МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування бізнесу в сфері нерухомості в умовах кризи»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування
Христов М. Д.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор політичних наук, професор
Арабаджиєв Д. Ю.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Христов Максим Денисович

1. Тема роботи «Адміністрування бізнесу в сфері нерухомості в умовах кризи»

керівник роботи: Арабаджиєв Д. Ю., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор політичних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
2 СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Арабаджиєв Д.Ю.		
2	Арабаджиєв Д.Ю.		
3	Арабаджиєв Д.Ю.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ М. Д. Христов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Ю. Арабаджиєв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 14 табл., 4 рис., 57 джерел.

Об'єкт дослідження ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» та його система управління бізнес-процесами.

Предмет дослідження – система адміністрування бізнесу ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

Методи дослідження: системний аналіз, синтез, статистичні методи.

Метою дослідження є систематизація теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій для вдосконалення адміністрування бізнес-процесів підприємств будівельної галузі в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління в умовах невизначеності. Розкрито сутність ризиків та невизначеності в антикризовому управлінні. Досліджено методичний інструментарій прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» виконано аналіз показників фінансово-економічної діяльності фірми, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. Проведено інтегрально-бальне оцінювання фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства. За результатами SWOT-аналізу підприємства складено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого розвитку фірми та формування комплексу антикризових заходів.

Для удосконалення системи адміністрування ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» в умовах невизначеності в роботі запропоновано застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «АЛЗА СТРОЙ». Обґрунтовано вибір оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності з використанням матричних ігор.

Інформаційна база дослідження – звітність, статистична інформація підприємства, монографії, навчальні посібники та підручники ресурси мережі Інтернет, публікації в періодичній пресі.

АДМІНІСТРУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, РИЗИКИ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 68 p., 14 tables, 4 figures, 57 sources.

The object of the study is LLC ALZA STROY and its business process management system.

The subject of the study is the business administration system of LLC ALZA STROY.

Research methods: system analysis, synthesis, statistical methods.

The purpose of the study is to systematize theoretical and methodological principles, as well as develop practical recommendations for improving the administration of business processes of construction enterprises in conditions of uncertainty of the internal and external environment.

The theoretical and methodological foundations of anti-crisis management in conditions of uncertainty are considered. The essence of risks and uncertainty in anti-crisis management is revealed. The methodological tools for making anti-crisis decisions in conditions of uncertainty are studied.

In order to diagnose the financial and economic condition of the LLC ALZA STROY enterprise, an analysis of the indicators of the financial and economic activity of the company, as well as financial management: financial stability, liquidity and solvency of the enterprise, profit and profitability indicators, was performed. An integral-score assessment of the financial condition was carried out in terms of financial risk and possible bankruptcy of the enterprise. Based on the results of the SWOT analysis of the enterprise, appropriate conclusions were drawn regarding the opportunities and risks of further development of the company and the formation of a set of anti-crisis measures.

To improve the administration system of LLC ALZA STROY in conditions of uncertainty in the work, the use of risk management tools in the management of LLC ALZA STROY was proposed. The choice of the optimal solution (strategy) was substantiated based on the analysis and forecasting of possible losses of resources of a crisis enterprise in conditions of uncertainty using matrix games.

The information base of the study is reporting, statistical information of the enterprise, monographs, textbooks and textbooks, Internet resources, publications in the periodical press.

ADMINISTRATION, MANAGEMENT, UNCERTAINTY, ENTERPRISE, CRISIS, MANAGEMENT, RISKS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 10
1.1 Адміністрування бізнес-процесів в умовах кризового функціонування підприємства 10
1.2 Методи адміністрування бізнесу в умовах невизначеності 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» 23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» 23
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» 25
2.3 Організаційне забезпечення фінансового менеджменту ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» 28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 41
3.1 Формування ефективної системи ризик-менеджменту 41
3.2 Обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів підприємства в умовах невизначеності 47
ВИСНОВКИ 58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 62

ВСТУП

Зовнішнє середовище сучасних підприємств вирізняється високим рівнем невизначеності, що зумовлено складністю та швидкими змінами у зовнішніх факторах. Постійна динаміка зовнішнього середовища та внутрішніх умов фінансової діяльності підприємств підвищує ризик виникнення криз, які можуть проявлятися у різних формах, що особливо актуально в умовах повномасштабного вторгнення. Кризові ситуації характеризуються коливаннями обсягів виробництва та збуту, зростанням кредиторської й дебіторської заборгованості, а також дефіцитом власних ресурсів для розвитку. У багатьох випадках саме ці фактори стають причиною неплатоспроможності компаній.

У нестандартних умовах традиційні методи управління, застосовувані у звичайному режимі, стають неефективними. Тому ключову роль в управлінні підприємством відіграють спеціалізовані стратегії та управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Їхньою метою є оперативна зміна ситуації, мінімізація наслідків або запобігання наближенню кризи. Найефективнішим підходом у цьому контексті є адміністративні підходи до управління, які відрізняється від звичайного фінансового управління своєю специфікою, зумовленою значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також непередбачуваністю й невизначеністю ситуацій.

У таких умовах теоретичне обґрунтування та практичне впровадження сучасних підходів до адміністрування бізнеус стає надзвичайно актуальним. Ефективне їх застосування дозволяє навіть збитковим підприємствам отримати шанс на стабілізацію та продовження діяльності.

Найбільш значущими роботами з питань адміністрування бізнесу в умовах кризи, на яких базується теоретична частина нашого дослідження, є

праці таких вчених, як, Бікулов Д.Т., Маркова С.В., Василенко В.О., Лігоненко С.В., Литвак Б. Г., Цигічко В. Н., Шершньова З.Є. та інші. Варто зазначити, що кожне з проведених досліджень висвітлює важливий аспект цієї проблеми, проте її комплексна розробка залишається недостатньою. У зв'язку з цим постає потреба у глибшому вивченні питань прийняття антикризових управлінських рішень в умовах невизначеності, враховуючи сучасні реалії, вимоги та тенденції розвитку будівельної галузі.

Метою дослідження є систематизація теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій для вдосконалення адміністрування бізнес-процесів підприємств будівельної галузі в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети передбачає виконання таких завдань:

– дати характеристику сутності та поняття антикризового управління;

- дослідити методи та інструменти управління підприємством в умовах нестабільності й невизначеності;

– проаналізувати та визначити зміст понять «невизначеність» і «ризик», а також дослідити залежність ризику від рівня невизначеності;

– провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінку його фінансово-економічного стану за допомогою вітчизняних і зарубіжних методик;

– запропонувати комплекс управлінських рішень і заходів для вдосконалення адміністрування бізнес-процесів підприємства будівельної галузі.

Об'єкт дослідження ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» та його система управління бізнес-процесами.

Предмет дослідження – система адміністрування бізнесу ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

При написанні роботи були використані різноманітні прийоми та методи системного аналізу, синтез, статистичні методи.

Інформаційна база дослідження – звітність, статистична інформація

підприємства, монографії, навчальні посібники та підручники ресурси мережі Інтернет, публікації в періодичній пресі.

Новизна роботи полягає в узагальнені рекомендації щодо підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесів будівельного підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Адміністрування бізнес-процесів в умовах кризового функціонування підприємства

Було б нерозумно заперечувати той факт, що сьогодні чимало організацій перебувають у кризовому стані. Причин цьому безліч, це як і зовнішні фактори, так і допущені помилки безпосередньо самими керівниками компаній.

Ситуація вкрай ускладнена тим, що в даний період реформи в українській економіці відбуваються на тлі глобалізації економічних процесів, інтеграції національної економіки у світову господарську систему, і вимагають більш виваженого підходу у використанні світового досвіду антикризових заходів на всіх рівнях управління національною економікою. Криза, яка охопила більшість суб'єктів господарювання, відрізняється масштабами, глибиною і конфігурацією вираження залежно від сфери діяльності, ресурсного забезпечення, технологічної оснащеності та інших чинників.

В умовах відсутності практичного досвіду вітчизняних підприємств функціонувати у нестабільному економічному середовищі особливо актуально − антикризове управління, що є «комплексом методик та інструментів, які сприяютьзапобіганню чи усуненню кризових проявів» [21]. Проблематика антикризового управління широка і різноманітна – від проблем, пов'язаних із розпізнаванням передкризових ситуацій, до проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, банкрутства та санації підприємств.

Головним завданням антикризового управління є «розробка та

першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, здатних інтенсивно впливати на умови, що призводять до кризового стану» [19]. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – недопущення кризової ситуації. З цієї ж причини вкрай важливо в процесі управління компанією застосовувати пропоновані технології антикризового управління, завдяки яким вдасться якщо і не запобігти початковому рівні, то як мінімум пом'якшити негативні моменти та успішно вийти з важкого фінансового стану.

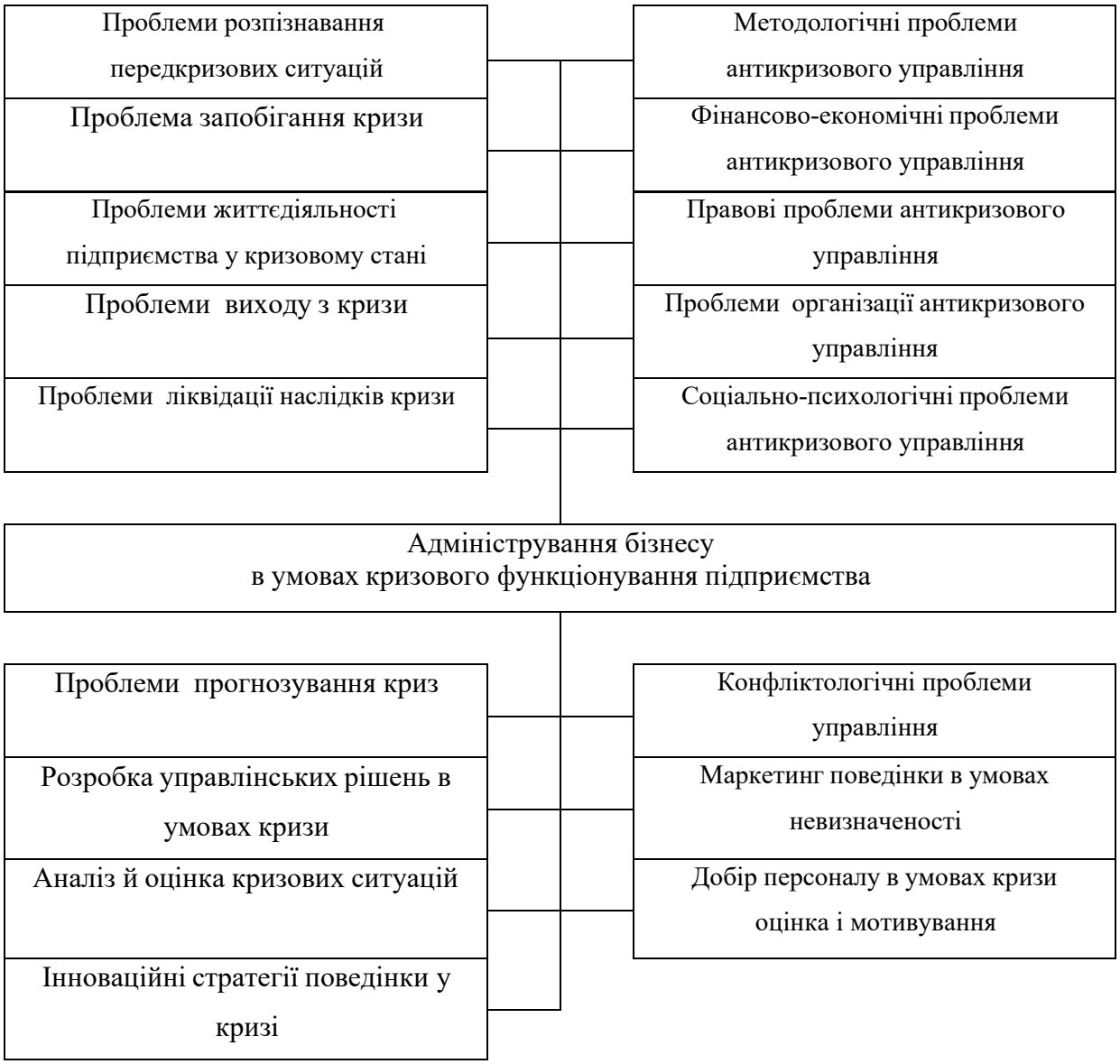


Рис. 1.1 – Адміністрування бізнесу в умовах кризи

На рис 1.1 показана модель управління бізнесом, яка враховує фактори

невизначеності і ризику, при яких технології застосовуються для вирішення проблем в умовах кризових функцій компанії [3].

