

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління бізнесом у кризовій ситуації»**

(за матеріалами ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «Нові Зодчі», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління бізнесом»

Книш Юлії  
Ростиславівни

---

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай Сергій  
Іванович

---

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова Ірина  
Валентинівна

---

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                              | 3  |
| РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В<br>УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ ..... | 5  |
| РОЗДІЛ 2 .ДООСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БК «НОВІ<br>ЗОДЧІ» .....                 | 14 |
| 2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства.....                                 | 14 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління підприємством .....                                 | 27 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ<br>СИТУАЦІЇ .....                | 35 |
| 3.1. Розробка стратегії управління підприємством.....                                   | 35 |
| 3.2. Прогноз підвищення ефективності управління бізнесом .....                          | 40 |
| ВИСНОВКИ:.....                                                                          | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: .....                                                       | 50 |

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що підвищення швидкості трансформаційних процесів, таких як глобалізація та автоматизація, науково-технічний прогрес, швидкість появи інновацій, зумовлює нагальну потребу у постійному пошуку інноваційних ідей для розвитку, конкурентних переваг з метою репозиціонування компанії, відповідно до наявного потенціалу та з врахування глобальних та ринкових трендів.

Особливої актуальності набувають прикладні аспекти дослідження питання управління підприємствами в умовах кризових явищ, оцінювання потенціалу та передумов її зміни. Тому дослідження глобальних трендів та ринкових тенденцій, виявлення можливостей та загроз мають стати фундаментом для виявлення напрямів змін, пошуку нових ідей при формування ціннісної пропозиції для клієнтів при уточненні конкурентної стратегії компанії.

Проблематика формування системи менеджменту в умовах кризових ситуацій були предметом досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених Д.Аакера, П. Дойля, Ф. Котлера, О. Зозульова, Т.О.Примака, Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенка, В.А. Верби, С.О. Ніколаєва, М. Портера, В.М. Шульги та ін., які заклали фундамент теоретичної бази дослідженнями особливостей поведінки підприємств в умова кризи. Проте ринок постійно змінюється та розвивається, тому його основні тенденції потребують безперервного дослідження.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні особливостей управління підприємством в умовах кризи.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань:**

- визначити методологічні аспекти управління бізнесом в умовах кризи;
- провести організаційно-економічний аналіз підприємства
- здійснити оцінювання кризових факторів;
- оцінити показники ефективності управління підприємством;



- здійснити розробку стратегії управління підприємством;
- сформулювати прогноз підвищення ефективності управління бізнесом.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи управління підприємством в умовах кризи.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади удосконалення управління підприємством в умовах кризи.

**Методи дослідження.** В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи ключових показників ефективності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

**Інформаційне забезпечення роботи.** В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

**Практичне значення проведення дослідження.** Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі».

**Елементи наукової новизни** полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління підприємством в умовах кризи.

**Публікації.** Дослідження особливостей сучасного будівельного ринку опубліковано у статті «Будівельний ринок України: аналіз та перспективи розвитку» (Додаток А) - Управління та адміністрування: збірник наукових статей студентів. – Київ 2019.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, 4 підрозділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

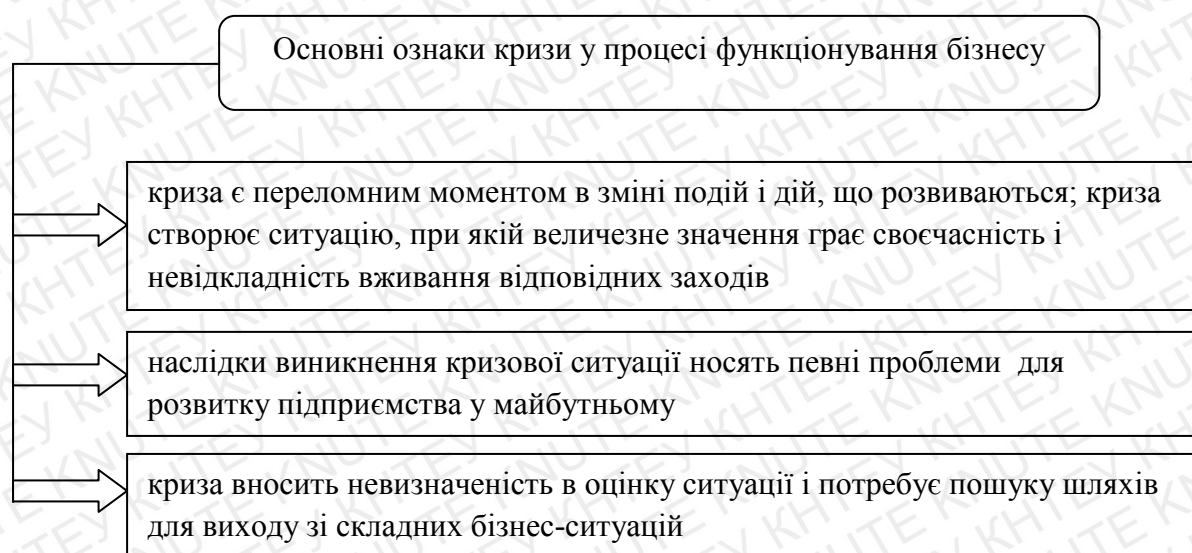
Динамізм зовнішнього середовища та посилення конкуренції, що відбуваються в економіці, визначають важливість ефективності управління підприємством в кризових умовах. Саме тому досить актуальним є забезпечення оптимального управління в кризових умовах. Слід зауважити, що методологічні, методичні та теоретичні розв'язання завдань управління підприємством в умовах систематичних криз є важливими для підвищення ефективності роботи в багатьох секторах економіки на сьогоднішній день. Від глибини усвідомлення суб'єктом управління бізнесом змісту та характеру кризових явищ, факторів їх розвитку, можливих наслідків розвитку кризових ситуацій тощо, залежить можливість розробки необхідних заходів для подолання кризи. Тому характеристика змісту терміну «криза» є важливою для розробки комплексу ефективних заходів управління бізнесом в умовах кризових ситуацій. Дослідження фахової літератури дозволяє виокремити основні підходи до визначення поняття «криза» (Додаток Б).

Характеристика підходів та вищенаведених трактувань вітчизняних і зарубіжних авторів відображають позитивне та негативне ставлення до кризи. Виходячи з наведеної вище інформації, кризу можна визначити як ситуацію, яка несе потенційні загрози зниження ефективності роботи компанії. Кризу розглядають як руйнацію і визначають її як явище, що призводить до припинення функціонування бізнесу [51]. Деякі автори у позитивному плані розглядають кризу як певний «індикатор», дія якого стає стимулом до впровадження організаційних змін, за якими має відбутися підвищення результативності роботи підприємства. Таким чином, криза по своїй суті характеризує такий стан роботи компанії, при якому наявна тенденція до погіршення показників роботи, але ключові бізнес-процеси ще в змозі

функціонувати в штатному режимі без залучення заходів реорганізації бізнесу або ж його закриття [2].

Одним з основних умов ведення успішного бізнесу є впровадження ефективного управління в умовах кризи. В умовах глобалізації економіки компанії постійно стикаються з кризами різного ступеня складності, а ті, чия діяльність ведеться на міжнародному рівні, особливо чутливі до раптових змін. Тому управління бізнесом в умовах кризи виступає в ролі стимулятора зростання активності діяльності підприємства, спрямованої на виведення з кризи з мінімальними втратами [44].

З метою визначення особливостей управління підприємством в умовах кризи, пропонується визначити основні її основні ознаки (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Основні ознаки кризи у процесі функціонування бізнесу\**

\* Джерело: складено авторам на основі [12, 39]

Варто відмітити також той факт, що криза є циклічним явищем та проходить у своєму розвитку певні стадії і виникає на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вірне визначення ознак та характеристик кризи дозволяє адекватно визначати можливі передумови для подолання кризових ситуацій. Кризові явища, які виникають у процесі функціонування бізнесу, можуть мати різnorідний характер і охоплювати як окремі підрозділи, так і компанію в цілому. Тому для характеристики кризових явищ в бізнесі як процесу не існує єдиної точки зору [39] (Додаток В).



Управління бізнесом в умовах кризи створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності компанії не тільки на внутрішньому ринку, воно також відкриває виходи на закордонні.

За допомогою антикризових інструментів управління бізнесом можна своєчасно отримувати достовірну інформацію про проблеми організації, щоб оперативно коригувати напрямки розвитку її діяльності. Це допомагає сконцентрувати сили на регулюванні та контролі виникаючих проблем, що дозволяє значно знизити ризик негативних наслідків кризи [37]. Можна виокремити наступні види кризи [51]:

- стимулююча - криза, розгортання якої активізує менеджмент підприємства та стимулює його на пошук і розробку якісно нових більш ефективних методів управління та моделей поведінки на ринку, тим самим удосконалюючи загальний рівень розвитку підприємства чи його окремих підрозділів;

- стримуюча - криза, розвиток якої не дозволяє підприємству досягати стійкого економічного зростання, однак на не несе загрозу для здійснення діяльності компанії в майбутньому, топ-менеджмент в змозі її подолати та підвищити ефективність роботи;

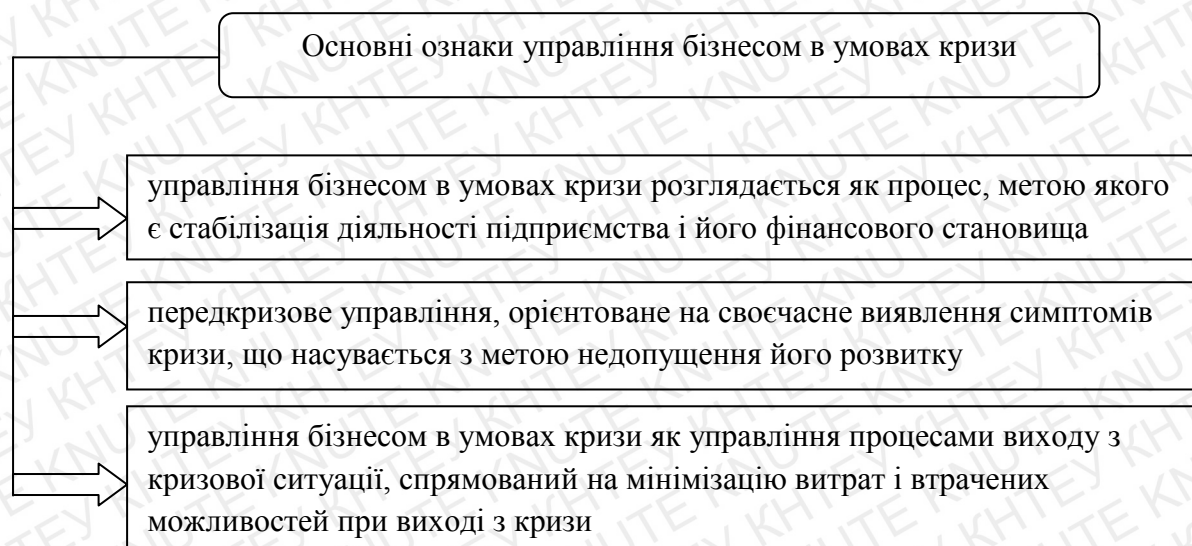
- блокуюча - криза, розгортання якої уповільнює або блокує розвиток підприємства та призводить до його закриття.

Надалі варто розглянути особливості управління бізнесом в кризових ситуаціях. Розглянувши ряд підходів до визначення кризових явищ, а також характеристику процесу управління, під управлінням бізнесом в умовах кризи можна визначити сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження заходів по своєчасній профілактиці або запобігання кризовим явищам [58].

Якщо в звичайних формування стратегічних орієнтирів системи управління бізнесом починається з аналізу динаміки економічного становища підприємства, то в ході розробки стратегії управління бізнесом в умовах кризи на першому місці стоїть вибір бажаної місії організації, визначення цілей і

можливих заходів по їх досягненню, потенціалу підприємства, визначення конкурентних переваг фірми, які здатні забезпечити переваги організації протягом тривалого часу [58].

Можемо відмітити наступні основні ознаки управління бізнесом в умовах кризи:



*Рис. 1.2. Основні ознаки управління бізнесом в умовах кризи\**

\* Джерело: складено авторам на основі [58]

На нашу думку, управління бізнесом в умовах кризи повинно забезпечувати сталий розвиток підприємства як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Його фундаментальну основу складають методи економічного, організаційного та стратегічного аналізу з урахуванням моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища. Однак не можна обмежувати кризо-орієнтоване управління лише стратегічним менеджментом і його завданнями. На наш погляд, це ширша категорія менеджменту. Аналіз ряду наукових джерел [63] дозволяє виділити кілька структурних сфер управління бізнесом в умовах кризи: кризовий менеджмент, реструктуризація і реорганізація, управління ризиками, стратегічне управління, тощо. До того ж важливу роль відіграють нові сучасні методи діагностики, які є сполучною функцією у формуванні системи управління організацією.

