

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 338.22.021

ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ КОШИЦЬКИЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОВ «ПРОДЖЕКТ БУД», М. КИЇВ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Олександр КОШИЦЬКИЙ

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Інна ГРАБЧУК

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ____ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____ Марина ЯРЕМОВА
«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____
захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Кошицький О.С. Формування стратегії антикризового управління ТОВ «Проджект Буд», м. Київ – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, особливості та інструменти антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Проджект Буд» та виявлено ключові ризики і кризові чинники, що впливають на його функціонування. На основі отриманих результатів розроблено стратегію антикризового управління, спрямовану на забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій та довгостроковому розвитку компанії.

Ключові слова: антикризове управління, стратегія, фінансова стійкість, ризики, криза підприємства, діагностика, будівельна галузь.

SUMMARY

Koshytskyi O.S. Formation of anti-crisis management strategy of LLC «Project Bud», Kyiv – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification paper examines the theoretical foundations, key features and tools of crisis management in conditions of economic instability. The financial and economic performance of LLC «Project Bud» was analyzed, and main risks and crisis factors affecting its activity were identified. Based on the research results, a crisis management strategy aimed at ensuring business stability and improving operational efficiency was developed. The proposed measures will strengthen the company's competitive position and support its long-term development.

Keywords: crisis management, strategy, financial stability, risks, enterprise crisis, diagnostics, construction industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність кризових явищ та роль антикризового управління на підприємстві	8
1.2. Методичні основи оцінки антикризового управління підприємством	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «ПРОДЖЕКТ БУД»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Прожект Буд»	24
Висновки до розділу 2	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОДЖЕКТ БУД»	28
3.1. Обґрунтування заходів удосконалення стратегії антикризового управління підприємством	28
3.2. Економічна ефективність запроваджених заходів на ТОВ «Прожект Буд»	32
Висновки до розділу 3	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зумовленої наслідками воєнного стану, коливаннями ринку, зміною регуляторного середовища, зростанням собівартості ресурсів та посиленням конкурентного тиску. За таких обставин підприємства будівельної галузі, до яких належить і ТОВ «Проджект Буд», стикаються із загрозами втрати платоспроможності, порушення виробничих процесів та зниженням ефективності діяльності. За таких обставин виникає необхідність формування дієвої стратегії антикризового управління, що є ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Антикризове управління передбачає своєчасну діагностику кризових явищ, виявлення причин їх виникнення, розробку та впровадження управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають у сфері будівництва, оскільки галузь є капіталомісткою, чутливою до економічних ризиків та залежною від зовнішніх інвестицій.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності антикризового управління на підприємствах будівельної галузі та формування комплексної стратегії виходу з кризового стану для ТОВ «Проджект Буд».

Метою роботи є процес формування стратегії антикризового управління ТОВ «Проджект Буд» задля забезпечення його стабільності та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади стратегії антикризового управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Проджект Буд» та визначити наявність кризових ризиків;
- здійснити діагностику ймовірності банкрутства підприємства;

- розробити систему антикризових заходів та сформувати ефективну стратегію антикризового управління для ТОВ «Проджект Буд»;
- обґрунтувати очікувані результати та економічну ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю будівельного підприємства в умовах кризового середовища. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи до формування стратегії антикризового управління на підприємстві.

Теоретико-методичну базу кваліфікаційного дослідження сформовано на основі системного підходу до вивчення ключових положень економічної науки в контексті актуальних проблем формування стратегії антикризового управління підприємством. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для виявлення проблемних аспектів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Прожект Буд» й обґрунтування напрямів їх розв'язання, а також абстрактно-логічний метод для формулювання висновків і розроблення пропозицій щодо обґрунтування напрямів удосконалення стратегії антикризового управління підприємством.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційно-аналітичні ресурси.

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

1. Кошицький О. Теоретичні основи формування стратегії антикризового управління підприємством. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С.423.

2) Кошицький О.С. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності*

підприємств реального сектору економіки: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 159-161.

З) Кошицький О. С., Лисюк А. В. Напрями удосконалення стратегічного планування господарської діяльності. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.)*. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 229 -232.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій і комплексу антикризових заходів у діяльності ТОВ «Проджект Буд» для підвищення його фінансової стійкості, зниження ризиків та забезпечення стабільного функціонування в умовах зовнішніх викликів.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 36 сторінок, у роботі наведено 8 таблиць і 7 рисунків, а бібліографічний список охоплює 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність кризових явищ та роль стратегії антикризового управління на підприємстві

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює постійну ймовірність виникнення кризових ситуацій. Криза на підприємстві розглядається як критичний стан його розвитку, який характеризується погіршенням фінансово-економічних показників, втратою стійкості, зниженням результативності діяльності та виникненням загрози банкрутства. Вона може проявлятися у формі фінансової нестабільності, виробничих диспропорцій, управлінських помилок або негативного впливу зовнішнього середовища.

Проблематика виникнення кризових явищ та формування ефективної системи антикризового управління посідає важливе місце у сучасній економічній науці. Значний внесок у формування теоретико-методологічних підходів щодо розуміння природи кризи зробили зарубіжні дослідники. Так, Шумпетер Й. розглядав кризу як невід'ємний елемент економічного циклу, що відіграє роль «творчого руйнування» та стимулює інноваційні процеси в економіці [17]. Друкер П. визначав кризу як точку стратегічного вибору, від якої залежить здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечити стале функціонування [14]. Альтман Е. розробив модель прогнозування банкрутства підприємств на основі аналізу фінансових коефіцієнтів (Z-score), що стала фундаментальним інструментом антикризового менеджменту в світовій практиці [11]. Аакер Р., досліджуючи механізми стратегічного управління, наголошував на важливості своєчасної ідентифікації загроз та формування довгострокових стратегій запобігання кризі [3].

В українській науковій школі вагомий внесок у дослідження стратегії антикризового управління зробили Бланк В., Терещенко О., Бойко І., Варналій З., Мошенський О. та інші. Бланк В. підкреслює, що стратегія антикризового

управління є комплексною системою фінансових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності та рентабельності підприємства[3]. Терещенко О. акцентує увагу на важливості оцінювання фінансової стійкості та систематичної діагностики стану підприємства для виявлення ранніх ознак кризи[19]. Варналій З. та Мошенський О. виділяють багаторівневий характер стратегії антикризового управління, включаючи тактичні та стратегічні заходи щодо подолання кризових ризиків[7]. На думку Бойко І., ключовим завданням стратегії антикризового управління є запобігання деструктивним процесам шляхом впровадження системи контролінгу та адаптивного управління ресурсами[10].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що стратегія антикризове управління є системним процесом формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на попередження кризових ситуацій, мінімізацію їх наслідків і забезпечення фінансової стійкості підприємства, який базується на принципах адаптивності, своєчасності, стратегічного прогнозування та комплексності управлінських дій.