Зарубіжні дослідження характеризуються використанням терміну «антикризове управління». Ще один етап якого включає заходи, що відносяться до поняття «антикризове управління» в Україні. Більш широке поняття «антикризове управління» для бізнесу слід розуміти як процес зміни діяльності компанії на основі діагностики потенційних проблем. До них відносяться: потенційні проблеми, способи їх виявлення - діагностика і способи їх вирішення - зміни в діяльності компанії і, з сучасної точки зору, бізнес-моделі.

Антикризове управління малим і середнім бізнесом має додаткові функції. Власники та менеджери невеликих організацій, криза та управління, ймовірність розвитку, періодичність тощо. Корпоративний. Вони скептично ставляться до підготовки та управління кризою. Часто, на їхню думку, єдине «рішення» в кризовій ситуації - звільнити співробітника і почекати.

1. Ще одна особливість малих підприємств - їх невеликий розмір. Це означає, що чим менше підприємство, тим менше у нього резерв ресурсів і тим більше воно схильне до зовнішніх подій і внутрішніх проблем. Зарубіжний досвід вказує на те, що роль державної підтримки малого і середнього бізнесу особливо важлива в кризових ситуаціях, коли економіка вимагає фундаментальної реструктуризації, а соціальна напруженість знижується, перш за все під час пандемії, малі та середні підприємства дуже добре усвідомлюють наслідки кризи, вони можуть зіткнутися з нестачею нового фінансування, замовлень і послуг через зниження купівельної спроможності та банкрутства контрагентів». зниження потенціалу попиту.

Без сумніву, антикризове управління – це процес, за допомогою якого організація стикається з катастрофічною подією, яка загрожує підірвати її взаємодію самостійно або із зовнішнім середовищем. Слід також зазначити, що антикризове управління – це не один захід, а кілька заходів, систематизованих в рамках стратегічного бачення - реакції на відновлення

після прогнозування кризи. 1 у цьому дослідженні кризове управління МСП слід розуміти як» стратегічний процес, який змінює діяльність МСП на основі діагностики потенційних проблем та враховує особливості корпоративного середовища до, під час та після кризи « [12].

З точки зору стратегічного управління, антикризове управління повинно починатися не з оцінки статей балансу і реалізації оперативних заходів щодо запобігання банкрутства, а з визначення місії і мети бізнесу, підтримки стратегічних ресурсів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу компанії. довгостроковий як на внутрішньому, так і на зовнішньому неділях.

Використання терміну криза в наукових дослідженнях зазвичай розуміється як глобальна криза, що зачіпає всі аспекти економічного розвитку. Також може бути регіональна криза за участю конкретної організації. Для малого бізнесу ці різні значення часто збігаються: загальна криза, симптоми якої викликають (або викликають) проблеми для малого бізнесу, та місцева криза. Це визначення дозволяє створити набір дій для розробки заходів антикризового управління:

- Збір (моніторинг) інформації про підприємство і його стейкхолдерів;

- Проведення бізнес-діагностики у фінансовій та нефінансовій діяльності;

- Визначення причини таких проблем, як зміни умов навколишнього середовища, включаючи сам бізнес, ланцюжок створення вартості та корпоративне середовище, щоб виявити та систематизувати проблеми, які можуть загрожувати розвитку бізнесу.;

- Розробка деталей стратегічного процесу на певному рівні діяльності;

- Організація та реалізація процесів стратегічних змін;

- Розробка управлінських рішень власниками малого та середнього бізнесу з питань трансформації діяльності;

- Оцінка ефективності та порівняння первинних і кінцевих діагностичних цілей для отримання додаткової нової діагностики;

- Поступове накопичення досвіду та використання набутого емпіричного досвіду для прогнозування можливих кризових ситуацій [20].

Невизначеність цілей та функцій, багатовимірність, дезорганізація, альтернативні стратегії реагування на кризи, фінансове відновлення тощо. Враховуючи відомі фактори, такі як включає галузеві та регіональні аспекти, викладені в деталях реагування на кризу щодо різних компаній та їх різних регіонів. Крім того, у кожного підприємства є свої закономірності формування слідів при реалізації антикризових стратегій, а також при розробці і вирішенні конкретних дослідницьких питань, що визначають заходи по відновленню платоспроможності підприємства.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища завжди існує ризик ухвалення рішень, які можуть не відповідати реальним змінам, оскільки останні можуть значно відрізнятися від очікуваних. Додатково, обмежений обсяг необхідної інформації про поточний стан середовища підсилює ймовірність помилкових рішень, адже будь-яка інформація також має певний рівень невизначеності. Навіть за умов стабільності зовнішнього середовища підприємства залишається певна частка невизначеності, що впливає на його діяльність.

У ситуаціях динамічних змін зовнішнього середовища постає необхідність прогнозування таких змін для своєчасного розроблення і реалізації управлінських рішень, зокрема в рамках антикризового менеджменту. Проте прогнози не завжди бувають точними, що підсилює негативний вплив екзогенної невизначеності на ефективність управлінських рішень. Невизначеність також притаманна і внутрішньому середовищу підприємства, особливо під час кризових ситуацій, коли вона додатково ускладнюється людським фактором.

Діяльність підприємств часто пов'язана з невизначеними ситуаціями, які вимагають ухвалення альтернативних рішень та дій, особливо в умовах погіршення фінансового стану або загрози банкрутства. Це зумовлює актуальність аналізу особливостей функціонування підприємств в умовах

невизначеності. Невизначеність розглядається як стан, у якому неможливо оцінити ймовірність потенційного результату через відсутність достовірної інформації. Така ситуація ускладнює передбачення наслідків управлінських рішень, особливо за умов швидко змінюваного середовища функціонування [20].

Поняття «ризик» має багатовимірну природу, яку можна розкрити лише у зв'язку з такими категоріями, як «невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності» та «умови ризику». Невизначеність виникає, коли результат дії представлений у вигляді набору можливих альтернатив, але їх ймовірність залишається невідомою. Ризик же має місце тоді, коли дія призводить до набору альтернатив із відомими ймовірностями їх реалізації.

Ризики та невизначеність є невід'ємними аспектами господарської діяльності та управлінських процесів. Уся управлінська діяльність характеризується «ризиковим характером, що зумовлено багатофакторною динамікою об'єкта управління, його середовища та людським фактором» [20]. Процес ухвалення та реалізації управлінських рішень у ризикових умовах є одним із найяскравіших прикладів управління ризиком. Ризиковими вважаються рішення, що приймаються в умовах невизначеності, але за наявності певної ймовірності досягнення бажаного результату.

Комплексне дослідження явища невизначеності зумовлене тим, що діяльність підприємств залежить від багатьох чинників. Ці чинники, відповідно до місця їх виникнення, можна класифікувати як виробничі, комерційні, соціально-політичні, фінансові та адміністративно-законодавчі.

Серед підходів до класифікації невизначеності найбільш поширеним є аналіз з погляду ймовірності настання подій. За цим критерієм виділяють три основні типи невизначеності: повна невизначеність, повна визначеність та часткова невизначеність [22].

Повна невизначеність характеризується практично нульовою прогнозованістю подій. У таких умовах кризові підприємства повністю позбавлені можливості передбачати фінансову стабілізацію, перспективи

власного розвитку або зміни на ринку. Це є найскладнішою формою невизначеності для управління.

Повна визначеність, навпаки, відзначається майже стовідсотковою прогнозованістю подій. За таких умов підприємства мають можливість з високою точністю передбачити результати реалізації антикризових стратегій, поведінку на ринку та тенденції свого розвитку. Таким чином, повна невизначеність і повна визначеність є двома крайніми точками спектра, що формують межі можливого розвитку подій, подібно до функції f(x), значення якої змінюються від 0 до 1.

Часткова невизначеність займає проміжне положення, коли ймовірність настання подій варіюється в межах від 0 до 1. У порівнянні з попередніми типами, часткова невизначеність має більш практичний характер, оскільки дозволяє враховувати можливі сценарії розвитку подій та розробляти ефективні стратегії. Цей вид невизначеності є перспективним напрямом для досліджень в антикризовому менеджменті, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов та ефективніше управляти ризиками.

Антикризова стратегія підприємства в умовах складної кризи повинна враховувати передумови виникнення невизначеності на кожному етапі фінансового оздоровлення. Це включає етап визначення періоду дії стратегії, формування стратегічних цілей, а також розробку шляхів реалізації антикризового управління [20].

Будь-яка управлінська діяльність супроводжується ризиком помилок, що зумовлено багатофакторною динамікою об’єкта управління, його зовнішнім середовищем та людським фактором. Сучасний антикризовий менеджер повинен володіти навичками вирішення проблем у кризових ситуаціях, практичною методологією управління в умовах ризику та невизначеності. Це вимагає вміння отримувати додаткову інформацію (зокрема інтуїтивними чи експертними методами), оцінювати ймовірність досягнення результату та враховувати специфіку роботи підприємства в

межах регіональної, галузевої та функціональної інфраструктури.

У кризових умовах підприємства стикаються зі значною ймовірністю банкрутства, що підвищує ризикованість антикризового менеджменту. Ризики можуть відрізнятися за змістом, джерелами виникнення, ймовірністю реалізації, масштабом втрат і наслідків. Менеджер повинен вміти ризикувати раціонально, зважено оцінюючи небезпеку, і досягати поставлених цілей у межах правомірності ризику.

Антикризовий менеджмент можна порівняти з пошуком виходу з лабіринту, де успіх залежить від системи діагностування стану підприємства. Об’єктивність оцінок відіграє ключову роль у попередженні кризи або її подоланні. Помилкові оцінки можуть призвести до неправильного вибору напряму дій, залишаючи підприємство у стані кризи, незалежно від близькості до виходу. Ризик діагностичних помилок визначається як сукупність втрат від неправильних рішень та витрат на їх розробку.

Основними етапами антикризового управління є визначення зон ризику, запобігання кризовим ситуаціям, підготовка антикризової програми дій та управління кризою. Це підкреслює необхідність створення комплексних систем управління ризиками із залученням кваліфікованих фахівців — ризик-менеджерів. Їх завданням є розробка сценаріїв дій, які перетворюють кризу на керовану процедуру, дозволяючи підприємству ефективно функціонувати навіть за непередбачених обставин.

Таким чином, вивчення особливостей ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності є вкрай актуальним завданням.

1.2 Методи адміністрування бізнесу в умовах невизначеності

Попри посилення кризових явищ в економіці, зростання невизначеності зовнішнього середовища та збільшення кількості зовнішніх і внутрішніх факторів ризику у фінансово-господарській діяльності

підприємств, процес моделювання ухвалення управлінських рішень вимагає вдосконалення й адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

Під час кризи підприємство стає більш чутливим до управлінських рішень, адже «раціональні, своєчасні й обґрунтовані рішення можуть стати ключовою передумовою виходу з кризи» [17]. Водночас необдумані або помилкові рішення здатні погіршити ситуацію, призводячи до стагнації, депресії чи навіть банкрутства. У таких умовах значно зростає рівень ризику й відповідальності управлінського апарату, адже одне стратегічне рішення може або створити основу для подолання кризи, або позбавити підприємство шансів на відновлення.

Антикризові рішення за умов невизначеності — це результат комплексного аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативних варіантів дій в умовах обмеженої або відсутньої інформації, обумовленої кризовим станом у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства [19].

Для забезпечення якості таких рішень необхідно здійснити ретельний збір і аналіз значного обсягу даних. Аналітична робота в таких умовах передбачає виділення ключових завдань зі збору й обробки інформації на концептуальному, операційному та елементному рівнях. Зокрема, це включає:

визначення вимог до якості інформації (повнота, доступність, надійність, достовірність);

ідентифікацію джерел та вибір інструментів для отримання інформації потрібної якості й у встановлений час;

вибір методів обробки та передачі інформації кінцевим користувачам.