Таким чином, формування системи управління бізнесом в умовах кризи в сучасних економічних умовах має покладатися на розуміння того, який саме



ефект планується отримати в результаті її реалізації. На підставі аналізу наукової літератури [55] можна виділити три актуальних напрямки кризо-орієнтованого управління бізнесом:

1) Напрямок активізації як процес реалізації ринкових переваг і екстенсивного розвитку бізнесу в умовах кризового стану конкурентів на ринку; 2) Напрямок економії (або виживання) як стратегія мінімізації витрат і зміцнення параметрів конкурентоспроможності підприємства на займаному ринку з метою збереження своєї частки; 3) Напрямок превентивного реагування підприємства на можливі кризові ситуації, актуальне для обліку потенційних ризиків в період, що передуює активній стадії кризи.

Обґрунтування і розробка комплексної системи заходів управління бізнесом в умовах кризи підприємства, що включає корпоративну, функціональну і бізнес-стратегії, є складним процесом, в рамках якого необхідне врахування цілого ряду актуальних зовнішніх і внутрішніх факторів середовища. Структурно механізм управління бізнесом в умовах кризи можна представити на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Механізм управління бізнесом в умовах кризи\*

\* Джерело: складено автором на основі [2, 10, 55, 67]

Представлений цикл дозволяє обґрунтувати динамічну організаційну стратегію, в яку в міру прояви додаткових кризових факторів можуть бути внесені коректування, спрямовані на подальше зростання ефективності системи управління на підприємстві.

У роботах вітчизняних авторів на сьогоднішній день сформовано безліч підходів до обґрунтування інструментарію управління компаніями в умовах кризових явищ. Різноманітні підходи представлені в джерелах [2, 6, 7, 13, 14]. Узагальнивши наведений матеріал, можна систематизувати інструменти управління в умовах кризи у Додатку Г та сформулювати ефективні напрямки (заходи) управління бізнесом в умовах кризи (Додаток Д).

З метою проведення антикризової економічної діагностики передбачається вирішення наступних завдань [25]: розподіл підприємницького ризику між стейкхолдерами - інсайдерами; з'ясування інтересів стейкхолдерів і задоволення їх в загальному консенсусі; постановка цілей та завдань стратегічного менеджменту; аналіз шляхів і пошук ресурсів для підвищення інвестиційної та інноваційної активності; застосування SWOT-аналізу для обґрунтування вибору стратегії управління підприємницькими ризиками.

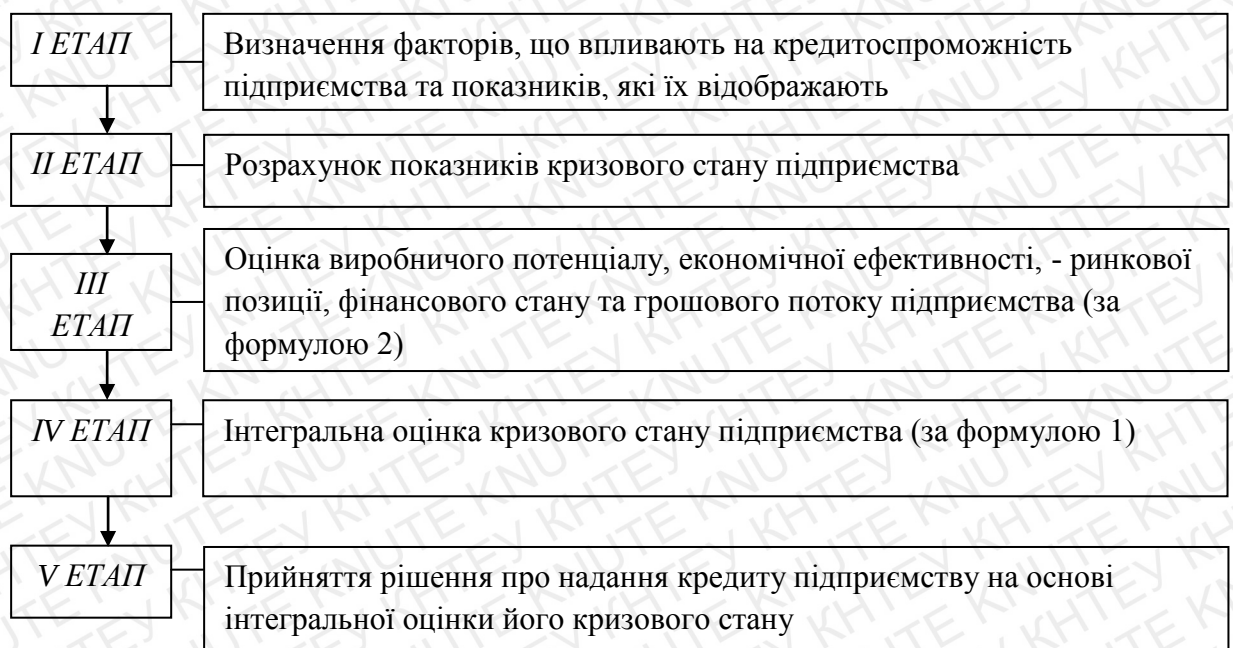


Рис. 1.4. Етапи оцінки кризового стану згідно інтегрального підходу\*

\*Джерело: складено автором за даними [12, с. 144; 14, с. 125; 24, с. 80]

Доречним виділити п'ять основних етапів у процесі оцінки кризового стану підприємства (рис. 1.4). При оцінці інтегрального показника кризового стану доцільно використовувати наступну формулу (1.1) [31, с. 71-72]:

$$Z = \frac{\sum_{j=1}^m G_j \times Y_j}{100\%} \quad (1.1)$$

де,  $Z$  - узагальнений показник кризового стану підприємства;  $j$  - назва групи показників;  $m$  - кількість груп показників  $Y_j$  - значення  $j$ -ї групи показників;  $G_j$  - питома вага  $j$ -ї групи показників, визначена методом експертних оцінок та виражена у відсотках. При цьому значення групи показників розраховується за формулою (1.2) [31, с. 71-72]:

$$Y_j = \frac{\sum_{i=1}^n g_{ij} \times k_{ij}}{100\%} \quad (1.2)$$

де,  $k_{ij}$  - значення  $i$ -го показника у  $j$ -ій групі показників;  $g_j$  - питома вага  $i$ -го показника у  $j$ -ій групі показників, визначена методом експертних оцінок та виражена у відсотках;  $i$  - назва показника у групі;  $n$  - кількість показників у групі.

Однією з важливих складових антикризового управління є превентивна фінансова діагностика, яка створює якісну інформаційну базу про реальні можливості підприємства і масштабах кризи для забезпечення ефективної взаємодії всіх важелів механізму антикризового менеджменту.

Ключовими особливостями антикризової фінансової діагностики є такі її риси:

- проведення в умовах високої невизначеності;
- обмеженість часового та інших ресурсів;
- підвищені вимоги до надійності аналітичної інформації та оперативності її інтерпретації;



- спрямованість на перебудову стилю і способу мислення керівників, моделювання нової стратегії управління, спрямованої на недопущення розвитку кризових явищ [3, с. 110].

Першим сигналом стає неплатоспроможність компанії, тобто її нездатність до здійснення платежів по невідкладним фінансовим зобов'язанням з метою попередження виникнення процедури банкрутства. Дана проблема може бути усунена в досить короткий термін, проте причини, що генерують неплатоспроможність, можуть зберегтися в разі, якщо фінансова стійкість підприємства не буде відновлена до безпечного рівня. У зв'язку з цим, фінансова діагностика в рамках системи антикризового управління повинна бути спрямована, перш за все, на дослідження платоспроможності та фінансової стійкості компанії та виявлення невідкладних заходів в умовах розвитку фінансової кризи [9, с. 222-223].

На сьогоднішній день в теорії і практиці досліджень фінансово - господарської діяльності підприємств сформувалося велике число методів фінансової діагностики, які відрізняються один від одного складом показників, що включаються в діагностичну модель, рівнем точності одержуваних результатів, сферою застосування і т.д. На підставі певних критеріїв компанії необхідно здійснити раціональний вибір методу, відповідного конкретним цілям і задачам діагностики. Всі методи фінансової діагностики, перш за все, необхідно розрізняти за ступенем формалізації підходу на формалізовані (кількісні) і неформалізовані (якісні або експертні). Неформалізовані методи побудовані на досвіді менеджерів (експертів), керуючись яким вони дають висновок про фінансово-економічний стан підприємства. Крім того, вважається, що маючи дані про обсяг продажів, виробничі потужності, плановані закупівлі матеріалів, цінову політику та іншу інформацію, експерти можуть змодельовати перспективну фінансову ситуацію і визначити шляхи її стабілізації [12, с. 144].

Якісні методи використовуються в умовах обмеженої вихідної інформації, новизни назріваючої проблеми, а також універсальні для будь-якої галузі

дослідження. З іншого боку, експертні оцінки є дуже суб'єктивними і не підходять для вирішення багатокритеріальних задач [14, с. 125; 24, с. 80].

Формалізовані методи базуються на фінансових даних. Серед них виділяють стохастичні і детерміновані методи, які, як правило, різні для діагностики поточного фінансового стану господарюючого суб'єкта та його перспективної діагностики [38, с. 125]. Стохастичні методи передбачають побудову моделей, частина змінних яких описують дію випадкових факторів, тому зв'язок між вхідними та вихідними даними моделі носить імовірнісний характер.

Отже, кризу розглядають як руйнацію і визначають її як явище, що призводить до припинення функціонування бізнесу. Деякі автори у позитивному плані розглядають кризу як певний «індикатор», дія якого стає стимулом до впровадження організаційних змін, за якими має відбутися підвищення результативності роботи підприємства. У загальних рисах управління бізнесом в умовах кризи складається з наступних елементів: методи моніторингу поточного стану та сприйняття криз; визначення показників, за допомогою яких виявляються сценарії, що являють собою розвиток кризи, і, відповідно, закріплення механізмів реагування для кожного сценарію; налагоджене «спілкування» всередині організації для оперативної передачі сценарію в роботу в екстрених ситуаціях. Подолання кризових ситуацій в бізнесі передбачає усунення причин, що їх спричинили.

## РОЗДІЛ 2

### ДООСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БК «НОВІ ЗОДЧІ»

#### 2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства

Наведемо основні дані про організацію. За розміром підприємство відноситься до категорії малих підприємств. Організаційно-правова форма – приватне підприємство. Форма власності – приватна. Підприємство територіально знаходиться у м. Київ. Воно здійснює свою діяльність по всій території Київської області. Додаткового підприємством надаються будівельні послуги і здійснюються підрядні роботи в межах інших регіонів України.

Предметом діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі» є організація забезпечення засобами сигналізації залізничних колій, підтримання ліній сигналізації та зв'язку Львівської залізниці.

Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок внеску засновника створюється Статутний фонд, який може поповнюватися за рахунок прибутку, отриманого підприємством від господарської діяльності, а якщо необхідно, за рахунок додаткових внесків засновника.

Підприємство є юридичною особою, має право від свого імені укладати договори та інші угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді.

ТОВ «БК «Нові Зодчі» має власні основні фонди та оборотні засоби, самостійний баланс, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, власні товарний знак, емблему та інші реквізити. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування.

Досліджуване підприємство ТОВ «БК «Нові Зодчі» здійснює наступні види діяльності:

- 1) У сфері житлового будівництва:
  - організація будівництва будівель;



- підготовка та затвердження проектів з будівництва житлових і нежитлових будівель;

- будівництво житлових і нежитлових приміщень.

2) У сфері будівельного проектування та підготовчих робіт:

- реконструкція, реставрація та ремонт житлових будівель;

- знесення;

- підготовчі роботи на будівельному майданчику;

- інші спеціалізовані будівельні роботи.

В основному діяльність ТОВ «БК «Нові Зодчі» спирається на організацію проектування та виконання будівельних робіт. Однак, підприємство також закуповує додатково здійснює закупівлю та реалізацію будівельних матеріалів в рамках проектів, які воно впроваджує.

До економічної складової місії підприємства входять наступні елементи:

- 1) забезпечення стабільного зростання;

- 2) забезпечення нормального рівня рентабельності;

- 3) забезпечення зростання питомої ваги на внутрішньому ринку у сфері будівництва.

До соціальної складової місії підприємства входять:

- 1) забезпечення соціальних та матеріальних потреб працівників підприємства у належному рівні оплати та умов праці

- 2) забезпечення високого рівня культури обслуговування населення на території України.

Відповідно до статуту товариства, управління ним здійснюють Збори учасників та директор. У статуті товариства зазначено також і інші факти, що стосуються діяльності товариства (статутний фонд, кількість акцій, банківські реквізити, тощо).

Апарат управління являє собою систему взаємозв'язаних органів: управлінь, відділів, керівників, спеціалістів, технічних виконавців, розташованих на різних ступенях підлеглості, що забезпечують функціонування підприємства як виробничої і соціальної системи.

Внутрішнє управління підприємством передбачає наявність ступенів управління відповідних ступеням організації діяльності. Побудова структури управління довершується розподілом функцій та задач управління між різними його органами та встановленням співвідносності між ними. Щодо організаційної структури підприємства, то її наведено в Додатку Е.

