

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ASSESSMENT OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

У статті досліджено і узагальнено основні види ризиків діяльності будівельного підприємства залежно від причин їх виникнення. Наголошено на тому, що визначення умов та факторів, які обумовлюють появу кризових явищ, забезпечить управління інформацією, яка допоможе керівництву будівельного підприємства приймати ефективні управлінські рішення до виникнення кризових ситуацій. Досліджено сутність та основні риси антикризового управління підприємством. Розглянуто сучасні підходи до управління підприємством в кризових ситуаціях. Обґрунтовано необхідність організації системи антикризового управління на підприємствах будівельної галузі, у зв'язку з важливою роллю їх діяльності для економіки України. Визначено напрями недопущення кризових явищ, загрози банкрутства на будівельних підприємствах. Запропоновано практичне використання моделі Терещенка О.О. для діагностики кризового стану будівельного підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, будівельне підприємство, діагностика, ризики.

The article investigates and summarizes the main types of risks of a construction enterprise depending on the causes of their occurrence: external and internal. It is also emphasized that determining the conditions and factors that cause the emergence of crisis phenomena will ensure the management of information that will help the management of a construction enterprise to make effective management decisions before the emergence of crisis situations. The essence and main features of crisis management of an enterprise are researched. Modern approaches to enterprise management in crisis situations are considered. The necessity of organizing a system of crisis management at the enterprises of the construction industry is substantiated, due to the important role of their activities for the economy of Ukraine. The directions of preventing crisis phenomena and the threat of bankruptcy at construction enterprises are determined, namely: establishing an effective communication process with clients, contractors and other stakeholders, which will help to avoid misunderstandings and ensure the successful implementation of projects; the use of modern project management tools will allow for more accurate and coordinated planning; the use of modern technologies for automation and process control can greatly facilitate routine tasks and increase productivity. To assess the likelihood of the onset of crisis phenomena, the following analytical methods of determining the financial condition were used: horizontal and vertical analysis of the financial statements of the studied construction enterprise. Certain economic and mathematical models are used to predict the sustainability of the enterprise, to anticipate and analyze potential crisis phenomena. Each enterprise should choose these methods and models individually depending on its strategic plans and objectives. The study proposes the practical use of Tereshchenko O. O.'s model for diagnosing the crisis condition of a construction enterprise, which takes into account its industry specifics and is easy to use.

Key words: crisis management, construction enterprise, diagnostics, risks.

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-9>

Єремян О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів,
обліку та оподаткування,
Херсонський національний
технічний університет

Маліновська П.Б.

здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
Херсонський національний
технічний університет

Yeremian Olena

Kherson National Technical University

Malinovska Polina

Kherson National Technical University

Постановка проблеми. Сучасний стан української економіки, потужний фактор невизначеності через продовження воєнних дій, логістичні обмеження, зростання цін на матеріали та паливо і значний дефіцит кваліфікованих кадрів призводять до появи цілого ряду проблем, які супроводжують виникнення кризових явищ в діяльності будівельного підприємства. Тому виникає потреба створення системи антикризового управління будівельним підприємством, що дозволить сформулювати комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню антикризового управління підприємством було приділено увагу в працях таких авторів як Ватченко Б.С. [1], Гудзь О.Є. [2], Зверук Л.А. [3], Морозов Є.Ю. [4], Кульчий І.О. [5], Ситник Л.С. [6] та ін. Проте слід зазначити, що існуюча наукова

література присвячена проблемі антикризового управління підприємством загалом, а питання особливостей організації системи антикризового управління саме на будівельному підприємстві потребує подальшого розгляду та вдосконалення.

Постановка завдання. Мета статті – розглянути основні ризики діяльності будівельного підприємства та дослідити особливості організації і оцінки системи антикризового управління будівельним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні в умовах воєнного стану більшість українських підприємств, особливо будівельної галузі через свою важливу роль для економіки та специфіку діяльності, зазнають значних втрат. Через складність та довготривалість процесу будівельного виробництва виникають відповідні передумови економічної кризи будівельного підприємства [7, с. 108]. На рисунку 1 узагальнені і представлені



Рис. 1. Класифікація ризиків будівельного підприємства залежно від причин їх виникнення

Джерело: побудовано на основі [8, с. 53]

основні ризики діяльності підприємства будівельної галузі.