Ефективне виконання цих завдань потребує створення інтегрованої інформаційно-комунікаційної системи, яка забезпечить оперативність і точність процесу ухвалення рішень.

Основним завданням антикризового управління є «розробка та реалізація першочергових заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш

небезпечних факторів, що інтенсивно впливають на розвиток кризи» [29]. У цьому контексті виділяються три основні напрями ухвалення управлінських рішень в умовах кризи: пошук нових можливостей розвитку (інноваційний підхід), раціональне використання ресурсів (економічний підхід) та ефективне управління людським капіталом.

Складність антикризового управління полягає в необхідності прийняття рішень на ранніх стадіях кризи, коли її розвиток ще не став незворотним. Однак ці рішення часто базуються на недостатньо достовірних сигналах про негативні тенденції, що лише починають проявлятися. Це вимагає застосування особливих підходів, знань, досвіду та вміння ухвалювати зважені рішення в умовах невизначеності.

Кожне антикризове рішення повинно враховувати ризики та їхній вплив, щоб оптимізувати рівень цих ризиків. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати ресурсів і збільшити ймовірність успішної реалізації рішень.

Ефективність антикризового управління залежить від чіткого проходження таких етапів:

Діагностика – оцінка параметрів кризової ситуації та визначення її масштабів.

Розробка концепції подолання кризи – формування стратегічних та оперативних заходів для виходу з кризи.

Реалізація концепції – вжиття заходів для усунення кризи та її наслідків.

Вибір механізмів досягнення мети – визначення інструментів для відновлення нормального функціонування підприємства.

Результатом проходження цих етапів є ухвалення зважених антикризових рішень, які враховують складний конгломерат факторів впливу та умов. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління та збільшує шанси підприємства на подолання кризи.

Аналіз наукових досліджень із досліджуваної проблематики свідчить,

що у світовій практиці застосовуються два основні підходи до ухвалення антикризових рішень в умовах невизначеності. Згідно з першим підходом, особа, яка приймає рішення, використовує наявну інформацію, власні міркування та досвід для формування припущень щодо ймовірності настання певних зовнішніх умов, а також оцінки ефективності кожної стратегії розвитку за зміни цих умов [14].

У ситуаціях, коли рівень невизначеності, спричинений кризовими явищами, є дуже високим, прийняття рішень ускладнюється. У таких випадках особа, яка ухвалює рішення, може або взагалі не враховувати ймовірності зовнішніх подій, або вважати їх рівними, що по суті має однаковий ефект. У цьому разі застосовуються різні критерії ухвалення управлінських рішень, напрацьовані світовою практикою.

На сьогодні особливо актуальним є завдання розробки та впровадження методологічно обґрунтованого інструментарію антикризового управління, який забезпечить стале функціонування підприємств і сприятиме їхньому виходу з кризових ситуацій. Теорія невизначеності вказує, що підприємства ризикують втратити платоспроможність або стати банкрутами, якщо їхні керівники не навчаться розпізнавати та реагувати на «слабкі сигнали» зовнішнього середовища, ухвалювати виважені рішення в умовах невизначеності та контролювати стан підприємства як системи.

Оскільки в умовах невизначеності не існує універсального підходу або єдиної шкали реалізації фінансового оздоровлення підприємств, їх стійке функціонування можливе лише за дотримання принципів системності та збалансованості. Це включає забезпечення інформаційної підтримки для аналізу поточної ситуації, чіткого визначення цілей і завдань фінансового оздоровлення, а також вибору найбільш раціональних методів антикризового управління [22].

Основні методи ухвалення антикризових рішень в умовах невизначеності наведені у рис 1.2.

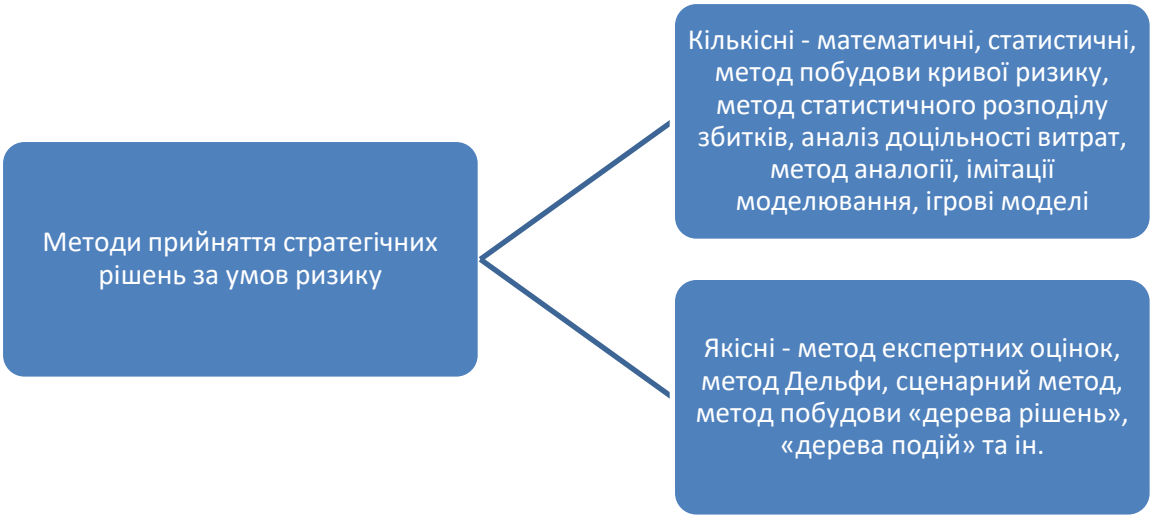


Рис. 1.2 – Методи прийняття антикризових рішень за умов невизначеності

В умовах невизначеності управління ризиками потребує доповнення прогнозуванням діяльності підприємства. Прогноз дозволяє оцінити можливі перспективи покращення чи погіршення стану організації за умов збереження існуючих тенденцій, ймовірних змін у зовнішньому середовищі та незначних коригувань внутрішньої політики без використання вагомих ресурсів. У деяких випадках доцільно залучати експертів для формування оцінок, а за браком часу чи високої вартості збору додаткової інформації — покладатися на досвід та інтуїцію.

Прийняття антикризових рішень є одним із найскладніших аспектів регулювання та контролю діяльності підприємства. Аналіз економічних видань та огляд світового досвіду підтверджують, що кризові явища стають дедалі частішими, а їх наслідки — масштабнішими. Сучасний світ переживає кризу глобального масштабу, до якої не був підготовлений, і навіть через значний час від її початку не запропоновано ефективних стратегій для подолання локальних чи специфічних наслідків, спричинених, наприклад, пандемією. Це підкреслює важливість дослідження невизначеності, а не лише ризиків, у контексті кризової поведінки малого бізнесу.

Підприємства мають адаптуватися до змін, обумовлених впливом

зовнішнього середовища, тоді як внутрішні керовані фактори повинні визначати їхню здатність до антикризової діяльності. Антикризове управління, згідно з дослідженнями українських і зарубіжних науковців, розглядається як стратегічний процес, що трансформує діяльність малого бізнесу через діагностику потенційних проблем. Цей процес враховує особливості інституційного середовища до, під час і після кризи, забезпечуючи адаптацію підприємств до нових умов.

В умовах кризи значення управлінських рішень істотно зростає. Раціональні, зважені та своєчасні рішення можуть стати відправною точкою для подолання кризової ситуації. Основними напрямками ухвалення таких рішень є: пошук інноваційних шляхів розвитку, ефективне використання ресурсів та управління людським капіталом. Коли підприємство стикається з кризою, його план дій повинен базуватися на найкращих оцінках можливих сценаріїв. Після подолання кризи підприємство має можливість стабілізувати діяльність і досягти запланованих цілей.

Взаємодія багатофакторних впливів зовнішнього середовища та загроз для малого бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризового управління необхідно формувати цілісне бачення ситуації. Це виключає можливість єдиного оптимального рішення і вимагає розробки багатоваріантних стратегій із мінімізацією витрат на їх коригування.

Отже, дослідження процесу ухвалення управлінських рішень у кризових умовах є надзвичайно актуальним і вимагає поглибленого аналізу.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЗА СТРОЙ» (скорочена назва – ТОВ «АЛЗА СТРОЙ») зареєстровано в Запорізькій обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ ПРОФЕСОРА ТОЛОКА. Основний вид діяльності:

41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель

Додаткові види діяльності:

43.11 - Знесення

43.12 - Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.13 - Розвідувальне буріння

43.21 - Електромонтажні роботи

43.22 - Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.29 - Інші будівельно-монтажні роботи

43.31 - Штукатурні роботи

43.32 - Установлення столярних виробів

43.33 - Покриття підлоги й облицювання стін

43.34 - Малярні роботи та скління

43.39 - Інші роботи із завершення будівництва

Крім того, до сфери діяльності підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» належить діяльність у сфері інжинірингу, тобто організація та контроль будівництва, реконструкції та ремонтуоб'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також доріг місцевого значення за рахунок бюджетнихкоштів, коштів юридичних осіб на

договірній основі.

ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» є багатопрофільним підприємством, яке забезпечує повний цикл будівельних робіт — від розроблення проектно-кошторисної документації до завершення будівництва та введення об'єктів в експлуатацію. Підприємство також виконує утримання, поточні та капітальні ремонти доріг, об'єктів соціально-культурного призначення, житлових і виробничих споруд. Крім того, «АЛЗА СТРОЙ» виготовляє будівельні матеріали власного виробництва, зокрема щебінь, асфальт, бетон і розчин, здійснюючи контроль якості як продукції, так і ремонтно-будівельних робіт.

Підприємство має розвинену виробничо-технічну базу, що включає дві територіально розділені ділянки. Основним замовником послуг є міське житлово-комунальне господарство, однак низька платоспроможність замовника стримує розвиток співробітництва. Особливо це проявилося у 2023 році, коли під час літнього будівельного сезону роботи з капітального ремонту міських вулиць не були профінансовані.

В останні роки попит на продукцію підприємства знизився через обмежений обсяг будівельно-ремонтних робіт у регіоні, а також відсутність масштабних проектів реконструкції, реставрації та будівництва архітектурних об'єктів. Це призвело до недовантаження виробничих потужностей у виробництві бетону та щебеню, що негативно позначилося на економічному стані підприємства.

Для зменшення залежності від сторонніх постачальників матеріалів, ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» завершує будівництво власного бетонно-розчинного вузла, що дозволить самостійно виробляти бетон і будівельні розчини. Одночасно модернізується каменедробильне обладнання для збільшення обсягів виготовлення щебеню, що сприятиме підвищенню ефективності та стабільності роботи підприємства.

ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» пропонує широкий спектр послуг у галузі будівництва, а також виготовляє сертифіковану продукцію, включаючи

товарний розчин, бетон, залізобетонні вироби, декоративну та тротуарну плитку. Усі вироби відповідають встановленим стандартам, мають сертифікати відповідності та дозвіл на застосування знаку якості для бетонних сумішей, будівельних розчинів та залізобетонних виробів.

Компанія спеціалізується на монтажно-будівельних роботах, косметичному та капітальному ремонті приміщень, реставрації та реконструкції споруд, а також на узгодженні та проведенні перепланування нежитлових приміщень і квартир. Значний досвід у будівництві дозволяє виконувати повний комплекс загальнобудівельних робіт на об’єктах цивільного та промислового призначення з високою якістю та у встановлені терміни. За 14 років діяльності компанія успішно реалізувала низку масштабних проектів у Запоріжжі та Запорізькій області.

Колектив підприємства складається з висококваліфікованих фахівців, які отримали професійну освіту у провідних вищих навчальних закладах, що забезпечує високий рівень професіоналізму у виконанні робіт.