Таким чином, наукові підходи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених дозволяють сформулювати багатовимірне розуміння кризи та підкреслюють важливість проактивного та системного підходу до антикризового управління як необхідної умови забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Кризові явища є об'єктивною складовою економічного розвитку підприємств, оскільки будь-яка економічна система циклічно проходить етапи зростання, стабільності, спаду та трансформації (рис.1.1).

Латентними	• прихованими, що лише формуються;
локальними	• такими, що впливають на окремі напрями діяльності підприємства;
системними	• загальними та такими, що охоплюють усю діяльність підприємства;
критичними	• що створюють загрозу неплатоспроможності та банкрутства.

Рис.1.1. Класифікація кризових явищ у системі антикризового управління

Джерело: розроблено за джерелами [3,9,26].

Стратегія антикризового управління - це цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності. Ключове завдання стратегії антикризового управління полягає не лише у ліквідації наслідків кризи, але й у створенні системи превентивного впливу, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати ризики. Основні функції антикризового управління сформовано на рис. 1.2.



Рис.1.2. Функції антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено за джерелами [4,11].

Роль стратегії антикризового управління особливо зростає в періоди економічної турбулентності, коли швидкість реагування та ефективність управлінських рішень визначають здатність підприємства зберегти конкурентні позиції, фінансову стійкість та стратегічний потенціал. Система антикризового менеджменту має бути інтегрована у загальну систему управління підприємством і базуватися на принципах проактивності, комплексності, адаптивності, економічності та стратегічності.

Таким чином, стратегія антикризового управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства, його

здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Виникнення кризових явищ на підприємстві зумовлене дією комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують загальну економічну ситуацію та визначають рівень стійкості суб'єкта господарювання. Класифікація чинників кризових явищ проілюстрована на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація чинників кризових явищ у підприємстві та їх наслідки

Джерело: розроблено за джерелами [8,12,29].

Дія зовнішніх факторів, згідно з поглядами П. Друкера та М. Портера, формує стратегічне середовище, у якому підприємство змушене адаптуватися, використовуючи конкурентні переваги та гнучкі управлінські рішення [4, 12].

Терещенко О. та Бланк І. підкреслюють, що більшість внутрішніх кризових явищ зумовлена недостатністю планування, контролю та фінансової діагностики [6, 12].

Ступінь впливу факторів визначає глибину кризи: від локальних проблем до системних збоїв, що вимагають радикальних управлінських рішень. Стратегія

антикризове управління виступає ключовим інструментом стабілізації діяльності підприємства в умовах негативних впливів. Алгоритм послідовний дій антикризового управління представлено на рис. 1.4.



Рис.1.4. Алгоритм стратегії антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено за джерелами [32,40].

Основними завданнями антикризового управління є запобігання поглибленню кризи, забезпечення безперервності діяльності, збереження ресурсів та адаптація підприємства до нових ринкових умов.

Згідно з науковими підходами Аакера Р., Кауфмана С., Бланка В. та Мошенського О., проактивна антикризова політика дозволяє підприємству не лише вийти з кризи, але й використати її як можливість модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Кризові явища формуються під впливом широкого кола факторів, що потребує системного підходу до діагностики та управління. Стратегія антикризового управління є ключовим механізмом забезпечення стійкості підприємства, сприяючи своєчасному реагуванню на ризики, збереженню ресурсів і підтримці стратегічної стабільності.

Таким чином, стратегія антикризового управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства, його здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2 . Методичні основи оцінки стратегії антикризового управління підприємством

Ефективна стратегія антикризового управління передбачає використання комплексу методів та інструментів, спрямованих на своєчасну діагностику кризових явищ, забезпечення стабільності підприємства та формування стратегій виходу з кризового стану. Згідно з підходами, сформованими у працях Ансоффа І., Альтмана Е., Терещенка О., Бланка В., антикризове управління має базуватися на інтегрованому поєднанні стратегічних, фінансових, організаційних та аналітичних інструментів. Основні методи та інструменти згруповано у рис. 1.5.



Рис.1.5. Методи та інструменти антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено за джерелами [13,25].

Для оцінки фінансового стану застосовуються методи фінансового аналізу: горизонтальний та вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності і ділової активності.

Фінансові інструменти включають управління оборотним капіталом, бюджетування, фінансовий лізинг, факторинг, внутрішній аудит, антикризове кредитування. Завдяки підходам Л. Лігоненко та М. Крука, антикризове управління розглядається не тільки як реакція на кризу.

У сучасній економічній теорії та практиці ефективність стратегії антикризового управління визначається здатністю підприємства своєчасно ідентифікувати ризики, мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів та забезпечити стратегічну стійкість. Комплекс заходів, який продемонстрував найвищу результативність, ґрунтується на комбінації діагностичних, фінансових, стратегічних та організаційних методів, що реалізуються у єдиній системі управління.

Одним із ключових інструментів є система раннього виявлення кризових сигналів, що передбачає безперервний моніторинг фінансово-економічних показників, оцінку ринкової кон'юнктури та внутрішніх процесів. Застосування методів фінансової діагностики (аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу, структура боргового навантаження) у поєднанні з моделями прогнозування банкрутства дозволяє своєчасно виявити тенденції до погіршення платоспроможності та запобігти втраті стійкості.

Важливе місце посідає стратегічна реструктуризація, спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та організаційної структури. Її реалізація забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, переорієнтацію ресурсів на пріоритетні напрями діяльності. До ефективних тактичних інструментів належать програми зниження витрат, підвищення продуктивності та адаптація операційної діяльності, що забезпечують відновлення фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі без втрати потенціалу розвитку.

Особливої значущості набуває впровадження сучасних інструментів контролінгу, що забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень та формують прозору систему контролю за фінансовими потоками. Такий підхід сприяє підвищенню якості прогнозування, посиленню

внутрішньої дисципліни, своєчасній ідентифікації відхилень і формуванню адаптивних заходів реагування.