На ТОВ «БК «Нові Зодчі» впроваджено лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує розширення та спеціалізацію управлінської діяльності при зберіганні в той же час єдності лінійного керівництва, де кожен несе відповідальність за результати діяльності на своїй ділянці.

Надалі охарактеризуємо особливості мікросередовища функціонування ТОВ «БК «Нові Зодчі» на прикладі аналізу ринку будівельних послуг. Розвиток сучасного будівельного ринку характеризується рядом показників, що узагальнюють фізичні та вартісні обсяги виконаних будівельних робіт, реалізованих будівельних матеріалів, тощо. Розкриваючи тему, варто спочатку розглянути основні вартісні показники обсягу будівельних робіт (рис. 2.1).

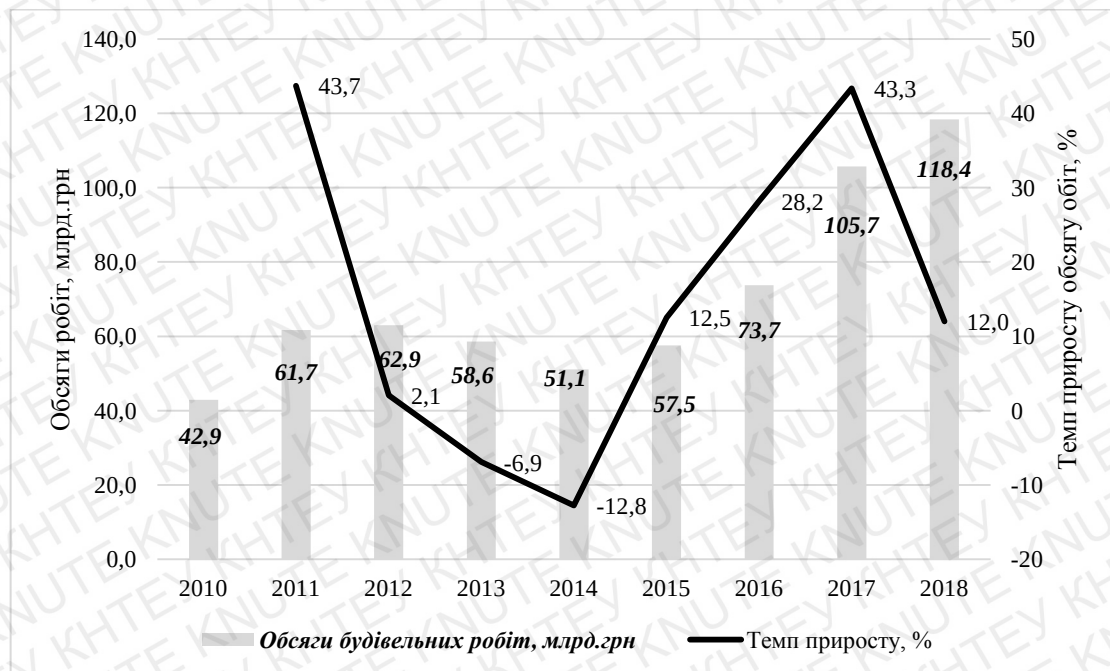


Рис. 2.1. Динаміка обсягу виконаних будівельних робіт за 2010-2018 рр., млрд.грн \*

\*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Як свідчать статистичні дані, вартісні обсяги виконання будівельних робіт не мали стійкої тенденції. У 2010-2012 рр. можна було спостерігати позитивну динаміку у обсягах виконаних робіт на будівельному ринку. Так, у 2011 році їх приріст по відношенню до 2010-року склав 43,7%, у 2012 році по відношенню до 2011-го року – 2,1%. У 2013-2014 роках можна було спостерігати зниження обсягу будівельних робіт, що пояснюється наслідками політичної та економічної кризи. У 2014 році вартість виконаних будівельних робіт скоротилася на 12,8% і склала 51,1 млрд.грн. Починаючи з 2015 року можна помітити стійкий позитивний тренд у розвитку будівельної галузі. У 2016 році приріст обсягу виконаних будівельних робіт склав 12,5%, у 2017 році – 28,2%, у 2018 році – 12,0%.

Розглядаючи наведену вище характеристику будівельного ринку України, варто доповнити її дослідженням структури ринку за видами виконаних будівельних робіт (рис. 2.2).



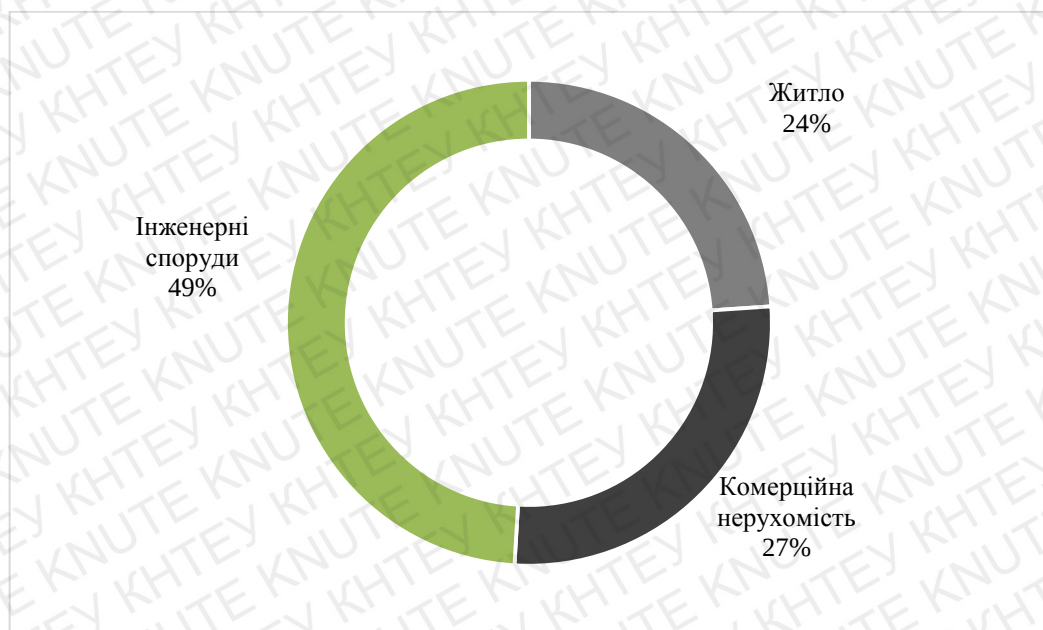
Рис. 2.2. Обсяги виконаних будівельних робіт у 2010-2018 рр. за їх видами, млрд.грн \*

\*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України



Як свідчать дані рис. 2.2, в загальних обсягах виконаних будівельних робіт домінують роботи, що пов'язані з будівництвом інженерних споруд. Це зумовлено тим, що проектування та зведення інженерних комунікацій є найбільш складним та витратним завданням, яке потребує залучення значної кількості ресурсів і часу. Також варто відмітити позитивну динаміку у зростанні обсягів будівництва комерційної нерухомості (нежитлових приміщень).

Якщо розглядати відсоткову структуру будівельного ринку за основними видами робіт, то домінування мають роботи зі зведення інженерних споруд (рис. 2.3), на які у 2016-2018 рр. припадало 49% загального обсягу ринку. На сегмент ринку комерційної нерухомості припадає 27%, а на житлову нерухомість – 24%.



*Рис. 2.3. Відсоткова структура будівельного ринку за основними видами робіт у 2016-2018 рр., % \**

\*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Виходячи з даних, що наведені на рис. 2.3 можна також зробити висновки про певне пожвавлення сегменту житлової нерухомості у 2016-2017 рр. Тому варто більше детально розглянути особливості розвитку будівельного ринку в даному сегменті (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники розвитку будівельного ринку в сегменті  
житлової нерухомості у 2010-2018 рр. \***

| Показники розвитку ринку                                      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016 | 2017  | 2018 |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|-------|------|
| Прийняття в експлуатацію загальної площі, тис. м <sup>2</sup> | 8604 | 8685 | 9770 | 9949 | 9741 | 11044 | 9367 | 10206 | 8689 |
| - у т.ч. у міських поселеннях                                 | 5738 | 6366 | 6778 | 6685 | 6645 | 7465  | 6503 | 7274  | 6193 |
| - у т.ч. у сільській місцевості                               | 2866 | 2319 | 2992 | 3264 | 3096 | 3579  | 2864 | 2932  | 2496 |
| Кількість збудованих квартир, тис.                            | 71   | 77   | 83   | 93   | 105  | 120   | 113  | 126   | 107  |
| - у т.ч. у міських поселеннях                                 | 52   | 61   | 63   | 67   | 77   | 89    | 85   | 99    | 83   |
| - у т.ч. у сільській місцевості                               | 19   | 16   | 20   | 26   | 28   | 31    | 28   | 27    | 24   |

\* Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Як можемо бачити з даних табл. 2.1, у 2018 році було прийнято в експлуатацію 8689 тис.м<sup>2</sup> житлової нерухомості, що на 14,8% менше, порівняно з аналогічним показником 2017-го року та на 7,2% менше порівняно з 2016-м роком. При цьому домінування обсягу житлового будівництва спостерігалось переважно в міських поселеннях. Кількість збудованих квартир у міських поселеннях у 2018 році склала 83 тис., а у сільських – 24 тис.

Розглядаючи показники розвитку будівельного ринку України, досить важливо розглянути його внесок у формування валового внутрішнього продукту. З цією метою визначимо частку обсягу ринку будівельних робіт у складі ВВП (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Частка обсягу ринку будівельних робіт у складі ВВП України у 2010-2018 рр. \***

| Роки | Обсяги будівельних робіт, млрд.грн | ВВП України, млрд.грн | Частка будівельного ринку у ВВП, % |
|------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 2010 | 42,9                               | 1082,6                | 4,0                                |
| 2011 | 61,7                               | 1316,6                | 4,7                                |
| 2012 | 62,9                               | 1408,9                | 4,5                                |

Продовження табл. 2.2.

| 1    | 2     | 3      | 4   |
|------|-------|--------|-----|
| 2013 | 58,6  | 1454,9 | 4,0 |
| 2014 | 51,1  | 1566,7 | 3,3 |
| 2015 | 57,5  | 1979,5 | 2,9 |
| 2016 | 73,7  | 2383,2 | 3,1 |
| 2017 | 105,7 | 2982,9 | 3,5 |
| 2018 | 118,4 | 3335,2 | 3,5 |

\*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

З даних табл. 2.2 можемо спостерігати, що в цілому частка будівельного ринку у формуванні ВВП мала позитивну динаміку упродовж 2015-2018 рр. Однак, якщо до уваги брати діапазон часу за останні 9 років, з 2010 по 2018 рр., то можна помітити певне зниження ролі будівельної галузі у створенні ВВП. Так, приміром, у 2011 році частка будівельного ринку у ВВП становила 4,7%, у 2013 році – 4,0%, а у 2017-2018 рр. – 3,5%. На таку ситуацію вплинула економічна криза, яка з 2014 року має затяжний характер.

З метою характеристики кризових факторів макросередовища пропонується використати підхід PEST-аналізу, який передбачає стратегічний аналіз ряду факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства: соціальних, технологічних, економічних, політичних тощо.

Оскільки на середовище діяльності підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» безпосередньо впливають політичні чинники, то в результаті аналізу визначаються фактори впливу політичної ситуації на ділову активність, стабільність і перспективи розвитку. Макроекономічний фактор вивчається як основний для визначення перспектив функціонування ринку будівельних послуг, здатності клієнтів та партнерів розвивати інвестиційні проекти. Оформлення результатів проведення PEST-аналізу наведено у табл. 2.3.

Як свідчать результати PEST-аналізу, вплив на будівельний ринок та діяльність підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» на ньому в Україні в значній формують політико-правові та макроекономічні чинники. Зниження рівня ділової активності, соціально-економічної та політичної ситуації в Україні мало негативний вплив у 2014-2015 рр.