Сучасна організаційна структура ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» забезпечує ефективну взаємодію з партнерами та замовниками, раціональний розподіл зусиль усіх співробітників та досягнення високих результатів. Це дозволяє максимально задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати якісне виконання будівельних послуг, дотримання термінів будівництва, а також ефективне матеріально-технологічне забезпечення будівництва та реконструкції об’єктів.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Для вдосконалення системи адміністрування бізнесу на підприємстві в сучасних кризових умовах необхідно провести повноцінний аналіз фінансового стану та господарської діяльності компанії. Аналіз чи діагностика комплексного станупідприємства, тобто визначення стану об'єкта дослідження – підприємства, або предмета дослідження – його

фінансового становища чи результатів (підсумків) його фінансово-господарської діяльності, мають проводитися у вигляді реалізації комплексу дослідницьких процедур.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за 2021-2023 роки

Показник	Од.вим.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
		2021	2022	2023	5-4	6-5	5/4	6/5
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	3 862,9	4 992,5	4 265,2	1 129,6	-727,3	129,2	85,4
Середньооблікова кількість працівників	ос.	47	46	44	-1	-2	97,8	95,6
Средньорічний виробіток	тис.грн/ос.	82,2	108,5	96,9	26,3	-11,6	132	89,3
Фонд заробітної плати	тис.грн	2 580,5	3 035,8	3 449,8	455,3	414	117,6	113,6
Середньомісячна заробітна плата	грн/ос.	4 575,4	5 499,6	6 533,4	924,2	1 033,8	120,2	118,8
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	3 425,8	3 864,4	3 758,5	438,6	-105,9	112,8	97,2
Сукупні операційні витрати	тис.грн	4 780,9	5 483,4	5 364,2	702,5	-119,2	114,7	97,8
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг	грн.	1,23	1,09	1,26	-0,14	0,17	88,6	115,5
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	89,1	58,3	-680,2	-30,8	738,5	65,4	1 266,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	71,6	47,8	-680,2	-23,8	728,0	66,7	1 523,0
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції	%	2,60	1,50	-18,1	-1,1	-19,6	57,7	1 306,6
Рентабельність (збитковість) доходу	%	1,85	0,95	-15,94	-0,9	-16,85	51,3	1 777,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	17 664	17 477	17 607	-187	130	98,9	100,7
Фондовіддача	грн	0,22	0,28	0,24	0,06	-0,04	127,2	85,7
Фондоозброєність	тис.грн/ос.	375,8	379,9	400,2	4,1	20,3	101,1	105,3

Проведемо аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» на основі даних, зведених в

таблиці 2.1.

У 2021-2023 роках динаміка зміни чистого доходу підприємства вказує на зростання у 2022 році на 1 129,6 тис.грн (+29,2 %) та зменшення у 2023 році на 727,3 тис. грн (темпи зниження 85,4 %): з 3 862,9 тис. до 4 265,2 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції значно зросла у 2022 році (на 438,6 тис.грн, або на 12,8 %) та зменшилась на 105,9 тис. грн (на 2,8 %) у 2023 році.

За даними таблиці 2.1, сукупні операційні витрати зростали у 2022 році (+702,5 тис. грн) та зменшились на 119,2 тис. грн протягом 2023 року до 5 364,2 тис.грн. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції змінювались різноспрямовано: в 2021 році дорівнювали 1,23 грн, в 2022 році – 1,09 грн, в 2023 році – 1,26 грн; зростання витрат вказує на погіршення фінансового стану в бік збитковості. На це вказує і негативна динаміка показників фінансових результатів зменшення з 71,6 тис. грн в 2021 році до 47,8 тис. грн в 2022 році, отримано чистий збиток в сумі 680,2 тис.грн в 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції за 2021-2023 роки зменшилась з 2,6 % до -18,1 %; рентабельність доходу також знизилась з 1,85 % до -15,94 %, що також вказує на збитковість діяльності та погіршення фінансового становищапідприємства за останні три роки. Така тенденція може призвести до повної неплатоспроможності організації і банкрутства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

Що стосується кадрового потенціалу підприємства, то забезпеченість трудовими ресурсами можна характеризувати середньооблiковою кількістю працюючих, яка зменшувалась протягом усього періоду з 47 ос. до 44 ос. (абона 4,4 %). Ефективність використання трудових ресурсів вимірюється продуктивністю праці, яка змінювалась таким чином: зростання у 2022 році до 108,5 тис. грн і зменшення у 2023 році до 96,9 тис.грн, що складає 117,9 % від рівня 2021 року. За останні три роки середньомісячна заробітна плата зросла з4 575,4 грн у 2021 році до 5 499,6 грн у 2022 році до 6 533,4 грн у 2023 році. Така динаміка обумовлена збільшення мінімальної заробітної плати і намаганням керівництва вплинути на ефективність праці персоналу через матеріальні стимули.

Наступний етап – аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» протягом 2021-2023 років. Середньорічна вартість основних фондів підприємства зменшилась з 17 664 тис.грн до 17 607 тис. грн (темпи зниження 99,6 %). Відповідно при зростанні чистого доходу на 10,4 % фондовіддача збільшилась з 0,22 грн до 0,24 грн, але слід відмітити надзвичайно низький рівень показника протягом усього періоду. Значення фондоозброєності завесь період зросло на 24,4 тис.грн до 400,2 тис.грн.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2023 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2023 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

Суттєве зростання показників збитковості вказує на погіршення фінансового становища підприємства протягом останніх трьох років. Відсутність чіткої програми дій, які необхідно спрямувати на стабілізацію фінансової діяльності та збереження негативної тенденції впродовж наступних років може призвести до поглиблення фінансової кризи, повної неплатоспроможності організації та банкрутства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

2.3 Організаційне забезпечення фінансового менеджменту ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль в антикризовому управлінні, оскільки дозволяє застосовувати фінансові методи для ранньої діагностики проблемного підприємства та розробки заходів щодо запобігання його банкрутству.

Для оцінки ефективності роботи аналізованого підприємства необхідно провести аналіз його фінансового стану станом на 01.01.2024 року. Одним із найважливіших показників фінансового стану є фінансова стійкість, яка характеризує стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства як у поточному, так і у довгостроковому періоді. Якщо підприємство має достатній обсяг фінансових ресурсів, воно вважається фінансово стійким.

Фінансова стійкість забезпечується тоді, коли власні оборотні кошти разом із зовнішніми джерелами фінансування, такими як банківські кредити, гарантують стабільну роботу підприємства. У разі виникнення фінансових труднощів підприємство стає нестійким, що може призвести до переходу в категорію проблемних або до ризику банкрутства.

Класична методика оцінки фінансової стійкості передбачає визначення її типу, серед яких виділяють чотири основні: абсолютна стійкість, нормальний стійкий стан, нестійкий фінансовий стан і кризовий стан [27]. Для визначення типу фінансової стійкості аналізованого підприємства, а також для оцінки динаміки її змін у період 2022–2023 років, необхідно розрахувати надлишок або дефіцит: власних оборотних коштів (С1), власних та довгострокових позикових коштів (С2), загальної суми джерел фінансування (С3). Результати цих розрахунків представлені в таблиці 2.2.

Відповідно до розрахунків в таблиці 2.2, тип фінансової стійкості для підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» можна визначити як «нестійкий фінансовий стан». На відміну від типу «кризовий фінансовий стан», у випадку «нестійкий фінансовий стан» підприємство намагається утримати рівень фінансової стійкості за рахунок наявних короткострокових позикових коштів. В процесі аналізу важливо не просто зрозуміти рівень фінансової стійкості підприємства, що розглядається на 01.01.2021 року, а й динаміку його зміни – за останні два-три роки.

Як видно з таблиці 2.2 рівень фінансової стійкості у аналізованого підприємства значно знизився:

− нестача джерел власних оборотних засобів (С1) збільшилась з 186,5

тис. грн у 2021 році до 877,3 тис. грн у 2023 році;

Таблиця 2.2 – Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за 2021 – 2023 рр.

Показник (надлишок або нестача джерел формування запасів)	Абсолютне значення показника по роках, тис. грн		
	2021	2022	2023
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (С1)	17 5745,2 – 17 731,7 = -186,5	17 218,2 – 17 340,9 = -122,7	16 177,3 – 17 054,6 = -877,3
Надлишок або нестача власних та довгострокових позикових оборотних коштів (С2)	-186,5 + 0,0 = -186,5	-122,7 + 0,0 = -122,7	-877,3 + 0,0 = -877,3
Надлишок або недолік загальної величини джерел формування запасів (сума власних, довгострокових та короткострокових коштів) (С3)	-186,5 + 0,0 + 372,1 = +185,6	-122,7 + 0,0 + 381,7 = +259,0	-877,3 + 0,0 + 1 016,9 = +139,6
Стан ресурсів	С1<0,С2<0,С3>0	С1<0,С2<0,С3>0	С1<0,С2<0,С3>0
Тип фінансової стійкості	«нестійкий фінансовий стан»	«нестійкий фінансовий стан»	«нестійкий фінансовий стан»

− довгострокові позикові кошти у підприємства відсутні, тому нестача власних та довгострокових позикових оборотних коштів (С2) також збільшилась з186,5 тис. грн у 2021 році до 877,3 тис. грн у 2023 році;

− надлишок загальної величини джерел формування запасів (С3) на кінець 2023 року становив 139,6 тис. грн, тоді як до кінця 2021 року був надлишок у розмірі 185,6 тис. грн.

У разі погіршення фінансової стійкості аналізованого підприємства ймовірність настання банкрутства підвищується, у протилежному випадку – навпаки, відбувається зміцнення фінансового становища та ймовірність банкрутства знижується.

Тому за результатами аналізу фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що відбувається зниження фінансової стійкості – у 2023 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів).

Для більш точної картини фінансової стійкості ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» необхідний розрахунок низки показників. Результати оцінки фінансової стійкості аналізованого підприємства за коефіцієнтами та показниками представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Динаміка зміни 2023р. від 2021р.	Критерій оцінки
	2021	2022	2023		
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,979	0,978	0,941	- 0,039	0,4÷0,6
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,979	0,978	0,941	- 0,039	0,7÷0,9
3. Коефіцієнт інвестування	0,989	0,993	0,948	-0,041	> 1,0
4. Коефіцієнт фінансування	0,021	0,022	0,063	+0,042	> 1,0
5. Коефіцієнт мобільності	0,010	0,015	0,008	-0,002	0,2÷0,5
6. Співвідношення дебіторської та кредиторськоїзаборгованості	0,004	0,009	0,001	-0,003	1/1

Дані таблиці 2.3 вказують на погіршення фінансової стійкості ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за період із 2021 по 2023 рік:

− коефіцієнти фінансової незалежності, стійкості та інвестування знизилися;

− коефіцієнт фінансування збільшився за досліджуваний період (+0,042) та його значення є значно меншим критерію оцінки;

− коефіцієнт мобільності знизився (-0,002) і не відповідає рекомендованому діапазону критерію оцінки (0,2÷0,5)

− співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей погіршилось (-0,003) і не відповідає рекомендованому співвідношенню, що дорівнює 1.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» у динаміці за період

2021–2023 років показав, що фінансовий стан з позиції фінансової стійкості за період, що розглядається, значно погіршився. Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Таблиця 2.4 – Зведений баланс таосновні фінансові результати діяльності ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за 2021-2023 рр.

№ п/п	Найменування статті активу/пасиву балансу та найменування статті звіту про фінансові результати	за 2021 рік, тис.грн	за 2022 рік, тис.грн	за 2023 рік, тис.грн
АКТИВ (на кінець періоду)				
1.	Необоротні активи, в тому числі:	17 737,7	17 340,9	17 054,6
1.1	Основні засоби	17 664,3	17 290,7	17 024,3
2.	Оборотні активи, у тому числі	185,6	259,0	139,6
2.1	Запаси	33,5	76,8	37,5
2.2	Короткострокова дебіторська заборгованість	1,4	3,1	1,2
2.3	Грошові кошти	142,3	171,7	73,2
	БАЛАНС	17 917,3	17 599,9	17 194,2
ПАСИВ (на кінець періоду)				
3.	Власний капітал	17 545,2	17 218,2	16 177,3
4.	Довгострокові зобов’язання	-	-	-
5.	Короткострокові кредити та позики	-	61,4	72,3
6.	Кредиторська заборгованість	372,1	320,3	944,6
	БАЛАНС	17 917,3	17 599,9	17 194,2
Основні фінансові результати діяльності				
7.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг	3 862,9	4 992,5	4 265,2
8.	Собівартість реалізованої продукції	3 425,8	3 864,4	3 758,5
9.	Фінансовий результат до оподаткування	89,1	58,3	-680,2
10.	Чистий прибуток (збиток)	71,6	47,8	-680,2

Найбільш ліквідні активи А1 (гроші) = 171,7 тис. грн. Швидко

реалізовані активи А2 (короткострокова дебіторська заборгованість) = 3,1 тис. грн; повільно реалізовані активи А3 (запаси) = 76,8 тис. грн; важко реалізовані активи А4 (основні засоби) = 17 290,7 тис. грн.