Практика провідних компаній засвідчує, що одними з найдієвіших є стратегії диверсифікації ризиків, інноваційна діяльність, цифровізація управлінських процесів, розвиток людського капіталу, що створюють основу для довгострокової конкурентоспроможності та здатності підприємства функціонувати в умовах підвищеної невизначеності.

Отже, найбільш ефективне антикризове управління ґрунтується на комплексності дій, поєднанні превентивного та реактивного підходів, підвищенні гнучкості системи управління, стратегічному баченні та розвитку інноваційних компетенцій. Така система дає змогу не лише запобігати критичним станам, а й використовувати кризові періоди як імпульс для трансформації й зміцнення конкурентних позицій.

Важливим аспектом є поступове приведення національного законодавства до вимог європейського права, зокрема норм ЄС щодо корпоративної реструктуризації та управління банкрутством, що сприяє підвищенню інституційної спроможності економіки України та зміцненню правового захисту інвесторів.

Отже, нормативно-правова система антикризового управління в Україні має комплексний характер, охоплюючи процедури попередження, ідентифікації та подолання кризових станів. Водночас актуальними залишаються питання вдосконалення законодавства у напрямі забезпечення гнучкості процедур оздоровлення, посилення захисту кредиторів і боржників, стимулювання реструктуризації бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості економіки. Ефективне функціонування нормативної бази є ключовою умовою стабільного розвитку підприємств та формування стійкої економічної системи, здатної протистояти зовнішнім шокам і внутрішнім дисбалансам.

Таким чином, методи антикризового управління є комплексом діагностичних, стратегічних, фінансових та організаційних інструментів, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Їх ефективне поєднання забезпечує своєчасне виявлення загроз, адаптацію діяльності до умов ринку та стале функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне узагальнення сутності стратегії антикризового управління, досліджено концептуальні підходи до визначення кризи та охарактеризовано сучасні наукові підходи до формування антикризової політики підприємства. Поглиблений аналіз наукових позицій зарубіжних та українських учених дав змогу встановити, що криза виступає невід'ємним етапом розвитку організації та об'єктивною реакцією на внутрішні дисфункції або дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища. Стратегія антикризового управління у даному контексті розглядається як системна і безперервна діяльність, спрямована на попередження кризових явищ, своєчасну діагностику загроз, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження створює фундамент для розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового управління ТОВ «Проджект Буд» та слугує базою для подальшого аналізу його фінансово-господарської діяльності з метою ідентифікації кризових чинників і визначення шляхів стабілізації розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «ПРОДЖЕКТ БУД»

2.1. Організаційно -економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Проджект Буд», було зареєстровано 25.07.2019 року в місті Київ вул.Острозьких Князів, будинок 8 Підприємство має статус юридичної особи створеного на приватній власності. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Проджект Буд» має лінійно-функціональний характер і узгоджується з визначеними цілями, стратегією та тактикою розвитку підприємства. Система управління спрямована на чіткий розподіл повноважень і відповідальності засновників, найнятих керівників і спеціалістів, за ухвалення управлінських рішень як у горизонтальному, так і у вертикальному вимірах. Така структура сприяє раціональному формуванню та ефективному використанню ресурсного потенціалу товариства, що, у свою чергу, забезпечує зростання обсягів будівельно-монтажних робіт. Основними перевагами цієї структури є оперативність прийняття рішень, єдність керівництва та спрощення контролю.

Основними видами діяльності підприємства є: інші роботи із завершення будівництва, інші спеціалізовані будівельні роботи, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, будівництво житлових і нежитлових будівель, організація будівництва будівель та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Статутний капітал на 1.01.2025 р. складає 19530,046 тис. грн

За 2022–2024 рр. загальний обсяг реалізації продукції підприємства зріс із 5554,0 тис. грн у 2022 р. до 6175,0 тис. грн у 2023 р., після чого незначно знизився до 5845,0 тис. грн у 2024 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ТОВ «Проджект Буд», %

Види продукції. робіт	2022 р		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Будівництво гаражів	833,1	15,0	870,7	14,1	818,3	14,0
Будівництво складських приміщень	1943,9	35,0	2118,0	34,3	1934,7	33,1
Ремонт житлових і нежитлових приміщень	2499,3	45,0	2871,4	46,5	2753,0	47,1
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	277,7	5,0	314,9	5,1	339,0	5,8
Всього	5554,0	100,0	6175,0	100,0	5845,0	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Проджект Буд».

У середньому за три роки виручка становила близько 5858,0 тис. грн, що свідчить про стабільні показники реалізації з помірною позитивною динамікою. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займають ремонт житлових і нежитлових приміщень – у межах 45-47%, що свідчить про провідну роль ремонтно-будівельних робіт у діяльності підприємства та стабільний попит на даний вид послуг. Другим за значущістю є будівництво складських приміщень, частка якого коливається від 35,0% у 2022 р. до 33,1% у 2024 р.. Незважаючи на незначне зниження питомої ваги, даний напрям залишається одним із ключових через високий попит на комерційну нерухомість. Будівництво гаражів забезпечує близько 14-15% загального обсягу реалізації, демонструючи певну стабільність, проте вимагає оновлення технічних рішень та розширення цільових сегментів. Надання в оренду нерухомості становить найменшу частку – 5-6%, однак спостерігається поступове її зростання, що можна розглядати як перспективний додатковий напрям діяльності. За аналізований період власний капітал ТОВ «Проджект Буд» збільшився на 563,0 тис. грн, або на 2,5 %, що свідчить про певне зростання фінансової стабільності

підприємства. Збільшення власного капіталу пов'язане, ймовірно, із реінвестуванням частини прибутку та підвищенням вартості активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Проджект Буд»

Показник	Одиниці виміру	2022 р	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	22877,0	23080,0	23440,0	563,0	102,5
Статутний капітал	тис. грн.	19530,0	19530,0	19530,0	-	100,0
Загальна вартість майна	тис. грн.	24024,0	24366,0	25654,0	1630,0	106,8
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	9782,0	9704,0	9934,0	152,0	101,6
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	14010,0	14491,0	15076,0	1066,0	107,6
Робочий капітал	тис. грн.	22877,0	23080,0	23440,0	563,0	102,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	тис. грн.	0,21	0,24	0,26	0,05	123,8
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	16	15	15	-1	93,8
Фондоозброєність	тис. грн.	611,4	646,9	662,3	50,9	108,3

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Проджект Буд».