Отже, якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допоможе підприємству приймати ефективні рішення до настання ризикових подій. А управління в кризовій ситуації це проведення аналізу, планування та контролю над управлінськими операціями, яке спрямоване на передбачення небезпеки, уникнення та усунення наслідків кризи, розробку майбутніх планів недопущення кризових явищ. Ковалевська А.В. виділила такі основні риси антикризового управління:

- орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

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

- відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;

- спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії,

швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [9, с. 46–47].

Задля зменшення або уникнення кризи діяльності будівельного підприємства в майбутньому рекомендується вжити низку заходів, при яких спеціалісти підприємства будуть залучені до сфери антикризового управління для виконання таких функцій як планування та розробка заходів реагування на ризики, їх моніторинг та контроль, визначення періоду проведення заходів щодо контролю та управління ризиком тощо.

Антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства. Так, наприклад, для оцінювання ймовірності настання кризових явищ можна використовувати такі аналітичні методи визначення фінансового стану як горизонтальний та вертикальний аналіз звітності. При горизонтального аналізу порівнюються показники звітності попереднього і поточного періоду, визначається абсолютна і відносна зміна показників. Вертикальний аналіз спрямований на визначення структури фінансових показників із виявленням впливу кожного показника звітності на загальний результат. Проведемо фінансовий аналіз діяльності досліджуваного будівельного підприємства на підставі Балансу (Звіту про фінансовий стан) [10]. В таблиці 1 представлено горизонтальний аналіз активів ТОВ «СМП-ЮГ» у 2020–2022 р.р.

Таблиця 1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «СМП-ЮГ»,
тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. приріст 2021/2020, +,-	Відн. приріст 2021/2020, %	Абс. приріст 2022/2021, +,-	Відн. приріст 2022/2021, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	6,0	7,0	2,5	1,0	16,67%	-4,5	-64,29%
Запаси	501,5	317,5	534,8	-184,0	-36,69%	217,3	68,44%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	59,5	0	199,5	-59,5	-100,00%	199,5	-
Гроші та їх еквіваленти	160,3	278,3	27,3	118,0	73,61%	-251,0	-90,19%
ОБОРОТНІ АКТИВИ	721,3	595,8	761,6	-125,5	-17,40%	165,8	27,83%
АКТИВИ	727,3	602,8	764,1	-124,5	-17,12%	161,3	26,76%

Джерело: розраховано авторами

Провівши горизонтальний аналіз активів досліджуваного підприємства бачимо збільшення валюти балансу у 2022 р., яке зумовлене зростанням оборотних активів (+27,83%). У підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна – про це свідчить збільшення суми активів на 26,76%. Спостерігається посилення господарського потенціалу підприємства завдяки збільшенню суми активів.

У наступній таблиці 2 наведемо результати горизонтального аналізу пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «СМП-ЮГ» у 2020–2022 рр.

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Для прогнозування стійкості діяльності підприємства, передбачення та аналізу потенційних кризових явищ доцільно використовувати певні економіко-математичні моделі. Найбільш поширеним економіко-математичним методом прогнозування ймовірності настання кризового стану є дискримінантний аналіз, до якого відносять п'ятифакторну модель Альтмана, дискримінантну модель Ліса, Тоффлера, Терещенка О.О., коефіцієнт Бівера тощо [11, с. 54]. Для практичного розрахунку показників цих моделей використовуються дані Балансу та Звіту про фінансові результати підприємства. Кожне підприємство має обирати зазначені методи та моделі індивідуально залежно від своїх стратегічних планів та задач. Слід зазначити, що в Україні найбільш поширеною є діагностика кризового стану підприємства за моделлю Терещенка О.О., перевагою якої є якраз врахування галузевої специфіки підприємства, що

Таблиця 2

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «СМП-ЮГ»,
тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. приріст 2021/2020, +,-	Відн. приріст 2021/2020, %	Абс. приріст 2022/2021, +,-	Відн. приріст 2022/2021, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	146,1	139,8	151,4	-6,3	-4,31%	11,6	8,30%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	171,6	166,6	178,2	-5,0	-2,91%	11,6	6,96%
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	0	-	0	-
роботи, послуги	125,6	29,0	309,1	-96,6	-76,91%	280,1	965,86%
розрахунками з бюджетом	10,9	65,4	9,7	54,5	500,00%	-55,7	-85,17%
інші поточні зобов'язання	419,2	341,8	261,4	-77,4	-18,46%	-80,4	-23,52%
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	555,7	436,2	585,9	-119,5	-21,50%	149,7	34,32%
БАЛАНС	727,3	602,8	764,1	-124,5	-17,12%	161,3	26,76%