Найбільш термінові зобов'язання П1 (короткострокова кредиторська заборгованість) = 320,3 тис. грн; короткострокові позикові кошти П2 (короткострокові кредити та позики) = 61,4 тис. грн; довгострокові зобов'язання П3 (довгострокові зобов'язання) = 0 тис. грн; постійні пасиви П4 (власний капітал) = 17 218,2 тис. грн.

За звітністю аналізованого підприємства проводимо аналогічним чином угруповання активів за ступенем ліквідності та пасивів за ступенем настаннязобов'язань на кінець 2023 року.

У таблиці 2.5 зіставимо згруповані активи та пасиви та визначимо платоспроможність балансу аналізованого підприємства у 2023 році.

Таблиця 2.5 – Визначення платоспроможності ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Актив	На початок 2023 року	На початок 2021 року	Пасив	На початок 2023 року	На початок 2021 року	Платіжний надлишок або нестача, +/-	
						На початок 2023 року	На початок 2021 року
А1	171,7	73,2	П1	320,3	944,6	98,5	-624,3
А2	3,1	1,2	П2	61,4	72,3	1,9	-10,9
А3	76,8	37,5	П3	0,0	0,0	39,3	-
А4	17 290,7	17 024,3	П4	17 218,2	16 177,3	266,4	1 040,9
Баланс	17 599,9	17 194,2	Баланс	17 599,9	17 194,2	–	–

Дані таблиці 2.5 свідчать про відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис. грн) та зростання цієї платіжної нестачі (якщо на початок 2023 року платіжний надлишок становив 98,5 тис. грн, то на початок 2021 року платіжна нестача виросла і становить 624,3 тис. грн, тобто збільшення платіжної нестачі становило 722,8 тис.грн).

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» є прибуток. Розподіл прибутку проводиться після відрахування відповідних податків та обов'язкових платежів до бюджету. Розглянемо підсумки діяльності аналізованого підприємства з погляду динаміки прибутку та рентабельності за період 2021–2023 років.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати діяльності ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за 2021-2023 роки

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи зростання, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1.Чистий дохід від реалізації продукції (виконаних робіт, наданих послуг)	тис.грн	3 862,9	4 992,5	4 265,2	129,2	85,4	110,4
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	3 425,8	3 864,4	3 758,5	112,8	97,3	109,7
3. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис.грн	89,1	58,3	-680,2	65,4	1 266,7	863,4
4. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	71,6	47,8	-680,2	66,7	1 523,0	1 050,0
5. Рентабельність реалізації продукції	%	2,60	1,50	-18,1	57,7	1 306,6	796,1
6. Рентабельність доходу	%	1,85	0,95	-15,94	51,3	1 777,8	961,6

Дані таблиці 2.6 свідчать про значне падіння рівня прибутку та рентабельності аналізованого підприємства:

− прибуток від реалізації знизився з 89,1 тис.грн до -680,2 тис.грн, абозбиток від реалізації продукції (робіт, послуг) зріс на 763,4 %;

− чистий прибуток знизився з 71,6 тис. грн до -680,2 тис. грн, темпи зниження дорівнюють 1 050,0 %;

− рентабельність реалізації продукції знизилася з 2 % до -18,1 %, а рентабельність доходу – з 1,8 % до -15,94 %.

Потрібно зазначити, що у 2021 році у аналізованого підприємства ефективність реалізації продукції перебувала на низькому рівні (2,6%), у 2022 році цей рівень знизився до 1,5 %, а у 2023 році вона скоротилась до -

18,1 %. Ця негативна динаміка свідчить про значне зниження ефективності реалізаціїпродукції аналізованого підприємства.

Ефективність діяльності аналізованого підприємства (рентабельність доходу) у період з 2021 по 2023 рік знизилася з 1,85 до -15,94 %. Подальше зниження взагалі ставить під сумнів ефективність діяльності підприємства, що розглядається, існує пряма загроза збитковості його функціонування.

Темпи зростання виручки від реалізації аналізованого підприємства (приріст становив за три роки лише 10,4 %) не тільки не супроводжуються темпами зростання прибутку від реалізації та чистого прибутку, а й відбувається їх зниження – прибутку від реалізації на 763,4 %, а чистого – на 950,0 %. У 2023 році підприємство отримало чистий збиток в сумі 680,2 тис. грн.

Отже, на основі результатів аналізу діяльності аналізованого підприємства зпогляду динаміки прибутку та рентабельності за період 2021–2023 років можна зробити висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2023 році.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану (низька фінансова стійкість та неплатоспроможність балансу), підсумків діяльності аналізованого підприємства (зниження рівнів прибутковості та рентабельності, збитковість підприємства в 2023 році, а також не відповідність темпів зростання виручки та прибутку) та факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх), що вплинули на погіршення фінансового стану підприємства необхідно провести інтегральну бальну оцінку фінансового стану на предмет можливого банкрутства підприємства.

З метою оцінити діяльність ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» у кризових умовах необхідно розглянути сучасні методи та методики, що використовуються для виведення підприємства із кризи. Для визначення класу підприємства з погляду можливості настання банкрутства аналізованого підприємства необхідний розрахунок низки показників станом на 01.01.2021 року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності аналізованого підприємства = Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання = 73,2 / 944,6 = 0,077 – це V клас (діапазон балів 1,8÷0) – приблизно 1,4 бала.

1. Коефіцієнт «критичної оцінки» = (Поточні активи – запаси) / Короткострокові зобов'язання = (139,6 – 37,5) / 1 016,9 = 0,1 – це V клас (діапазон балів 2,8÷0) – приблизно 0 бала.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності аналізованого підприємства = (Грошові кошти + Короткострокова дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання = (73,2 + 1,2) / 72,3 = 1,029 – це V клас (діапазон балів 0,7÷0) – приблизно 0 балів (таблиця 2.7).

3. Частка оборотних коштів в активах = Оборотні активи / Активи = 139,6 / 17 194,2 = 0,008 – це V клас (діапазон балів 3,8÷0) – приблизно 0 балів.

4. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами = Власні обігові кошти / Оборотні активи = (16 177,3 – 17 054,6) / 139,6 = -6,284 – це V клас (діапазон балів 0,2÷0) – приблизно 0,2 балів.

5. Коефіцієнт капіталізації (рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком)) аналізованого підприємства визначено в таблиці2.6; значення показника на 01.01.2021 року становить -0,159 – це V клас (діапазон балів 0,2÷0) та 0 балів.

6. Коефіцієнт фінансової незалежності аналізованого підприємства був розрахований при визначенні фінансової стійкості (таблиця 2.3), на 01.01.2021 року він дорівнює 0,941 – це I клас (відповідно до методики, представленої в додатку Б) і бали за даним показником із діапазону (10÷9 балів) приблизно 10 балів.

7. Коефіцієнт фінансової стійкості був розрахований при визначенні фінансової стійкості (таблиця 2.3), на 01.01.2021 року він дорівнює 0,941 – це I клас і бали за даним показником із діапазону (5 балів) приблизно 5 балів.

У таблиці 2.7 наведені розрахунки згідно методиці визначення класу ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» з погляду можливого банкрутства.

Таблиця 2.7 – Визначення класу ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» з погляду можливого настання банкрутства

Показник – критерій оцінки	Межі класів, згідно з методикою оцінки	Умови зниження критерію	Інтегральна бальна оцінка аналізованого підприємства				
			Значення коефіці-єнта	Діапазон значень коефіцієнтів	Діапазон балів	Бальна оцінка за коефіцієнтом	Призна-чений клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	V клас,менше 0,10 – від 1,8до 0 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,2 бала	0,077	менше 0,10	1,8÷0	1,4	V
Коефіцієнт «критичної оцінки»	V клас,0,59 і менше – від 2,8 до 0 балів		0,100	менше 0,10	2,8÷0	1,8	V
Коефіцієнт поточної ліквідності	V клас, 1,09 і менше –від 0,7 до 0балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,3 бала	1,029	1,09 і менше	0,7÷0	0,0	IV
Частка оборотних коштів в активах	V клас, менше 0,20 – від 3,8до 0 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,2 бала	0,008	менше 0,20	3,8÷0	0,0	V
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	V клас, менше0,1 – 0,2 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,3 бала	-6,284	менше 0,10	0,2	0,0	V
Коефіцієнт капіталізації	V клас, 1,57 і менше – від 0,2 до 0 балів		-0,159	1,57 і менше	0,2÷0	0,0	V
Коефіцієнт фінансової незалежності	I клас, 0,50-0,60 і більше– 10-9 балів	За кожну соту (0,01) пункту зниження знімається по 0,4 бала	0,941	0,50-0,60 ібільше	10÷9	10,0	I
Коефіцієнт фінансової стійкості	I клас, 0,80 і більше – 5 балів	За кожну деся-ту (0,1) пункту зниження знімається по 1,0 балу	0,941	0,8 ібільше	5,0	5,0	I
Інтегральна оцінка	IV клас, 36,1 – 13,8бала	-	-	-	36,1÷13,8	18,2	IV

Сума балів за показниками (див. табл. 2.7) ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» дорівнює: 1,4 + 1,8 + 10,0 + 5,0 = 18,2 бал, що відповідає діапазону інтегральної оцінки(36,1÷13,8) та IV класу – «організація з нестійким фінансовим станом».

Таким чином, ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом» і при взаємовідносинах з ним є певний

фінансовий ризик. У підприємств такого класу платоспроможність знаходиться на нижній межі допустимих значень; прибуток, як правило, відсутній(збиткова діяльність) зовсім або дуже незначний, достатній лише для обов'язковихплатежів до бюджету. У разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п’ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком банкрутства навіть після вживання заходів щодо фінансового оздоровлення, тобто просто виявитися банкрутом.

На погіршення фінансового стану аналізованого підприємства вплинули як зовнішні, і внутрішні чинники. Серед внутрішніх факторів, що призвели до погіршення фінансового стану аналізованого підприємства, слід особливо виділити відсутність платоспроможності балансу, значне зниження рівнів прибутковості та рентабельності (збитковість у 2023 році) та не відповідність темпів зростання виручки та прибутку.

Розглянемо наступну методику, запропоновану фінансовим аналітиком Уільямом Бівером для оцінки фінансового стану з метою діагностики банкрутства, яка базується на дослідженні трендів системи показників.

Розрахунки значень коефіцієнтів за системою Біверана досліджуваному підприємстві представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» за системою У. Бівера

Показники	Рік			Характеристика показників		
	2021	2022	2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт Бівера	-6,789	-8,180	-4,312	III	III	III
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,399	0,271	-3,955	II	II	III
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	2,0	2,1	0,6	I	I	I
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	-0,010	-0,007	-0,897	III	III	III
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,498	0,678	0,137	III	III	III

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство у 2023 році майже за всіма показниками відноситься до ІІІ групи, що вказує на нестійкий фінансовий стан ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» і велику ймовірність банкрутства в майбутньому. Тобто, при наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб'єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

В роботі розглянуто діяльність комунального підприємства КП «Чайка», що спеціалізується на поточному і капітальному ремонті, реконструкції, реставрації та будівництву об'єктів архітектури та господарюючих суб'єктів на договірних умовах, а також проведенні загально-будівельних та спеціалізованих робіт по будівництву та реконструкції об'єктів житла та соцкультпобуту, виробничих та невиробничих потужностей.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2023 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2023 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

В 2021-2023 роках відбувалось зниження фінансової стійкості – у 2023 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів). Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Відмітимо відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис.

грн).

На основі результатів аналізу динаміки прибутку та рентабельності за період2021–2023 років зроблено висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2023 році.

Проведена інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства дозволила встановити, що КП
«Чайка» належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом»; у разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п’ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком.

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство відноситься до ІІІ групи. При наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб’єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Формування ефективної системи ризик-менеджменту

Для мінімізації наслідків несприятливих ситуацій, підприємствам необхідно розвивати систему управління ризиками. Формування ефективної системи ризик-менеджменту на ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» передбачає введення в систему антикризового управління підприємством елементів управління ризиками.

Ризик-менеджмент є частиною фінансового менеджменту. В основі ризик- менеджменту лежать цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає у отриманні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку та ризику.