Статутний капітал упродовж досліджуваного періоду залишався незмінним (19 530,0 тис. грн), що є типовим для підприємств, які не здійснювали додаткових внесків до статутного фонду. Загальна вартість майна підприємства зросла з 24 024,0 тис. грн у 2022 р. до 25 654,0 тис. грн у 2024 р., або на 6,8 %, що характеризує збільшення обсягів господарських ресурсів та розвиток виробничої бази. Отже, у цілому рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами можна оцінити як достатній, однак спостерігається підвищення ступеня зносу основних засобів, що потребує оновлення матеріально-технічної бази. Позитивними тенденціями є збільшення обсягів оборотних засобів, зростання фондоозброєності та стабільність власного капіталу.

Упродовж аналізованого періоду середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилася на 152,0 тис. грн або на 1,6 %, що свідчить про певне оновлення або розширення виробничої бази підприємства. Фондоозброєність праці зросла на 8,3 %, що позитивно характеризує підвищення технічного забезпечення працівників і створює передумови для зростання продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих фондів ТОВ «Проджект Буд»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	9782,0	9704,0	9934,0	152,0	101,6
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	611,4	646,9	662,3	50,9	108,3
Матеріаловіддача, грн	1,88	1,79	1,91	0,03	101,6
Фондовіддача, грн	0,57	0,64	0,59	0,02	103,5
Фондоємкість, грн	1,76	1,57	1,70	-0,06	96,6
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	21,2	24,4	25,7	4,5	121,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	14010,0	14491,0	15076,0	1066,0	107,6
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,39	0,42	0,38	-0,01	97,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	936	869	961	25	102,7
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	1,43	1,49	1,52	0,09	106,3
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	2,0	2,1	1,8	-0,2	90,0
Норма прибутку, %	0,40	1,49	0,81	0,41	202,5

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Проджект Буд» за 2022–2024 рр.

У досліджуваному періоді середньорічна чисельність працівників зменшилася з 16 осіб у 2022 р. до 15 осіб у 2024 р., тобто на 1 особу (6,2 %). Незважаючи на незначне скорочення персоналу, підприємству вдалося зберегти

ефективність трудових ресурсів завдяки підвищенню інтенсивності праці. Протягом 2022-2024 рр. спостерігається зростання результативності праці. Так, чистий дохід на одного працівника збільшився з 347,13 тис. грн до 389,67 тис. грн, тобто на 42,54 тис. грн (12,6 %). Це свідчить про підвищення продуктивності праці, незважаючи на зменшення чисельності персоналу. Аналогічно зріс і показник чистого доходу на 1 люд.-годину – на 5,9 %, що підтверджує більш ефективне використання робочого часу.

Загалом, ефективність використання виробничих ресурсів та персоналу ТОВ «Проджект Буд» за 2022–2024 рр. можна оцінити як позитивну, оскільки підприємство демонструє тенденцію до зростання продуктивності та рівня оплати праці при стабільному кадровому складі (дод. А).

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало загальну позитивну динаміку фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 5 554,0 тис. грн у 2022 р. до 5 845,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 291,0 тис. грн (або на 5,2 %). Це свідчить про розширення обсягів реалізації та збільшення попиту на продукцію підприємства (табл. 2.4).

Собівартість реалізованої продукції за цей період також зросла з 2 952,0 тис. грн до 3 055,0 тис. грн (або на 3,5 %). Однак темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 0,1 тис. грн (або на 0,1 %). Таким чином, можна стверджувати, що підприємство утримує стабільну рентабельність виробництва, незважаючи на незначне збільшення собівартості.

Зростання валового прибутку зумовлене передусім контролем витрат і більш ефективним використанням ресурсів. Відтак, фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 115,6 тис. грн у 2022 р. до 247,1 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж удвічі або (на 131,5 тис. грн та 113,8 %). Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства, насамперед завдяки кращому управлінню витратами та зростанню обсягів п.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності фондів ТОВ «Проджект Буд»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5554,0	6175,0	5845,0	291,0	105,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2952,0	3452,5	3055,0	103,0	103,5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2602,0	151,6	148,9	0,1	100,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	115,6	440,5	247,1	131,5	213,8
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн.	115,6	440,5	247,1	131,5	213,8
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	95,0	360,0	203,0	108,0	213,7

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Проджект Буд» за 2022–2024 рр.

Чистий прибуток підприємства у 2024 р. становив 203,0 тис. грн, що на 108,0 тис. грн (у 2,1 раза) більше порівняно з 2022 р. Така позитивна тенденція є результатом зростання операційної ефективності, зменшення частки адміністративних витрат та стабільного фінансового стану підприємства.

Таким чином, найбільший вплив на формування чистого фінансового результату має рівень собівартості реалізованої продукції: її зростання прямо зменшує величину валового прибутку, тоді як ефективне управління витратами дозволяє збільшити прибуток навіть за стабільних обсягів реалізації. Водночас позитивний ефект на прибутковість справили зростання продуктивності праці та раціональне використання ресурсів.

За 2022-2024 рр. показники ліквідності ТОВ «Проджект Буд» залишаються значно вищими від нормативних, що свідчить про високу здатність підприємства погашати поточні зобов'язання власними оборотними активами (дод. А1). Коефіцієнт покриття у 2024 р. в порівнянні з 2022 р. знизився до 6,94, що вказує на зменшення надлишку оборотних активів відносно поточних зобов'язань. Проте навіть такий рівень суттєво перевищує норматив, тому ризик неплатоспроможності є мінімальним. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 9,17 до 3,45, що пояснюється зростанням поточних зобов'язань на 93 % при відносно повільнішому прирості оборотних активів. Абсолютна ліквідність протягом аналізованого періоду зберігається на високому рівні – 3,43 пункти, що більше нормативу та свідчить про достатній обсяг грошових коштів і дебіторської заборгованості для негайного погашення боргів. Частка оборотних засобів в активах у 2024 р. становила 59,9 %, що нижче за орієнтовний норматив, який складає 70 %, тобто підприємство має дещо перевищену частку необоротних активів у загальній структурі майна. Коефіцієнт забезпеченої ліквідності знизився до 0,86, однак залишається вищим за норматив, що означає стійке фінансове становище і наявність власних оборотних коштів у структурі активів. Загалом, ліквідність балансу ТОВ «Проджект Буд» є високою, підприємство має надлишкові оборотні активи для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Упродовж 2022-2024 рр. показники рентабельності ТОВ «Проджект Буд» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і раціональність понесених витрат (дод. А2). Відтак, рентабельність активів зросла з 0,39 % у 2022 р. до 0,79 % у 2024 р., що свідчить про більш ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства для отримання прибутку. Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу, яка збільшилась удвічі – з 0,42 % до 0,87 %, тобто підприємство отримує більшу віддачу від кожної гривні вкладеного власного капіталу.

