштів у дебіторській заборгованості.

5) Розроблено і обґрунтовано шляхи вдосконалення системи управління антикризовою діяльністю на ТОВ «БК«ГЕОС».

На підставі результатів проведеного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства можна дати наступні загальні рекомендації

щодо поліпшення фінансового положення організації: збільшити обсяг власних коштів за рахунок нерозподіленого прибутку, збільшити прибуток; контролювати стан розрахунків за простроченими заборгованостями; прагнути до прискорення оборотності капіталу, а також до максимальної його віддачі, яка виражається в збільшенні суми прибутку на одну гривню капіталу; вжити заходів щодо прискорення обертання запасів, у тому числі маркетингові заходи – стимулювання попиту за рахунок реклами, корекції цінової політики, вдосконалення системи; позиціонувати товар та послуги у ринкових сегментах з більш високим рівнем доходу.

Щоб знизити дебіторську заборгованість при помірній кредитній політиці потрібно повністю виключити ненадійних клієнтів, платоспроможність яких перебуває на неприпустимо низькому рівні.

Реалізація запропонованих заходів антикризового управління у ТОВ «БК «ГЕОС» дозволить скоротити розмір дебіторської і кредиторської заборгованості, і в кінцевому рахунку, призведе до підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19 - 22.
2. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. – № 1. – С. 161-170. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)
3. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. / За ред. О.В. Мозенкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
4. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2020. – С. 33-35.
5. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2013. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
6. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90-96. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15)
7. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
8. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О. В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та



резерви виробництва. – Харків. – 2013. – № 2/2(10). – С. 18-22.

9. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2020. – №2. – С. 64-68.

10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2016. – 504 с.

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

12. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84.

13. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т. О. Конзерська // Економічні науки: «Молодий вчений». – 2015. – № 11 (26). Частина 2. – С. 35-40.

14. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>

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

16. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємством / В. В. Давиденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11\\_Davydenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11_Davydenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

17. Данилко В. К. Використання інноваційних технологій як основа підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі / В. К. Данилко, С. А. Дідківський // Економічні науки. Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 1. – С. 78-83.

18. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

19. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/701.html>.

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

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

22. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій / В.В. Журило // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5.\\_NTSB\\_2007\\_Economics/20373.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007_Economics/20373.doc.htm).

23. Z-модель Альтмана. Економічний портал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman\\_z\\_model.html](https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html)

24. Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.servus.if.ua/tehnologiya/>

25. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

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

27. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.

28. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

29. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Випуск № 62. – С. 312-319.

30. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Bi/2011\\_1/85-90.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf)

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

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

33. Лопатовський В.Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення / В.Г. Лопатовський // [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_22\\_1/articles/Problem\\_upravleniya/37\\_Lopatovskiy.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/37_Lopatovskiy.pdf)

34. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

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

36. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.

2018. № 3. С. 114-120.

37. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.

38. Офіційний сайт ТОВ «БК«ГЕОС». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geos.ua//edr/uk/company/41897441>

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

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

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

42. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68-71.

43. Світлична Т. І. Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/736](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736)

44. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 568 с.

45. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.

46. Стратегічний менеджмент. Поняття про антикризове управління. Скибіцький О. М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebniks.com/book/177-strategichnij-menedzhment-nav-posibskibickij->

om.html

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

48. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2020. – № 70-71. – С. 75-82.

49. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том 2. – С.111

50. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. – КНЕУ, 2004. – 560 с.

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

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

53. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.

54. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємства. – К.: КНЕУ, 2004. – 235с.

55. Шершньова З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf)

56. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 173-180. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2013\\_4\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf).

57. Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним

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

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

59. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, №. 4. – 2019. – P. 71-127.