Система ризик-менеджменту дозволяє досягти необхідного балансу між прибутком та збитками підприємницької діяльності та має бути інтегрована в існуючу систему управління підприємства, її бізнес-процеси та діяльність. Суть управління ризиками полягає в тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та керувати цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків та покращення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати чи скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій.

Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити

систему управління організацією, що працює на запобігання можливим проблемам. Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень,необхідних для ухвалення управлінських рішень. Найбільш доцільне виконання функцій управління ризиками можливе лише за умови наявності підсистеми управління, яка невід'ємно вписується в існуючу систему управління підприємством і навіть недвозначно пов'язує реалізацію функції управління ризиком зі стратегією підприємства та стратегічним типом управління фірмою загалом. Передбачається залучення в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації функцій: планування та розробки заходів реагування на ризик, моніторингу та контролю ризику та аналітиків ризику.

На рисунку 3.1 представлено інформаційні потоки, пов’язані з управлінням ризиками в ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

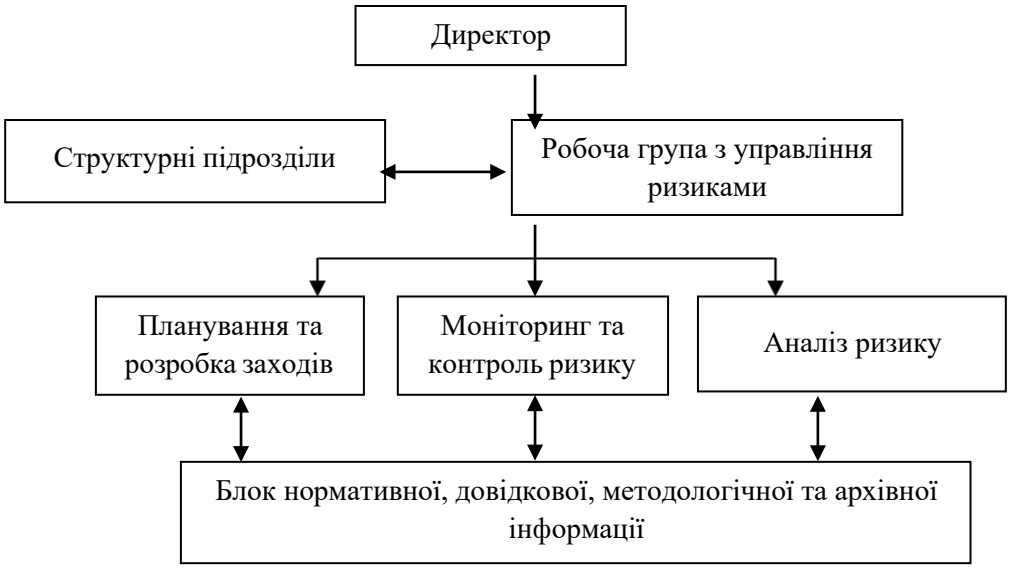


Рис. 3.1 – Інформаційні потоки підсистеми управління ризикамив ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Метою опанування менеджерами підприємства функцій управління економічним ризиком є підвищення якості управлінських процесів на підприємстві. Важливим чинником ефективності реалізації цієї функції є наявність та доступність для ризик-менеджерів сучасних нормативно-

методичних матеріалів. Крім того, важливу роль відіграє створення функціональної робочої групи, яка повинна включати фахівців різних напрямків, таких як виробництво, маркетинг, управління персоналом, фінансовий менеджмент і безпосередньо управління ризиками.

Основні завдання робочої групи з управління ризиками включають:

взаємодію з керівництвом підприємства та структурними підрозділами;

визначення строків проведення заходів з контролю та управління ризиками;

розробку комплексу заходів для контролю та управління ризиками (включаючи методи аналізу ризиків і способи реагування на ризикові ситуації);

визначення моменту початку реалізації заходів реагування на ризикові ситуації;

моніторинг та контроль стану системи ризик-менеджменту.

При цьому остаточне рішення щодо реагування на ризикові ситуації залишається за директором підприємства.

Для створення ефективної системи ризик-менеджменту необхідно чітко визначити та регламентувати всі процеси управління ризиками, враховуючи специфіку діяльності підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити системність і результативність управління економічними ризиками.

В основі ризик-менеджменту лежить концепція цільового підходу. Визначення цілей управління ризику пов’язане зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю. Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей соціально-економічної системи, програми, плану, у якій виділено генеральну мету; підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступного рівнів [8]. Термін »дерево» передбачає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, якіможна називати підцілями нижчих рівнів або, починаючи з деякого рівня – функціями. Щоб довести цілі до кожного рівня управління та комплексно оцінитиїх, необхідно побудувати дерево цілей управління ризиками для ТОВ

«АЛЗА СТРОЙ» (рис 3.2).

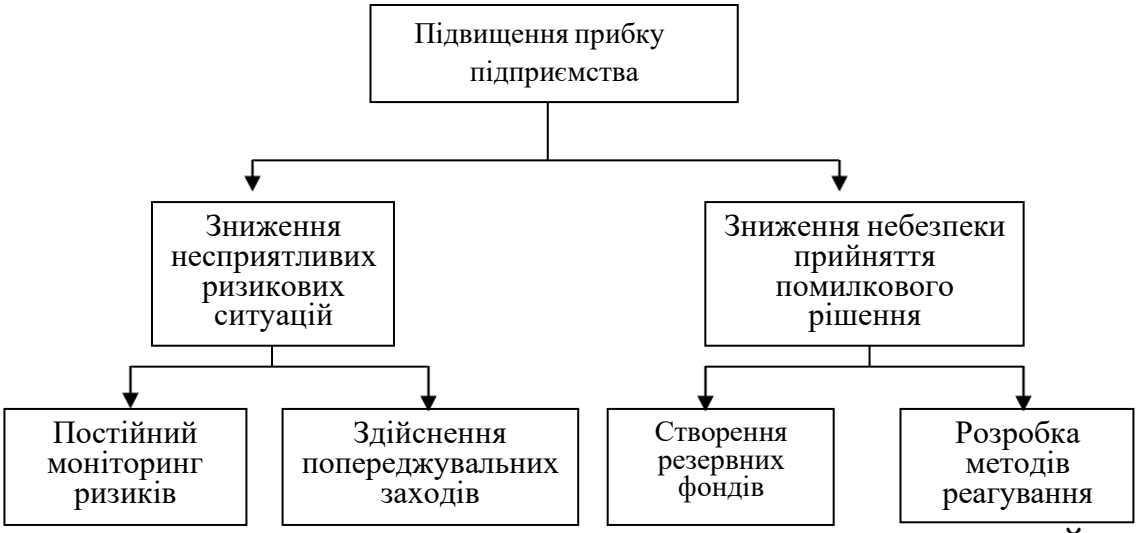


Рис. 3.2 – Дерево цілей управління ризиками в ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Одним із важливих етапів процесу ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків. На даному етапі методом експертних оцінок визначаються основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику, виражена у % від планового прибутку та ймовірність прояву ризику. Детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації дозволяє ідентифікувати ризики ТОВ «АЛЗА СТРОЙ».

Наступним етапом ризик-менеджменту буде побудова матричної моделі карти ризиків з метою визначення величини можливих втрат організації. При побудові матриці ризиків необхідно визначити бальну оцінку від 1 до 5 ймовірності настання ризикової події.

У таблиці 3.1 представлено класифікацію ризиків за величиною втрат.

Таблиця 3.1 – Класифікація ризиків за величиною втрат

Формулювання	Величина втрат	
	І, бал	І, % від планового прибутку
Мінімальні наслідки	1	від 0 до 20
Низькі наслідки	2	від 20 до 40
Середні наслідки	3	від 40 до 60
Високі наслідки	4	від 60 до 80
Максимальні наслідки	5	від 80 до 100

Так само необхідно класифікувати ймовірність втрат при настанні ризиковоїситуації, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація ризиків за ймовірністю настання ризикової ситуації

Формулювання	Ймовірність настання ризику	
	Р, бал	Р, %
Незначна ймовірність	1	від 0 до 20
Мала ймовірність	2	від 20 до 40
Середня ймовірність	3	від 40 до 60
Висока ймовірність	4	від 60 до 80
Виключно висока ймовірність	5	від 80 до 100

Далі необхідно зіставити бальні оцінки у матриці карти ризиків.

У таблиці 3.3 представлена матриця, що відображає величину втрат та ймовірність настання ризикових подій.

Таблиця 3.3 – Матрична модель карти ризиків ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

Ймовірність настання рискової події, Р	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3 (2)	6 (1)	9 (7)	12	15
	2 (9)	4	6	8	10
	1	2 (3, 5, 6)	3 (4)	4 (8)	5
	Величина втрат (% від планового прибутку), І				

На отриманій матриці відзначаються ризики відповідно до ймовірності настання та величини втрат. Кожному такому значенню відповідає бальна оцінка від 1 до 5. На перетині цих значень отримуємо індекс R, який характеризує рівень впливу та рівень ризику. Матрицю можна умовно поділити на три зони. У зону, виділену білим кольором, потрапили ризики під номерами 2, 3, 4, 5, 6, 8 та 9, ці ризики на даний момент не є критичними для підприємства, але вимагають постійного контролю та моніторингу, щоб не перерости у більш небезпечні ризики і не завдати значної шкоди компанії.

Зона, виділена темним кольором, критична для підприємства. Ризики, що потрапили до цієї області, вимагають негайного реагування. Ризики, що потрапили в зону, виділену сірим кольором, повинні бути знижені до допустимого рівня або передані на аутсорсинг. До таких належать ризики під номерами 1 та 7. На даний момент вони вимагають розробки плану заходів щодо зниження несприятливих наслідків.

Після ідентифікації та оцінки необхідно розробити заходи щодо реагування на найбільш небезпечні ризики, щоб знизити їх негативний вплив до рівня прийнятного ризику чи навпаки позбутися його. Заходи щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо реагування на небезпечні для ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» ризики

№ п/п	Назва заходу	Зміст заходу
1	Заходи щодо реагування на зростання собівартості виробництва продукції	1. Скорочення втрат від браку шляхом проведення заходів щодо його запобігання та усунення, а також більш раціонального використання відходів виробництва та процесу будівництва (ремонтних робіт)
		2. Скорочення витрат на обслуговування виробництва тауправління
		3. Введення режиму економії у всіх секторах організаційно-господарської діяльності
2	Заходи щодо реагування на неефективне просування продукції	1. Формалізація процесів управління тендерами на підприємстві
		2. Розробка програми лояльності для партнерів організації

Таким чином, формування системи ризик-менеджменту на ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» дозволить ідентифікувати та оцінити ступінь ймовірності

виникнення та втрат від несприятливих ризикових ситуацій, та розробити своєчасний план заходів щодо реагування на них, що суттєво підвищить ефективність діяльності організації.

Отже, впровадження інструментів ризик-менеджменту в практику діяльності підприємства дозволяє, по-перше, підвищувати точність і адекватність уявлень керівництва підприємства про реальний стан організації завдяки впорядкуванню простору аналізу діяльності та навколишнього економічного середовища, застосування регулярних, методично підкріплених процедур аналізу ризику в усіх без винятку сферах внутрішнього та зовнішнього економічного середовища підприємства; по-друге, розширювати спектр можливих і пропонованих керуючих антиризикових впливів, підкріплених та обґрунтованих прогнозними оцінками результатів запровадження прийнятих управлінських рішень.

3.2 Обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів підприємства в умовах невизначеності

Особлива увага при антикризовому управлінні приділяється постійному вдосконаленню управління ризиком – ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент - поняття дуже широке, що охоплює різні проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками та аспектами управління, включаючи стратегію і тактику управлінських дій. Стратегія ризик-менеджменту – це управління ризиком у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику та використанні різних прийомів його зниження. Ця стратегія включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення, та способи вибору варіантів рішення.

Під стратегією управління в контексті даного дослідження розуміються направлення і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає певний набір правил та

обмежень для прийняття кращого рішення. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, що не суперечать генеральній лінії стратегії, і відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети, ця стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі висувають завдання розробки нової стратегії. Кожен варіант стратегії має будуватися з урахуванням оцінки можливих ризиків.