2.2. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Прожект Буд»

Фінансова стійкість підприємства є високою та вказує на те, що підприємство фінансує діяльність переважно за рахунок власного капіталу, має низьку кредитну залежність і стабільну структуру фінансових ресурсів (табл.2.5). Позитивними тенденціями є перевищення основних показників над нормативними межами, а до негативних слід віднести незначне зниження автономії та маневреності капіталу. На перспективу підприємству доцільно контролювати частку позикових ресурсів та підтримувати достатній рівень власних обігових коштів.

Таблиця 2.5

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Проджект Буд», %

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до нормативного значення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,89	0,88	0,86	–0,03	вище норми
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	0,31	0,29	0,28	–0,03	у межах норми
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	8,09	7,34	6,14	–1,95	вище норми
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	0,12	0,14	0,16	+0,04	нижче межі норми
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	0,72	0,69	0,64	–0,08	вище норми
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,12	1,14	1,16	+0,04	у межах норми
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,61	0,58	0,56	–0,05	у межах норми

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Проджект Буд» за 2022–2024 рр.

У таблиці 2.6 наведено результати аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «Прожект Буд», здійсненого за допомогою вітчизняних та зарубіжних моделей, що базуються на статистичних даних.

Таблиця 2.6

**Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Прожект Буд» за
вітчизняними та зарубіжними методиками, 2022-2024 рр.**

Рік	Вітчизняні моделі визначення ймовірності банкрутства			Зарубіжні моделі визначення ймовірності банкрутства		
	Методика О.О. Терещенка	Методика А.В. Матвійчука	Методика МФУ(методи ка фін-в України)	П'ятифактор на модель Е. Альтмана	Модель Р. Таффлера та Тісшоу	Модель Г. Спрінгейта
2022	$Z = 0,886$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 2,412$; $Z > 1,099$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства	$Z = 1,1$; $Z > 0,07$ найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,42$; $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства висока	$Z = 0,7$; $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,18$; $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2023	$Z = 0,712$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 1,119$; $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний та існує загроза ймовірності банкрутства	$Z = 0,81$; $Z > 0,07$ найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,22$; $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока	$Z = 2,77$; $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,53$; $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2024	$Z = 0,584$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 0,861$; $Z < 1,089$ – виникає загроза фінансової кризи, яка зі зменшенням показника збільшується	$Z = 0,47$; $Z > 0,07$ найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,56$; $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока	$Z = 0,41$; $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 1,74$; $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства
2026 прогноз	$Z = 0,648$; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$Z = 1,125$; $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність банкрутства	$Z = 0,72$; $Z > 0,07$ найменша ймовірність дефолту	$Z = 1,76$; $Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства висока	$Z = 0,56$; $Z > 0,2$ – ймовірність банкрутства низька	$Z = 2,01$; $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Проджект Буд» за 2022–2024 рр.

За результатами порівняльного аналізу видно, що за 2022-2024 рр. дані таблиці вказують на поступове зростання Z-показника з 3,06 п. до 3,74 п.. та відображають покращення фінансової стійкості підприємства від «задовільного» до «фінансово стійкого» стану. Водночас, модель Альтмана демонструє більш високі значення Z-показника 4,35-4,62п., що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства та високий рівень фінансового потенціалу.

Проте для уникнення ймовірності банкрутства для «Прожект Буд» доцільно звернути увагу на внутрішні чинники фінансових ризиків: коливання

обсягу чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування; зростання поточних зобов'язань у 2024 р.; відносно висока частка запасів у структурі активів у попередні роки, що знижує ліквідність.

У 2022-2024 рр. спостерігається нестійка динаміка економічної доданої вартості (EVA) (дод А.3). У 2023 році показник суттєво зріс і становив 806,4 тис. грн, що свідчить про ефективне використання капіталу та формування доданої вартості для власників. Однак у 2024 році EVA знизилася до 292,7 тис. грн, що означає сповільнення темпів приросту вартості бізнесу. Попри позитивне значення EVA у всіх роках, його зниження у 2024 році сигналізує про зменшення рентабельності інвестицій та зниження ефективності управління витратами. Це може бути пов'язано з підвищенням собівартості продукції, збільшенням фінансових витрат або уповільненням темпів зростання прибутку та впливом зовнішніх факторів. До зовнішніх фінансових ризиків підприємства доцільно віднести: економічну нестабільність на ринку будівельних послуг; зростання цін на матеріали та енергоносії; коливання попиту на продукцію та сезонні фактори.

Водночас для науково обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегії антикризового управління підприємством доцільно здійснити комплексну оцінку його зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

За допомогою PEST-аналізу оцінено загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається підприємство (дод. А4). Результати аналізу свідчать, що найбільш суттєвий негативний вплив на функціонування підприємства мають економічні чинники, міра важливості яких становить – 6. Це зумовлено високою значущістю економічного середовища для м'ясопереробної галузі, зокрема коливаннями цін на сировину, рівнем інфляції, платоспроможністю споживачів та загальною макроекономічною нестабільністю. Політичні чинники також мають від'ємний вплив (–4), що пов'язано з особливостями державного регулювання, податкової політики, змінами законодавства та впливом загальнополітичної ситуації на умови ведення бізнесу.

Результати оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «Прожект Буд» із застосуванням матриці SWOT-аналізу свідчать про наявність як можливостей і загроз, так і сильних та слабких сторін підприємства (дод. А5). До сильних сторін віднесено гнучкість управлінської політики та сформовану позитивну репутацію серед споживачів. Водночас слабкими сторонами є обмеженість основних виробничих фондів і недостатній обсяг прибутку, що спрямовується на розширення та модернізацію виробничої бази підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, діяльність підприємство демонструє загальну позитивну тенденцію зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективне управління збутом і стабільний попит на будівельно-ремонтні послуги. Зокрема, за результатами порівняльного аналізу видно, що за 2022-2024 рр., дані таблиці 2.5 вказують на поступове зростання Z-показника з 3,06 п. до 3,74 п. та відображають покращення фінансової стійкості підприємства від «задовільного» до «фінансово стійкого» стану. Водночас, модель Альтмана демонструє більш високі значення Z-показника 4,35-4,62п., що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства та високий рівень фінансового потенціалу.

