

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес дизайну

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра підприємництва та бізнесу

(повна назва кафедри)

Дипломна магістерська робота

на тему УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент групи МгБА 1-20
спеціальності
073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Рильський М.О.
(ініціали , прізвище)

Керівник Хаустова Є.Б.
(ініціали , прізвище)

Рецензент Крахмальова Н.А
(ініціали , прізвище)

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес дизайну

Кафедра підприємництва та бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Освітня програма Бізнес-адміністрування

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рильський Михайло Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління антикризовою діяльністю підприємства

Науковий керівник роботи Хаустова Євгенія Борисівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” жовтня 2021 року № 286

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 роки.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) визначити економічну сутність, мету та функції управління антикризовою діяльністю; вивчити формування системи антикризового управління; розглянути методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством; вивчити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агатіс Грін»; провести оцінювання фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін»; проаналізувати систему антикризового управління та прогнозування ймовірності банкрутства на ТОВ «Агатіс Грін»; запропонувати заходи вдосконалення управління антикризовою діяльністю на досліджуваному підприємстві ТОВ «Агатіс Грін».

5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Хаустова Є.Б., д.е.н., проф.		
Розділ 1	Хаустова Є.Б., д.е.н., проф.		
Розділ 2	Хаустова Є.Б., д.е.н., проф.		
Розділ 3	Хаустова Є.Б., д.е.н., проф.		
Висновки	Хаустова Є.Б., д.е.н., проф.		

6. Дата видачі завдання 23 вересня 2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	30.01.21	
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи управління антикризовою діяльністю на підприємстві	08.09.21	
3	Розділ 2 Аналіз системи антикризового управління на ТОВ «Агатіс Грін»	30.10.21	
4	Розділ 3 Шляхи вдосконалення формування системи управління антикризовою діяльністю на ТОВ «Агатіс Грін»	19.11.21	
5	Висновки	29.11.21	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	30.11.21	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)		
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту)		
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (з 7 днів до захисту)		

Студент

Михайло РИЛЬСЬКИЙ

(підпис)

(ініціали , прізвище)

Науковий керівник роботи

Євгенія ХАУСТОВА

(підпис)

(ініціали , прізвище)

Директор НМЦУПФ

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(підпис)

(ініціали , прізвище)

АНОТАЦІЯ

Рильський М.О. Управління антикризовою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік, 124 с.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення системи управління антикризовою діяльністю підприємства. На підставі проведеної аналітичної оцінки управління антикризовою діяльністю ТОВ «Агатіс Грін» розроблено заходи щодо її удосконалення.

Розроблена та обґрунтована стратегія «інноваційного розвитку» для ТОВ «Агатіс Грін», стратегічною метою впровадження якої є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Запропоновано створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Запропоновані заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «Агатіс Грін».

Ключові слова: антикризове управління, діяльність підприємства, інноваційний розвиток, криза, стратегія, управління, фінансова криза.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність, мета та основні функції управління антикризовою діяльністю	8
1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві....	16
1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «АГАТІС ГРІН».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	49
2.3. Система антикризового управління на підприємстві та прогнозування ймовірності банкрутства	58
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «АГАТІС ГРІН».....	65
3.1 Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління.....	65
3.2. Розробка та обґрунтування антикризової стратегії підприємства.....	73
3.3 Заходи попередження кризових ситуацій на підприємстві.....	82
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні більшість підприємств в Україні внаслідок Глобальної фінансової кризи 2020 року перебуває в різних за масштабами впливу на фінансово-господарську діяльність кризових ситуаціях. Це також пов'язано з постійними змінами у бізнес-середовище, високої залежності від впливу політичних чинників, посилення конкурентної боротьби та ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю формування системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку ефективної системи антикризового управління підприємством.

Тож за сучасного стану вітчизняної економіки актуальне питання впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях

В зв'язку із вищевикладеним тема роботи – формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві – є актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування заходів удосконалення системи антикризового управління на будівельному підприємстві ТОВ «Агатіс Грін».

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні *завдання*:

- визначити економічну сутність, мету та функції антикризового управління;
- вивчити формування системи антикризового управління;
- розглянути методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством;

- вивчити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агатіс Грін»;
- провести оцінювання фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін»;
- проаналізувати систему антикризового управління та прогнозування ймовірності банкрутства на ТОВ «Агатіс Грін»;
- розглянути можливість впровадження інноваційних стратегій на вітчизняних підприємствах як напрям підвищення ефективності антикризового управління;
- обґрунтувати антикризову стратегію для ТОВ «Агатіс Грін»;
- розробити заходи попередження кризових ситуацій на ТОВ «Агатіс Грін».

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління на прикладі будівельного підприємства ТОВ «Агатіс Грін».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників фінансового стану, методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління, метод Альтмана, метод Таффлера, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційну базу дипломного дослідження складають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних та удосконаленні науково-методологічних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві, а саме: удосконалено трактування сутності поняття «антикризове управління» як організованого

процесу управління, спрямованого на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства. Крім того, розвинені підходи щодо удосконалення формування ефективної системи антикризового управління на будівельному підприємстві ТОВ «Агатіс Грін», а саме: 1) розроблена та обґрунтована антикризова стратегія «інноваційного розвитку» підприємства; 2) розроблені превентивні заходи антикризового управління, які є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам будівельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів і рекомендацій в практику вітчизняних будівельних підприємств, що сприятиме удосконаленню формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Структура роботи визначена предметом, метою, завданнями і логікою наукових пошуків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на 9 підрозділів, висновків та списку використаних джерел (70 найменувань). Повний обсяг кваліфікаційної роботи – 114 сторінок, з яких основний текст – 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, мета та основні функції управління антикризовою діяльністю

В сучасних нестабільних економічних умовах існує висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства. У цілому кризовим для підприємства можна вважати не лише такий стан, за якого у нього відсутній прибуток, а й той, за якого зменшується платоспроможність, а також втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку. Усе це зумовлює впровадження на підприємствах особливого виду управління – антикризового.

Сучасному менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів, вибирати прийнятні варіанти. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин таким чином, що створює умови здійснення планування, організації та контролю

взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, які виникають перед фірмою [1, с. 266].

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання його чинників для подальшого розвитку [2, с. 46]

В економічній літературі існують досить різні підходи до визначення сутності понятті антикризового управління підприємством. Основні підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»*

Автор, джерело	Антикризове управління – це:
Біломістна І. І. [3, с. 91]	«система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку»
Борзенко В. І. [4, с. 8]	«процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства в короткостроковій перспективі і сприяючих оздоровленню його господарської діяльності»
Бондар-Підгурська О.В. [5, с. 20]	«управління через інноваційну діяльність задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію»
Василенко В.О. [6, с.23]	«управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку»
Воронков Д.К. [7, с.9]	«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Довгань Д.А. [8, с.153]	«система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції при опорі на власні ресурси»
Коваленко О.В. [9, с.109]	«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Лігоненко Л.О. [10, с. 57]	«спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення передумов його своєчасного подолання з метою забезпечення життєздатності»

	підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства»
Морозов Є. Ю. [11, с. 115]	«процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому»
Рубан В. М. [12, с. 69]	«процес стабілізації діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), її життєздатності»
Терещенко О. О. [13, с. 69]	«процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами»

* Джерело: складено автором на основі [3-13].

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

– систему: розглядає антикризове управління як систему принципів, прийомів і методів, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства та здатних попередити фінансову кризу й уникнути банкрутства (Біломістна І.І. [3], Воронков Д. К. [7], Довгань Д.А. [8], Коваленко А.В. [9]);

– управління: дає визначення такого управління, яке спрямоване на виявлення ознак кризового стану підприємства та створення своєчасних умов і заходів його подолання (Бондар-Підгурська О. В. [5], Василенко В.О. [6], Лігоненко Л.О. [10]);

– процес: розглядає антикризове управління з точки зору процесу досягнення стабільних фінансових результатів підприємства на основі застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами (Борзенко В.І. [4], Морозов Є.Ю. [11], Рубан В.М. [12], Терещенко О.О. [13]).

Враховуючі наукові підходи щодо визначення сутності «антикризове управління», сформулюємо власне визначення: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи

методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Основні рисами антикризового управління є:

- орієнтація на виведення підприємства із кризового стану, що засновано на реалізацію програм і заходів щодо фінансового оздоровлення та підвищенню конкурентних переваг;
- здатність підприємства швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;
- розробка оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетів в умовах кризи, координування діяльності підприємства і його працівників по передбаченню кризи;
- завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [1, с. 46].

Слід зауважити, що ефективність прийнятих рішень і компетентність персоналу у разі настання кризи забезпечує захист від банкрутства та сприяє швидкому та «безболісному» виходу підприємства із кризового стану, а також утриманню та посиленню його позицій на ринку, що є необхідним для нормального функціонування підприємства.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями антикризового управління підприємством є:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;

- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробка випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [14, с. 103].

Антикризове управління проводиться за такими напрямками, як:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності, тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінювання проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені [3, с. 36].

Система антикризового управління виконувати ряд функцій, під якими розуміють напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи. Функції антикризового управління підприємством наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції антикризового управління підприємством*

Вид функцій	Підвиди функцій
Основні	- планування; - організація; - мотивація; - контроль.
Зв'язуючі	- прийняття рішень; - координуюча;

	- комунікативна; - зворотний зв'язок.
Специфічні	- недопущення кризових ситуацій; - діагностика кризових явищ; - моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; - розробка антикризової концепції; - створення стратегічних резервів; - реагування на окремі кризові явища; - стабілізації; - санаційна: для уникнення банкрутства.

* Джерело: складено автором на основі [1, 15-17].

Як бачимо із табл. 1.2, функції антикризового управління поділяють на: основні, зв'язуючі і специфічні.

Під основними функціями антикризового управління підприємством розуміють функції, що притаманні і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає суттєвих змін, а саме:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

– організація – формування оптимальної структури й обсягу коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Дана функція зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – це прогнозування відхилень від прийнятих цілей для своєчасного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [1, с. 48].

Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності антикризового управління як єдиного процесу. Зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна, координуюча і зворотній зв'язок. Головна суть функції зворотного зв'язку полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме: в ефективності подолання та попередження криз.

До специфічних функцій антикризового управління відносять:

- недопущення кризових ситуацій (постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги ринкового агента);
- діагностика кризових явищ (ідентифікація потенційних ризиків для конкретного підприємства та розробка заходів щодо їх зниження);
- моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на суб'єкти господарювання та їх зміни;
- розробка антикризової концепції (плану подолання кризи: включає планування стратегічних та оперативних заходів);
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи;
- реагування на окремі кризові явища (максимально швидке реагування на окремі кризові явища);
- стабілізації (ліквідація наслідків кризи та виведення підприємства із кризи);
- санаційна (використання за необхідності санації для уникнення банкрутства; здійснення процедури банкрутства або ліквідації).

Слід зауважити, що під час антикризового управління великого значення набуває функція діагностики кризового стану, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак

кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини

Науковці виділяють основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння й диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес:

- професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка;
- мистецтво управління, дане природою і надбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління;
- методологія розробки ризикованих рішень;
- науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;
- корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися по-різному. Корпоративність є надійною опорою антикризового управління, але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління;
- лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління;
- оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль;
- стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок

можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління;

– система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання [1, с. 54].

Зауважимо, що можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. В кризових ситуацій людський фактор проявляється не тільки відносно людини до кризи, але і в управлінні кризою на різних етапах кризового процесу. Кризові ситуації можуть подолати тільки ті люди, які вірні загальній ідеї і загальному задуму і беззастережно довіряють один одному. У міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактора в її антикризовому розвитку, яке означає не виняток кризи, не протидія йому, а передбачення і своєчасне по можливості безболісне його дозвіл [19, с. 37].

Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Сьогодні в умовах економічної нестабільності менеджери повинні формувати систему антикризового управління у складі загальної структури управління, яка буде найбільш ефективною в умовах кризового стану та враховувати специфіку діяльності підприємства.

1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві

Формування системи антикризового управління на підприємстві в сучасних нестабільних умовах є необхідним, оскільки у будь-який момент існує небезпека кризи.

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначають зовнішні та внутрішні фактори впливу.

До внутрішніх факторів впливу на підприємство, які визначають необхідність антикризового управління, можна віднести:

- поширення процесів глобалізації у світовій економіці і, як наслідок, підвищення рівня глобалізації України, перерозподіл та спад кон'юнктури в економіці в цілому;

- значний рівень інфляції;

- нестабільність регулюючого законодавства;

- зниження рівня реальних доходів населення;

- нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків;

- посилення конкуренції в галузях та криза окремих галузей.

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю чинників, які перебувають за межами підприємства, а тому для підсилення ефективності антикризового управління сучасним менеджерам конкретних підприємств необхідно враховувати адаптованість, гнучкість до постійних нестійких змін зовнішнього середовища [20, с. 84].

Слід зауважити, що вплив зовнішніх факторів кризи, як правило, має стратегічний характер. Вони визначають фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент помилково або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня система раннього попередження і реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства, або така система функціонує недосконало.

Внутрішні чинники пов'язані із неефективним менеджментом керівництва, низьким рівнем кваліфікації працівників та нездатності

керівництва вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Внутрішні чинники є підконтрольними апарату управління підприємством, тому можуть бути повністю змінені.

Внутрішніми факторами впливу на підприємство, які визначають необхідність антикризового управління, є:

- неефективна структура активів (низька їх ліквідність);
- надто велика частка позиченого капіталу;
- висока частка короткострокового позикового капіталу;
- низький рівень маркетингу і втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- неефективна фінансова стратегія;
- неефективний фінансовий менеджмент.

У цілому всі причини кризи створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Звичайно, досліджуючи те або інше підприємство, той або інший випадок кризи, можна виділити певні специфічні причини.

Наслідками впливу вищезазначених зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансово-господарський стан підприємства є:

- неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- зростання собівартості та зниження продуктивності роботи;
- втрата клієнтів продукції (послуг) підприємства;
- зменшення кількості контрактів на продаж продукції (послуг);
- збільшення неліквідних оборотних коштів і наявність понаднормових запасів;
- суттєве зниження обсягів реалізації продукції (послуг) і, як наслідок, недоодержання запланованого виторгу.

Залежно від характеру наведених причин та відповідних їм наслідків виділяють декілька видів криз. У табл. 1.3 наведено класифікацію криз за ознакою поділу на поточну та перспективну діяльність підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація криз підприємства*

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

* Джерело: складено автором на основі [10].

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

Формування системи антикризового управління на підприємстві має передбачати своєчасність й цілеспрямованість прийняття рішень, а також їх

адаптованість в процесі фінансово-господарської діяльності.

Система антикризового управління наведена на рис. 1.1.

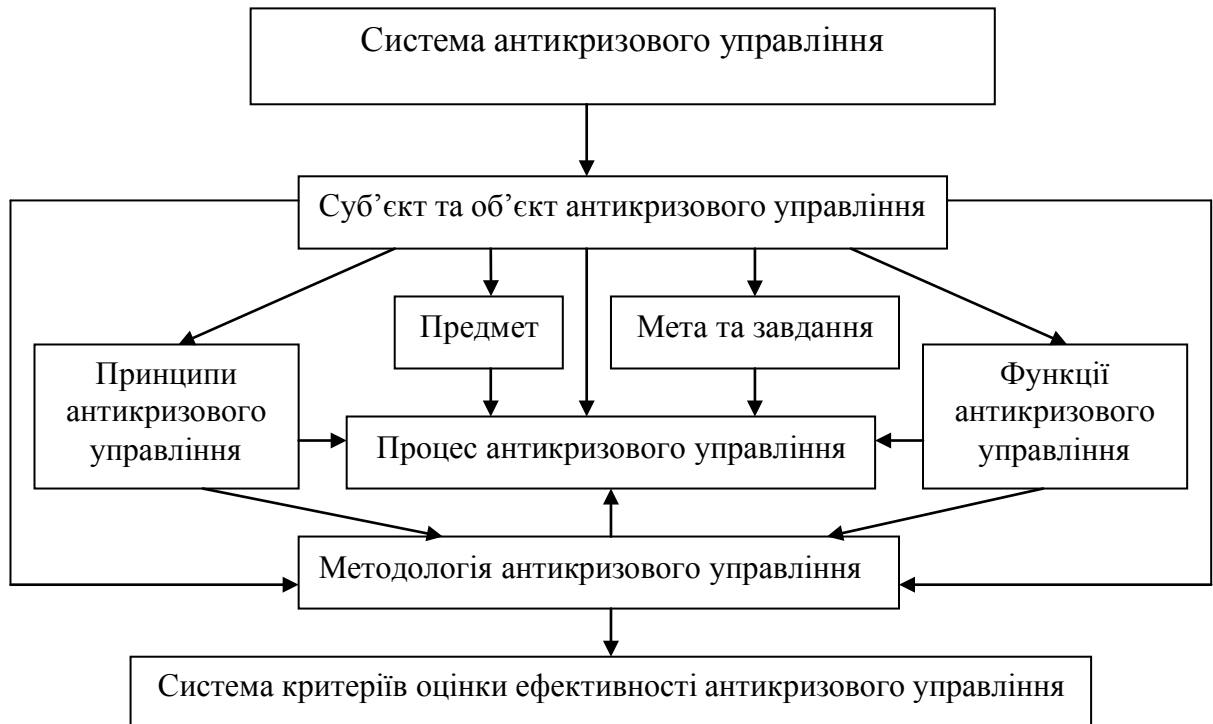


Рис. 1.1. Система антикризового управління підприємством [14, с. 103]

Як бачимо з рис. 1.1, система антикризового управління підприємством визначена як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування діяльності підприємства під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

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

Об'єктом антикризового управління є процеси розвитку кризи на підприємствах, а саме: виникнення та поглиблення кризи, її усунення та запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать:

- власник підприємства;
- економіст-фінансист (фінансовий директор),
- функціональні антикризові менеджери – співробітник консалтингової служби та співробітник підприємства
- представники: санатора, кредиторів,
- фахівці інших державних органів [1, с. 52].

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи на підприємстві.

Як вже зазначалося вище, основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

В сучасній економічній літературі також виділяють три варіанта антикризового управління, а саме:

- реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для цих підприємств переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція: в таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків;

- активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища, але завдяки

енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не є наслідком нормальних коливань, керівництво вдається до необхідних дій;

– планове управління пов'язане з використанням прогнозування розвитку, економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають керівникам можливість застосування превентивних заходів ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії, то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна спеціалізації підприємства, її суттєва реорганізація тощо) [19, с. 36].

Для кожного з вищенаведених трьох варіантів управління виділяють відповідну мету антикризового управління:

- при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або проведення процедури банкрутства;
- при активному управлінні метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів;
- при плановому управлінні метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Оскільки антикризове управління розглядають як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства,

воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту.

Основними принципами системи антикризового управління є:

- рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- своєчасність і терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- забезпечення контролю за результатами реалізації заходів [22, с. 116].

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Особливостями процесу антикризового управління є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- збільшення чуттєвості до фактору часу під час управління, реалізація своєчасних дій в динаміці ситуації;
- посилення уваги до попередніх та остаточних оцінках управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та реалізації [1, с. 52].

В сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством. На думку Л. О. Лігоненко процес антикризового управління має здійснюватись за такими етапами:

- перший етап – діагностика кризового стану й загрози банкрутства. На цьому етапі фахівці підприємства або зовнішні незалежні експерти здійснюють діагностику кризового стану і загрози банкрутства підприємства;
- другий етап – визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити мету та завдання антикризового управління (наприклад, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація);
- третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно впровадження антикризової програми. Наприклад, в країнах з розвинених країнах для виконання цієї роботи використовують антикризових керуючих [10, с. 129];
- четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства, до порушення справи про банкрутство;
- п'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо [10, с. 135];
- шостий етап – розробка антикризової програми підприємства, яка є сукупністю заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей і відповідних завдань антикризового управління. Зміст антикризової програми обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. В складі такої програми виділяються окремі складові антикризової політики: сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань;

– сьомий четвертий етап – впровадження антикризової програми й контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за реалізацією антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо корегування (процедур, заходів) у зв'язку з непередбаченими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

– восьмий етап – розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому [10, с. 139].