Таблиця 2.3

**Результати PEST-аналізу кризових чинників макросередовища діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі»**

| Групи чинників           | Чинники                                                       | Характеристика впливу на господарську діяльність досліджуваного підприємства та передумови виникнення кризових ситуацій                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політико-правові чинники | Стабільність політико-правової системи                        | В Україні присутня політична нестабільність, однак в останні роки намітилися стійкі тенденції до стабілізації ситуації                                                                                                      |
|                          | Оптимальність законодавчого регулювання                       | Політико-правове поле діяльності суб'єктів господарювання в Україні доволі часто змінюється, що негативно впливає на показники розвитку бізнесу                                                                             |
|                          | Участь України у зовнішньо-політичних процесах, курс країни   | Україна взяла курс на інтеграцію у ЄС, НАТО. Це сприяє входженню на ринок України ряду іноземних будівельних компаній, що підвищує рівень конкуренції на ринку будівельних послуг.                                          |
|                          | Корупція та тиск на бізнес                                    | В Україні сформовано курс на дерегуляцію бізнесу, що має позитивні наслідки для його функціонування в будівельній сфері зокрема                                                                                             |
| Економічні               | Стабільність соціального та економічного регулювання          | Валютні та інфляційні ризики в Україні залишаються досить високими, що зумовлено поточною невизначеністю у економічній політиці нової влади                                                                                 |
|                          | Процеси інфляції та курсова стабільність                      | Висока інфляція впливає на зростання соопівартості будівельних послуг, тим самим збільшуючи витрати компаній                                                                                                                |
|                          | Рівень активності на ринку будівельних послуг                 | Ділова активність зростає у сфері комерційного будівництва. Активність будівництва житлової нерухомості йде на зниження, що в цілому сприяє посиленню ризиків роботи компаній на ринку                                      |
|                          | Заходи держави щодо розвитку інвестиційного клімату в Україні | Держава поки що не приймає активної участі у покращенні інвестиційного клімату в будівельному секторі. Це впливає на зниження перспектив розвитку на будівельному ринку                                                     |
| Технологічні             | Виникнення нових стандартів та технологій у будівництві       | Впливають на необхідність вітчизняних будівельних компаній пристосовуватися до нових умов, що формує значні ризики для виникнення кризових ситуацій у випадку неготовності конкурувати з іноземними будівельними компаніями |
|                          | Нові технології в просуванні буд.послуг                       | Впливають на можливість зростання ефективності просування будівельних послуг                                                                                                                                                |
| Соціальні чинники        | Ментальність населення України                                | Морально-етичні цінності, орієнтовані на консервативний тип мислення, не сприяють розвитку ринку будівельних послуг.                                                                                                        |
|                          | Етика ведення бізнесу                                         | Етика бізнесу в Україні знаходиться на дуже низькому рівні                                                                                                                                                                  |

Джерело: складено за даними вивчення тенденцій ринку будівельних послуг України

Стабільність політико-правової системи має базове значення для стабільного розвитку будівельного ринку. В Україні присутня політична нестабільність, однак в останні роки намітилися стійкі тенденції до стабілізації ситуації. Це викликає позитивні очікування у інвесторів, внаслідок чого вони готові починати нові інвестиційні проекти. Тому даний чинник досить позитивно впливає на зниження ризиків виникнення кризи для ТОВ «БК «Нові Зодчі».

Важливим є оптимальність законодавчого регулювання. Політико-правове поле діяльності суб'єктів господарювання в Україні доволі часто змінюється, що негативно впливає на показники розвитку бізнесу. Підприємство ТОВ «БК «Нові Зодчі» має власного юриста, який працює на умовах аутсорсингу та вносить пропозиції щодо основних правових аспектів функціонування підприємства.

Участь України у зовнішньополітичних процесах, курс країни на інтеграцію у ЄС, НАТО має двоякий вплив на розвиток кризових чинників у діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі». З одного боку, наведений фактор сприяє притоку іноземних інвесторів. Однак, з іншого боку, це сприяє входженню на ринок України ряду іноземних будівельних компаній, що підвищує рівень конкуренції на ринку будівельних послуг. Це викликає посилення кризових явищ для вітчизняних компаній.

Корупція та тиск на бізнес до недавнього був одним з головних кризових чинників на будівельному ринку. Діяльність будівельної компанії могла бути зупинена за умов маніпуляції в межах корупційних схем та тиску на бізнес з боку правоохоронних органів. Нині в Україні сформовано курс на дерегуляцію бізнесу, що має позитивні наслідки для його функціонування в будівельній сфері зокрема.

Стабільність соціального та економічного регулювання має важливе, хоча і опосередковане значення, для розвитку ТОВ «БК «Нові Зодчі» на ринку будівельних послуг. Валютні та інфляційні ризики в Україні залишаються досить високими, що зумовлено поточною невизначеністю у економічній



політиці нової влади в Україні за В. Зеленського. Висока інфляція впливає на зростання сообівартості будівельних послуг, тим самим збільшуючи витрати компаній

Рівень активності на ринку будівельних послуг в останні роки поступово набуває позитивних тенденцій, однак змінюється сама структура ринка. Ділова активність зростає у сфері комерційного будівництва. Активність будівництва житлової нерухомості йде на зниження, що в цілому сприяє посиленню ризиків роботи компаній в сегменті житлового будівництва.

Заходи держави щодо розвитку інвестиційного клімату в Україні є неоднозначними та не набули поки що чіткого правового та організаційно-економічного формату. Держава поки що не приймає активної участі у покращенні інвестиційного клімату в будівельному секторі. Це впливає на зниження перспектив розвитку на будівельному ринку

Виникнення нових стандартів та технологій у будівництві, з одного боку, сприяє зростанню якості будівельних послуг. З іншого боку, даний фактор впливають на необхідність вітчизняних будівельних компаній пристосовуватися до нових умов, що формує значні ризики для виникнення кризових ситуацій у випадку неготовності конкурувати з іноземними будівельними компаніями

Нові технології в просування будівельних послуг переходять у формат онлайн. Цей чинник впливає на можливість зростання ефективності просування будівельних послуг. Однак, вітчизняні будівельні компанії, зокрема ТОВ «БК «Нові Зодчі», не мають навіть нормально структурованих веб-сайтів, не говорячи вже про наявність CRM-систем взаємодії з приватними та корпоративними клієнтами.

Морально-етичні цінності, орієнтовані на консервативний тип мислення, не сприяють розвитку ринку будівельних послуг. Етика бізнесу в Україні знаходиться на дуже низькому рівні. Це спричиняє певні ризики для ТОВ «БК «Нові Зодчі» у плані можливостей прозорого ведення бізнесу, внаслідок чого ризики кризових явищ зростають.



Отже, провівши аналіз впливу факторів макро- та мікросередовища на ризики виникнення кризових явищ у діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі» на будівельному ринку, варто відмітити наступне:

1) В цілому фактори макросередовища в сучасних умовах не мають однозначного впливу на кризові явища в діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі». Позитивний вплив на зниження ризиків виникнення криз мають сучасні заходи реформування політико-правової системи, сфери регулювання бізнесу в Україні. Однак, значний ризик на посилення кризових явищ має макроекономічна невизначеність політики нового уряду, зокрема неясність стосовно подальшої співпраці з МВФ.

2) Мікросередовище розвивається стабільними темпами, про що свідчать показники функціонування ринку будівельних послуг. Починаючи з 2015 року можна помітити стійкий позитивний тренд у розвитку будівельної галузі. В загальних обсягах виконаних будівельних робіт домінують роботи, що пов'язані з будівництвом інженерних споруд. Це зумовлено тим, що проектування та зведення інженерних комунікацій є найбільш складним та витратним завданням, яке потребує залучення значної кількості ресурсів і часу. Дослідження виявило тенденції пожвавлення сегменту житлової нерухомості у 2016-2017 рр. На сегмент ринку комерційної нерухомості припадає 27%, а на житлову нерухомість – 24%. Частка будівельного ринку у формуванні ВВП мала позитивну динаміку упродовж 2015-2018 рр. Однак, якщо до уваги брати діапазон часу за останні 9 років, з 2010 по 2018 рр., то можна помітити певне зниження ролі будівельної галузі у створенні ВВП. На внутрішньому ринку основна частина будівельних матеріалів продається у будівельних гіпермаркетах, спеціалізованих магазинах та через канали онлайн-торгівлі (Інтернет-магазини)

## 2.2. Оцінка ефективності управління підприємством

Для оцінювання ефективності управління на початку варто проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. З цією метою спочатку розглянемо показники формування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності підприємства (рис. 2.4). Дані фінансової звітності (Додатки) свідчать, що обсяги доходів підприємства збільшились у 2017 році порівняно з 2016-м роком на 57883,4 тис.грн, у 2018 році порівняно з 2017-м роком доходи підприємства зросли на 33469,2 тис.грн.



*Рис. 2.4. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі»\**

\*за даними фінансової звітності підприємства (Додатки)

Витрати досліджуваного підприємства зростали паралельно з доходами. Внаслідок цього обсяги фінансового результату були незначними, попри значне розширення масштабів діяльності підприємства. Дані фінансової звітності (Додатки) свідчать, що обсяги витрат підприємства збільшились у 2017 році порівняно з 2016-м роком на 57549,1 тис.грн, у 2018 році порівняно з 2017-м роком витрати підприємства зросли на 33281,6 тис.грн. Зростання чистого прибутку відбулося у 2017 році порівняно з 2016 на 274,1 тис.грн. У 2018 році



порівняно з 2017-м роком чистий прибуток збільшився на 153,8 тис. грн (56,0%).

Для загальної економічної характеристики діяльності досліджуваного підприємства варто охарактеризувати основні коефіцієнти ефективності його роботи та використання його фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. У табл. 2.4 наведено свод усіх ключових показників ефективності функціонування ТОВ «БК «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.4

**Ключові показники ефективності функціонування ТОВ «БК «Нові Зодчі» у 2016-2018 рр. \***

| Показники                                                                                                    | Роки   |         |        | Відхилення за 2016-2017 рр. |         | Відхилення за 2017-2018 рр. |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-----------------------------|---------|-----------------------------|--------|
|                                                                                                              | 2016   | 2017    | 2018   | тис.грн                     | %       | тис.грн                     | %      |
| <i>Показники ефективності використання трудових ресурсів</i>                                                 |        |         |        |                             |         |                             |        |
| Продуктивність праці, тис.грн / особу                                                                        | 1178,6 | 10037,5 | 5511,8 | 8858,9                      | 751,6   | -4525,7                     | -45,1  |
| Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу                                                                 | 0,3    | 45,8    | 25,2   | 45,5                        | 15161,1 | -20,6                       | -44,9  |
| <i>Показники ефективності використання основних засобів</i>                                                  |        |         |        |                             |         |                             |        |
| Фондовіддача, грн доходів на 1 грн основних засобів                                                          | 1,6    | 3,3     | 1,7    | 1,6                         | 98,0    | -1,6                        | -49,1  |
| Фондомісткість, пунктів                                                                                      | 0,6    | 0,3     | 0,6    | -0,3                        | -49,5   | 0,3                         | 96,6   |
| <i>Показники рентабельності та доходності діяльності</i>                                                     |        |         |        |                             |         |                             |        |
| Рентабельність власного капіталу, %                                                                          | 200,0  | 199,1   | 87,5   | -0,9                        | -0,4    | -111,6                      | -56,0  |
| Рентабельність активів, %                                                                                    | 0,04   | 1,5     | 0,8    | 1,4                         | 3447,6  | -0,7                        | -49,0  |
| Рентабельність наданих послуг, %                                                                             | 0,03   | 0,5     | 0,5    | 0,4                         | 1692,0  | 0,0                         | 0,3    |
| Рентабельність сукупних витрат, %                                                                            | 0,03   | 0,5     | 0,5    | 0,4                         | 1701,0  | 0,0                         | 0,3    |
| Рентабельність операційних витрат, %                                                                         | 0,03   | 0,5     | 0,5    | 0,4                         | 1702,3  | 0,0                         | 0,2    |
| Коефіцієнт операційного леверіджу, пунктів                                                                   | 1,0    | 1,0     | 1,0    | 0,0                         | 1,1     | 0,0                         | 0,6    |
| Доходність активів, пунктів                                                                                  | 1,6    | 3,3     | 1,7    | 1,6                         | 98,0    | -1,6                        | -49,1  |
| <i>Показники ефективності формування та використання фінансових ресурсів (коефіцієнти фінансового стану)</i> |        |         |        |                             |         |                             |        |
| Коефіцієнт покриття                                                                                          | 1,000  | 1,004   | 0,981  | 0,004                       | 0,398   | -0,023                      | -2,283 |



| Продовження табл. 2.4.                               |         |        |        |         |          |        |          |
|------------------------------------------------------|---------|--------|--------|---------|----------|--------|----------|
| 1                                                    | 2       | 3      | 4      | 5       | 6        | 7      | 8        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                       | 0,985   | 0,754  | 0,705  | -0,231  | -23,474  | -0,049 | -6,527   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                    | 0,000   | 0,036  | 0,000  | 0,036   | 0,000    | -0,036 | -99,982  |
| Коефіцієнт бюджетної автономії                       | 0,000   | 0,008  | 0,009  | 0,008   | 3754,012 | 0,001  | 10,358   |
| Коефіцієнт фінансування                              | 1,000   | 0,992  | 0,991  | -0,008  | -0,787   | -0,001 | -0,084   |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | 0,000   | 0,004  | -0,019 | 0,004   | 1892,906 | -0,023 | -557,132 |
| <i>Коефіцієнти ділової активності</i>                |         |        |        |         |          |        |          |
| Коефіцієнт оборотності активів                       | 1,646   | 3,259  | 1,657  | 1,613   | 97,975   | -1,602 | -49,148  |
| Коефіцієнт оборотності запасів                       | 109,253 | 13,991 | 6,110  | -95,262 | -87,194  | -7,880 | -56,326  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості   | 3,086   | 14,614 | 14,763 | 11,529  | 0,000    | 0,149  | 1,020    |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості  | 2,171   | 3,687  | 1,942  | 1,516   | 69,830   | -1,745 | -47,337  |

\*Джерело: за даними фінансової звітності підприємства (Додатки)

Як свідчать результати проведених розрахунків, значення показника продуктивності праці свідчило про зростання ефективності використання персоналу у 2017 році порівняно з 2016-м роком – відбулось збільшення продуктивності праці на 8858,9 тис.грн / особу. У 2018 році результативність використання персоналу знизилась на 4225,1 тис.грн / особу за рахунок розширення штату працівників. У 2017 році порівняно з 2016-м роком відбулось збільшення прибутку на 1-го працівника на 45,5 тис.грн / особу. У 2018 році прибутковість використання персоналу знизилась на 20,6 тис.грн / особу також за рахунок розширення штату працівників.