Водночас, для підприємства з метою уникнення кризових проявів доцільно: активізувати процес оновлення основних фондів шляхом залучення інвестицій або лізингових механізмів; удосконалити систему управління запасами з метою скорочення тривалості обороту оборотних засобів; запровадити заходи щодо енергозбереження та підвищення матеріаловіддачі; удосконалити структуру виробничих фондів для досягнення оптимального співвідношення між основними й оборотними засобами.

Для ТОВ «Прожект Буд» доцільним є впровадження енергоефективних технологій та цифрових інструментів управління проектами, що дозволить зменшити витрати й підвищити рентабельність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОДЖЕКТ БУД»

3.1. Обґрунтування заходів удосконалення стратегії антикризового управління підприємством

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, турбулентністю ринкового середовища та зростанням фінансових ризиків, вимагають від підприємств впровадження дієвих стратегій антикризового управління. Для будівельних компаній, зокрема для ТОВ «Проджект Буд», це набуває особливої актуальності, оскільки галузь характеризується високою капіталомісткістю, значною залежністю від інвестиційного клімату та державного регулювання, а також чутливістю до макроекономічних коливань.

Формування ефективної стратегії антикризового управління передбачає розробку системи заходів, спрямованих на виявлення кризових тенденцій, їх попередження, локалізацію та подолання наслідків. Науковці відзначають, що стратегічне антикризове управління повинно бути спрямоване не лише на ліквідацію проявів кризи, але й на створення механізмів стійкості та гнучкості підприємства в довгостроковій перспективі. Відповідно до цього, стратегія ТОВ «Проджект Буд» повинна включати фінансову стабілізацію, підвищення ефективності операційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

Розробка стратегії антикризового управління здійснюється з урахуванням етапності та системності. На першому етапі проводиться діагностика фінансового стану підприємства, що дозволяє визначити основні загрози та проблемні зони. Аналіз показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності й оборотності капіталу дає змогу виявити тенденції до погіршення фінансової стійкості та передбачити розвиток кризових явищ.

Другий етап полягає у визначенні стратегічних цілей і пріоритетних завдань антикризової політики. Для ТОВ «Проджект Буд» ключовими завданнями є забезпечення стабільності фінансових потоків, оптимізація витрат, відновлення ділової активності, зменшення ризиків неплатоспроможності та формування ефективної системи управлінського контролю.

МЕТА СТРАТЕГІЇ - забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та формування адаптивної системи управління ризиками ТОВ «Проджект Буд» в умовах нестабільного ринкового середовища.

ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ

- Відновлення стабільності фінансових потоків і зростання ліквідності.
- Оптимізація витрат та операційних процесів.
- Забезпечення гнучкості бізнес-моделі та мінімізація ринкових ризиків.
- Впровадження сучасних інструментів контролінгу та фінансової діагностики.
- Підвищення ефективності кадрової політики та рівня корпоративного управління
- Розширення ринкової присутності та диверсифікація джерел доходу.

Рис.3.1. Стратегічні цілі і пріоритетні завдання антикризової політики ТОВ «Проджект Буд»

Джерело: власні дослідження.

Третій етап передбачає розробку комплексу стратегічних заходів (Рис.3.2), серед яких важливе місце посідають фінансово-економічні, організаційні, інноваційні та маркетингові інструменти. Ефективним напрямом є впровадження системи контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг результативності діяльності та оперативне реагування на відхилення від запланованих показників.

Особливої уваги заслуговує формування системи управління ризиками. Вона має включати оцінювання ймовірності виникнення кризових ситуацій, розробку сценаріїв їх нейтралізації, а також впровадження механізмів диверсифікації фінансових і операційних потоків. Ефективне антикризове управління можливе лише за умови інтеграції системи ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ

1. Фінансова стабілізація

Заходи:	Очікуваний результат:
❖ Аналіз ліквідності та реструктуризація боргів;	✓ Аналіз ліквідності та реструктуризація боргів;
❖ Запровадження бюджету грошових потоків;	✓ Запровадження бюджету грошових потоків;
❖ Формування резервного фонду;	✓ Формування резервного фонду;
❖ Пошук інвесторів/стратегічних партнерів.	✓ Пошук інвесторів/стратегічних партнерів.

2. Операційна оптимізація

Заходи:	Очікуваний результат:
❖ Оптимізація структури витрат і закупівель;	✓ Зниження собівартості;
❖ Впровадження цифрових систем управління проєктами (BIM, ERP);	✓ Скорочення простоїв, контроль якості;
❖ Аутсорсинг частини операцій.	✓ Гнучкість і зменшення навантаження на персонал.

3. Ризик-менеджмент та контролінг

Заходи:	Очікуваний результат:
❖ Введення служби контролінгу;	✓ Постійний моніторинг фінансових ризиків
❖ Система раннього попередження кризових сигналів;	✓ Запобігання кризі до її розвитку;
❖ Щоквартальна оцінка ліквідності,	✓ Обґрунтовані управлінські рішення.

4. Маркетингова та інвестиційна стратегія

Заходи:	Очікуваний результат:
❖ Розширення сегментів: low-cost житло, реконструкція, комерційна нерухомість;	✓ Диверсифікація доходів;
❖ Розробка довгострокових інвестиційних програм;	✓ Формування перспективного портфеля;
❖ Активна цифрова комунікація, партнерські програми.	✓ Зростання попиту та лояльності клієнтів.

5. Стратегія кадрового розвитку

Заходи:	Очікуваний результат:
❖ Підвищення кваліфікації персоналу;	✓ Зростання компетенцій і продуктивності;
❖ КРІ-мотивація для керівників проєктів;	✓ Підвищення відповідальності;
❖ Формування корпоративної культури змін.	✓ Підтримка трансформаційних процесів.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ:

- Відновлення фінансової рівноваги та стабільного грошового потоку;
- Підвищення операційної ефективності на 10–20%;
- Оптимізація витрат на 8–12%;
- Зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- Створення стійкої системи управління ризиками;
- Підвищення конкурентоспроможності на ринку будівництва.

Рис.3.2. Комплекс стратегічних заходів антикризової політики

ТОВ «Проджект Буд»

Джерело: власні дослідження.