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

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

– діагностику глибини кризових процесів підприємства;

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

– обґрунтування антикризової стратегії, індикаторів та орієнтирів стабілізації підприємства;

– запровадження внутрішніх механізмів стабілізації підприємства;

– розробку заходів та відбір методів антикризового управління підприємством;

– вибір ефективних інструментів антикризового управління [23, с. 87].

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

– групи по системі раннього упередження і реагування (бухгалтери-аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризис-групи (менеджери кризис ситуацій, економісти, аудитори, юристи);

– державні та відомчі органи, консалтингові служби, Департамент з питань банкрутства, тимчасові, арбітражні керуючі вирішують питання відповідно до діючого законодавства.

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

- підсистеми аналізу фінансової діяльності підприємства;
- підсистеми аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистеми ранньої діагностики банкрутства підприємства;
- підсистеми аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал [20, с. 83].

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

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

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

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

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

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

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

- економію всіх видів ресурсів та скорочення витрат,
- мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, науково дослідних, маркетингових та інших заходів,
- максимальне зростання ефективності діяльності [20, с. 84].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування.

До критеріїв оцінки системи ефективності антикризового управління відносять :

– досягнення зміни найважливіших фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

– швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

– економічність отримання позитивного ефекту;

– достатність змін для відновлення життєздатності підприємства;

– швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

– актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління [14, с. 102].

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

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

1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством

Антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві.

Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої проблемної ситуації. Тому керівнику підприємства, менеджерам

надзвичайно важливо кваліфіковано вміти спрогнозувати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання.

У світовій практиці для прогнозування стійкості роботи підприємства, вибору його фінансової політики, а також визначення ризику банкрутства використовуються різні економіко-математичні моделі. Сучасна економічна наука має у своєму арсеналі велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, втому числі в плані оцінки можливого банкрутства. Розглянемо далі найбільш поширені методи та моделі прогнозування кризи на підприємстві.

Однією з перших спроб використати аналітичні коефіцієнти для прогнозування банкрутства вважається робота У. Вівера, який проаналізував 30 коефіцієнтів за п'ятирічний період по групі компаній, більша частина з яких збанкрутіла (Beaueg 1966). Усі коефіцієнти були згруповані в шість груп, при цьому дослідження показало, що найбільшу значущість для прогнозування мав показник, що характеризував співвідношення припливу грошових коштів і залученого капіталу [24, с. 124]. Найбільш відома в цьому напрямі праця західного економіста Альтмана, що розробив за допомогою апарату мультиплікаційного дискримінантного аналізу методику розрахунку індексу кредито-спроможності (Аіітап, 1968). Даний індекс дозволяє заздалегідь розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Цей метод відомий, як Z-модель Альтмана.

Проведені дослідження показали, що комбінації відносних показників мають високу здатність характеризувати ймовірність швидкого банкрутства того або іншого підприємства. На підставі використання прийомів статистичного методу, названого аналізом множинних дискримінантів (Multiple-discriminant analysis, MDA), були розраховані параметри кореляційної лінійної функції:

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

де Z – показник неплатоспроможності підприємства;

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

X – показники (фактори впливу) діяльності підприємства.

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

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\Pi} + 0,0579 \cdot K_{\Phi 3}, \quad (1.2)$$

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

$K_{\Phi 3}$ – коефіцієнт фінансової залежності (позикові кошти / загальний розмір пасивів).

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

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

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

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

П'яти-факторна модель Альтмана має вигляд:

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

де X_1 – відношення власних оборотних коштів до активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X_3 – рівень доходності активів;

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу;

X_5 – відношення виручці від реалізації продукції до активів [1, с. 95].

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

Таблиця 1.4

Шкала вірогідності банкрутства*

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

*Джерело: складено автором на основі [1, с. 95].

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

Безумовно, можливі відхилення від проведення критеріального значення, тому Альтман виділив інтервал (1,81-2,99), що називається «зоною

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

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

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

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

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

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

де X_1 – Операційний прибуток/Короткострокові зобов'язання;

X_2 – Оборотні активи/Загальна вартість зобов'язань;

X_3 – Короткострокові зобов'язання /Сума активів;

X_4 – Виручка/ Сума активів.

Якщо підприємство має $Z > 0,3$, то банкрутство мало ймовірне, а при $Z < 0,2$ ймовірність банкрутства дуже висока [1, с. 96].

Методика моделі Конана і Гольдера використовує наступну формулу:

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

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

X_2 – постійний капітал/пасиви;

X_3 – фінансові затрати/виручка від реалізацій;

X_4 – витрати на персонал / ПДВ;

X_5 – валовий прибуток/Залучений капітал;

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

Отже, використання інструментальних моделей і методів дозволяють передбачати й аналізувати потенційні кризові ситуації підприємства, спроектувати варіанти процедур їхнього вирішення, що є найважливішим завданням керівництва підприємств.

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

В економічній літературі методи антикризового управління поділяють на дві групи:

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

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

У табл. 1.4 наведена систематизація тактичних методів антикризового управління підприємством, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства, але у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризового стану – неефективної системи управління. А це

потребує використання заходів більш тривалої дії, тобто застосування стратегічних методів.

Таблиця 1.4

Тактичні методи антикризового управління підприємством*

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

* Джерело: складено автором на основі [1, с.118].

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

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

- підтримку інвестування у технологічні процеси,
- платоспроможність за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів;
- нарощення власних засобів чи залучення інвестицій [1, с.120].

Систематизація стратегічних методів антикризового управління підприємством наведена у табл. 1.5 з якої видно, що розробка та прийняття управлінських

рішень здійснюється відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства, а саме: недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1.5

Стратегічні методи антикризового управління підприємством*

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

* Джерело: складено автором на основі [1, с.119].

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації продукції.

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

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

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

Таблиця 1.6

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління*

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

* Джерело: складено автором на основі [25-28].

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

До кількісних методів відносять:

- 1) економіко-статистичні;
- 2) методи фінансового та економічного аналізу;

3) економіко-математичні моделі.

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

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

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

- причинно-наслідкових зв'язків (факторний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, економетричні методи),
- класифікації та розпізнавання ситуації (кластерний та дискримінантний аналіз),
- пошуку оптимальних рішень (оптимізаційні методи),
- прогнозування впливу різних випадкових чинників та прогноз на основі тенденції (методи статистичного й імітаційного моделювання, методи прогнозування на основі часових рядів),

– методи аналізу переходу з одного стану системи в інший (марковські та напівмарковські процеси),

– методи згортки індивідуальних показників (методи таксономії або методи формування інтегральних показників) [25, с.62].

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

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

Змішані (комплексні) методи засновані на спільній обробці якісних та кількісних даних. Існує ряд підходів до обробки подібних показників (методи непараметричної статистики, аналіз відповідності, методи нечіткої логіки, методи шкалування). Комплексні методи дають змогу оцінити ефективність заходів антикризового управління використовуючи одночасно як кількісні, так і якісні показники, що покращує якість оцінки. [28, с. 90].

Не менш важливими показниками оцінки ефективності заходів антикризового управління є показники прибутковості (рентабельності) після

впровадження антикризових заходів. Такі показники відносять до кількісних показників ефективності заходів антикризового управління. Ефективність заходів антикризового управління також характеризує і такий показник, як додаткова вартість, створена в результаті заходів антикризового управління. Цей показник дає змогу оцінити, чи збільшилася вартість активів підприємства після впровадження антикризових заходів.

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

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

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

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

Висновки до розділу 1

На тлі макроекономічної нестабільності ситуація суб'єктів економічних відносин загострюється невідповідністю їх до кризи. Неврахування ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень управління стали причинами високого рівня банкрутства.

Враховуючі наукові підходи щодо визначення сутності «антикризове управління», було сформовано власне бачення, а саме: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства. Визначено, що головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сьогодні в умовах економічної нестабільності менеджери повинні формувати систему антикризового управління у складі загальної структури

управління, яка буде найбільш ефективною в умовах кризового стану та враховувати специфіку діяльності підприємства.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства. Оскільки антикризове управління розглядають як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану. Ефективна система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити

ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «АГАТІС ГРІН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агатіс Грін» (скорочена назва: ТОВ «Агатіс Грін») зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 30.01.2018 та знаходиться за

адресою: 88018, Україна, Закарпатська обл., м. Ужгород, вул. Минайська, буд. 6 [51].

Основними видами діяльності ТОВ «Агатіс Грін» є:

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

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

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

Організаційна структура управління ТОВ «Агатіс Грін» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агатіс Грін»

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

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

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

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

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

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

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

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

Начальник відділу маркетингу ТОВ «Агатіс Грін» відповідає за:

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

Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Агатіс Грін» наведена на рис. 2.2.

