КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуєв С. Д.
„___” _____20___ року

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

на тему "Моделі та методи антикризового управління проєктами на прикладі

ТОВ "Проф Консалт""

Виконала студентка групи: зУП-073
Ремарчук Євгенія Василівна

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма :
Управління проєктами

Керівник:_____
(прізвище, ініціали,)

_____
науковий ступінь, вчене звання

Рецензент:_____
(прізвище, ініціали,)

_____
науковий ступінь, вчене звання

Київ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....7

1.1 Поняття, особливості та функції антикризового управління проєктами на підприємстві.....7

1.2 Моделі та методи антикризового управління проєктами на підприємстві.....18

1.3 Особливості та проблеми антикризового управління проєктами під час війни.....27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ПРОФ КОНСАЛТ".....42

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "Проф Консалт".....42

2.2 Моніторинг та оцінка вірогідності кризи, на прикладі ТОВ "Проф Консалт".....49

2.3 Антикризова програма управління проєктами на підприємстві ТОВ "Проф Консалт".....57

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ПРОФ КОНСАЛТ".....66

3.1 Розробка моделі діагностики та антикризового управління проєктами, на прикладі ТОВ "Проф Консалт".....66

3.2 Оцінка від реалізації заходів антикризового управління на підприємстві ТОВ "Проф Консалт".....76

ВИСНОВКИ.....85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....88

ДОДАТКИ.....95

ВСТУП

Актуальність теми атестаційної роботи магістра зумовлена тим, що в сучасних ринкових умовах господарювання, бізнес-проекти повинні бути впевнені в надійності та економічній спроможності своїх керівників, інакше їх діяльності загрожують різні кризові ситуації, результатом яких може стати банкрутство. У зв'язку з цим керівники проектів, менеджери різних рівнів управління, керівники підприємств повинні проводити антикризову діагностику фінансового стану проектів та бізнес-процесів, з метою уникнення можливого банкрутства, а при загрозі банкрутства знайти можливості фінансового оздоровлення проектів на підприємстві. Разом з тим вони повинні вміти своєчасно визначити несприятливе фінансове становище проектів-контрагентів на основі результатів проведеного фінансового аналізу та за необхідності скористатися своїм правом у судовому порядку застосувати процедури банкрутства до боржника.

Тому актуальним завданням є розробка підходів щодо вибору ефективних методів антикризового управління пректами на основі комплексної оцінки економічного стану підприємства.

Предметом дослідження є – антикризове управління проєктами на підприємстві.

Основною метою роботи є вивчити поняття та сутність антикризового управління проєктами на підприємствах, провести аналіз ефективності функціонування підприємства та проектів в умовах кризи та виведення підприємства з кризи в умовах ринкової економіки, а також розробити антикризові заходи підприємству ТОВ "Проф Консалт".

Поставлена у роботі мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід застосування методів для контролю та функціонування проектів в умовах зовнішньої та внутрішньої кризи;

- обґрунтувати особливості застосування антикризового управління проектами в сфері послуг;
- дослідити специфіку антикризову програму управління проєктами на підприємстві ТОВ "Проф Консалт";
- розробити антикризові заходи управління проєктами, на прикладі ТОВ "Проф Консалт";
- оцінити ефективність рекомендованих методів від реалізації заходів антикризового управліня на підприємстві ТОВ "Проф Консалт".

Теоретичну та методологічну основи дослідження становили законодавчі акти України, укази Президента України, постанови Уряду України, інструкції та методичні матеріали Міністерства фінансів, економічна та правова література, матеріали періодичного друку.

Зокрема, питаннями антикризового управління проєктами на підприємстві досить широко висвітлені у зарубіжній та вітчизняній літературі. Сутність та методи антикризового управління підприємством розглядаються у роботах: А.Е. Ананаченко, В.О.Василенко, К.В. Балдіна, Л.О. Ліговенко, О.О. Терещенко, С.В. Гайдук, Є.П. Жарковський, А.В. Ковалевської, Є.В. Мних, В.П. Панагушина, Л.М. Савчук, Н.В. Родіонова, О.М. Тридід, А.Д. Чернявський.

У магістерській роботі використані матеріали економічної та статистичної літератури, тематичних матеріалів періодичних видань, а також матеріали, отримані у процесі практичної роботи.