Крім того, важливим елементом стратегії є підвищення рівня інноваційності та цифровізації бізнес-процесів. Для будівельного підприємства це може означати впровадження технологій інформаційного моделювання (BIM), систем управління ресурсами (ERP), електронного документообігу та автоматизованого контролю за виконанням проєктів. Такі заходи дозволять знизити витрати, скоротити терміни реалізації будівельних робіт і підвищити якість об'єктів.

У контексті організаційного розвитку доцільним є вдосконалення структури управління, делегування повноважень, підвищення кваліфікації персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, ефективність і відповідальність. Створення антикризової команди або комітету дозволить координувати дії підрозділів і забезпечить оперативне прийняття рішень.

Важливою складовою стратегії є маркетингова адаптація, яка передбачає диверсифікацію ринків збуту, розширення клієнтської бази, використання цифрових каналів просування, а також позиціонування підприємства як надійного партнера в умовах нестабільності. Результати прогнозних значень представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз результативності запропонованої стратегії антикризового управління ТОВ «Проджект Буд»

Період	Тривалість	Завдання
Короткостроковий	0–6 міс	Антикризові заходи, фінансовий контроль, реструктуризація
Середньостроковий	6–18 міс	Автоматизація, оптимізація структури витрат, нові ринки
Довгостроковий	18–36 міс	Інвестиційні програми, інноваційний розвиток, стабільне зростання

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, стратегія антикризового управління ТОВ «Проджект Буд» повинна бути багатовекторною, інтегрованою та гнучкою. Її реалізація має спиратися на принципи системності, адаптивності, інформаційної відкритості та постійного вдосконалення. Комплекс запропонованих заходів спрямований на

мінімізацію кризових впливів, відновлення фінансової стабільності й забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Запропонована стратегія забезпечує комплексний підхід до подолання кризових явищ на підприємстві, об'єднує фінансові, організаційні, інноваційні та маркетингові рішення, спрямовані на відновлення стабільності, зростання ефективності та формування довгострокового розвитку ТОВ «Проджект Буд».

3.2. Економічна ефективність запроваджених заходів ТОВ «Прожект Буд»

Попередження виникнення кризових явищ на ТОВ «Прожект Буд» вимагає упровадження сучасних енергоефективних технологій будівництва, розширення ринкової частки у будівельній галузі й формування сталого іміджу відповідального та інноваційного забудовника. Реалізація проєкту дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати виробництва та покращити фінансові результати діяльності підприємства. Крім того, впровадження інноваційних технологій у виконанні будівельних робіт створить довгострокові конкурентні переваги для підприємства, дозволить вийти на нові ринки, а також сприятиме зростанню довіри з боку замовників і партнерів.

Механізм реалізації проєкту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» включає наступні етапи:

1. Підготовчий етап (до 6 місяців) здійснюється аналіз ринку будівельних технологій, вибір постачальників енергоефективних матеріалів, розроблення техніко-економічного обґрунтування проєкту.
2. Етап впровадження технологій тривалістю до 1 року включає модернізацію обладнання та процесів, навчання персоналу, тестування нових рішень на об'єктах підприємства.
3. Оцінка ефективності та масштабування такий етап має тривалість 2-3 роки та характеризується аналізом економічного ефекту, розширенням проєкту на всі виробничі ділянки, залученням партнерів і додаткових інвестицій.

Проекту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» ТОВ «Прожект Буд» має інноваційну спрямованість, яка розкривається упровадженням енергоефективних будівельних матеріалів, застосуванням цифрових технологій проектування (BIM-моделювання), розвитком зеленого будівництва відповідно до європейських стандартів; використанням відновлюваних джерел енергії у виробничому процесі; удосконаленням системи управління якістю та екологічного менеджменту будівництва.

У результаті реалізації проекту на підприємстві очікується зниження собівартості будівельно-монтажних робіт на 10-12% за рахунок енергоощадних технологій; підвищення прибутковості діяльності підприємства на 15-20%; зростання обсягів реалізації будівельних послуг на 20%; скорочення витрат на енергоресурси на 18-20%; збільшення рентабельності продажів і зміцнення фінансової стійкості компанії, скорочення енергоспоживання на 20%, покращення екологічного іміджу компанії, підвищення привабливості підприємства для інвесторів і партнерів, створення передумов для сталого розвитку ТОВ «Прожект Буд» в середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація проекту сприятиме зниженню негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище. Зокрема, очікується: зменшення енергоспоживання у виробничому процесі на 15-20%; скорочення обсягів утворення будівельних відходів завдяки повторному використанню матеріалів; використання екологічно чистих, сертифікованих матеріалів, що не шкодять здоров'ю людини; зменшення рівня викидів шкідливих речовин у повітря; підвищення екологічної культури працівників підприємства. Таким чином, підприємство наблизиться до стандартів «зеленого будівництва», покращить власний екологічний імідж і підвищить довіру замовників до продукції та послуг компанії.

Оцінювання ефективності інвестицій здійснюється шляхом розрахунку основних показників проекту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» (дод. А5).

Отримані результати таблиці 3.2 свідчать про високу ефективність та доцільність реалізації проєкту.

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності проєкту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» ТОВ «Прожект Буд»

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проєкту, всього тис грн	3000,0
Сума дискontованого грошового потоку, всього тис. грн	8056,2
Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV), тис. грн	5056,2
Термін окупності проєкту – Payback Period (PBP), років	1,3
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR), %	52,0
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR), од.	2,69
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од	2,69

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю підприємства.

Отже, проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність реалізації інвестиційного проєкту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» шляхом упровадження енергоефективних будівельних технологій» на ТОВ «Прожект Буд». Позитивне значення чистої теперішньої вартості, NPV = 5056,2 тис. грн, свідчить про перевищення вигід над витратами, що підтверджує доцільність інвестицій.

Індекс прибутковості складає 2,69 п. та перевищує одиницю, що характеризує проєкт як фінансово вигідний, а коефіцієнт вигід/витрат показує, що на кожен вкладений гривню підприємство отримує 2,69 грн. дискontованих доходів.

Внутрішня норма рентабельності становитиме 52%, що значно перевищує прийнятну ставку дискontу – 15%, що засвідчує високий рівень прибутковості вкладень. Термін окупності 1,3 року свідчить про швидке повернення інвестиційних коштів і низький рівень ризику проєкту.

Отже, реалізація даного інвестиційного проєкту є економічно доцільною, забезпечує зростання прибутковості підприємства, підвищує його фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а також створює передумови для сталого розвитку в перспективі до 3 років.