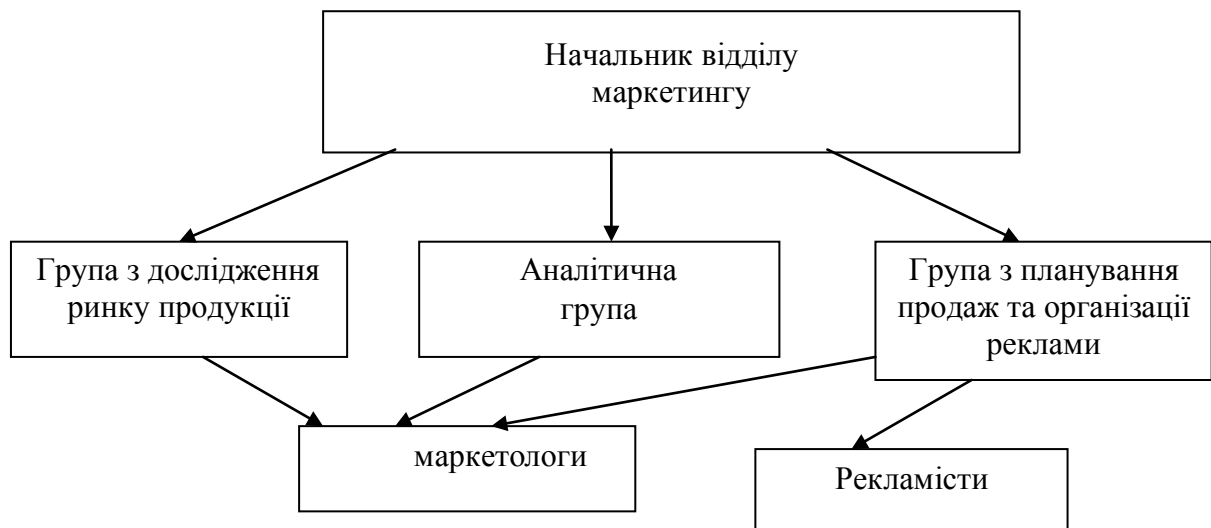


Рис. 2. 2. Структура відділу маркетингу ТОВ «Агатіс Грін»

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

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

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

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

Група з планування продаж та організації реклами планує продаж будівельних послуг й будівельних матеріалів, розробляє рекламу в мережі Інтернет на власному сайті (<https://ring.org.ua/edr/uk/company/41897441> [51]).

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

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

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

постійно підтримуючи його. А імідж компанії – це, в першу чергу, висока якість, до і після продажне обслуговування, відмінний сервіс і чесні ціни.

Одним з ефективних методів досягнення конкурентних переваг є інновації. Інновації можуть виявлятися в новому дизайні будматеріалів, в новому процесі виробництва, в новому підході до маркетингу. Інновації породжують принципово нові сприятливі можливості на будівельному ринку або ж дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші конкуренти-підприємства не звернули уваги.

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

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

Сьогодні напрямами просування послуг ТОВ «Агатіс Грін» є:

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

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

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

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

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

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

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

У табл. 2.1 на підставі Звіту про фінансові результати (Додаток Б) наведена динаміка операційних витрат ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка складу операційних витрат
ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 роки, тис. грн*

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне (+, -)	відносне, %
Матеріальні затрати	7544	8079	9558	2014	26,7
Витрати на оплату праці	4102	3991	4298	196	4,8
Відрахування на соціальні заходи	1509	1416	1002	-507	-33,6
Амортизація	1077	1283	2919	1842	171,0

Інші операційні витрати	532	597	1238	706	132,7
Усього витрат	14764	15366	19015	4251	28,8

*Джерело: складено за даними Додатку Б.

Аналіз динаміки операційних витрат, наведених у табл. 2.1, показує, що усі витрати ТОВ «Агатіс Грін» за виключення відрахувань на соціальні заходи мали тенденцію зростання на протязі 2018-2020 років.

Найбільшими з них є матеріальні витрати, які склали 9558 тис. грн. у 2020 р. або 50,3% від усіх операційних витрат.

Загальне збільшення усіх операційних витрат ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 роки складає 4251 тис. грн. (або 28,8%), з них:

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

Сьогодні пріоритетними напрямками зниження операційних витрат на підприємстві є:

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

У табл. 2.2 наведена динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників
ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр., тис. грн.*

Показники	Роки	Відхилення 2020 р. до 2018 р.
-----------	------	----------------------------------

	2018	2019	2020	абсолютне (+, -)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	16954	19178	23628	6674	39,4
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	10977	11629	14598	3621	33,0
Валовий прибуток (збиток)	5977	7549	9030	3053	51,1
Інші операційні доходи	1912	2144	748	-1164	-60,9
Адміністративні витрати	2048	2187	2523	475	23,2
Витрати на збут	1719	1648	1529	-190	-11,1
Інші операційні витрати	2611	1982	939	-1672	-64,0
Фінансові результати від операційної діяльності	1511	3876	4787	3276	216,8
Фінансові результати діяльності до оподаткування	1551	3944	4861	3310	213,4
Витрати з податку на прибуток	421	795	1093	672	159,6
Чистий фінансовий результат	1130	3149	3768	2638	233,5

*Джерело: складено за даними Додатку Б.

Як бачимо з табл. 2.2, виручка від реалізації продукції ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. зросла із 16954 тис. грн. у 2018 р. до 23628 тис. грн. у 2020 р., тобто відбулося зростання даного показника на 6674 тис. грн (39,4%).

Собівартість реалізованих будівельних послуг підприємства зросла: з 10977 тис. грн. у 2018 р. до 14598 тис. грн. у 2020 р. тобто на 3621 тис. грн. або на 33%. Не дивлячись на зростання собівартості продукції, валовий прибуток ТОВ «Агатіс Грін» мав сталу позитивну тенденцію зростання: з 5977 тис. грн. у 2018 р. до 9030 тис. грн. у 2020 р. Загальне зростання валового прибутку за 2018-2020 рр. склало 3053 тис. грн. або 51,1%.

Негативною тенденцією в основній діяльності ТОВ «Агатіс Грін» у 2018-2020 рр. є зниження інших операційних доходів на 1164 тис. грн., що є суттєвим. Адміністративні витрати підприємства на протязі 2018-2020 рр. збільшилися на 475 тис. грн, а витрати на збут та інші операційні витрати

мали позитивну тенденцію зниження на 190 тис. грн (11,1%) та 1672 тис. грн (64%) відповідно.

Фінансові результати від операційної діяльності мали стійку тенденцію зростання, яке за 2018-2020 рр. становило 3276 тис. грн або 216,8%.

Фінансові результати діяльності до оподаткування також мали аналогічні тенденцію та у 2020 р. склали 4861 тис. грн, що на 3310 тис. грн більше порівняно із 2018 р. (тобто більше, ніж у три рази). Витрати з податку на прибуток підприємства за 2018-2020 рр. зросли на 672 тис. грн.

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. зріс на 2638 тис. грн, що суттєвим та свідчить про конкурентоспроможність підприємства на українському будівельному ринку.

Таким чином, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

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

Оцінювання фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. проведемо у такій послідовності:

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

Оцінку фінансового стану почнемо з порівняльного аналізу складу балансу ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр., наведеного в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз балансу ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
	2018	2019	2020	
Активи	23699	73213	68239	44540
Необоротні активи	11276	56264	40495	29219
Оборотні активи	12423	16949	27744	15321
Пасиви	23699	73213	68239	44540
Власний капітал	22836	72153	65733	42897
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	580	521	185	-395
Поточні зобов'язання та забезпечення	283	539	2321	2038

*Джерело: складено за даними Додатку А.

З табл. 2.3 бачимо, що активи та пасиви балансу ТОВ «Агатіс Грін» мали тенденцію зростання з 23699 тис. грн. у 2018 р. до 68239 тис. грн. у 2020 р., тобто на 44540 тис. грн.

Активи ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. зросли на 44540 тис. грн за рахунок:

– зростання необоротних активів на 29219 тис. грн; .

– зростання оборотних активів на 15321 тис. грн.

Пасиви балансу ТОВ «Агатіс Грін» у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 44540 тис. грн. за рахунок:

– зростання власного капіталу на 42897 тис. грн;

– зниження довгострокових зобов'язань і забезпечень на 395 тис. грн;

– зростання поточних зобов'язань і забезпечень на 2038 тис. грн.

Позитивною тенденцією змін у пасиві балансу ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-200 рр. є суттєво зростання власного капіталу (на 42897 тис. грн).

Структура активів балансу ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. розрахована у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз балансу ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
	2018	2019	2020	
Активи	100,00	100,00	100,00	0,00
Необоротні активи	47,58	76,85	59,34	11,76
Оборотні активи	52,42	23,15	40,66	-11,76
Пасиви	100,00	100,00	100,00	0,00
Власний капітал	96,36	98,55	96,33	-0,03
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2,45	0,71	0,27	-2,18
Поточні зобов'язання та забезпечення	1,19	0,74	3,40	2,21

*Джерело: складено за даними Додатку Б.

Як показують розраховані у табл. 2.4 показники, структура балансу ТОВ «Агатіс Грін» складається із структури активів та структури пасивів.

В структурі активів необоротні активи склали у 2018 р. 47,58%, а у 2020 р. вони зросли до 58,34%, а оборотні активи, навпаки, знизилися із 52,42% у 2018 р. до 40,66% у 2020 р. Отже, у структурі активів підприємства

за 2018-2020 рр. відбулося зростання необоротних активів на 11,76 п.п. та відповідно зниження оборотних активів на 11,76 п.п.

Структура пасивів балансу ТОВ «Агатіс Грін» складається з власного капіталу, довгострокових зобов'язань та забезпечень, поточних зобов'язань та забезпечень. На підприємстві за 2018-2020 рр. спостерігалось незначне зниження питомої ваги власного капіталу (на 0,03 п.п.) та довгострокових зобов'язань на 2,18 п. п та відповідно зростання на 2,21 п. п. поточних зобов'язань та забезпечень. Найбільшу питому вагу у структурі пасивів у 2018-2020 рр. складав власний капітал, а саме: 96,36% у 2018 р., 98,55% у 2019 р. та 96,33% у 2020 р. Питома вага поточних зобов'язань та забезпечень й довгострокових зобов'язань та забезпечень на протязі 2018-2020 рр. була незначною.

Отже, в структурі пасивів ТОВ «Агатіс Грін» відбулися такі зміни за 2018-2020 рр.:

- зростання питомої ваги власного капіталу на 0,3 п. п.;
- зниження питомої ваги довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2,18 п. п.;
- зростання питомої ваги поточних зобов'язань та забезпечень на 2,21 п. п.

Проаналізуємо далі динаміку фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. за допомогою коефіцієнтного аналізу – відносних показників: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

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

У табл. 2.5 розраховані показники майнового стану ТОВ «Агатіс Грін» на основі Звіту про фінансовий стан підприємства (Балансу) за 2018-2020 рр., наведеному у Додатку А та за формулами, наведеними у Додатку В [52].

Таблиця 2.5

Показники майнового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,620	0,064	0,336	-0,284
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,042	0,041	0,065	0,023
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,031	0,024	0,043	0,012
Тип відтворення	> 0	0,010	0,017	0,023	0,013

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

Як бачимо з табл. 2.5, для ТОВ «Агатіс Грін» коефіцієнт зносу основних засобів мав позитивну тенденцію зниження і у 2019-2020 рр. відповідав нормативу (< 0,5).