Джерело: розраховано авторами

**Розрахунок імовірності банкрутства (кризового стану) ТОВ «СМП-ЮГ»
за моделлю Терещенко О.О.**

Показник	Формула для форм № 1 та № 2	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-
X1- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	$\Phi.2 \text{ р.}2000 / (\Phi.1 \text{ р.}1595+ \Phi.1 \text{ р.}1695)$	4,870	6,432	4,440	-0,430
X2- пасив балансу/ довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	$\Phi.1 \text{ р.}1900 / (\Phi.1 \text{ р.}1595+ \Phi.1 \text{ р.}1695)$	1,309	1,382	1,304	-0,005
X3- чистий фінансовий результат / середньорічна сума активу балансу	$\Phi.2 \text{ р.}2350 / \Phi.1 \text{ р.}1300$	0,015	0,021	0,021	0,006
X4- чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$\Phi.2 \text{ р.}2350 / \Phi.2 \text{ р.}2000$	0,004	0,004	0,006	0,002
X5- запаси / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$\Phi.1 \text{ р.}1100 / \Phi.2 \text{ р.}2000$	0,185	0,113	0,206	0,020
X6- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / валюта балансу	$\Phi.2 \text{ р.}2000 / \Phi.1 \text{ р.}1300$	3,721	4,654	3,405	-0,316
$Z=1,5 \cdot X1+0,08 \cdot X2+10 \cdot X3+5 \cdot X4+0,3 \cdot X5+0,1 \cdot X6$		8,006	10,486	7,405	-0,600

Джерело: складено авторами

дуже важливо для будівельних підприємств. Вона охоплює різносторонні показники фінансового стану підприємства: прибутковість, ліквідність, оборотність, структура майна, капіталу тощо. Цей метод оцінки дає змогу виявити тенденції у динаміці фінансового стану ТОВ «СМП-ЮГ» за 2020–2022 р.р. Розрахунок імовірності банкрутства за моделлю Терещенко О. О. представимо у таблиці 3. Критерії показників з використанням методики Терещенко О. О. наступні:

- $Z > 2$ – ймовірність банкрутства низька;
- $1 < Z < 2$ – ймовірність банкрутства граничне значення;
- $0 < Z < 1$ – ймовірність банкрутства висока.

Отже, оскільки динаміка показників упродовж 2020–2022 р.р. $Z > 2$, то ТОВ «СМП-ЮГ» є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство.

Перевагами моделі Терещенко О.О. є те, що модель є зручною у застосуванні та розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних, також за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішуються проблеми критичних значень показників. Аби отриманий результат для визначення фінансового потенціалу підприємства за моделями оцінки ймовірності банкрутства був більш якісним і точним, краще використати декілька моделей.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, для покращення управлінської діяльності будівельного підприємства пропонується розробляти ефективну маркетингову стратегію, покращувати виробничий менеджмент, підвищувати

кваліфікацію працівників з метою якісного виконання ними робіт, впроваджувати інноваційні розробки під час виконання будівельно-монтажних робіт. Так, наприклад, забезпечення навчання та розвитку персоналу дозволить збільшити їхню ефективність та адаптованість до змін в галузі будівництва. Встановлення ефективного комунікаційного процесу з клієнтами, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами допоможе уникнути непорозумінь та забезпечити успішне виконання проектів. Використання сучасних інструментів управління проектами дозволить здійснювати більш точне та координоване планування. Використання сучасних технологій для автоматизації та управління процесами може значно полегшити рутинні завдання і підвищити продуктивність. Ретельний аналіз потенційних ризиків та розробка стратегій їхнього управління може допомогти попередити проблеми та забезпечити більшу стійкість підприємства до непередбачених ситуацій.