У ході дослідження використано різні дані фінансової звітності ТОВ "Проф Консалт", за матеріалами яких ілюструється практичне застосування методик. Як приклади, в роботі використані гіпотетичні дані, що найбільш характерно відображають специфіку розглянутого питання. У процесі роботи перевірка різних гіпотез проводилася за допомогою вивчення різних прикладів для встановлення типовості та застосовності конкретного методу та адаптації теоретичних методів до практичних умов.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано різні математико-статистичні методи, а також методи теорії управління: середні величини, графіки, метод ланцюгових підстановок, табличний метод, моделювання економічного процесу.

Тільки застосування комплексу методів із різних розділів економіки може дати сьогодні той необхідний економічний ефект і українські підприємства з того кризового стану, в якому вони знаходяться.

Проте без комплексного діагностичного обстеження причин неплатоспроможності підприємства можуть бути призначені неправильні антикризові процедури, що може призвести до ліквідації цілком перспективних підприємств, санації неспроможних підприємств, а також до загострення інтересів боржників та кредиторів. Тому діагностика причин неплатоспроможності промислових підприємств є дуже важливим інструментом антикризового управління проєктами.

У роботі використані, як загальнонаукові методи аналізу та синтезу, і специфічні методи дослідження систем управління ризиками на підприємстві.

Практична значущість дослідження. Поява справжньої роботи була обумовлено практичною необхідністю узагальнення практичного матеріалу, накопиченого у ході щоденної роботи. Тому пропоновані в роботі методики дозволяють перейти від інтуїтивного до наукового обґрунтування запропонованих методів, для запобігання кризового становища на підприємстві. Проекти, які перебувають у кризовому чи передкризовому стані, отримують можливість застосування комплексу заходів для постійного контролю та оцінки своєї діяльності, а також набір методів, які застосовуються у разі виявлення ознак кризи.

Атестаційна магістерська робота складається з трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Результати розрахунків та його аналіз проілюстровані таблицями.

У першому розділі, теоретичній частині, вивчено особливості антикризового управління проєктами.

У другому розділі, аналітичній частині, докладно проаналізоване середовище, а також поточний стан фінансово-економічної ситуації ТОВ "Проф Консалт" та виявлено проблему.

У третьому розділі, практичній частині, міститься опис та економічне обґрунтування заходів, запропонованих для антикризового управління проєктами на підприємстві ТОВ "Проф Консалт" та впровадження їх в сьогодення.

Ключові слова: антикризове управління, криза, проєкт, контроль, підприємство.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, особливості та функції антикризового управління проєктами на підприємстві

Термін «антикризове управління проектами» виник порівняно нещодавно. Вважається, що причина його появи полягає у реформуванні економіки та поступове входження до зони кризового розвитку. Не багато хто очікував, що результатом реформ стане криза, але багато хто сьогодні розуміє, що з кризи економіку здатна вивести лише новий тип управління. Таке управління і отримало назву "антикризового" [1].

Практика показує, що важливий фактор, який може сприяти здійсненню ефективного антикризового управління проектами, є добре підібраний, керований, персонал, що швидко і гнучко реагує на будь-які зміни в зовнішньому середовищі підприємства. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати тазнаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій [4, с. 251].

Необхідність антикризового управління проектами визначається цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушують шукати та знаходити нові засоби антикризового управління проектами, до якого належить і прийняття рішень про зміну технології. Так, наприклад атомна енергетика – сфера діяльності з підвищеною небезпекою кризових ситуацій. І тут антикризове управління виявляється у необхідності підвищення професіоналізму технічного персоналу, зміцненню дисципліни, пошук нових технологій та ін.

Управління проєктами- це керування командою та ресурсами проекту за допомогою методів, які допомагають успішно закінчити проект та виконати його мету. Діяльність проектів можна класифікувати на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 Класифікація діяльності проектів, за призначенням

Джерело [13]

Антикризове управління проектами у ширкому сенсі це збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства та процесів, які на ньому відбуваються. Це управління за умов невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління проектами застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища (використовується і на найуспішніших підприємствах) та використовується на всіх стадіях життєвого циклу [2] .