Коефіцієнт надходження показує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів. Коефіцієнт надходження основних засобів підприємства у 2020 р. складав 0,065, що на 0,023 більші ніж у 2018 р.

Коефіцієнт вибуття показує рівень вибуття зношених та морально застарілих основних фондів. Цей показник ТОВ «Агатіс Грін» на протязі 2018-2020 рр. був нижчі коефіцієнту надходження, що відповідає нормативу. Тип відтворення основних засобів підприємства у 2018-2020 рр. був позитивним, що свідчить про їх вчасне оновлення.

Отже, аналіз показників майнового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав ефективне використання основних засобів та їх вчасне оновлення.

В табл. 2.6 проаналізовані показники ліквідності ТОВ «Агатіс Грін», тобто здатності розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів, що можуть бути використані для їх погашення.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,0	43,90	31,45	11,95	-31,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	9,12	10,05	4,21	-4,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	3,57	4,17	1,91	-1,66

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

З табл. 2.6 бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Агатіс Грін», який характеризує достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року, на протязі 2018-2020 рр. суттєво перевищував норматив, що свідчить про своєчасне погашення зобов'язань за рахунок оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Нормативне значення показника від 0,5 до 1. Цей показник ТОВ «Агатіс Грін» у 2018-2019 рр. був суттєво більші нормативу, а у 2020 р. складав 4,21.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, був для ТОВ «Агатіс Грін» також суттєво перевищував нормативне значення та складав: 3,27 у 2018 р., 4,17 у 2019 р. та 2,91 у 2020 р.

Отже, розраховані показники ліквідності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. свідчать про високу ліквідність підприємства, тобто своєчасне погашення своїх зобов'язань протягом року.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. розраховані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
		2018	2019	2020	
Робочий капітал	>0	12140	16410	25423	13283
Власні оборотні кошти	>0	11560	15889	25238	13678
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,964	0,986	0,963	-0,001
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,030	0,010	0,037	0,007
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	0,025	0,007	0,003	-0,022
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,988	0,993	0,966	-0,022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	0,5062	0,2202	0,3839	-0,122

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

Як бачимо з табл. 2.7, робочий капітал ТОВ «Агатіс Грін» мав позитивну тенденцію зростання та відповідав нормативу у 2018-2020 рр.

Власні оборотні кошти підприємства також мали позитивну тенденцію зростання та у 2020 р. склали 25238 тис. грн, що на 13678 тис. грн більше у порівнянні із 2018 р.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2018-2020 рр. перевищував верхню межу нормативного значення (0,4-0,6) та у 2020 р. становив 0,963.

Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Агатіс Грін» мав дуже низьким (від 0,030 у 2018 р. до 0,037 у 2020 р.), що свідчить про низьку ймовірність прояву фінансового ризику на підприємстві. Коефіцієнти довгострокових джерел фінансування мав позитивну тенденцію зниження та відповідав нормативу у 2018-2020 рр.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Агатіс Грін» у 2020 р. склав 0,966, що перевищує нормативне значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства відповідав нормативу у 2018-2020 рр., що є позитивним у фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав покращення показників фінансової стійкості. Слід відмітити, усі показники фінансової стійкості на протязі 2018-2020 рр. суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства у 2020 р., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

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

Показники ділової активності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. розраховані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,715	0,262	0,346	-0,369
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	510	1397	1054	544
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	1,115	1,008	0,812	-0,303
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	327	363	449	122
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,942	10,278	5,328	-7,614
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	28	36	69	41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1372,1	232,6	152,1	-1220
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	0,3	1,6	2,4	2,1
Операційний цикл (днів)	зменшення	355	399	518	163

Фінансовий цикл (днів)	зменшення	355	397	515	160
------------------------	-----------	-----	-----	-----	-----

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

З табл. 2.8, бачимо що у 2020 р. коефіцієнт оборотності активів підприємства знизився з 0,715 у 2018 р. до 0,346 у 2020 р., що є негативною тенденцією у діяльності підприємства. Тривалість одного обороту активів відповідно мала тенденцію зростання. Аналогічні тенденцію має коефіцієнт оборотності запасів, який за 2018-2020 рр. знизився на 0,303. Відповідно термін зберігання запасів мав негативну тенденцію зростання у 2018-2020 рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості і коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також мали негативну тенденцію зниження у 2018-2020 рр.. Відповідно строк погашення дебіторської заборгованості та строк погашення кредиторської заборгованості за 2018-2020 рр. зросли.

Операційний цикл і фінансовий цикл підприємства за 2018-2020 рр. зросли на 163 дні та 160 днів, що є негативним у діяльності підприємства.

Отже, аналіз ділової активності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018- 2020 рр. показав негативну тенденцію зниження усіх показників оборотності, а саме активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про зниження ділової активності підприємства.

У табл. 2.9 розраховані показники рентабельність ТОВ «Агатіс Грін» на основі Звіту про фінансовий стан (Додаток А) та Звіту про фінансові результати підприємства (Додаток Б) за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2020 /2018
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт рентабельності	збільшення	0,048	0,043	0,055	0,007

активів					
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,049	0,044	0,057	0,008
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	збільшення	0,048	0,043	0,057	0,009
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	збільшення	0,067	0,164	0,159	0,092
Коефіцієнт рентабельності витрат	збільшення	0,103	0,271	0,258	0,155

Джерело: складено за даними Додатку А, Додатку Б та Додатку В.

Рентабельність активів підприємства показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів. В 2020 р. порівняно з 2018 р. рентабельність активів ТОВ «Агатіс Грін» зросла з 0,048 до 0,055, тобто на 0,007 або на 0,7%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства збільшився за 2018-2020 рр. на 0,008 або на 0,8%.

Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу показує ступень ефективності вкладеного інвестиційного капіталу у діяльність підприємства. Цей показник у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,009.

Коефіцієнти рентабельності реалізації витрат підприємства на протязі 2018-2020 рр. мав позитивну тенденцію зростання, що свідчить про ефективне використання витрат в процесі діяльності.

Коефіцієнти рентабельності реалізації продукції ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. мав позитивну тенденцію зростання, що свідчить про те, що попит на продукцію зростав.

Отже, усі показники аналіз рентабельності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. мали позитивну тенденцію зростання.

Оцінювання фінансового стану «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. виявило:

- зростання активів і пасивів підприємства на 44540 тис. грн;
- ефективне використання майна: зниження рівня зносу та зростання рівня надходження основних засобів;

- негативну тенденцію зниження показників ділової активності;
- позитивну тенденцію зростання показників ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності .

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства на протязі 2018-2020 рр., а отже, й стійкій фінансовий стан.

2.3. Система антикризового управління на підприємстві та прогнозування ймовірності банкрутства

На практиці із кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності підприємства, його діяльності в неприбутковій зоні. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неможливості здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

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

Проаналізуємо систему антикризове управління на ТОВ «Агатіс Грін».

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

Основні групи цілей підприємства наведені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Основні цілі антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін»

Розглянемо основні цілі антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін»:

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

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

Антикризовими інструментами ТОВ «Агатіс Грін» є такі заходи:

– фінансова діагностика – аналіз і оцінка фінансового стану діяльності підприємства. Фінансову діагностику на підприємстві менеджери проводять незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності;

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

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

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

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав фінансову стійкість підприємства, що свідчить про його нормальний фінансовий стан.

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

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

Використовуючи показники Балансу ТОВ «Агатіс Грін» (Додаток А) розрахуємо Z-фактор Альтмана за формулою (1.3), наведеної у першому розділу роботи. Результати розрахунку занесемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок Z-фактору Альтмана для ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2018	2019	2020
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№1} (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№1} p.1300$	0,512	0,224	0,373
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№1} p.1420 / \Phi.\text{№1} p.1300$	0,924	0,347	0,479
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№2} p.2350 / \Phi.\text{№1} p.1300$	0,048	0,043	0,055
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№1} (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№1} (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	55,97	59,53	59,70
X_5	$X_5 = \Phi.\text{№2} (p.2350 + p.2050) / \Phi.\text{№1} p.1300$	0,252	0,103	0,132
$Z_{\text{Альтмана}}$	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	35,9	174,2	202,7

*Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку Б.

З табл. 3.2 бачимо, що значення Z-фактору Альтмана для ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. складають:

– $Z_{\text{Альтмана}2018} = 35,9$ у 2018 р.;

– $Z_{\text{Альтмана}2019} = 174,2$ у 2019 р.;

– $Z_{\text{Альтмана}2020} = 202,7$ у 2020 р.

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

Оскільки Z-фактор Альтмана для ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. значно перевищують 3, то ймовірність банкрутства є дуже низькою.

2. Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Агатіс Грін» за допомогою моделі Р. Таффлера

У табл. 2.11 розрахуємо значення Z за чотирьох-факторної прогнозної моделі Р. Таффлера за формулою (1.4), наведеної у першому розділі роботи, даними Балансу та Звіту про фінансові результати для ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.11

Розрахунок Z-фактору Р. Тафлера для ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр.*

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2018	2019	2020
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1695$	5,339	7,191	2,062
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{p.}1595 + 1695)$	14,395	15,99	11,071
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,012	0,007	0,034
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,715	0,262	0,346
$Z_{\text{Тафлера}}$	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,18 \cdot X_4 + 0,16 \cdot X_5$	4,8	5,9	2,6

*Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку Б.

Результати розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Агатіс Грін» за моделлю Р. Тафлера, відображені у табл. 2.11, показали, що цей показник за 2018-2020 рр. складав:

- $Z_{\text{Тафлера}2018} = 4,8$ у 2018 р.;
- $Z_{\text{Тафлера}2019} = 5,9$ у 2019 р.;
- $Z_{\text{Тафлера}2020} = 2,6$ у 2020 р.

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

Оскільки для ТОВ «Агатіс Грін» значення $Z_{\text{Тафлера}}$ у 2018-2020 рр. значно перевищує 0,3, то банкрутство на підприємстві малоймовірне.