60. Jaques T. Issue Management та Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct / T. Jaques. – Public Relations Review, 2017. – P. 150

## Додаток А

Таблиця 2.2 – Основні чинники зовнішнього макросередовища  
(середовища опосередкованої дії) підприємства

Чинник	Характеристика чинника та його вплив
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– державна економічна політика, політична стабільність та міжнародні угоди в країні впливають на довіру до виробника та його товару, можливість виходу товару/організації на світовий ринок та його конкурентоспроможність;</li> <li>– зміни в податковій політиці держави впливають на ціну товару, що в свою чергу впливає на споживацький попит та на доходи виробника.</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень економічного розвитку впливає на можливості і загрози організації, що проявляється в конкурентному тиску на неї;</li> <li>– темп інфляції впливає на непередбачуваність подій, пов'язаних з компанією;</li> <li>– рівень безробіття впливає на склад та конкурентоспроможність персоналу;</li> <li>– рівень доходів населення впливає на споживацький попит;</li> <li>– коливання курсу національної валюти впливає на конкурентоспроможність продукції організації на світовому ринку.</li> </ul>
Науково-технічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інновації в галузі створення товарів;</li> <li>– інновації в технології;</li> <li>– інновації в менеджменті та маркетингу;</li> <li>– роботизація та комп'ютеризація у виробництві впливають на ефективність та продуктивність використання ресурсів, на якість виготовленої продукції, а також на обсяги випуску та реалізації виготовленої продукції.</li> <li>– рівень забезпечення ресурсами;</li> <li>– доступність ресурсів;</li> <li>– зв'язки з постачальниками.</li> </ul>
Демографічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– народжуваність та смертність;</li> <li>– проблеми міжетнічних відносин;</li> <li>– чисельність населення;</li> <li>– середня тривалість та умови життя;</li> <li>– імміграція та еміграція.</li> </ul>
Природні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги викидів шкідливих речовин;</li> <li>– надійність та екологічна безпека виробничих систем;</li> <li>– утилізаційна придатність;</li> <li>– стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство.</li> </ul>
Соціально-культурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освітній рівень;</li> <li>– соціальна забезпеченість;</li> <li>– криміналізація в суспільстві;</li> <li>– купівельні звички;</li> <li>– соціальна відповідальність.</li> </ul>

## Додаток Б

Таблиця 2.3 – Аналіз структури майна та джерел його формування в ТОВ «БК«ГЕОС» за період 2020-2022 рр.

Показник	Значення показника					Зміни, + -	
	тис. грн.			у % до валюти балансу		тис. грн.	%
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2022 р.		
<b>АКТИВИ</b>							
I.НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	43037	39167	36674	13,9	9,0	-6363	-14,8
- основні засоби	43037	39133	36586	13,9	9,0	-6451	-15,0
- відкладені податкові активи	-	34	88		0,0		
II.ОБОРОТНІ АКТИВИ	265521	330750	370350	86,1	91,0	104829	39,5
- запаси	116518	136797	136289	37,8	33,5	19771	17,0
- податок на додану вартість	22774	8599	3121	7,4	0,8	-19653	-86,3
- дебіторська заборгованість	117790	178739	220941	38,2	54,3	103151	87,6
- грошові кошти	6807	5784	9522	2,2	2,3	2715	39,9
- інші оборотні активи	1592	831	477	0,5	0,1	-1115	-70,0
<b>ПАСИВИ</b>							
I.ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	11218	14346	17194	3,6	4,2	5976	53,3
Зареєстрований капітал	10000	10000	10000	3,2	2,5	0	0,0
Нерозподілений прибуток	1218	4346	7194	0,4	1,8	5976	490,6
II.ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7778	3333	0	2,5	0,0	-7778	-100,0
Довгострокові кредити банків	7778	3333	0	2,5	0,0	-7778	-100,0
III.ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ:	289562	352238	389928	93,8	95,8	100366	34,7
- короткострокові кредити банків	111638	45730	106878	36,2	26,3	-4760	-4,3
- кредиторська заборгованість	177924	306508	282951	57,7	69,5	105027	59,0
<b>ВАЛЮТА БАЛАНСУ</b>	308558	369917	407024	100	100	98466	31,9