Суть антикризового управління проєктами виражається у таких положеннях:

1. Кризу можна передбачати, очікувати та викликати;
2. Кризу певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати;
3. До криз можна і потрібно готуватися;
4. Кризи можна пом'якшувати;
5. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду;
6. Кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;

7. Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки.[1,с.22]

Кризи різні і управління ними може бути різним. Це різноманіття також проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо у механізмі управління.

Система антикризового управління проєктами повинна мати особливі властивості.

Головними з них є:

1) гнучкість та адаптивність, які найчастіше притаманні матричним структурам управління;
2) схильність до посилення неформального управління, мотивація інтересу, терпіння, упевненність;
3) диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;
4) зниження централізму задля забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
5) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля
6) та більш ефективно використовувати потенціал та компетенції. [2, с.46]

Організація може зіткнутися з такими видами криз під час реалізації проектів:

Виробничі (технологічні). Виникає під час використання застарілого устаткування чи технології, які дозволяють випускати якісну продукцію і призводять до збільшення витрат.

Соціально-управлінські. Якщо співробітники не знаходять взаєморозуміння, вони не можуть злагоджено працювати на благо компанії. Це впливає на продуктивність праці. Конфлікти в колективі відволікають адміністрацію: замість того, щоб вирішувати бізнес-завдання, керівник та керуючі думають, як примирити співробітників.

Фінансові. Стає результатом нераціонального використання бюджету компанії.

Організаційні. Зазвичай цей вид кризи викликає непродумана структура управлінського апарату та організації загалом.

Інформаційні. Виникає, якщо організація отримує недостовірну чи неточну інформацію про течію внутрішніх чи зовнішніх робочих процесів. Усі види криз взаємопов'язані: нерідко одна викликає чи посилює інший. [3]

Антикризове управління має особливості щодо його процесів та технологій. Головними з них є:

1) мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм та проєктів;
2) здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
3) підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, здійсненню своєчасних дій щодо динаміки ситуацій;
4) посилення уваги до попередніх та наступних оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки та діяльності;
5) використання антикризового критерію якості рішень, за їх розроблення та реалізації. [7,с. 48]

Антикризове управління проектами так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління проектами характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в порівнянні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна під час аналізу та загальної оцінки управління, його успішності чи прорахунків.

У механізмі антикризового управління проєктами пріоритети мають надаватися:

1) мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникнення помилок, обережності, глибокого аналізу ситуацій, професіоналізму та ін;
2) установкам на оптимізм та впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
3) інтеграції з цінностей професіоналізму;
4) ініціативності у вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку;
5) корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій. [16]

Методи та інструменти управління проєктами в умовах кризи різноманітні, проте обмежені цілями та завданнями кожного із проектів антикризового управління

З точки зору антикризового менеджменту виділяють такі дві групи цілей антикризових проєктів, які зображені на рис.1.2.:

- забезпечення умов для стабільного існування організації, профілактика кризових явищ. Завдання проектів у створенні та розвитку стійких конкурентних переваг, тобто тих властивостей і характеристик, що дозволяють організації мати перевагу над своїми конкурентами на ринку;
- екстренне антикризове управління. Ця група проектів орієнтована те щоб забезпечити організації виживання і мінімізацію втрати за умов економічної, політичної, соціальної кризи. Що стосується проектів екстреного антикризового управління, то до цієї групи входять такі види: [25, с.128]

Рис. 1.2. Групи цілей антикризових проєктів

Джерело[9]

1) Проекти скорочення витрат передбачає пошук можливостей та здійснення заходів щодо скорочення витрат. При реалізації таких проектів необхідно сконцентрувати увагу до тих напрямах виду діяльності, де організація має найбільш значні компетенції;
2) Проекти скорочення бізнесу є радикальний варіант скорочення масштабів організації. Вона спрямована на проведення реструктуризації, що ґрунтується на портфельному аналізі. В результаті відбувається закриття підрозділу організації та продаж його активів;
3) Комбіновані проекти реалізуються за рахунок реструктуризації портфеля та відродження збиткових організацій. У рамках цих проектів підрозділи розвиваються різними темпами: одні – швидко, інші – мають помірний темп, у третіх позиції залишаються незмінними, тоді як у четвертих відбувається скорочення масштабів їхньої діяльності та реструктуризація (або ліквідація);

4) Проекти виходу з профільної діяльності: розробка послідовних заходів перед загрозою банкрутства. У разі необхідно досягти мінімізації шкоди [31.с. 76].