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

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

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

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

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

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

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

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

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агатіс Грін» зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 30.01.2018. Основними видами діяльності Товариства є: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, будівництво інших споруд, торгівля будівельними матеріалами. Основна ціль ТОВ «Агатіс Грін» – формування такого асортименту будівельних послуг, який

приносив би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів (якість) та мав перспективи на будівельному ринку.

Проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

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

Оцінювання фінансового стану «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. виявило, що відбулося зростання активів і пасивів підприємства на 44540 тис. грн; ефективне використання майна: зниження рівня зносу та зростання рівня надходження основних засобів; негативну тенденцію зниження показників ділової активності; позитивну тенденцію зростання показників ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства на протязі 2018-2020 рр., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «Агатіс Грін» є оцінювання фінансового стану підприємства; вибір

методики прогнозування ймовірності банкрутства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

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

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «АГАТІС ГРІН»

3.1. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління

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

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

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

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

Формування, розробка та реалізація стратегії підприємства передбачає необхідність визначення глобальної цілі його діяльності, завдань і наявних ресурсів, напрямів його економічної та організаційної поведінки на ринку з урахуванням усіх умов зовнішнього середовища, які мають тенденцію до змін [53, с.160].

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

Сьогодні в сучасних умовах економічної нестабільності принципів інновації можуть зацікавити світ, а вдосконалюючі інновації – регіональних споживачів. Для малих підприємств, які займаються реалізацією інноваціями самостійно і мають обмежені ресурси (фінанси, кадри), існує проблема вибору стратегічного напрямку залежного від таких чинників, як [54, с.81]:

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

– рівня попиту на дані інновації або ступеня новизни розробки.

Отже, від двох вищезазначених чинників залежить вибір стратегій між:

– глобальною (міжнародною) стратегією,

– стратегією державного рівня,

– стратегією регіонального рівня;

– локальною стратегією (рис. 3.1).

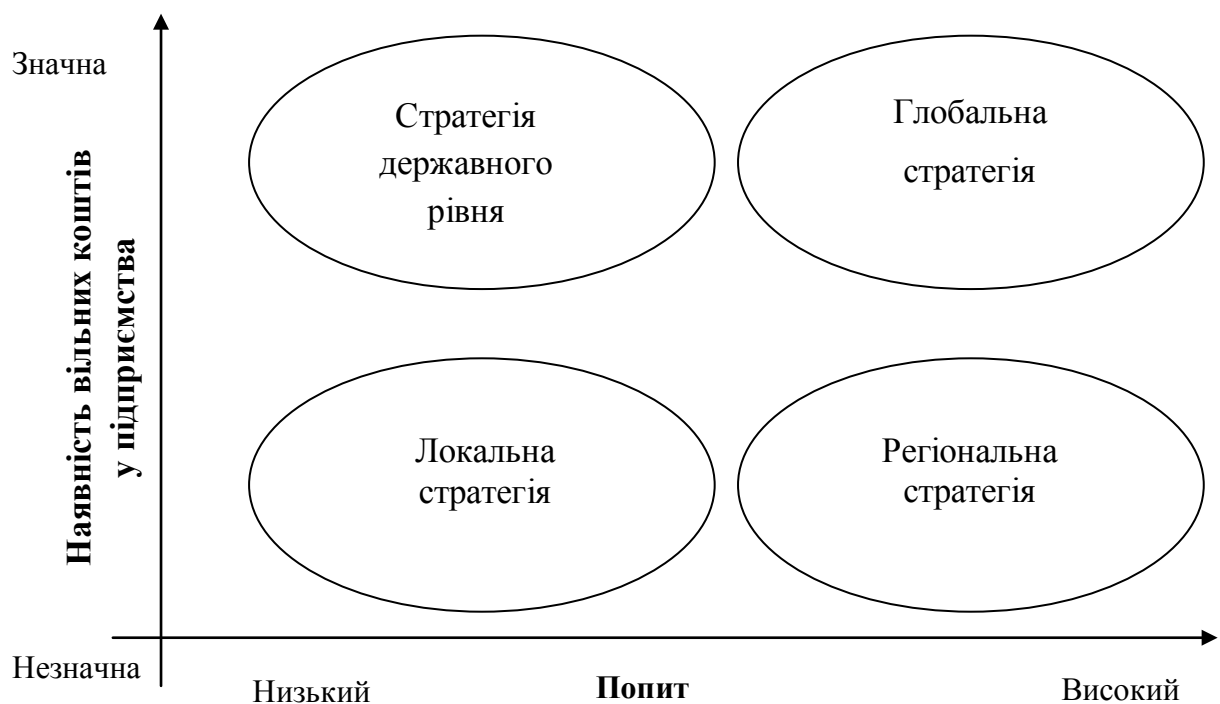


Рис. 3.1. Масштаби інноваційних стратегій підприємств

[джерело: складено автором на основі [54]]

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

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

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

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

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

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

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

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

Залежно від потреб інновації науковці виділяють такі стратегії:

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

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

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

- стратегія «ніші» – при виокремленні особливої ніші на існуючих ринках товарів і споживачів з нетиповими потребами [54, с.79].

Також в економічній літературі виділяють такі інноваційні стратегії, як:

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

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

Журило В. [57] на основі матриці І. Ансофа запропонував формулювати стратегії технологічних інновацій з урахуванням ступеня новизни технологій за допомогою трифакторної матриці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії технологічних інновацій*

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

* Джерело: складено автором на основі [57].

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

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

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

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

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

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

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

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

– об'єктом і характером ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство;

– ринковими позиціями і загальногосподарською структурою.

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

Тому необхідно обирати стратегії ще й залежно від розміру ризику.

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

Таблиця 3.2

Шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику*

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

* Джерело: складено автором на основі [54, с. 81].

Наведена у табл. 3.2 шкала вибору стратегій обґрунтована тим, що:

– існують різні методи для розрахунків розмірів ризику (P_i), серед яких підприємство може обрати доцільний;

- існує загальновідома шкала віднесення ризиків, яку використовують у статистичному методі (0 – безризикова зона; 0-0,25 – зона мінімального ризику; 0,25-0,5 – зона підвищеного ризику; 0,5-0,75 – зона критичного ризику; 0,75-1 – зона неприпустимого ризику);
- розрахований підприємством ризик може бути співвіднесений з наведеною шкалою і може бути обрана відповідна стратегія.

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

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

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

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

Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Інноваційна активність відображає інтенсивність використання інноваційного потенціалу,

який виражається через ресурсну і результативну складові. Для оцінювання інноваційної активності прийнято використовувати три підходи:

- формальний;
- ресурсно-витратний;
- результативний.

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

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

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

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

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

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

Ефект внеску в ринкову вартість бізнесу – вклад матеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій;

нематеріальних активів, створених в результаті продуктових і техніко-технологічних інновацій; неідентифікованих елементів інтелектуального капіталу (гудвіл), що відображають результат організаційно-управлінських і соціальних інновацій [58, с. 340].

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

3.2. Розробка та обґрунтування антикризової стратегії підприємства

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

17.02.2021 Кабінет Міністрів України прийняв Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція BIM-технологій) [60].

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

- значна ресурсоемність процесу будівництва;
- неефективність управління процесами проектування, будівництва, експлуатації, зокрема внаслідок низького рівня комунікації між учасниками зазначених процесів;

- неефективне використання матеріальних ресурсів, спрямованих на будівництво, зокрема використання сировини та супутньої будівельної продукції, що не має повторного використання;

- відсутність підходів щодо ефективного управління життєвим циклом об'єктів як комплексу за змістом і часом етапів (періодів) існування об'єкта будівництва – від його створення до припинення експлуатації, включаючи повторне використання його частин за новим призначенням;

- суттєве споживання у будівельному секторі енергії, виробленої з викопних видів палива (з невідновлюваних джерел), що призводить до значного забруднення навколишнього природного середовища.

- застарілість нормативного забезпечення у будівництві, що не відповідає сучасному рівню технологій будівництва;

- аварійність об'єктів, що експлуатуються [60].

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

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

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

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

Суть Концепції BIM-технологій полягає у розробленні та спільному використанні будівельної інформаційної моделі об'єкта будівництва (BIM-моделі об'єкта), що представляє собою набір структурованих і неструктурованих інформаційних контейнерів (наборів даних) у рамках цілісної інформаційної системи, що містять необхідні геометричні, фізичні, функціональні та інші характеристики об'єкта, на основі яких розробляється документація, що супроводжує життєвий цикл об'єкта (проектна та кошторисна документація, рекомендації щодо експлуатації).

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

Як зазначає Міністр розвитку громад та територій Олексій Чернишов, сьогодні BIM-технології є «інструментом подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України. Їх системне впровадження на державному рівні дозволить оптимізувати витрати на будівництво та експлуатацію об'єктів, підвищити надійність та

безпеку будівель та споруд, зробити вітчизняну будівельну продукцію конкурентоздатною» [61].

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

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

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

На початковому етапі протягом 2021- 2022 рр. передбачається [62]:

- розробити та затвердити необхідні зміни в акти законодавства у сфері застосування BIM-технологій;
- прийняти нормативні стандарти, гармонізовані з міжнародними та європейськими нормативними документами із будівельного інформаційного моделювання;
- прийняти національні стандарти, які визначають основні вимоги до проектної документації та проведення експертизи;

- затвердити Національний класифікатор будівель і споруд та Національний класифікатор будівельної продукції, матеріалів, робіт та послуг;

- розробити проекти повторного використання для пріоритетних об'єктів соціальної інфраструктури, створених із використанням BIM-технологій;

- розробити методику визначення та оцінювання життєвого циклу об'єктів будівництва;

- забезпечити умови для навчання (підвищення кваліфікації) щодо використання BIM-технологій у будівництві.

На другому етапі протягом 2023-2025 рр. передбачається:

- забезпечити повну актуалізацію будівельних норм з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;

- забезпечити реалізацію пілотних проектів будівництва з використанням будівельного інформаційного моделювання на рівні не менше ніж 10% проектів будівництва, що фінансуються за рахунок видатків державного бюджету [62].