Висновки до розділу 3

Стратегія антикризового управління ТОВ «Проджект Буд» є багатовекторною, інтегрованою та гнучкою. Її реалізація має ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, інформаційної відкритості та постійного вдосконалення. Комплекс запропонованих заходів спрямований на мінімізацію кризових впливів, відновлення фінансової стабільності й забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Запропонована стратегія забезпечує комплексний підхід до подолання кризових явищ на підприємстві, об'єднує фінансові, організаційні, інноваційні та маркетингові рішення, спрямовані на відновлення стабільності, зростання ефективності та формування довгострокового розвитку ТОВ «Проджект Буд».

У межах стратегії антикризового управління ТОВ «Проджект Буд» пропонується реалізація проєкту «Енергоефективні технології сучасного будівництва», що забезпечить економічне зростання ТОВ «Проджект Буд», підвищить його конкурентоспроможність на будівельному ринку та створить умови для сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кризові явища формуються під впливом широкого кола факторів, що потребує системного підходу до діагностики та управління. Стратегія антикризового управління є ключовим механізмом забезпечення стійкості підприємства, сприяючи своєчасному реагуванню на ризики, збереженню ресурсів і підтримці стратегічної стабільності.

У процесі проведеного комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Проджект Буд» видно, що обсяг реалізації продукції показав стабільну динаміку зростання виручки за 2022–2024 рр. Основну частку у структурі товарної продукції займають ремонтно-будівельні роботи (45-47%), що свідчить про орієнтацію підприємства на найбільш прибутковий і затребуваний сегмент будівельних послуг національному ринку. Дослідження ліквідності та платоспроможності підтвердило достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Підприємство є фінансово незалежним, своєчасно виконує зобов'язання перед кредиторами та зберігає стабільний коефіцієнт поточної ліквідності.

Діагностика фінансового потенціалу за моделями Терещенка та Альтмана засвідчила високу стійкість підприємства і мінімальну ймовірність банкрутства. Показники Z за обома моделями перевищують нормативні межі, що характеризує підприємство як стабільне з високим рівнем фінансового потенціалу.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є стабільна структура капіталу, ефективна організація збуту, достатній рівень кваліфікації персоналу та позитивна динаміка прибутковості. До слабких сторін належать обмеженість інноваційної активності, часткова залежність від коливань будівельного ринку та недостатня маркетингова активність. Оцінка макроекономічних факторів засвідчила, що на діяльність підприємства впливають інфляційні процеси, податкове навантаження та зниження купівельної спроможності населення. Водночас сприятливими залишаються

тенденції розвитку ринку нерухомості та впровадження енергоефективних технологій у будівництві.

Про високу економічну ефективність реалізації інвестиційного проекту «Енергоефективні технології сучасного будівництва» на ТОВ «Прожект Буд» засвідчують: позитивне значення чистої теперішньої вартості, $NPV = 5056,2$ тис. грн, індекс прибутковості, який складає 2,69 п.; внутрішня норма рентабельності становитиме 52%, що значно перевищує прийняту ставку дисконту – 15%, та термін окупності 1,3 року.

Отже, реалізація даного інвестиційного проекту є економічно доцільною, забезпечує зростання прибутковості підприємства, підвищує його фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а також створює передумови для сталого розвитку в перспективі до 3 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
3. Білоус С. В., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
4. Блакита, Г., & Вавдійчик, І. (2025). Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*, 4 (135). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>
5. Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
6. Вавдійчик, І., Кондратюк, О., & Стояненко, І. (2025). Антикризове управління як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі. *Молодий вчений*, 4 (135). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-7>
7. 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>
8. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36–46.
9. Гречко, А., & Очеретяна, О. (2020). Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*, (15), 37–41.

10. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.

11. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338. 7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.

12. Командровська, В. Є. (2023). Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. Економічний вісник, (4), 157–166. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.157>

13. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>

14. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку, 2021. № 51. С. 175–183.

15. Лазор О.Я., Юник І.Г. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 4(46). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-246-258)

16. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2022. № 1(58). С. 29–34. URL: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>

17. Мануїлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(2), 60–64.

18. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдовєва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство,

регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9–28.

19. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис, 2023. № 1. С. 37–45. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

20. Нижеголенко, К. С. (2020). Теоретико-методичний підхід до розроблення та формування еколого-збалансованої моделі економічного розвитку аграрного сектору. Науковий погляд: економіка та управління, (4), 72–78.

21. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

22. Огієнко, А. (2024). Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems, (3), 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

23. Передерій, Т. С. (2024). Особливості діючої практики антикризового управління розвитку на підприємствах торгівлі України. Актуальні проблеми економіки, 278(8), 146–158.

24. Петролюк, Ю. С., & Гребенюк, Н. В. (2024). Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство, (68), 345–351. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>

25. Пилипенко, С. (2020). Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство, (21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

26. Пріб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство, 2024. С. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

27. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 9. С. 40–45.

28. Ракицька, С., & Степанковська, В. (2025). Система антикризового управління будівельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54), 108-114. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16>
29. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>
30. Рябенко Г. В., Верланов О. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. С. 238–244. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>
31. Свічкарь Н.М., Олініченко І.В., Булінін С.В. Формування фінансової структури будівельного підприємства для складання бюджетів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-72>
32. Соловей В. С. Антикризові стратегії підприємств у контексті військових дій. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2020. №. 3. С. 118–125. URL: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12>
33. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82. 2.
34. Сухецька К. В. Антикризовий потенціал циркулярної економіки для сільського господарства України. *Економіка та суспільство*, 2025. С. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22>
35. Хахалєв, Д. О. (2024). Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*, (5), 338–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
36. Челядін Т. А. Стратегія антикризового управління підприємством. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–20 жовтня 2024 р.)*. / за ред. Л. М. Черчик., Л. В. Носко. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 276-278.

37. Шатайло О. Г., Тюріна Н. О. Оцінка потенціалу та антикризового потенціалу машинобудівного підприємства. Збірник наукових праць Логос, 57 2020. С. 74–76. URL: <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.29>

38. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2021. № 1. С. 92–100. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf>

39. Ivanenko, O., Bugaychuk, V., Belei, S., Grynychuk, N., Kulinich, T.: Financial equalization of territorial development east European countries and its impact on quality of life. Int. J. Qual. Res. 15(4), 1301–1316 (2021). <https://doi.org/10.24874/IJQR15.04-18>

40. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. Economics, Finance and Management Review, 2020. №3. С. 29–40. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-29>