Цього можна досягти за рахунок пошуку та аналізу альтернатив дій з повного викупу організації у власників або продажу її частини для іншої сторони. непотрібні наради та скоротити документообіг. Вони повинні обов'язково підвищувати швидкість та якість прийняття рішень. При цьому треба враховувати, що найкращі практики належать до однієї чи кількох із чотирьох категорій за способом їх використання у компаніях. Вони повинні: покращувати ефективність, збільшувати результативність, забезпечувати стандартизацію та призводити до стабільності та якості виконання завдань.

Антикризове управління проектами так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління проектами характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в порівнянні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна під час аналізу та загальної оцінки управління, його успішності чи прорахунків [21] .

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління проектами. Їхнє розуміння та диференціація допомагають його аналізувати та успішно здійснювати.

- Професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка. Такий професіоналізм народжується у процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду та розвитку мистецтва управління в критичні ситуації.
- Мистецтво управління, дане природою та набуте у процесі спеціальної підготовки. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи або її пом'якшення.
- Методологія розроблення ризикованих рішень. Така методологія має бути створена та освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі

якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційну значимість.

- Науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви наближення або кризи, що проходить.
- Корпоративність – це розуміння та прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати задля їх досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, це внутрішній патріотизм та ентузіазм.
- Лідерство. Опора на лідерство може відіграти вирішальну роль у подолання кризи або її пом'якшення. Але для цього необхідні пошук і проектування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозуміло, якщо мати на увазі, що лідерство – це не лише особистість менеджера, а й характеристика усієї системи управління, характеристика організації управління.
- Оперативність та гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких та рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління зі сформованих ситуацій, адаптації до умов кризи.
- Стратегія та якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба у зміні стратегії управління та у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Від цього не може не залежати антикризове управління.
- Людський фактор. Для антикризового управління необхідно розуміти, що існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, які можуть користуватися його особливою довірою та здатні узгоджено та цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління [15, с. 318].

Функції антикризового управління проектами - це види діяльності, які відображають предмет управління та визначають його результат. Вони

відповідають на просте питання: що треба робити, щоб керувати успішно напередодні, в процесі та наслідків кризи. Щодо цього можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи,управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат та втрачених можливостей, своєчасне ухвалення рішень [6].

Кожен із цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління проектами.

Щоб подолати існуючу кризу і отримати максимум користі з інструментів управління проектами в ситуації кризи, потрібно застосовувати найкращі методи управління – ті, які можуть усунути непотрібні наради та скоротити документообіг. Вони повинні обов'язково підвищувати швидкість та якість прийняття рішень. При цьому треба враховувати, що найкращі практики належать до однієї чи кількох із чотирьох категорій за способом їх використання у компаніях. Вони повинні: покращувати ефективність, збільшувати результативність, забезпечувати стандартизацію та призводити до стабільності та якості виконання завдань [8].

На основі вивченої вище інформації аналізуються функції антикризового управління. При цьому представлений ні нижче функції перераховані в порядку спадання їх значимості:

1. Діагностична передбачає вивчення, обробку та оцінку інформації про стан зовнішнього та внутрішнього економічного середовища з метою своєчасного виявлення кризи явищ та процесів.
2. Прогнозувальна передбачає прогнозування результатів діагностики зовнішнього та внутрішньо економічного середовища з метою отримання уявлення про можливі шляхи розвитку кризи.
3. Профілактична. Сенс її реалізації в тому, щоб використовувати профілактичні заходи, тоді ці заходи будуть менш затратні, порівняно з мірами повирішенню вже існуючих проблем. Ці заходи зазвичай

використовуються: галузі економіки, якщо при діагностиці не виявлено досить багато малозначимих проблем або невелика кількість проблем середньої важкості; на процесах, які ще не визнані кризовими, але є схожими з тими процесами, в яких криза була виявлена.