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

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

- підвищення доступності, прозорості й відкритості інформації про об'єкти будівництва;

- можливість повноцінного використання накопиченої бази даних і знань щодо об'єкта будівництва всіма заінтересованими учасниками проекту на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;

- підвищення ресурсоефективності будівельної галузі, зниження витрат і збільшення ефективності процесу будівництва шляхом підвищення рівня автоматизації проектних і будівельних робіт, оперативного коригування вартісних показників будівництва та забезпечення ефективного моніторингу ходу будівництва;

- забезпечення актуалізації нормативного забезпечення у будівництві, зокрема з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;

- зниження рівня енергоспоживання будівель завдяки врахуванню оптимальних рішень показників енергоефективності будівель під час проектування;

- підвищення інвестиційної привабливості будівельної галузі та конкурентоспроможність українських компаній [60].

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

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

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

SIP-технологія – канадська технологія будівництва та монтажу будівель, яка перевірена часом, оскільки використовується в західних країнах (Канада, США, країни ЄС) з 50-х рр. XX ст. і була створена для будівництва будинків в екстремальних погодних умовах північної Канади та Аляски [63, с 79]. .

В основі даної технології будівництва лежить використання конструкційних теплоізолюючих панелей SIP. Така панель складається з двох орієнтовно-стружкових плит OSB (oriented strand board), між якими в якості утеплювача вклеєне шар твердого пінополістиролу. Суттєвою відмінністю плит OSB у порівнянні з іншими плитними матеріалами (ЦСП, ГВЛ, водостійка фанера), які також використовуються для виробництва панелей, є те, що міцність і здатність утримувати кріплення забезпечується не стільки присутністю в'язучого матеріалу, скільки характерною довжиною стружки. Плита складається з пошарово-перехресної орієнтованої стружки довжиною до 14 см і поєднує в собі високі показники міцності та еластичності [64].

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

Завдяки інноваційної SIP- технології зведення панельних будинків можна будувати проект дома висотою в два-три поверхи з різноманітними планувальними рішеннями і з будь-якою площею, а також використовувати дану технологію під час реконструкції старих будинків з цегли та бетону. Всі складові конструкції будівлі виготовляються індустріальним способом в цеху. На будмайданчику здійснюються лише збір, монтаж комунікацій та опоряджувальні роботи з використанням сухих процесів [64].

Роботи з використанням бетону проходять лише на першому етапі зведення фундаменту. Стіни з середини не штукатуряться. Зварювальні роботи не проводяться. Монтаж комунікацій доволі простий, економний і не займає багато часу. Будинки зводяться швидко, здаються власнику протягом 1–2 місяців в залежності від площі та складності проекту дома.

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

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

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

Для здійснення поставленої мети необхідно розробити стратегічні цілі.

Стратегічні цілі ТОВ «Агатіс Грін»:

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

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

- використовувати гнучку систему цінових знижок для споживачів при оптових заказах;

- в мережі Інтернет розміщати прайс-листи, рекламні оголошення та інформацію про діяльність ТОВ «Агатіс Грін»;
- впроваджувати надання кредитів (розстрочку платежів) споживачам;
- впроваджувати інновації: сучасні технології монтажу та обробленні будівельних матеріалів, новий дизайн будматеріалів;
- розміщувати в мережі Інтернет та на власному сайті підприємства рекламні оголошення щодо основних переваг будівельно-монтажних послуг, а також про цінові знижки (акції).

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

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

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

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

Приклад розміщення банерної реклами ТОВ «Агатіс Грін» наведено на рис. Г.1 у Додатку Г.

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

1. Грунтовне вивчення запитів клієнта. Жорстка конкуренція змушує споживачів бути вибагливими при виборі підприємств, які займаються будівельно-монтажними роботами та послугами. .

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

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

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

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

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

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

3.3. Заходи попередження кризових ситуацій на підприємстві

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

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

Сьогодні першочерговим завданням ТОВ «Агатіс Грін» є підготовка фінансових менеджерів, обізнаних із цифровими технологіями обміну даних та інформаційними технологіями управління. Освоєння інформаційних технологій управління є основним завданням керівників усіх рівнів підприємства. Ефективними інструментами антикризового управління є постановка чітких стратегічних цілей, розробка антикризових стратегій і програм управління кризовими ситуаціями. Отже, менеджерам групи

антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін» необхідно застосовувати такі антикризові інструменти, як: стратегії, інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

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

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

Групі менеджерів антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін» необхідно:

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

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

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

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

Перший етап. Прогнозування банкрутства на основі аналізу показників фінансового стану підприємства, економіко-математичних моделей. За їх результатами здійснюється вибір між двома альтернативами – відсутність чи наявність банкрутства та уточнення мети діяльності підприємства – стає економічне зростання чи виживання. У випадку несприятливого прогнозу система раннього виявлення та подолання фінансової кризи відіграє роль інструмента антикризового управління, призначеного для вироблення санаційної програми. В умовах відсутності загрози банкрутства система використовується як профілактичний засіб з метою попередження кризових процесів.

Другий етап. Діагностика фінансової кризи. Кількісна параметрична характеристика фінансової кризи: постійний моніторинг проявів фінансової кризи за визначеною системою показників для кожної її стадії. Якісна параметрична характеристика фінансової кризи: виявлення причин, що обумовили появу фінансової кризи.

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

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

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

П'ятий етап. Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів

Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів здійснюється через повторне прогнозування банкрутства. За несприятливого прогнозу підприємство потребуватиме оновлення або коригування антикризової програми з урахуванням ново-виявлених обставин. У разі позитивного висновку щодо показників фінансового стану підприємства на перспективу, впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи рекомендується як профілактичний засіб.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «Агатіс Грін».

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

При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система є

своєрідною сигналізаційною системою про можливість виникнення чи появу небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття двох-альтернативного рішення про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві.

На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть фінансової стабільності та попередженню кризових ситуацій на ТОВ «Агатіс Грін».

Висновки до розділу 3

Для сучасних умов господарювання підприємств саме антикризове управління на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності підприємства. Досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання.

В роботі обґрунтовано, що розробка та реалізація ефективної антикризової стратегії є одним із важливіших напрямком антикризового управління підприємством. Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Роздробленість, хаотичність, непрозорість даних звужують можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого ефекту, а також створюють бар'єри для впровадження нових методів та сучасних технологій у будівельній галузі в цілому.

Аналіз найкращого світового та європейського досвіду свідчить, що на сьогодні до найбільш прогресивних цифрових технологій у будівництві можна віднести технології будівельного інформаційного моделювання (BIM-

технології), які передбачають сучасний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у галузі будівництва та містобудування і ґрунтується на використанні спільного цифрового представлення об'єкта, для сприяння процесам проектування, будівництва та експлуатації з метою створення надійної основи для прийняття рішень.

Вважаємо, що сьогодні ТОВ «Агатіс Грін» доцільно впровадити стратегію «інноваційного розвитку» – впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві. Інновації будівельного підприємства, яким є і ТОВ «Агатіс Грін», можуть виявлятися у: нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, новому процесі будівництва, новому дизайні будматеріалів тощо. Сьогодні заслуговує уваги цікава інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі).

Стратегічною метою ТОВ «Агатіс Грін» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства. ТОВ «Агатіс Грін» запропоновано створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Розроблені заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом

організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «Агатіс Грін».

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретико-методологічні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища дають можливість зробити наступні висновки.

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

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

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

3. Методи антикризового управління підприємством складаються із тактичних (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічних (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація). Найбільш поширеними методиками прогнозування кризових явищ та банкрутства підприємств є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Гольдера. Вибір зазначених методів та моделей кожне підприємство повинно здійснювати індивідуально залежно від його стратегічних планів та тактичних цілей.

4. Основними напрямками діяльності ТОВ «Агатіс Грін» є: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, торгівля будівельними матеріалами. Сьогодні основна мета ТОВ «Агатіс Грін» – формування такого асортименту будівельних послуг, який приносить би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів та мав перспективи на будівельному ринку. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Агатіс

Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Агатіс Грін» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства на протязі 2018-2020 рр., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

6. Головною метою використання системи антикризового управління у ТОВ «Агатіс Грін» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку діяльності в умовах економічної нестабільності. Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «Агатіс Грін» є: оцінювання фінансового стану підприємства; вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству. Проведений аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Агатіс Грін» за моделями Альтмана та Таффлера показали, що банкрутство у 2018-2020 рр. банкрутство підприємству не загрожувало.

7. Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Стратегія підприємства-інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію дій із зменшення витрат на створення та просування інновації або

диференціацію товару завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам. Розробка інноваційної стратегії має узгоджуватися загальною стратегією підприємства. Реалізація інноваційних стратегій є важливим елементом в системі антикризового менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове.

8. Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. 17.02.2021 Кабінет Міністрів України схвалив Концепція BIM-технологій. BIM-технології – сучасний інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Для ТОВ «Агатіс Грін» розроблена та обґрунтована стратегія «інноваційного розвитку». Стратегічною метою ТОВ «Агатіс Грін» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства.

9. ТОВ «Агатіс Грін» запропоновано створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ТОВ «Агатіс Грін» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Розроблені заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є інструментом системи раннього виявлення і

подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «Агатіс Грін».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
2. Єпіфанова І.В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265-269.
3. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90-96. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
5. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О. В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – № 2/2(10). – С. 18-22.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
7. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельн. ун-ту. – 2009. – № 6. – Т. 3 – С. 7–11.
8. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
9. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.

10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
11. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством/ Є.В.Морозов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 114-120.
12. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68-71.
13. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. – КНЕУ, 2004. – 560 с.
14. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. – 2013. – № 1(39). – С. 102-105.
15. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 193-198.
16. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://smida.gov.ua/>.
17. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2010. – №2. – С. 64-68.
18. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19 - 22.
19. 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.

20. 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.
21. 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
22. 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.
23. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.
24. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємства. – К.: КНЕУ, 2004. – 235с.
25. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
26. 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.
27. 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.
28. Дьяконов В.П. MATLAB 5.3.1. с пакетами расширений./ В.П. Дьяконов, И.В. Абраменкова, В.В. Круглов – М.: Нолидж, 2001. – 880 с.

29. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
30. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
31. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235 – 239.
32. Череп А. В. Антикризорове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277 – 282.
33. Стратегічний менеджмент. Поняття про антикризове управління. Скибицький О. М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebniks.com/book/177-strategichnij-menedzhment-navchalnij-posibnik-skibickij-om.html>
34. Кульчій І.О. Антикризорове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
35. Морозов Є. Ю. Антикризорові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120.
36. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Випуск № 62. – С. 312-319.
37. Z-модель Альтмана. Економічний портал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html
38. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.
39. Барінов В. А. Антикризорове управління: навч. посібник / ред. В. А. Барінов. – М.: ІД ФБК-Пресс, 2005. – 488 с.

40. 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.

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

42. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf

43. 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.

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

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

46. Шершньова З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf

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

48. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах

Ефективна економіка. – 2016. – №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

49. 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.

50. 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

51. Офіційний сайт ТОВ «Агатіс Грін». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/41897441>

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

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

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

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

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

57. 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).

58. 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.

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

60. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>

61. Урядовий портал. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні ВІМ-технологій у будівництві. Міністерство розвитку громад та територій України, опубліковано 17 лютого 2021 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzhennya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi>

62. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні ВІМ-технологій у будівництві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://q.rating.zone/2021/02/17/uriad-zatverdvyv-kontseptsiiu-vprovadzhennia-v-ukraini-vim-tekhnohij-u-budivnytstvi/>

63. Данилко В. К. Використання інноваційних технологій як основа підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі / В. К. Данилко, С. А. Дідківський // Економічні науки. Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 1 (67). – С. 78-83.

64. Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.servus.if.ua/tehnologiya-sip/>
65. 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
66. 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.
67. Нова велика рецесія. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rbc.ua/static/longread/helping_hand/index.html
68. Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi>
69. 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.
70. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71-127.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Агатіс Грін» на 31.12.2018 р.- 31.12.2020 р. [51]

Таблиця А.1

Баланс ТОВ «Агатіс Грін» на 31.12 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	133	50
- первісна вартість	1001	168	168
- накопичена амортизація	1002	35	118
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	646
Основні засоби:	1010	10777	10589
- первісна вартість	1011	27063	27875
- знос	1012	16286	17295
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		

підприємств			
Усього за розділом I	1095	10910	11276
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9095	9841
виробничі запаси	1101	2772	3001
незавершене виробництво	1102	726	471
готова продукція	1103	5597	6369
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1905	1310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	215
з бюджетом	1135	43	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	201	51
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	557	1010
Готівка	1166	41	17
Рахунки в банках	1167	516	993
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	11801	12423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	22711	23699

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20655	21908
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21583	22836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	582	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	132	180
Усього за розділом II	1595	714	580

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	117	8
за розрахунками з бюджетом	1620	110	69
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	54	51
за розрахунками з оплати праці	1630	116	115
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640 1645		
Поточні забезпечення	1660		0
Інші поточні зобов'язання	1690	17	40
Усього за розділом III	1695	414	283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	22711	23699

Продовження додатку А

Таблиця А.1

Баланс ТОВ «Агатіс Грін» на 31.12 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	50	93
- первісна вартість	1001	168	95
- накопичена амортизація	1002	118	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	646	29
Основні засоби:	1010	10589	56142
- первісна вартість	1011	27875	59953
- знос	1012	17295	3811
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		

підприємств			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	11276	56264
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9841	11534
виробничі запаси	1101	3001	3731
незавершене виробництво	1102	471	543
готова продукція	1103	6369	7260
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1310	1866
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	206	1023
з бюджетом	1135	5	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51	270
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	1010	2248
Готівка	1166	17	13
Рахунки в банках	1167	993	2235
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	12423	16949
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23699	73213

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	45831
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21908	25394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	22836	72153
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	400	200
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	180	321
Усього за розділом II	1595	580	521
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	8	50
за розрахунками з бюджетом	1620	69	166
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	51	45
за розрахунками з оплати праці	1630	115	104
за одержаними авансами	1635	0	50
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640 1645		
Поточні забезпечення	1660	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	40	124
Усього за розділом III	1695	283	539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23699	73213

Продовження додатку А

Таблиця А.1

Баланс ТОВ «Агатіс Грін» на 31.12 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	93	66

- первісна вартість	1001	95	100
- накопичена амортизація	1002	2	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	21
Основні засоби:	1010	56142	40408
- первісна вартість	1011	59953	60870
- знос	1012	3811	20462
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	56264	40495
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11534	17973
виробничі запаси	1101	3731	5504
незавершене виробництво	1102	543	679
готова продукція	1103	7260	11790
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1866	4435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1023	879
з бюджетом	1135	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	270	31
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	2248	4426
Готівка	1166	13	31
Рахунки в банках	1167	2235	4395
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	16949	27744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	73213	68239

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Капітал у дооцінках	1405	45831	32092
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25394	32713
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	72153	65733
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	200	100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	321	185
Усього за розділом II	1595	521	185
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	50	96
за розрахунками з бюджетом	1620	166	1858
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1651
за розрахунками зі страхування	1625	45	82
за розрахунками з оплати праці	1630	104	187
за одержаними авансами	1635	50	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	124	98
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	539	2321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	73213	68239

Додаток Б

Звіт про фінансові результати

ТОВ «Агатіс Грін» за 2018 рік (тис. грн.) [51]

Таблиця Б.1

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16954	16060
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10977)	(10759)
Валовий: прибуток	2090	5977	5301
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1912	1658
Адміністративні витрати	2130	(2048)	(1933)
Витрати на збут	2150	(1719)	(1651)
Інші операційні витрати	2180	(2611)	(2118)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	1511	1257
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	40	83
Інші доходи	2240	0	5
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(42)
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	1551	1303
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	421	345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1130	958
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1130	958

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	7544	6854
Витрати на оплату праці	2505	4102	3988
Відрахування на соціальні заходи	2510	1509	1423
Амортизація	2515	1077	987
Інші операційні витрати	2520	532	532
Разом	2550	14764	13784

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
--------------------------------	------	---	---

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Агатіс Грін» за 2019 рік (тис. грн.)

Таблиця Б.1

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19178	16954
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(11629)	(10977)
Валовий: прибуток	2090	7549	5977
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2144	1912
Адміністративні витрати	2130	(2187)	(2048)
Витрати на збут	2150	(1648)	(1719)
Інші операційні витрати	2180	(1982)	(2611)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	3876	1511
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	68	40
Інші доходи	2240		0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	3944	1551
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	795	421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305		

оподаткування			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3149	1130
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	45831	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48980	1130

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8079	7544
Витрати на оплату праці	2505	3991	4102
Відрахування на соціальні заходи	2510	1416	1509
Амортизація	2515	1283	1077
Інші операційні витрати	2520	597	532
Разом	2550	15366	14764

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Агатіс Грін» за 2020 рік (тис. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23628	19178
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(14598)	(11629)
Валовий: прибуток	2090	9030	7549
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	748	2144
Адміністративні витрати	2130	(2523)	(2187)
Витрати на збут	2150	(1529)	(1648)
Інші операційні витрати	2180	(939)	(1982)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	4787	3876
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	74	68

Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	4861	3944
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1093	795
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3768	3149
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3768	48980

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9558	8079
Витрати на оплату праці	2505	4298	3991
Відрахування на соціальні заходи	2510	1002	1416
Амортизація	2515	2919	1283
Інші операційні витрати	2520	1238	597

Разом	2550	19015	15366
-------	------	-------	-------

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Алгоритм розрахунку показників фінансового стану підприємства

Таблиця В.1

Показники майнового стану підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011 к. р.
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття

Таблиця В.2

Показники ліквідності підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	$\frac{\phi 1 (p.1195 + p.1200) - \phi 1 p.1100}{\phi 1 (p.1695 + 1700)}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	$\frac{\phi 1 p.1695}{\phi 1 (p.1695 + 1700)}$

Таблиця В.3

Показники фінансової стійкості підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Робочий капітал	>0	$\phi 1 (p.1195 + p.1200) - \phi 1 (p.1695 - 1700)$
Власні оборотні кошти	>0	$\phi 1 p.1495 - \phi 1 p.1095$
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	$\frac{\phi 1 p.1495}{\phi 1 p.1300}$
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	$\frac{\phi 1 (p.1595 + p.1695 + p.1700 - p.1520 - p.1660 - p.1525)}{\phi 1 (p.1495 + p.1520 - p.1660 - p.1525)}$
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	$\frac{\phi 1 p.1595}{\phi 1 p.1495}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	$\frac{\phi 1 (p.1495 + p.1595)}{\phi 1 p.1300}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	$\frac{\phi 1 (p.1495 - p.1095)}{\phi 1 p.1495}$

Продовження додатку В

Таблиця В.4

Показники ділової активності підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	$\frac{\phi 2 p.2000}{\phi 1 (p.1300)}$
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності активів
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	$\frac{\phi 2 p.2000}{\phi 1 (p.1100)}$
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	$\frac{\phi 2 p.2000}{\phi 1 (p.1125)}$
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	$\frac{\phi 2 p.2000}{\phi 1 (p.1615)}$
Термін погашення	зменшення	кількість днів у звітному періоді /

кредиторської заборгованості (днів)		коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Операційний цикл (днів)	зменшення	тривалість виробничого циклу + тривалість погашення дебіторської заборгованості
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	тривалість операційного циклу - тривалість погашення кредиторської заборгованості

Таблиця В.5

Показники рентабельності підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	$\text{ф2 (р.2350 або р.2335)} / (\text{ф1(р.1130)})$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	$\text{ф2 (р.2350 або р. 2355)} / \text{ф1(р.1495)}$
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	$\text{ф2 (р.2350 або р.2355)} / \text{ф1(р.1495+р.1595)}$
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0, збільшення	$\text{ф2 (р.2350 або р.2355)} / \text{ф2 (р.2000)}$
Коефіцієнт рентабельності витрат	>0, збільшення	$\text{ф2 (р.2350 або р. 2355)} / \text{ф2 (р.2050)}$

Додаток Г

Банерна реклама ТОВ «Агатіс Грін»



Будівельні та монтажні
роботи ТОВ «Агатіс Грін»

Рис. Г.1 – Рекламування ТОВ «Агатіс Грін» в мережі Інтернет