Значення показника фондовіддачі свідчило про зростання ефективності використання основних засобів у 2017 році порівняно з 2016-м роком – відбулось збільшення коефіцієнта фондовіддачі на 1,6 грн. У 2018 році результативність використання основних засобів знизилась на 1,6 грн за рахунок збільшення обсягу основних засобів на балансі підприємства. Динаміка коефіцієнта фондомісткості мала обернений характер до показника фондовіддачі.

Характеризуючи показники рентабельності, варто відмітити, що вони мали позитивні тенденції зміни. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу мав позитивну тенденцію. Аналогічну тенденцію мав коефіцієнт рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 1,4% у період 2016-2017 рр. Однак, у 2018 році можна було помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Коефіцієнти рентабельності будівельних послуг та робіт ТОВ «БК «Нові Зодчі» також були невисокими, що пояснюється досить високим рівнем витрат у доходах (коефіцієнт операційного левериджу), який досягає майже 1.

Важливо відмітити, що забезпечення стійкого фінансового стану підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» визначається обраною політикою щодо формування та використання активів і капіталу. Виходячи з табл. 2.4 можна визначити, що значення коефіцієнта загального покриття на упродовж трьох років коливалося в межах 0,98-1,00 пунктів. Можна зробити висновок про те, що значення коефіцієнтів загальної платоспроможності підприємства перебувають в межах норми. Значення коефіцієнта фінансової автономії становили у 2018 році 0,01, тобто активи підприємства були повністю профінансовані за рахунок позикового капіталу на 99%. Негативним фактором було зменшення рівня коефіцієнта маневреності власного капіталу, що пов'язано з невеликими прибутками підприємства. Коефіцієнти ділової активності ТОВ «БК «Нові Зодчі» не мали визначеної тенденції, що було зумовлено значними коливаннями у формуванні ресурсів та капіталу підприємства.

Таким чином, в цілому діяльність підприємства мала прибутковий характер. Обсяги доходів підприємства збільшились у 2017 році порівняно з 2016-м роком на 57883,4 тис.грн, у 2018 році порівняно з 2017-м роком доходи підприємства зросли на 33469,2 тис.грн. Зростання чистого прибутку відбулося у 2017 році порівняно з 2016 на 274,1 тис.грн. У 2018 році порівняно з 2017-м роком чистий прибуток збільшився на 153,8 тис. грн (56,0%). Значення показника продуктивності праці свідчило про зростання ефективності

використання персоналу у 2017 році порівняно з 2016-м роком – відбулось збільшення продуктивності праці на 8858,9 тис.грн / особу. У 2018 році результативність використання персоналу знизилась на 4225,1 тис.грн / особу за рахунок розширення штату працівників. У 2018 році результативність використання основних засобів знизилась на 1,6 грн за рахунок збільшення обсягу основних засобів на балансі підприємства. Динаміка коефіцієнта фондомісткості мала обернений характер до показника фондovіддачі. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу мав позитивну тенденцію. Аналогічну тенденцію мав коефіцієнт рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 1,4% у період 2016-2017 рр. Однак, у 2018 році можна було помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Структурно механізм управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи можна представити на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Механізм антикризового управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі»\*

\*Джерело: складено автором за даними топ-менеджменту підприємства



Сучасний підхід до розробки і реалізації системи антикризового управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» здійснюється в межах циклу, представленого на рис. 2.5. Наведений цикл дозволяє обґрунтувати динамічну організаційну стратегію, яка в ході виявлення додаткових кризових факторів може бути відкоригована та спрямована на подальше зростання ефективності фінансово-господарської діяльності.

Відповідно до визначених напрямків управління в умовах кризи практиці роботи ТОВ «БК «Нові Зодчі» використовуються такі заходи: 1) оптимізації використання та формування ресурсів підприємства, що має сприяти зростанню КРІ основних бізнес-процесів; 2) оптимізації структури залучення капіталу для фінансування діяльності; 3) зростання рівня платоспроможності та фінансової стійкості; 4) оптимізації системи управління персоналом та його розвитку; 5) оптимізації системи управління бізнес-процесами.

Антикризовий характер формування механізму управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах виникнення ризиків щодо посилення кризових явищ в діяльності підприємства передбачає формування відповідного алгоритму, який можна представити у вигляді ряду послідовних етапів, які наведено на рис. 2.6.

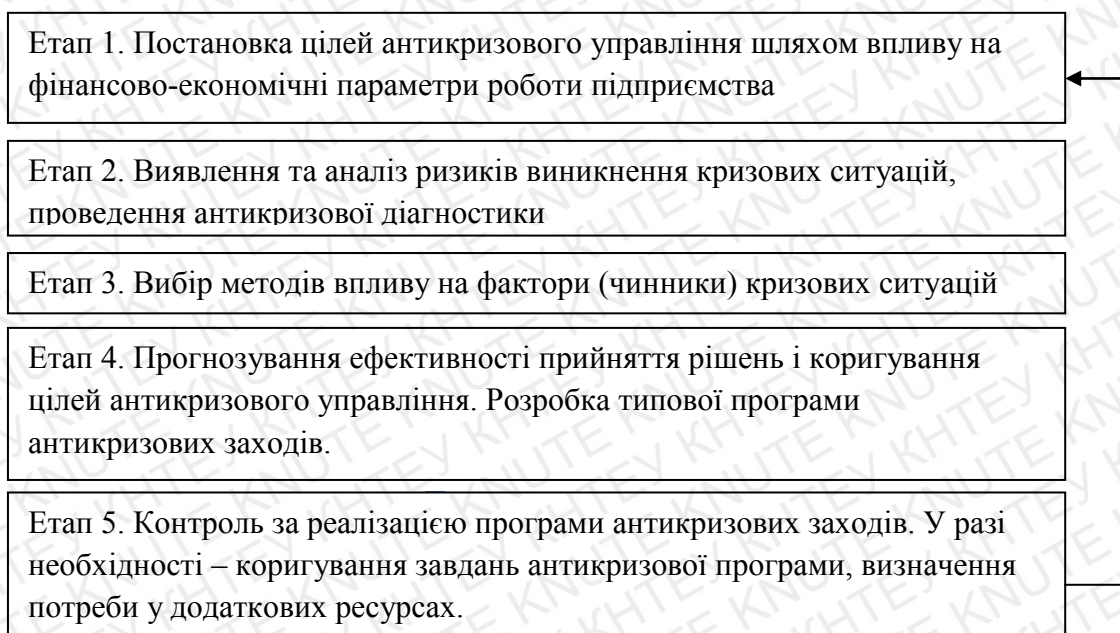


Рис 2.6. Етапи реалізації механізму управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи\*

\*Джерело: складено автором за даними підприємства

Надалі варто оцінити основні показники ефективності управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи. З цією метою пропонуємо скористатися методикою оцінювання загроз виникнення ситуації банкрутства на підприємстві. Результати розрахунків R-моделі наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники аналізу виникнення ризику банкрутства ТОВ «БК «Нові Зодчі»**

| Показники                                | Фактичні дані за періоди |        |        |        |        |
|------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                          | 2014                     | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
| Модель Альтмана                          |                          |        |        |        |        |
| Значення Z-коефіцієнту моделі Альтмана   | 12,535                   | 14,828 | 17,747 | 13,582 | 33,625 |
| Модель Спрінгейта                        |                          |        |        |        |        |
| Значення Z-коефіцієнту моделі Спрінгейта | 6,422                    | 9,373  | 17,187 | 12,872 | 85,677 |

Для оцінки потенціалу антикризової стійкості підприємства пропонуємо розрахувати розрахуємо інтегральний коефіцієнт. Для інтегральної оцінки потенціалу антикризової стійкості доцільно використовувати таку формулу:

$$I = \sqrt[n]{K_1 \times l_1 + K_n \times l_n} \quad (2.1)$$

де  $K_i$  –  $i$ -й коефіцієнт, що описує фінансову стратегію підприємства (показники),

$l_i$  – коефіцієнт вагомості показника (визначено автором на власне бачення),

$n$  – кількість показників, що описують стійкість.

Для оціночних показників можна не брати усі фінансові коефіцієнти, а обрати лише основні, що виражають ту чи іншу сторону потенціалу антикризової стійкості. До таких показників пропонуємо віднести наступні: коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами; коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу; маневреність робочого капіталу; коефіцієнт



фінансової автономії, загальний коефіцієнт покриття; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки потенціалу антикризової стійкості ТОВ «БК  
«Нові Зодчі» за 2014-2018 роки \***

| Назва показника                                             | Коефіцієнт вагомості показника | Станом на     |               |               |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                             |                                | на 1.01. 2017 | на 1.01. 2018 | на 1.01. 2019 |
| Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами               | 0,2                            | 1,000         | 0,996         | 0,973         |
| Коефіцієнт оборотності активів                              | 0,15                           | 1,646         | 3,259         | 1,657         |
| Маневреність робочого капіталу                              | 0,1                            | 1,000         | 0,515         | -2,083        |
| Коефіцієнт фінансової автономії                             | 0,15                           | 0,000         | 0,008         | 0,009         |
| Загальний коефіцієнт покриття                               | 0,15                           | 1,000         | 1,004         | 0,981         |
| Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,15                           | 0,704         | 0,223         | 0,092         |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                              | 0,1                            | 0,985         | 0,754         | 0,705         |
| Інтегральний коефіцієнт фінансової стійкості                | 1                              | 0,901         | 1,000         | 0,468         |

\*Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Так, станом на 01.01.2016 року інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості складав 0,901 пункти. У наступному році його значення зросло до 1,000 пункти. На останню звітну дату інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості становив 0,468 пунктів. Зниження інтегрального показника потенціалу антикризової стійкості можна пояснити передусім зростанням рівня позикового фінансування, що мало наслідком погіршення фінансової стійкості підприємства. З іншого боку зниження рівня оборотності активів було спричинено динамікою ситуації на ринку житлового будівництва.

Для оцінювання потенціалу антикризової стійкості пропонуємо використати рейтингову модель, яка базується на оцінюванні окремих факторів, що визначають антикризовий потенціал та ефективність управління компанією в умовах кризи.



Для побудови рейтингової моделі було використано основні показники та коефіцієнти ефективності, що були оцінені в питанні 2.1. У табл. 2.7 наведено основні результати аналізу окремих чинників ефективності управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.7

**Результати аналізу окремих чинників ефективності управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи за 2016-2018 роки\***

| Фактори потенціалу антикризової стійкості ЗЕД | Загальна сума балів |      |      | Середнє за 3 роки | Еталон |
|-----------------------------------------------|---------------------|------|------|-------------------|--------|
|                                               | 2016                | 2017 | 2018 |                   |        |
| Майновий стан                                 | 4                   | 5    | 6    | 5,4               | 9      |
| Фінансова стійкість                           | 4                   | 7    | 7    | 6,2               | 9      |
| Ліквідність                                   | 3                   | 3    | 3    | 3                 | 9      |
| Прибутковість                                 | 3                   | 3    | 4    | 3,2               | 9      |
| Ділова активність                             | 7                   | 9    | 9    | 8,4               | 9      |
| Ринкова спроможність                          | 6                   | 8    | 8    | 7,6               | 9      |

\*Джерело: побудовано за результатами оцінювання основних КРІ підприємства у питанні 2.1

Виходячи з отриманих результатів, можна сформувати діаграму, яка дає розуміння слабких сторін підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» в плані організації ефективного управління в умовах кризи.