4. Захищаюча стратегічні інтереси тобто вирішальна кризові проблеми на стратегічних підприємствах та інших організаціях існування яких забезпечує захист національних стратегічних інтересів. При цьому основною метою цих антикризових заходів буде забезпечення їх існування або розвитку, а також створення умов для їх успішної економічної діяльності.
5. Соціальна передбачає безпосередню підтримку населення, переважно втілену шляхом створення та розвитку нових форм соціальних відносин.
6. Стимулююча передбачає впровадження таких антикризових заходів, які створять умови що дозволяють розвиватися найбільш конкурентоспроможним українським підприємствам і закладуть основу для їх подальшої успішної економічної діяльності. В результаті буде визначено перспективні напрямки та інструменти розвитку компаній, впроваджено нові схеми організації та просування бізнесу, використано більше інновацій, підвищиться професійний рівень керівників організацій тощо.
7. Контролююча функція передбачає організацію безперервного або періодичного (залежно від ступеня важливості антикризового заходу) контролю ключових показників і факторів для оцінки ефективності процесу реалізації антикризових заходів. В результаті будуть визначені заходи, ефективність яких відповідає або не відповідає плановим значенням.
8. Перехідна функція передбачає визначення антикризових заходів, які необхідно скасувати, залишити або уточнити при переході від кризової економіки до посткризової [38] .

У результаті виявлено нові функції антикризового управління проєктами:

функції, які захищають стратегічні інтереси, мінімізують ризик негативних наслідків від антикризових заходів та перехідна. Економічний сенс сформульований для двох функцій (контрольна та стимулююча) та трьох підфункцій (моделююча, координаційна та ліквідаційна). До функцій, для яких уточнено їх зміст, слід віднести профілактичну та соціальну. Крім того, число виявлених функцій оптимально і вони згруповані за ступенем важливості.Обґрунтування угруповання цих функцій за ступеня значущості проведено на основі твердження, що якщо одна з функцій повинна застосовуватися раніше за іншу, то функція, яка застосована першою, є важливішою функцією. Це пов'язано з тим, що без застосування першої функції або неможливо буде застосувати друге, або це малоефективно.

Обґрунтування ступеня важливості кожної функції можна описати окремо:

– діагностична функція повинна знаходитися на першому місці, оскільки своєчасне виявлення кризових явищ та процесів є першою дією в рамках антикризового управління українсько. економікою;

- знаходження прогнозної функції на другому місці пов'язано з тим, що другою дією є прогнозування результатів діагностики кризових явищ та процесів;

- розташування профілактичної функції на третьому місці пов'язано з тим, що спочатку здійснюються профілактичні антикризові заходи до тих об'єктів, для яких криза ще не настала.

- функція контролю застосовується в процесі реалізації антикризових заходів. Так як всі представлені вище функції характеризують дії до моменту реалізації антикризових заходів, то перебування цієї функції на сьомому місці обґрунтовано.

- перехідна функція застосовується після подолання кризи, тобто коли всі антикризові заходи вже реалізовані. Все це зумовлює її перебування на восьмому місці [58].

Виявлені функції дозволять оптимізувати заходи антикризового управління проектами української економіки. Внаслідок використання цих функцій Україна швидше вийде з кризового стану і згодом ймовірність виникнення кризових явищ та процесів знизиться.

Таким чином, кризу управління проектами можна розглядати як незаплановану і небажану, яка нерівномірно протікає в часі, процес, який може суттєво перешкодити або унеможливити ефективному функціонуванню підприємства, об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні зміни, а також ризики суб'єктів господарювання.

Провівши дослідження, я виявила, що дуже важливо своєчасно виявити сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх факторів та процесів, здатних викликати кризу та передбачати її наступ. Звичайно, така система управління проектами буде набагато складнішою, оскільки передбачає необхідність контролю над реалізацією різноманітних цілей, передбачення тенденцій, особливостей розвитку як у проектах, так і у зовнішньому середовищі. Щоб уникнути у майбутньому виникнення нових криз на проектах, підприємству необхідно розробити та впровадити так звану «систему завчасного попередження».

Таким чином, управління проектами в умовах кризи має випереджати та запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства. У разі настання кризової ситуації потрібні механізми та заходи, спрямовані на пошук шляхів виходу із кризи.