Розрахунки з оцінки ризику та вибору оптимального варіанта вкладення капіталу здійснюються за допомогою математичних методів. Суб'єкт антикризового управління у процесі дій у кризовій ситуації зобов'язаний вибрати стратегію, яка б йому зменшити рівень ризику. Математичний апарат для вибору стратегії в кризових ситуаціях дає теорія ігор, яка дозволяє антикризовому управляючому краще розуміти конкретну обстановку і мінімізувати рівень ризику. Аналіз за допомогою прийомів теорії ігор спонукає менеджера розглядативсі можливі альтернативи як своїх дій, так і стратегії партнерів, конкурентів.

Теорія ігор допомагає вирішувати багато економічних проблем, які пов'язані з вибором, визначенням найкращого стану, підпорядкованого деяким обмеженням, які випливають з умов самої проблеми. Отже, ризик має математично виражену ймовірність настання втрати, яка спирається на статистичні дані та може бути розрахована з досить високим ступенем точності. Центральне місце в оцінці ризику при виборі стратегії у кризовій ситуації займають аналіз та прогнозування можливих втрат ресурсів під час здійснення підприємницької діяльності. Мається на увазі не витрата ресурсів, об'єктивно обумовлена характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відступу реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.

Щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, зумовлених розвитком подій за непередбачуваним варіантом, слід перш за все знати всі види втрат, пов'язанихз підприємництвом, і вміти наперед обчислити їх або виміряти як

можливі прогнозні величини. При цьому природно бажання оцінити кожен із видів втрат у кількісному вимірі та вміти звести їх докупи, що, на жаль, далеко не завжди вдається зробити. Тут необхідно мати на увазі одну важливу обставину. Кризовий розвиток подій, що впливає на перебіг та результати підприємництва, здатний призводити не тільки до втрат у вигляді підвищених витрат ресурсів та зниження кінцевого результату. Воно може викликати збільшення витрат одного виду ресурсів та зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Так, несприятлива зміна (підвищення) закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту, не зафіксована умовами договору про закупівлю, призводить до втрат, що визначаються здійсненим обсягом закупівель товару у фізичному вимірі на ймовірне підвищення закупівельної ціни. Непередбачуване зниження обсягу закупівлі порівняно з наміченим викликає зменшення обсягу реалізації. Втрата прибутку (доходу) обчислюється при цьому якдобуток зниження обсягу закупівлі на величину прибутку (доходу), що припадає наодиницю обсягу реалізації товару. Слід враховувати, що зменшення обсягу закупівлі та реалізації може супроводжуватися зниженням витрат, бо крім так званих умовно-постійних витрат існують витрати пропорціональні обсягу операції.

Важливими є також втрати товару в процесі обігу (транспортування, зберігання) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження його вартості. Рівень таких збитків встановлюється як добуток кількості втраченого товару на закупівельну ціну або добуток кількості зіпсованого товару на зниження відпускної ціни. Збільшення витрат обігу порівняно з наміченими призводить до адекватного зниження доходу (прибутку). Серед можливих причин підвищення витрат може бути непередбачені мита, відрахування, штрафи, додаткові витрати. Зниження ціни, за якою реалізується товар, у порівнянні з проектною, викликає втрати у розмірі обсягу реалізації, помноженого на зменшення ціни, обмеження

обсягу реалізації, обумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витісненням його конкуруючими товарами, утрудненнями з продажем, здатне викликати втрати доходу, прибутку, що вимірюються добутком обсягу непродажної продукції на відпускну ціну.

Розглянемо практичну ситуацію вибору стратегії за допомогою матричних ігор при антикризовому управлінні ТОВ «АЛЗА СТРОЙ», що пов'язано, в першу чергу, з специфікою діяльності підприємства – здійсненням будівельних, будівельно- монтажних, ремонтних робіт та виробництвом будівельних матеріалів, а також проведенням контролю за дотримання виконавцями технологічних процесів під час будівельної діяльності та достовірністю використовуваних виконавцями розцінок і ненормованих витрат

Випуск будівельної продукції ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» залежить від дефіцитного швидкопсувного матеріалу, що поставляється партіями вартістю 100 тис. грн.Якщо матеріал не прибуває в строк, то підприємство зазнає збитків у чотириста тисяч гривень від недовипуску тротуарної плитки. Підприємство може надіслати до постачальника свій транспорт, у цьому випадку додаткові витрати становлять 50 тис. грн. Однак досвід підприємства показує, що більш ніж у половині випадків транспорт повертається без вантажу. Можна збільшити ймовірність отримання матеріалу до 80 %, якщо попередньо надіслати свого представника, це призведе до збільшення витрат на 50 тис. грн. Існує можливість придбати дорожчий, на 50%, матеріал в іншого, цілком надійного постачальника, проте крім витрат на транспорт у розмірі 50 тис. грн можливі додаткові витрати на зберігання продуктувартістю 30 тис. грн, якщо його особистість на складі перевищить допустиму величину, рівну одній партії.

Якої стратегії має дотримуватися підприємство у цій ситуації, якщо врахувати, що він перебуває в кризовому стані?

Це завдання відноситься до матричних ігор, саме до «ігор з природою», так як немає жодних підстав бачити в постачальнику швидкопсувного

матеріалу суперника і конкурента, що прагне зробити все, що в його силах, щоб підприємствовипустило менше продукції і, відповідно, отримало менше прибутку.

Аналіз показав, що постачальник з причин нестачі обігових коштів у ряді випадків не забезпечує поставку матеріалів у домовлені строки, і це негативно позначається на обсязі випуску тротуарної плитки. Прибуття або неприбуття поставки з компонентом у строк не передбачуваний, тому має місце невизначеність і пов'язаний з нею ризик. У статистичних ситуаціях з ризиком можна виділити три основні елементи:

1. A = (a_1, a_2, ... an) − повний набір альтернатив, що приймає рішення вибирає одну з них відповідно до своїх цілей.

2. H = (h_1, h_2, ... hm) − повний набір гіпотез. Особа, яка приймає рішення, не може з усією певністю передбачати, яка з гіпотез виявиться справедливою. Підтвердження гіпотез здійснюється через визначення на множині та розподілу ймовірностей p, тобто, p(h_1), p(h_2), ...pGv≥.

3. W = (Wn, W12, ... Wnm) − повний набір результатів (наслідків, результатів) прийняття рішення, що визначається таким чином, що Wy (ajhj) є результатом, який буде мати місце, якщо приймає рішення вибирає слідство aj і здійснюється гіпотеза hv.

Виходи (Wy) мають певну стійкість і тому часто називаються платежами. Статистичну ситуацію можна у вигляді матриці платежів nm.

Скорочено статистичну ситуацію з ризиком (ССР) визначає як упорядковану трійку:

$$ССР = (A, H, W), \qquad (3.1).$$

Для реалізації даного методу складемо математичну модель задачі, в якій єдва стани:

П1 – постачальник поставить матеріал у строк;

П2 – матеріал у термін поставлений не буде.

Стратегії підприємства:

А1 – не здійснювати жодних додаткових заходів;А2 – надіслати до постачальника свій транспорт;

А3 – надіслати до постачальника представника та транспорт;А4 – купити матеріал-замінник у іншого постачальника.

Вихідні дані завдання та необхідні розрахунки запишемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» залежно від стратегії та стану невизначеності

Ситуація	Витрати підприємства, тис. грн					
	Вартість матеріалу	Недовипуск продукції	Транспорт	Витрати на відрядження	Витрати на зберігання	Усього
А1-П 1	-100	0	0	0	0	-100
А1-П 2	0	-400	0	0	0	-400
А2-П 1	-100	0	-50	0	0	-150
А2-П 2	-50	-200	-50	0	0	-300
А3-П 1	-100	0	-50	-50	0	-200
А3-П 2	-80	-80	-50	-50	0	-260
А4-П 1	-250	0	-50	0	-30	-330
А4-П 2	-150	0	-50	0	0	-200

Складемо платіжну матрицю із витрат підприємства:

	П1	П2
А1	-100	-400
А2	-150	-300
А3	-200	-200
А4	-330	-200

Нижня ціни гри: $\alpha = \max(-400, -300, -260, -330) = -260$,

верхня ціна гри: $\beta = \min(-100, -200) = -200$,

ціна гри перебуватиме в діапазоні

$$-260 < V < -200.$$

Для проведення розрахунків необхідно, щоб ціна гри була не

невідємною величиною, тому додамо до всіх елементів платіжної матриці позитивне число, наприклад 500. Отримаємо матрицю:

	П1	П2
А1	400	100
А2	350	200
А3	300	240
А4	170	300

Нижня ціни гри: $\alpha = \max(100, 200, 240, 170) = 240$, верхня ціна гри: $\beta = \min(400, 300) = 300$, ціна гри перебуватиме в діапазоні $240 \leq V \leq 300$.

Представимо матричну гру у вигляді лінійного програмування, тоді математична модель задачі знаходження оптимальної стратегії підприємства отримає вигляд:

$$L(y) = y_1 + y_2 + y_3 + y_4 \rightarrow \min. \qquad (3.2)$$

При обмеженнях:

$400y_1 + 350y_2 + 300y_3 + 170y_4 \geq 1;$ $y_j \geq 0;$

$100y_1 + 200y_2 + 240y_3 + 300y_4 \geq 1.$ $J = 1,.., 4.$

Розв'язок задачі з використанням таблиць програми EXCEL дає результати: $y_1 = 0$; $y_2 = 0$; $y_3 = 0{,}0026$; $y_4 = 0{,}0012$; $L(y) = 0{,}00386$.

Тоді ціна гри $V = 1 / L(y) = 1 / 0{,}00386 = 259$. $X_1 = y_1 \times V = 0 \times 259 = 0$,

$X_2 = y_2 \times V = 0 \times 259 = 0$,

$X_3 = y_3 \times V = 0{,}0026 \times 259 = 0{,}6736$, $X_4 = y_4 \times V = 0{,}0012 \times 259 = 0{,}3108$.

X оптимальне (0; 0; 0,6734; 0,3108).

Ціна гри $V = 259 - 500 = -241$.

Таким чином, підприємство має з ймовірністю 0,6734 послати до постачальника транспорт і представника (стратегія А3) і з ймовірністю 0,3108 купувати матеріал-замінник у іншого постачальника (стратегія А4).

Здійснювати додаткові заходи та надсилати свій транспорт до постачальника (стратегія А1 та А2) не доцільно. Якщо підприємство буде діяє саме таким чином, то збиток буде мінімальним і складе не більше 241 тис. грн.

Для знаходження оптимального рішення можна керуватися такими критеріями:

1. Критерій Вальді. За цим критерієм вибирається рішення, що гарантує отримання прибутку не менше, ніж

$$\text{Max min } xy, \tag{3.3}$$

де xy – елемент платіжної матриці.

Такий підхід продиктований крайнім песимізмом в оцінці існуючоїобстановки:

Max (-400, -300, -260, -330) = -260,

тобто оптимальною є стратегія А3.

2. Максимінний критерій. Відповідно до цього критерію вибирається рішення, що забезпечує підприємству найбільший прибуток із максимально можливих:

$$\text{Max max } xy, \tag{3.4}$$

Max (-100, -150, -200, -260) = -100,

тобто підприємство не має нічого робити (стратегія А1).

3. Критерій Гурвіца. Критерій в оцінці ситуації рекомендує дотримуватися деякої проміжної позиції, яка враховує як критерій Вальде, так і максимінний.

Відповідно до цього компромісного критерію для кожного рішення визначається лінійна комбінація мінімального та максимального прибутку та рекомендується та стратегія, для якої ця величина є найбільшою.

$$\text{Maxy } (\max x_{ij} (1- k) \min x_{ij}), \quad (3.5)$$

де k – ступінь оптимізму та застосовується в діапазоні $0 < k < 1$.

При $k = 0$ критерій співпадає з критерієм Вальде, при $k = 1$ – з максимінним.На вибір значення ступеня оптимізму впливає міра відповідальності: чим більше наслідки помилкових рішень, то більше бажання застрахуватися, тим kближче до 0. Визначимо рекомендовані стратегії різних значень ступеня оптимізму (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендовані стратегії для різних значень ступеня оптимізму

Рішення	Ступінь оптимізму								
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
A1	-370	-340	-310	-280	-250	-220	-190	-160	-130
A2	-285	-270	-255	-240	-225	-210	-195	-180	-165
A3	-254	-248	-242	-236	-230	-224	-218	-212	-205
A4	-317	-304	-281	-278	-265	-252	-239	-226	-213

З даних таблиці 3.6 робимо висновок, що при $k \leq 0,4$ критерій Гурвіца рекомендує застосовувати підприємству стратегію А3, при $0,4 < k < 0,6$ - стратегію А2, в інших випадках – стратегію А1.