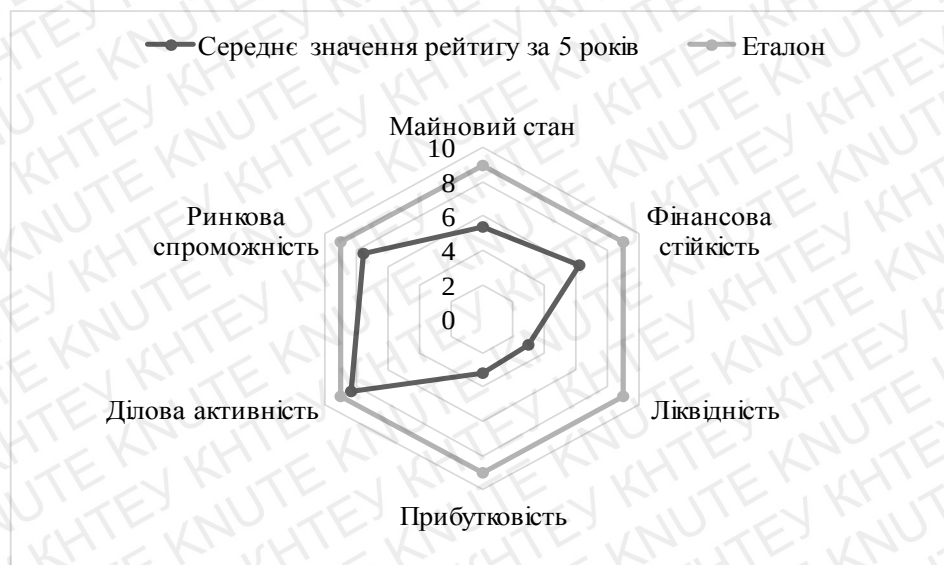


Рис. 2.6. Результати оцінки окремих чинників ефективності управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи за 2016-2018 роки

Як видно з рис. 2.6, оцінювання окремих факторів потенціалу антикризової стійкості свідчить про те, що слабкими сторонами ТОВ «БК «Нові Зодчі» в цьому плані є вплив факторів, що виражають майновий стан, ліквідність, прибутковість і в меншій мірі - фінансову стійкість. Зростання підвищення потенціалу антикризової стійкості ТОВ «БК «Нові Зодчі» визначається довго- та короткостроковими перспективами розвитку досліджуваного підприємства.

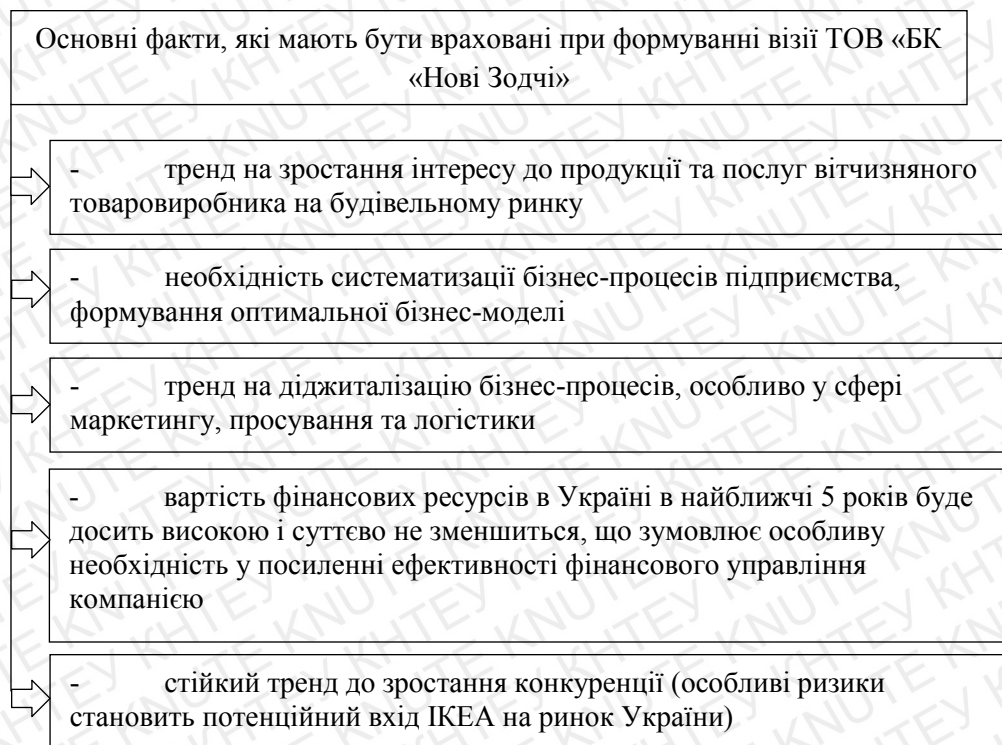
Отже, у даному питанні було розглянуто основні особливості формування системи ефективного управління діяльністю ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи. Станом на 01.01.2016 року інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості складав 0,901 пункти. У наступному році його значення зросло до 1,000 пункти. На останню звітну дату інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості становив 0,468 пунктів. Зниження інтегрального показника потенціалу антикризової стійкості можна пояснити передусім зростанням рівня позикового фінансування, що мало наслідком погіршення фінансової стійкості підприємства. З іншого боку зниження рівня оборотності активів було спричинено динамікою ситуації на ринку житлового будівництва.

## РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

### 3.1. Розробка стратегії управління підприємством

Обґрунтування альтернативи стратегічного управління досліджуваним підприємством пропонуємо почати з визначення візії, тобто того, яким ми бачимо компанію через декілька років. Аби реалізувати цей крок, необхідно врахувати усі результати проведеного стратегічного аналізу компанії, включаючи основні перспективи і тренди розвитку ринку будівельних послуг Україні в перспективі на найближчі 5 років. Тому, зважаючи на це, можемо виділити наступні факти, які мають бути обов'язково врахованими при формуванні візії (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Основні факти, які мають бути враховані при формуванні візії ТОВ «БК «Нові Зодчі».*

Наведені факти, а також проведений у 2-му розділі аналіз дає підстави свідчити про певні труднощі та глобальні завдання, які стоять перед



керівництвом ТОВ «БК «Нові Зодчі». Численні ризики та невизначеність бізнес- та макросередовища у довгостроковій перспективі створюють певні перешкоди для отримання чіткої оцінки можливих стратегічних орієнтирів розвитку компанії. Однак, відсутність орієнтованості на антикризові засади в стратегічному управлінні може спричинити навіть до припинення діяльності підприємства, оскільки воно опиниться перед загрозами, до яких не буде готове. Тому, виходячи з перелічених вище фактів можемо сформулювати наступну візію компанії (через 1, 3 та 5 років) (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Характеристика візії ТОВ «БК «Нові Зодчі» на ринку будівельних послуг України**

| <i>Часовий горизонт стратегічного планування</i> | <i>Опис візії (того, як ми бачимо компанію)</i>                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 рік                                            | Бізнес-процеси на підприємстві є відлагодженими, наведено порядок у фінансовій дисципліні (включаючи операційну аналітику та управління фінансовими потоками), сформовано чіткі KPI розвитку, як наслідок - оптимізовано витрати (у т.ч. фонд виплати заробітної плати) |
| 2-3 роки                                         | Здійснено переформатування системи маркетингу компанії у гнучкий формат, бізнес-процеси у сфері управління збутом, логістикою та просуванням діджиталізовано, систематизовано механізми надання будівельних послуг у повній відповідності під потреби ринку             |
| 5 років                                          | Підприємство розширюється, охоплюючи різні сегменти будівельного ринку, в перспективі може надавати будівельні послуги по всій території України                                                                                                                        |

Виходячи з наведеної візії компанії можна сформувати певну систему цінностей, на які варто орієнтуватися під час здійснення стратегічного позиціонування. З цією метою можна виділити наступні групи цінностей, на реалізацію яких варто орієнтуватися в першу чергу:

- високі стандарти якості будівельних послуг;
- орієнтація на потреби кінцевого споживача будівельних послуг;
- умотивованість персоналу на кінцевий результат;
- відкритість до співпраці;
- практичний підхід до вирішення складних ситуацій;
- прихильність ідеям компанії.

Виходячи з візії та визначених цілей розробки напрямків стратегічного позиціонування варто сформулювати оновлену місію компанії:

- задоволення споживчого попиту у якісних будівельних послугах, забезпечення прихильності споживачів до бренду компанії, зростання ринкової частки та конкурентних позицій на ринку будівельних послуг.

Тепер сформуємо основні цілі та завдання формулювання місії для ТОВ «БК «Нові Зодчі», використовуючи наведені вище сформовані положення. Варто зауважити, що доцільно спочатку сформулювати систему цілей стратегічного управління відповідно до специфіки діяльності досліджуваного підприємства. Для формулювання цілей стратегії управління на підприємстві доцільно використати підхід «дерево цілей». Розробка ієрархії цілей у процесі оновлення стратегії здійснюється методом декомпозиції. Процес формулювання стратегічних цілей з використанням запропоновано методу можна зобразити у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Формулювання цілей стратегічного управління з використанням методу декомпозиції на підприємстві ТОВ «БК «Нові Зодчі»**

| № | Етап процесу формулювання цілей стратегії управління                  | Відповідальний за етап             | Очікувані результати                                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розробка стратегічних цілей вищого рівня                              | Керівник підприємства              | Визначено конкретні стратегічні цілі вищого рівня                                      |
| 2 | Декомпозиція цілей нижчого рівня та визначення цілей середнього рівня | Заступник керівника підприємства   | Визначено конкретні стратегічні цілі середнього рівня                                  |
| 3 | Декомпозиція цілей до рівня конкретних стратегічних завдань           | Керівники підрозділів підприємства | Сформовано перелік стратегічних завдань для досягнення відповідних цілей нижчого рівня |

Рівні (ієрархія) цілей стратегічного управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі» перебувають у певній внутрішній підпорядкованості. Ієрархію цілей стратегії управління ТОВ «БК «Нові Зодчі» для наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Ієрархія цілей стратегічного управління ТОВ «БК «Нові Зодчі»**

| № | Цілі вищого рівня                      | Цілі нижчого рівня                                                                             | Завдання, які допомагають досягти цілей стратегічного позиціонування                                                             |
|---|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Зростання ринкової частки підприємства | 1.1 Удосконалення системи управління бізнес-процесами                                          | 1.1.1 Оптимізація логістики<br>1.1.2 Оптимізація каналів збуту<br>1.1.3 Оптимізація засобів стимулювання збуту                   |
|   |                                        | 1.2 Удосконалення системи просування послуг на будівельному ринку                              | 1.2.2 Удосконалення засобів реклами<br>1.2.3 Впровадженні інноваційних засобів комунікацій                                       |
| 2 | Зростання ефективності роботи          | 2.1 Удосконалення моделі бізнес-процесів, їх діджиталізація                                    | 2.1.1 Впровадження аналітичної автоматизованої системи<br>2.1.2 Впровадження CRM-системи                                         |
|   |                                        | 2.2 Посилення фінансово-економічної ефективності                                               | 2.2.1 Впровадження системи фінансового контролінгу<br>2.2.2. Впровадження системи KPI на основі збалансованих показників         |
| 3 | Посилення іміджу на ринку              | 3.1 Удосконалення логістики (доставка будматеріалів, планування робіт будівельних працівників) | 3.1.1 Зміна концепції логістики на більш гнучку<br>3.1.2 Впровадження заходів зі зростання ефективності планування робочого часу |
|   |                                        | 3.2 Удосконалення системи управління комунікаціями                                             | 3.2.1 Удосконалення системи планування комунікацій                                                                               |

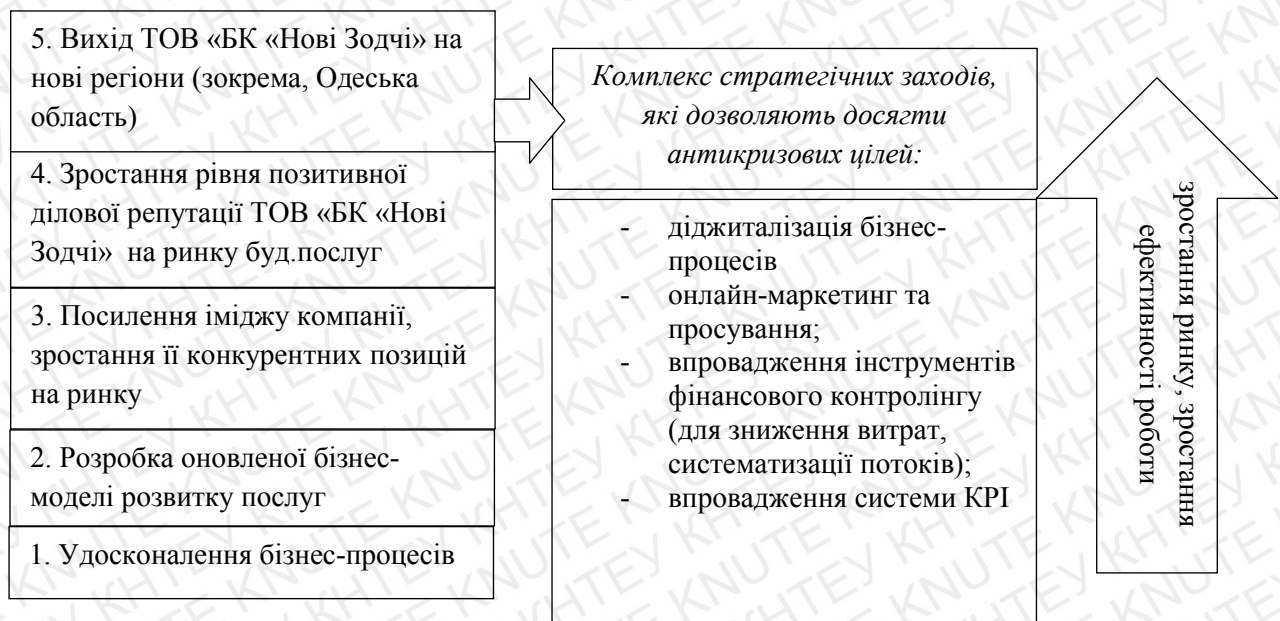
Наступним етапом формування оновленої стратегії управління є вибір відповідного її варіанту. Для цього обов'язковим етапом є проведення попереднього стратегічного аналізу та діагностики розвитку ТОВ «БК «Нові Зодчі», що передбачає вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Варто відмітити, що цей аналіз уже було проведено у розділі 2. За результатами проведеного аналізу можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей формування стратегії управління ТОВ «БК «Нові Зодчі»:

- диверсифікація послуг та впровадження нових сервісів (наприклад, монтаж систем опалення), які відповідають тренду будівельного ринку;



- розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові ринки збуту, розширення переліку замовників на будівельні послуги в межах України;
- розширення засобів комунікацій за рахунок впровадження інноваційних інструментів діджитал-технологій (впровадження CRM-системи).