1.2 Моделі та методи антикризового управління проєктами на підприємстві

Антикризове управління проектами сприймається як мультидисциплінарне, комплексне управління. Воно використовує сукупність різних, найчастіше альтернативних способів та прийомів. Ця думка висловлена у роботі Шершньова В.Є. [63, с. 18].

В той же час, на думку Дурман М. О., антикризове управління проектами та стратегічний менеджмент - це однопорядкові поняття, що знаходяться в одному смисловому ряду. І те й інше у широкому значенні слова спрямоване на стійкий розвиток ппроектів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі; спираються на моніторинг економічного та фінансового стану підприємства, вивчення його зовнішнього та внутрішнього середовища, покращення бізнес-процечів. Проте антикризове управління проектами ширша економічна категорія, що відбиває значно більший спектр економічних відносин, ніж стратегічний менеджмент [56, с. 159] .

Кризова ситуація виникає, коли фінансові та господарські ресурси компанії не відповідають поточній ситуації на ринку. До зовнішніх причин можна включити такі фактори:

- ринкові – коливання валюти, зростання конкуренції.
- соціально-економічні – збільшення інфляції, підвищення безробіття лише на рівні країни, регіону, зміни у законодавстві.
- інші причини – політична криза, підвищення рівня злочинності [25, с. 94].

До внутрішніх причин можна включити:

- порушення рівноваги між обсягом виробництва та кількістю проданої продукції;
- великий обсяг позик та низький прибуток;
- невідповідність ціни продукції, її якості та витрат на виробництво;
- неефективний розподіл ресурсів [25, с. 96].

Антикризових менеджерів люблять не скрізь. Але їх потребують і часом, досить сильно. Особливо коли для організації наступають важкі часи і незрозуміло звідки брати сили та гроші, щоб продовжувати роботу далі, зберегти своє місце на ринку та працюючу команду.

Коли починають працювати антикризові менеджери над проектами, можуть розкритися досить неприємні факти - перевантаження робочого штату людьми, які по суті нічого не роблять, злодійство, розкрадання, помилки в управлінні, порушення в кадровій справі та багато іншого. Чимось це нагадує

роботу аудиторів. До речі, аудит теж входить у роботу антикризового менеджера. Давайте детальніше розберемо, що таке антикризове управління, якими методами користуються фахівці в цій галузі та які завдання вирішують [30] .

У антикризового управління проектами існують такі цілі та завдання:

- виявити та зупинити процеси, що ведуть до збитків у компанії;
- розробка антикризових заходів та втілення їх у життя;
- запобігання банкрутству;
- зведення збитків до мінімуму [33].

Головна мета антикризової діяльності – відновлення рівноваги, це мета глобальна. І на шляху до цієї глобальної мети керуючий вирішує ті завдання, які ми перерахували вище [50, с. 60]. Для цього фахівець повинен уміти працювати з паперами, проводити фінансову та кризову діагностику стану компанії, вибирати потрібну стратегію та дотримуватися її. До послуг антикризового керуючого можна і потрібно вдаватися не тільки, коли вже «грім гримнув», а й заздалегідь, розуміючи, що ситуація складається не на користь компанії. Адже кризу, як і хворобу, легше попередити, ніж потім виправляти її наслідки.

Перш ніж керуючий починає розробляти антикризові заходи, йому необхідно встановити причину кризи. Для цього необхідно провести діагностику як лікаря, який шукає причину хвороби пацієнта.

За допомогою діагностики (сукупності певних заходів) антикризовий керуючий (або менеджер) виявляє сильні та слабкі сторони в системі управління, проводить фінансовий аудит, аналізує кредитну політику, перевіряє заборгованості компанії, визначає ризики, оцінює її нинішній стан, прогнозує можливі наслідки [41] .

Керуючий користується такими інструментами, як прогнозування, моделювання, статистика, експеримент, маркетингові дослідження та ін. Також використовуються інструменти фінансового аналізу: аналіз ліквідності,

горизонтальний та вертикальний аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів тощо [21, с. 152].

В умовах кризи управління пректами може будуватися за двома найпоширенішими моделями — японською та американською.

Японська модель спрямована на підвищення прибутку та передбачає залучення до прийняття важливих до проетів рішень не лише топ-менеджерів, а й пересічних співробітників – виконавців. Наприклад, колектив може вирішити на якийсь час відмовитись від доплат або працювати без вихідних. Такі неформальні відносини та спільні зусилля щодо виведення компанії з кризи підвищують мотивацію та результативність.