Вищезазначені рекомендації дозволять підприємству ухвалити правильне управлінське рішення. Однак треба мати на увазі, якщо фактори, що вимагають аналізу або обліку, дуже складні, а достовірної або достатньої інформації про них немає, то ймовірність того чи іншого результату

неможливо передбачити більш- менш точно. Невизначеність характерна для багатьох рішень, що приймаються у швидкозмінних кризових обставинах. У такому разі антикризовий менеджер зобов'язаний спробувати отримати додаткову інформацію, ще раз проаналізувати проблему і, отже, врахувати її новизну та складність, поєднуючи інформацію та результати аналізу з накопиченим досвідом.

До основних результатів розроблених пропозицій щодо удосконаленняантикризового управління ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» в умовах невизначеності відносяться:

1) формування комплексу антикризових управлінських рішень щодофінансового оздоровлення підприємства:

- відповідно до завдань дослідження визначено критерії необхідностівведення напідприємстві антикризового управління («точки переходу» до антикризового управління) та етапи розробки заходів з виявленням особливостей та призначенням відповідальних за їх проведення;

розраховані значення ймовірності банкрутства організації з використанням моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства дозволили встановити відповідну антикризову стратегію розвитку. Для «організації з нестійким фінансовим станом» обрано агресивну антикризову стратегію, яка спрямована на відновлення платоспроможності та ліквідності;

2) пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»:

- обґрунтовано необхідність формування системи ризик-менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

- в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов’язаних з управлінням ризиками в ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;

- побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;

- методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;

- за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для ТОВ «АЛЗА СТРОЙ», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків;

- подано комплекс заходів щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики з метою зниження їх негативного впливу до рівня прийнятного ризику або повного запобігання настання ризикової ситуації;

3) обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності та з використанням матричних ігор.

ВИСНОВКИ

Найбільш ефективним напрямком трансформації системи адміністрування бізнес-процесів будівельного підприємства ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» в даний час є антикризове управління, яке істотно відрізняється від фінансового управління, має свою специфіку, що пов'язана із значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також із непередбачуваністю ситуації та її невизначеністю.

В роботі розглянуто діяльність ТОВ «АЛЗА СТРОЙ», що спеціалізується на поточному і капітальному ремонті, реконструкції, реставрації та будівництву об’єктів архітектури та господарюючих суб’єктів на договірних умовах, а також проведенні загально-будівельних та спеціалізованих робіт по будівництву та реконструкції об’єктів житла та соцкультпобуту, виробничих та невиробничих потужностей.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2023 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), чисельності працюючих та середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних витрат та витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності – в 2023 році отримано чистий збиток у розмірі 680,2 тис.грн.

В 2021-2023 роках відбувалось зниження фінансової стійкості – у 2023 році відмічається найнижчий рівень показника фінансової стійкості (найбільша величина нестачі власних оборотних коштів та найменша сума надлишку загальної величини джерел формування запасів). Ряд коефіцієнтів та показників фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Відмітимо відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства (найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові

зобов'язання – платіжна нестача на початок 2021 року становить 624,3 тис. грн).

На основі результатів аналізу динаміки прибутку та рентабельності за період2021–2023 років зроблено висновок про значне погіршення фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства і збиткову діяльність у 2023 році.

Проведена інтегрально-бальна оцінка фінансового стану щодо фінансового ризику та можливого банкрутства підприємства дозволила встановити, що ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» належить до класу «організація з нестійким фінансовим станом»; у разі погіршення свого фінансового стану підприємство може перейти до п’ятого класу підприємств з кризовим фінансовим станом та високим ризиком.

Розраховані показники ймовірності банкрутства за системою У. Бівера свідчать про те, що підприємство відноситься до ІІІ групи. При наявній тенденції до зниження значень вказаних показників існує реальна можливість, що суб’єкт дослідження стане банкрутом протягом одного року.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів у сукупності із запропонованими моделями – інтегрально-бальною та системою показників У. Бівера, можливий вихід підприємства з кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування для сталого розвитку підприємства.

До основних результатів розроблених пропозицій щодо удосконалення антикризового управління ТОВ «АЛЗА СТРОЙ» в умовах невизначеності відносяться:

1) формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства:

– відповідно до завдань дослідження визначено критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління («точки переходу» до антикризового управління) та етапи розробки заходів з виявленням особливостей та призначенням відповідальних за їх проведення;

– розраховані значення ймовірності банкрутства організації з використанням моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства дозволили встановити відповідну антикризову стратегію розвитку. Для «організації з нестійким фінансовим станом» обрано агресивну антикризову стратегію, яка спрямована на відновлення платоспроможності та ліквідності;

2) пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»:

– обґрунтовано необхідність формування системи ризик-менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

– в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов’язаних з управлінням ризиками в ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;

– побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;

– методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;

– за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для ТОВ «АЛЗА СТРОЙ», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків;

– подано комплекс заходів щодо реагування на найбільш небезпечні дляпідприємства ризики з метою зниження їх негативного впливу до рівня прийнятного ризику або повного запобігання настання ризикової

ситуації;

3) обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності та з використанням матричних ігор.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Пехник А. В., Кройтор А. В., Завгородня Ю. В. Теорія ризику: історія та сучасні підходи. Актуальні проблеми політики. 2019. № 63. С. 33–47. URL: http://app.onua.edu.ua/index.php/app/article/view/5 (дата звернення: 17.10.2024).

2. Калаченкова К. О. Підприємництво та бізнес: трансформація співвідношення категорій в еру інформатизації. Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 2. С. 15–18.

3. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58–64.

4. Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посібн. Львів: Растр-7, 2016. 318 с.

5. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 43–49. URL: http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/jo... (дата звернення: 17.10.2024).

6. Ярмоленко В.В. Контролінг фінансових ризиків сільськогосподарських підприємств. Фінансовий простір. 2019. № 3 (35). С. 210–217.

7. Портоварас Т. Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. Світ фінансів. 2018. № 3(56). С. 128–140.

8. Рудич О. О. Теоретичні засади формування ризик-менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 56–60. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/11.pdf (дата звернення: 17.10.2024).

9. Карпушенко М. Ю. Управління фінансовими ризиками. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 110–113.

10. Наконечна Н. В. Вітчизняні особливості розробки та реалізації стратегії фінансової безпеки бізнес-структур. Ефективна економіка. 2022. № 7.

С. 31–43.

11. Гріщенко І. В., Грінчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 143–149. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14 (дата звернення: 17.10.2024).

12. Старинець О. Фінансові ризики в діяльності сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 34. С. 180–184.

13. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 253–264.

14. Виклюк М.І., Мірошник Р.О., Майор О.В. Фінансові ризики: економічна природа та класифікація різновидів. Economics and Management. 2020. № 86(1). С. 100–106. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2020.100 (дата звернення: 07.09.2024).

15. Ананьєва Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2020. № 16(44). С.127–135.

16. Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ): дис. … д-ра філософії в галузі економіки: 051. Дніпро, 2022. 181 с.

17. Жаворонок А.В., Марич А.В. Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 49. С. 167–173. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/31.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

18. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2020. № 20. С. 73–78.

19. Павлюк Є. Д., Павлюк О. О. Модельні фінансові ризики: глобальний

та український контекст. International scientific journal "Internauka". 2020. № 8. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2020-8-6044 (дата звертання: 07.09.2024).

20. Даниленко А. І. Фінансові ризики: їх сутність та оцінювання на підприємствах України. Фінанси України. 2020. № 3. 2020, С. 7–22. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2020.03.007 (дата звертання: 17.10.2024).

21. Шишкіна О. В. Методологія управління фінансовими ризиками промислових підприємств : автореф. 2020. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/19805 (дата звернення: 17.10.2024).

22. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 150–161. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journa... (дата звернення: 17.10.2024).

23. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 2, № 4. С. 42–51. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/up... (дата звернення: 02.09.2024).

24. Machine learning for financial risk management: a survey / A. Mashrur et al. IEEE access. 2020. № 8. P. 204–223.

25. Panchenko M. O., Donetskova V. A. Improving methods for financial risk management at an enterprise. ECONOMICS: time realities. 2021. № 4(56). P. 77–83. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No4/77.pdf (date of access: 20.09.2024).

26. Марутяк Г., Томашівська М., Клебан О. Основні методи нейтралізації фінансових ризиків. Scientific research of the XXI century. № 2. 2021. P. 97–100. URL: https://doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-002-97-100 (дата звернення: 23.09.2024).

27. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. Т. 1, № 3. С. 70–79.

28. Кривда О.В., Очеретяна О.В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 2(25). 2020. С. 235-240.

29. Литовченко О. Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 398–404.

30. Драченко А. І. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Матеріали всеукр. (із зарубіж. участю) наук. конф. 2021. С. 260–263.

31. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір. 2021. № 166. С. 81–83.

32. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

33. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 4. С. 36–42.

34. Камінська І., Мишко О. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. Економічний форум. 2020. № 4. С. 107–113.

35. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Шамкало К. Ю. Методи і методики аналізу фінансового стану: особливості використання для малих підприємств. Вісник університету банківської справи. 2019. № 2–3 (35–36). С. 108–115.

36. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 171–179.

37. Невідома О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 63–69.

38. Васечко Л. І. Напрями вдосконалення ефективності ділової активності підприємства. European scientific journal of Economic and Financial innovation.

2021. № 2(8). С. 4–19.

39. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 31–40. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13925 (дата звернення: 25.09.2024).

40. Забедюк М. С. Проблеми забезпечення та шляхи підвищення рентабельності підприємства в сучасних умовах. Економічний форум. 2021. № 3. С. 59–64.

41. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С. 47–50.

42. Бегун С. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: статистична оцінка. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 3. С. 168–176.

43. Корецька О. В. Моделювання рівнів фінансово-економічної безпеки підприємств портової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 140–143.

44. Павелко О. В. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності будівельних підприємств: методика та особливості проведення. Вісник НУВГП. 2020. № 1(89). С. 168–187.

45. Індекс інфляції в Україні. МінФін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/ (дата звернення: 03.08.2024).

46. Курси валют. МінФін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/ (дата звернення: 03.08.2024).

47. Карачарова К. А., Машошина Т. В., Яковенко С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-04 (дата звернення: 03.08.2024).

48. Кодекс України з процедур банкрутства: від 18.10.2018 р. № 2597-VIII: станом на 29 лип. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення: 05.08.2024).

49. Квасній М., Циганчук Р. Прогнозування фінансового стану підприємства на основі інтегрування Z-моделей. Вісник університету банківської справи. 2021. 1 (40). С. 77–84.

50. Лоза С. П., Лоза Д. Ю. Застосування дискримінантних моделей для оцінки ймовірності банкрутства на прикладі АТ «Укрзалізниця». Збірник наукових праць ДУІТ. 2023. № 53. С. 6–16. URL: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/80/76 (дата звернення: 05.08.2023).

51. Буркова Л. А. Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємств металургійної галузі як складова визначення їх інвестиційної привабливості. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 34–39.

52. Домніна І. І., Сілова Я. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств. Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 24. С. 7–12.

53. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 82–87. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/17.pdf (дата звернення: 23.08.2024).

54. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту: Наказ від 14.07.2016 р. № 616. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text (дата звернення: 23.08.2024).

55. Wan J., Yu B. Early warning of enterprise financial risk based on improved BP neural network model in low-carbon economy. Frontiers in energy research. 2023. Volume 10. URL: https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.1087526 (date of access: 08.11.2024).

56. Mikušova M., Horvathova P. Are small businesses better prepared for

crises? Czech case. Journal of contingencies and crisis management. 2023. Volume 31, Issue 1. P. 61–76. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12406 (date of access: 08.11.2024).

57. Fedoryshyna L., Todosiychuk V. Analiz controlling financial risks of enterprise. Polish journal of science. 2019. №. 21(2). P. 30–42.