Пропонований тип стратегії управління для досліджуваного підприємства досить складно визначити, оскільки процес операційного та антикризового менеджменту взагалі не систематизований; будь-які стратегічні орієнтири визначаються суто керівником і часто ним же змінюються, так і не втілюючись у життя. Для досліджуваного підприємства можна було б обрати декілька варіантів стратегій. З метою вибору стратегічної позиції компанії на ринку будівельних послуг можемо графічно зобразити перехід підприємства від поточного рівня стратегічного позиціонування до нового формату, що дозволить досягти усіх поставлених цілей. З цією метою сформуємо піраміду зростання McKinsey (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Піраміда зростання McKinsey ТОВ «БК «Нові Зодчі» для формування нової стратегії розвитку в умовах протистоянні кризовим ситуаціям*

В цілому варто підкреслити, що ми пропонуємо зосередитися на реалізації саме конкурентної стратегії диференціації для ТОВ «БК «Нові Зодчі»,

оскільки вона дасть можливість зосередитися на реалізації відповідних конкурентних переваг та досягти намічених цілей зростання ефективності роботи компанії, забезпечити передумови для розширення бізнесу.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано альтернативні варіанти формування стратегії управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі». Основними цілями пропонованої стратегії управління є такі: 1) зростання ринкової частки підприємства, що забезпечується удосконаленням системи збуту послуг та комплексу комунікацій; 2) зростання ефективності роботи підприємства в цілому та оптимізація окремих його бізнес-процесів; 3) посилення іміджу підприємства на ринку, що забезпечується удосконаленням іміджевої політики, удосконаленням системи управління комунікаціями. За результатами проведеного дослідження можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей впровадження обраної стратегії управління ТОВ «БК «Нові Зодчі»: диверсифікація портфелю послуг та впровадження нових сервісів (монтаж електрообладнання та систем опалення); розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові регіони, розширення переліку клієнтів на існуючих ринках (поки що це лише ринок України); розширення засобів комунікацій за рахунок впровадження їх інноваційних інструментів (сучасний сайт з інтеграціями до засобів пошукової аналітики Google, CPM-система). В межах запропонованої стратегії управління сформовано піраміду зростання McKinsey, яка враховує напрямки антикризового менеджменту в системі управління за рахунок таких заходів: діджиталізація бізнес-процесів, онлайн-маркетинг та просування, впровадження інструментів фінансового контролінгу (для зниження витрат, систематизації потоків), впровадження системи KPI.

### **3.2. Прогноз підвищення ефективності управління бізнесом**

Прогнозування напрямків підвищення ефективності управління бізнесом ТОВ «БК «Нові Зодчі» передбачає розробку збалансованої бізнес-моделі розвитку. З цією метою розробляється програма стратегічних заходів, які

спрямовані на досягнення цілей обґрунтованої у попередньому питанні стратегії управління підприємством. Дану програму можна представити у вигляді діаграми Ганта (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Програма заходів з реалізації збалансованої бізнес-моделі розвитку  
ТОВ «БК «Нові Зодчі» у 2019-2020 рр.**

| Завдання реалізації конкурентної стратегії                                                                     | Графік реалізації завдань нової стратегії підприємства, кількість днів |          |         |                     |       |          | Усього, днів |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------------------|-------|----------|--------------|
|                                                                                                                | 4 квартал 2019 року                                                    |          |         | 1 квартал 2020 року |       |          |              |
|                                                                                                                | жовтень                                                                | листопад | грудень | січень              | лютий | березень |              |
| 1. Диверсифікація послуг та розробка нових видів сервісів (послуги монтажу електрообладнання, систем опалення) | 7                                                                      | 8        | 5       | 7                   | 7     |          | 34           |
| 1.1 Дослідження ринку будівельних послуг                                                                       | 7                                                                      | -        | -       | -                   | -     | -        | 7            |
| 1.2 Оцінка конкурентних переваг та недоліків послуг підприємства                                               | -                                                                      | 4        | -       | -                   | -     | -        | 4            |
| 1.3 Визначення напрямків розвитку послуг на буд.ринку України                                                  | -                                                                      | 4        | -       | -                   | -     | -        | 4            |
| 1.4 Формування диверсифікації портфелю послуг                                                                  | -                                                                      | -        | 5       | 7                   | 7     | -        | 19           |
| 2. Розширення присутності на існуючих ринках, вихід на нові ринки збуту                                        | 4                                                                      | 5        | 6       | 7                   | 7     | -        | 29           |
| 2.1 Дослідження ситуації на існуючих сегментах ринку буд.послуг                                                | 4                                                                      | -        | -       | -                   | -     | -        | 4            |
| 2.2 Оцінка перспективності нових видів буд.послуг                                                              | -                                                                      | 5        | -       | -                   | -     | -        | 5            |
| 2.3 Формування плану впровадження діджитал-засобів комунікацій                                                 | -                                                                      | -        | 6       | -                   | -     | -        | 6            |
| 2.4 Розробка бюджету розвитку бізнес-процесів                                                                  | -                                                                      | -        | -       | 7                   | 7     | -        | 14           |



| 1                                                                                   | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7        | 8         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 3. Удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація                                    | -         | -         | -         | 7         | 5         | 5        | 17        |
| 3.1 Визначення фінансової структури, впровадження системи аналітики та бюджетування | -         | -         | -         | 2         | -         | -        | 2         |
| 3.2 Розробка системи КРІ для моніторингу роботи підрозділів, оцінки бізнес-процесів | -         | -         | -         | 1         | -         | -        | 2         |
| 3.3 Впровадження CRM-системи                                                        | -         | -         | -         | 1         | -         | -        | 2         |
| 3.3 Формування плану впровадження діджитал-засобів аналітики                        | -         | -         | -         | 3         | -         | -        | 3         |
| <b>Усього, днів</b>                                                                 | <b>11</b> | <b>13</b> | <b>11</b> | <b>21</b> | <b>19</b> | <b>5</b> | <b>80</b> |

Таким чином, реалізація програми заходів для підвищення ефективності управління бізнесом в межах обраної стратегії управління передбачає тривалість терміном 80 днів упродовж 4-1 кварталів 2019-2020 рр. Деякі заходи будуть реалізовуватися послідовно. Для впровадження заходів пропонується створити проекту групу, яка буде складатися з керівника компанії та керівників підрозділів, що відповідають за конкретні завдання.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні основних ключових показників ефекту та результатів господарської діяльності підприємства. Варто здійснити прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів, які були обгрунтовано вище. Визначення ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «БК «Нові Зодчі» будемо здійснювати використовуючи в якості вихідних даних фінансову інформацію за 2016-2018 рр. Витрати з розробки і впровадження заходів збалансованої моделі бізнес процесів з метою протидії кризовим ситуаціям наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати з розробки і впровадження заходів збалансованої моделі  
бізнес процесів з метою протидії кризовим ситуаціям**

| Стаття бюджету                                                             | тис.грн/місяць | Річний бюджет |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Оплата за консультації менеджера «Baker Tilly International»               | 6              | 75            |
| Розробка технічного завдання                                               | 7              | 85            |
| Придбання системи                                                          | 18             | 210           |
| Встановлення стандартизованих компонентів системи                          | 6              | 75            |
| Введення та тестування бази даних ТОВ «БК «Нові Зодчі» в середовищі Ахапта | 11             | 130           |
| Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком                    | 4              | 50            |
| Тестування системи та її коригування                                       | 4              | 45            |
| <i>Усього заходи з удосконалення управління бізнес-процесами</i>           | -              | 670           |

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження заходів становить 670 тис.грн. Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з прогнозними результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.6).

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів покращення фінансової стратегії. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Таблиця 3.6

**Прогнозні показники розробки і впровадження заходів збалансованої моделі бізнес процесів з метою протидії кризовим ситуаціям на ТОВ «БК «Нові Зодчі»**

| Група заходів                                                                                                                | Вплив заходу на результати роботи підприємства                                                                                                             | Витрати по реалізації заходу, тис.грн                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження системи фінансового контролінгу та автоматизація звітності і бюджетування, аудит і реінжиніринг бізнес-процесів | <i>Скорочення витрат за реінжинірингу бізнес-процесів:</i><br>пакет заходів дозволить забезпечити оптимізацію поточних витрат, скоротивши їх мінімум на 5% | Впровадження комплексу заходів зовнішніх консультантів, придбання та налаштування відповідного програмного забезпечення, що коштує приблизно 670 тис.грн |
|                                                                                                                              | <i>Скорочення витрат за автоматизації звітності і бюджетування (у т.ч. введення КРІ):</i> можливість зменшення операційних витрат на 3%                    |                                                                                                                                                          |
| РАЗОМ                                                                                                                        | -                                                                                                                                                          | 670 тис.грн                                                                                                                                              |

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. При цьому планове значення окремої статті витрат визначали наступним чином:

$$В_{пр} = \frac{В_{2018}}{ЧД_{2018}} \times ЧД_{пр} \quad (3.1)$$

де,  $В_{пр}$  – прогнозний обсяг витрат,  $В_{2018}$  та  $ЧД_{2018}$  – показники фактичного обсягу витрат у 2018 році,  $ЧД_{пр}$  – прогнозний обсяг доходів від реалізації.

Для прогнозування доходів використовуємо припущення, що їх обсяг зростатиме в середньому на темп не нижче 10% за рахунок впровадження запропонованих заходів. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть поступову тенденцію до скорочення.



Спрогнозуємо показники роботи підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «БК «Нові Зодчі» у 2019 – 2022 рр. (з урахуванням стратегічних заходів), тис.грн.**

| Показники                                                      | Факт    | Пояснення                                                                                                           | Прогноз |        |        |        |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|
|                                                                | 2018    |                                                                                                                     | 2019    | 2020   | 2021   | 2022   |
| 1                                                              | 2       | 3                                                                                                                   | 4       | 5      | 6      | 7      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 93700,4 | Прогнозний обсяг доходу знайдено як +10% від показника попереднього року                                            | 103070  | 113377 | 124715 | 137187 |
| Інші операційні доходи                                         | 9,4     | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах                                                               | 10      | 11     | 13     | 14     |
| Інші доходи                                                    | -       | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах                                                               | 0       | 0      | 0      | 0      |
| Разом доходи                                                   | 93709,8 |                                                                                                                     | 103081  | 113389 | 124728 | 137201 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 92011,3 | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах, але результат розрахунку зменшено на 5% - за рахунок заходів | 101212  | 105767 | 116344 | 127978 |
| Інші операційні витрати                                        | 1139,0  | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах                                                               | 1253    | 1378   | 1516   | 1668   |
| Інші витрати                                                   | 36,9    | Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах                                                               | 41      | 45     | 49     | 54     |
| Бюджет витрат на впровадження заходів                          | -       | 50% витрат - на 2019 рік, 50% витрат - на 2020 р.                                                                   | 335     | 335    |        |        |
| Разом витрати                                                  | 93187,2 |                                                                                                                     | 102841  | 107525 | 117909 | 129700 |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 522,6   | ФР = Доходи - Витрати                                                                                               | 240     | 5864   | 6819   | 7501   |
| Податок на прибуток                                            | 94,1    | 18% від оподатковуваної бази                                                                                        | 43      | 1056   | 1227   | 1350   |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 428,5   | Зміни не прогножуються                                                                                              | 197     | 4809   | 5592   | 6151   |

Отже, для 2019-го прогнозований фінансовий результат визначено на рівні 197 тис.грн. Справа в тім, що до кінця 2019 року підприємство понесе додаткові інвестиції у запропоновані заходи в сумі 335 тис.грн, при цьому ці заходи матимуть результат лише з наступного 2020-го року. Це пояснює те, що

у 2019 році буде отримано менший фінансовий результат, аніж у 2018-му. Прибуток від впровадження запропонованих заходів складе у 2020 році – 4809 тис.грн, у 2021 році – 5592 тис.грн, у 2022 році – 61151 тис.грн.