Американська модель ставить в основу зниження собівартості продукції, витрат виробництва, при цьому вибір стратегії залишається за керівництвом. За такого розкладу кожен відповідає за свій фронт робіт [15, с. 404].

Незалежно від того, яку модель вибирає підприємство для проектів, щоб зусилля дали бажаний результат, вкрай важливо дотримуватися таких правил:

- обрану антикризову стратегію мають підтримувати усі співробітники організації;
- весь колектив бере участь у реалізації плану виходу з кризи;
- всі співробітники поділяються на робочі групи та вирішують певні завдання;
- кожен працівник виконує свої функціональні обов'язки, не витрачає енергію на зайві дії [48, с. 24].

Доктор економічних наук, професор О.С. Данцев запропонував загальний принцип оцінки ефективності антикризового управління проектами - зіставлення ефекту, результату, отриманого після застосування антикризового управління, та витрат на його впровадження [15] :

$$\text{Ефективність}=\frac{\text{сума результату}}{\text{сума витрат}} \quad (1.1)$$

При цьому автор пише про те, що результатом реалізації антикризових методик може бути як економічний ефект, так і науково-технічний, ресурсний, соціальний, екологічний і т. д., через вже згадану багатофакторність кризи. На думку автора, економічний ефект оцінюється за економічними показниками підприємства; для визначення науково-технічного ефекту оцінюються новизна, простота, корисність технології управління; для ресурсного- ефективність застосування всіх видів ресурсів підприємства; при розрахунку соціального ефекту оцінюються соціальні критерії, наприклад, стан заробітної плати, зайнятість. рівень життя, тощо; екологічний ефект визначається наявністю та розміром екологічної вигоди від використання даної технології упавління.

Таким чином, загальний результат характерезується наступною інтегральною оцінкою:

$$E_{інтегр}=C_1P_1+C_2P_2+C_3P_3+C_4P_5+C_5P_4, \quad (1.2)$$

де P1, P2, P3, P4, P5 - економічний, науково-технічний, ресурсний, соціальний, екологічний ефект (результат); C1,C2,C3,C4,C5 - коефіцієнти значущості ефектів, що в сумі складають 100%.

Особливість антикризового управління проектами – це складні управлінські рішення. Непотрібні витрати повинні знижуватися, обсяг продажів збільшуватися, необхідна кадрова реструктуризація та приплив коштів ззовні. Важливо знайти ту «золоту середину», оптимальні рішення, які спочатку допоможуть залишитися на плаву, а потім вийти з кризи [64, с. 87].