Підсумовуючи вище викладене, варто зазначити, що основними завданнями антикризового управління будівельного підприємства є виявлення перших ознак криз та визначення ризиків діяльності підприємства, попередня оцінка ймовірності настання кризових явищ та розробка антикризових заходів щодо ліквідації негативних наслідків. Виходячи з цього, система антикризового управління підприємством під час війни та післявоєнної розбудови має включати вибір найбільш ефективних стратегій та методів, залежно від конкретної ситуації та потреб кожного окремого підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 29.12.2023).
2. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144> (дата звернення: 29.12.2023).
3. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1 (2). С. 69–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__16 (дата звернення: 29.12.2023).
4. Морозов Є.Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2018. № 3. С. 114–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19 (дата звернення: 29.12.2023).
5. Кульчий І.О. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
6. Ситник Л.С., Шаховалова Є.О. Антикризове управління: обґрунтування управлінських рішень : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Вінниця, 2023. 116 с.
7. Гончарук А.В. Вплив кризових явищ на розвиток будівельної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 108–114. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/7> (дата звернення: 29.12.2023).
8. Гут Т.П., Микійчук М.М. Аналіз та узагальнення ризиків інноваційної діяльності в метрологічній сфері. *Методи та прилади контролю якості*. 2022. № 1. С. 50–58. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/9113> (дата звернення: 29.12.2023).
9. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
10. Облікові і звітні дані ТОВ «СМП-ЮГ» за 2020–2022 рр. URL: <https://zvitnist.com/> (дата звернення: 29.12.2023).
11. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. MDA-аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «Агроцентр К»). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 1 (81). С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-7> (дата звернення: 29.12.2023).

REFERENCES:

1. Vatchenko B.S., Sharanov, R.S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of enterprises in wartime conditions]. *Ekonomichniyi prostir* [Economic space], no. 182, pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (accessed December, 29, 2023).
2. Hudz O.Ie. (2019) Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika* [Formation

of the strategy of crisis management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], no. 2, pp. 4–10. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144> (accessed December, 29, 2023).

3. Zveruk L.A., Davydenko N.M. (2017) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Crisis management of enterprises in conditions of innovative development]. *Internauka* [Inter-Science], no.1(2), pp. 6975. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__16 (accessed December, 29, 2023).

4. Morozov Ye.Yu (2018) Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Crisis measures in the enterprise management system]. *Derzhava ta rehiony*. [State and regions], no. 3, pp. 114–120. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19 (accessed December, 29, 2023).

5. Kulchii I.O. (2016) *Antykryzove upravlinnia : navch. posib.* [Crisis management : a textbook]. Poltava: PoltNTU. (in Ukrainian)

6. Sytnyk L.S., Shakhovalova Ye.O. (2023) *Antykryzove upravlinnia: obgruntuvannia upravlinskykh risheh : navch. posib. dlia stud. VNZ* [Crisis management: justification of managerial decisions : a textbook for university students]. Vinnytsia. (in Ukrainian)

7. Honcharuk A.V. (2018) Vplyv kryzovykh yavysheh na rozvytok budivельnoi haluzi Ukrainy [Influence of crisis phenomena on the development of Ukraine's construction industry]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no.15, pp. 108–114. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/7> (accessed December, 29, 2023).

8. Hut T.P., Mykyichuk M.M. (2022) Analiz ta uzhahalnennia ryzykiv innovatsiinoini diialnosti v metrolohichnii sferi [Analysis and summarization of risks in innovative activities in the metrological field]. *Metody ta prylady kontroliu yakosti*. [Methods and devices for quality control], no. 1, pp. 50–58. Available at: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/9113> (accessed December, 29, 2023).

9. Kovalevska A.V. (2016) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : konspekt lektsii*. [Anti-crisis management of the enterprise : lecture notes]. Kharkiv : KhNUMH im. O.M. Beketova, 140 p. (in Ukrainian).

10. Oblikovi i zvitni dani TOV «SMP-YuH» za 2020-2022 rr. [Financial and reporting data of LLC «SSL-Yuh» for the years 2020–2022]. Available at: <https://zvitnist.com/> (accessed December, 29, 2023).

11. Dobrovolska O.V., Dubrova N.P. (2021) MDA-analiz dlia otsiniuvannia ymovirnosti bankrutstva pidpriemstva (na prykladi AV TOV «Ahrotsentr K») [MDA-analysis for assessing the probability of bankruptcy of the enterprise (for example of AB LLC «AGROCENTER K»)]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. [Problems of the systemic approach in economics], no. 1 (81), pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-7> (accessed December, 29, 2023).