Отже, реалізація програми заходів для підвищення ефективності управління бізнесом в межах обраної стратегії управління передбачає тривалість терміном 80 днів упродовж 4-1 кварталів 2019-2020 рр. Деякі заходи будуть реалізовуватися послідовно. Для впровадження заходів пропонується створити проекту групу, яка буде складатися з керівника компанії та керівників підрозділів, що відповідають за конкретні завдання. Прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів здійснено на основі визначення основних ключових показників ефекту та результатів господарської діяльності підприємства. До кінця 2019 року підприємство понесе додаткові інвестиції у запропоновані заходи в сумі 335 тис.грн, при цьому ці заходи матимуть результат лише з наступного 2020-го року. Це пояснює те, що у 2019 році буде отримано менший фінансовий результат, аніж у 2018-му. Прибуток від впровадження запропонованих заходів складе у 2020 році – 4809 тис.грн, у 2021 році – 5592 тис.грн, у 2022 році – 61151 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1) Подолання кризових ситуацій в бізнесі передбачає усунення причин, що їх спричинили. а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією і тактикою в антикризовому управлінні. Важливим моментом в проведенні оздоровчих робіт на підприємстві є їх безперервність.

2) В цілому фактори макросередовища в сучасних умовах не мають однозначного впливу на кризові явища в діяльності ТОВ «БК «Нові Зодчі». Позитивний вплив на зниження ризиків виникнення криз мають сучасні заходи реформування політико-правової системи, сфери регулювання бізнесу в Україні. Однак, значний ризик на посилення кризових явищ має макроекономічна невизначеність політики нового уряду, зокрема неясність стосовно подальшої співпраці з МВФ.

3) Мікросередовище розвивається стабільними темпами, про що свідчать показники функціонування ринку будівельних послуг. Починаючи з 2015 року можна помітити стійкий позитивний тренд у розвитку будівельної галузі. В загальних обсягах виконаних будівельних робіт домінують роботи, що пов'язані з будівництвом інженерних споруд. Це зумовлено тим, що проектування та зведення інженерних комунікацій є найбільш складним та витратним завданням, яке потребує залучення значної кількості ресурсів і часу. Дослідження виявило тенденції пожвавлення сегменту житлової нерухомості у 2016-2017 рр. На сегмент ринку комерційної нерухомості припадає 27%, а на житлову нерухомість – 24%. Частка будівельного ринку у формуванні ВВП мала позитивну динаміку упродовж 2015-2018 рр. Однак, якщо до уваги брати діапазон часу за останні 9 років, з 2010 по 2018 рр., то можна помітити певне зниження ролі будівельної галузі у створенні ВВП. На внутрішньому ринку основна частина будівельних матеріалів продається у будівельних гіпермаркетах, спеціалізованих магазинах та через канали онлайн-торгівлі (Інтернет-магазини)



4) Розглянуто основні особливості формування системи ефективного управління діяльністю ТОВ «БК «Нові Зодчі» в умовах кризи. Станом на 01.01.2016 року інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості складав 0,901 пункти. У наступному році його значення зросло до 1,000 пункти. На останню звітну дату інтегральний показник потенціалу антикризової стійкості становив 0,468 пунктів. Зниження інтегрального показника потенціалу антикризової стійкості можна пояснити передусім зростанням рівня позикового фінансування, що мало наслідком погіршення фінансової стійкості підприємства. З іншого боку зниження рівня оборотності активів було спричинено динамікою ситуації на ринку житлового будівництва.

5) Обґрунтовано альтернативні варіанти формування стратегії управління підприємством ТОВ «БК «Нові Зодчі». Основними цілями пропонованої стратегії управління є такі: 1) зростання ринкової частки підприємства, що забезпечується удосконаленням системи збуту послуг та комплексу комунікацій; 2) зростання ефективності роботи підприємства в цілому та оптимізація окремих його бізнес-процесів; 3) посилення іміджу підприємства на ринку, що забезпечується удосконаленням іміджевої політики, удосконаленням системи управління комунікаціями. За результатами проведеного дослідження можна навести наступні узагальнюючі висновки стосовно можливостей впровадження обраної стратегії управління ТОВ «БК «Нові Зодчі»: диверсифікація портфелю послуг та впровадження нових сервісів (монтаж електрообладнання та систем опалення); розширення меж діяльності на ринку - вихід на нові регіони, розширення переліку клієнтів на існуючих ринках (поки що це лише ринок України); розширення засобів комунікацій за рахунок впровадження їх інноваційних інструментів (сучасний сайт з інтеграціями до засобів пошукової аналітики Google, CRM-система). В межах запропонованої стратегії управління сформовано піраміду зростання McKinsey, яка враховує напрямки антикризового менеджменту в системі управління за рахунок таких заходів: діджиталізація бізнес-процесів, онлайн-маркетинг та

просування, впровадження інструментів фінансового контролінгу (для зниження витрат, систематизації потоків), впровадження системи KPI.

6) Реалізація програми заходів для підвищення ефективності управління бізнесом в межах обраної стратегії управління передбачає тривалість терміном 80 днів упродовж 4-1 кварталів 2019-2020 рр. Деякі заходи будуть реалізовуватися послідовно. Для впровадження заходів пропонується створити проекту групу, яка буде складатися з керівника компанії та керівників підрозділів, що відповідають за конкретні завдання. Прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів здійснено на основі визначення основних ключових показників ефекту та результатів господарської діяльності підприємства. До кінця 2019 року підприємство понесе додаткові інвестиції у запропоновані заходи в сумі 335 тис.грн, при цьому ці заходи матимуть результат лише з наступного 2020-го року. Це пояснює те, що у 2019 році буде отримано менший фінансовий результат, аніж у 2018-му. Прибуток від впровадження запропонованих заходів складе у 2020 році – 4809 тис.грн, у 2021 році – 5592 тис.грн, у 2022 році – 61151 тис.грн.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я.І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 66-69.
2. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством: монограм. / О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова. - Львів: УАД, 2011. 252 с.
3. Бабак А.В. Прибыль и налоги в Украине: консультации, нормативная база: Метод. Пособие / А.В. Бабак, С.О. Матвиец, С.К. Москаленко, С.Л. Хомяк, Л.Ю. Плешонкова. - Донецьк: ООО "Баланс- Клуб", 2016. - 111с.
4. Бакай С.С. Словник з теорії організації: [навч. посіб.] / С. С. Бакай, С. О. Білун, А. В. Світлична; за ред. д.е.н., проф. С. С. Бакая -2-ге видання, доопрацьоване і переробл. – Полтава, 2015. – 65 с.
5. Барабаш Н. С. Алгоритмізація комплексного аналізу діяльності підприємства торгівлі за критеріями якості його менеджменту / Н. С. Барабаш, М. О. Никонович, А. О. Міщенко // Проблеми і перспективи економіки та упр. - 2016. - № 3. - С. 107-112.
6. Басов М.Г. Внутрішній контроль діяльності підприємств / М.Г. Басов // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції, 2013 - №3. – С. 110-113.
7. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2015. - Том 19. - №2. - С. 13-19.
8. Безпарточний М.Г. Ефективність роботи підприємств / М.Г. Безпарточний // Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі, 2014 [електронний ресурс] – режим доступу: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya\\_Bezpartochnyi.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya_Bezpartochnyi.pdf)
9. Берест М. Сутність та деякі аспекти антикризового фінансового управління підприємством / М. Берест // Світ фінансів, 2013. - № 2. - С. 131-136.
10. 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 і практики: зб. наук. праць. - 2013. - № 1 (14). - С. 90-96.

11. Бланк І.О. та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. –К. : КНТЕУ, 2011. – 344 с.

12. Богацька Н.М. та ін. Умови розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі / Богацька Н.М., Кохан А.В., Майданюк Я.Л. // Економіка, 2015. - №10. – [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/10\\_53371.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/10_53371.doc.htm)

13. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Житомир: Рута. - 2013. - С. 680 .

14. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва — Суми: Вид. «Ярославна», 2013. — 488 с.

15. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишневська // Економіка АПК, 2016. - № 12. - С. 32 - 37.

16. Волков О. І. Економіка підприємства : збірник лекцій / О. І. Волков, В. К. Скляренко. – К. : Знання, 2015. – 331 с.

17. Галич О. А. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства / О. А. Галич. – Полтава, 2014. – 298 с.

18. Гонтарева І.В. Ендогенні фактори ефективності розвитку підприємства / І.В. Гонтарева // Оралдин гилим жаршиси: науково-теоретичний і практичний журнал. Сер. Економічні науки. – Уральськ: Уралнаучкнига, 2016. - № 10 (46). – С. 76-8

19. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання: монографія / Д. А. Горовий. - Х. : ХНАДУ, 2013. - 280 с.

20. Грещак М. Г. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2016. – 228 с.

21. Грішнова О.А., Василик О.В. Механізм ефективного розвитку підприємства / Грішнова О.А., Василик О.В. //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2017. – Вип. 6. – С. 22–27.
22. Гуменюк В. Я. Механізми ринкового господарювання: галузеві особливості : Моногр. / В. Я. Гуменюк, Б. О. Король, Р. М. Костюкевич, Н. О. Мазур, Г. Ю. Мішук; ред.: В. Я. Гуменюк; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2015. - 282 с.
23. Давиденко Н.М. Аналіз інвестиційних проектів: навч.посіб. / Н. М. Давиденко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ : Компринт, 2015 – 377 с. – Бібліогр.: с. 374-377 – укр.
24. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки, 2015. - №1(127). – С. 133-143
25. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Л.М. Дейніс, В. І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. № 41(2). URL: [http:// www.nbu.gov.ua/](http://www.nbu.gov.ua/)
26. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко. – К. : МАУП, 2016. – 80 с.
27. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
28. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація, 2017. - № 1. - С. 42 - 45.
29. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2015. - №2. – С. 134-141

30. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств [Монографія] / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. - Вінниця: ВНТУ, 2011. - 188 с.
31. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. - №2. – С. 265-269
32. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А.Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. - 2013. - № 1-2(2). - С. 227-235.
33. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - 2017. - № 1(2). - С. 69-75
34. Іванов І.В. Особливості менеджменту в торгівлі / І.В. Іванов. - К.: КНЕУ, 2015. – 422с.
35. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2013. – Вип. 14.7. – С. 291–294.
36. Іщук О. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / О. Іщук // Науковий блог, 2015. -№2. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2015/>
37. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнева /Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. — 2014. — № 4. — С. 15-27.
38. Качуровський В.Є. Прибуток підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес та економіка та управління, 2017. - № 4. - С. 123-129.



39. Коваленко В.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками / В.В. Коваленко, Є.В. Чопікова // Економіка і суспільство, 2016. - №5. – С. 363-367
40. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Экономика и управление. - 2013. - № 4. - С. 41-46.
41. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2014. - №8. - С. 107-114.
42. Коваленко, В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія/ В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. - Одеса:, 2013. - 381 с.
43. Крейдич І.М. та ін. Умови забезпечення платоспроможності підприємств у контексті їх фінансової безпеки / І.М. Крейдич, О.С. Наконечна // Економічна наука, 2016. - №8. – С. 95-103
44. Круш П. В. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства: / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 206 с.
45. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / Зоряна Богданівна Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. - Том 21. - № 2. - С. 152-156
46. Мазаракі А. А. Виробниче підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

47. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2016. - №6. – С. 200-202
48. Маховка В. М. Методологічні засади управління підприємством в умовах кризи / В. М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(1). - С. 305-310
49. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. - Полтава, 2015. - 277 с.
50. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Олександр Олексійович Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157-162.
51. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. - 2015. - №2(9). - С. 16-22.
52. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). – С. 39-46
53. Мних Є. В. Збалансована система інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту / Є. В. Мних, М.Д. Білик // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2013. - № 722. - С. 155-158.
54. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К. В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. — 2016. — № 4 (31). — С. 142-146.

55. Мошковська Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошковська, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2015. – № 5. – С. 264-269.
56. Палій Г.В. Управління платоспроможністю підприємства в сучасних умовах / Г.В. Палій // Вісник ВНТУ, 2017. - №1. – С. 156-159
57. Петрович Є.М., та ін. Економіка виробничого підприємства, підручник / за аг. ред.. Й.М. Петровича / Є.М. Петрович., А.Ф. Кіт, О.М. Семенів. – Львів: Новий світ, 2015. – 680 с.
58. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 300-310.
59. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. - 2016. - №1. - С. 235-239.
60. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник / Є.Г. Рясних. К.: «Академвидав», 2010. 336 с.
61. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління / А.В. Сало // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 412-418
62. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством / О.С. Силкін, П.О. Муж // Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 228-235.
63. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський // Траекторія науки, 2017. - №3. – С. 4001-4009
64. Соловійова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_ek\\_2014\\_56\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29).



65. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В. О. Супрун // Фінансовий простір. - 2015. - №2(18). - С. 399-403.
66. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187-192.
67. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]: Вісник соціально-економічних досліджень № 38. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf>
68. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. - 2011. - № 1. - С. 21-24.
69. Чернявська, Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності / Т. А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 18., ч. II. - С. 247-252.
70. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О.Й. Шевцова // Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>
71. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». - 2013. - Вип. 7(4). - С. 132-236.
72. Юрій Е. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи: інструменти та моделі / Е. О. Юрій, К. В. Гросу // Молодий вчений. - 2016. - № 12.1. - С. 1018-1022