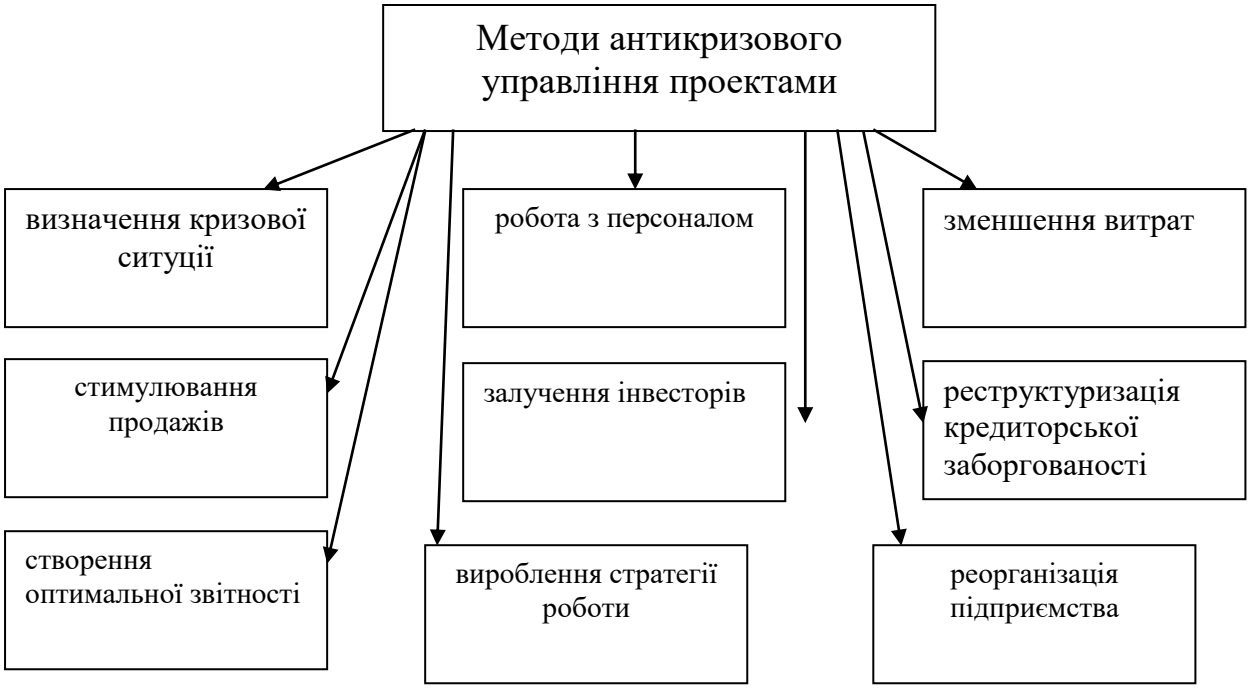


Рис. 1.3. Етапи та методи антикризового управління проектами

Джерело [4]

Давайте докладніше зупинимося кожному з цих методів.

- Визначення кризової ситуації. Вихід із кризи починається з визначення «слабкого місця» на проекті підприємства. Пошук та виявлення конкретної проблеми та причини кризи стане відправною точкою розробки антикризового плану дій.

- Робота з персоналом. Керівник проекту має провести такі заходи:

- Проаналізувати KPI співробітників та звільнити слабких фахівців.
- Розповісти колективу про реальний стан справ у компанії та підготувати до роботи в кризових умовах.
- Сформувати сприятливий мікроклімат у колективі та вирішити внутрішні конфлікти.
- Провести перенавчання персоналу.

- Зменшення витрат. Зменшення витрат не повинно впливати на якість продуктів, що випускаються або надаються. Оптимальне рішення: укласти договір з постачальником, який пропонує лояльні умови, або скоротити асортимент продукції, що випускається [57].

Коли починається фінансова криза, перший крок – це скорочення витрат. Керівник контролює витрати, аналізує джерела їх виникнення, класифікує витрати, проводить заходи щодо їх зниження. До таких заходів відносяться – скорочення заробітної плати, скорочення витрат на сировину, енергозбереження ресурсів та ін. Тут важливо визначити саме ті статті витрат, які можуть зазнати скорочення, наприклад, капітальне будівництво, проведення маркетингових досліджень тощо.

Таблиця 1.1 Причини дефіциту коштів під час кризи

Причини дефіциту коштів під час кризи	
Внутрішні причини	**Зовнішні причини**
Падіння об'єму продажів: • Втрата одного чи більше споживачів • Недоліки в управлінні асортиметом продукції **Недоліки в системі управління фінансами**: • Слабке фінансове планування • Відсутність управлінського обліку • Втрата контролю над витратами • Низька кваліфікація кадрів	• Криза неплатежів • Ненадійні форми розрахунків • Конкуренція зі сторони інших виробників • Зростання цін на сировину та енергоносії • Втрати від імпорту через високий обмінний курс • Тиск з боку податкового законодавства • Висока вартість позикових коштів • Тиск інфляції

Джерело [7]

- Стимулювання продажів. Щоб збільшити продажі та вивести проект із кризи, можна використовувати акції, розпродажі, впровадження знижкових та бонусних карток. Варто підключити CRM-систему для обробки заявок, що входять. Потенційні клієнти оцінять ваше прагнення оперативно вирішити їхню проблему та задовольнити запит.

- Залучення зовнішніх фінансових засобів. Є три основні напрямки, що допомагають залучати ззовні фінансові кошти. Перше – продаж активів чи

здавання в оренду, друге – оптимізація продажів, третє – зміна кредитної політики.

Активи, які перебувають на балансі підприємства, можуть бути продані, а кошти спрямовані на реструктуризацію боргу (якщо ці активи не є забезпеченням інших заборгованостей). Оптимізація продажу включає цінове регулювання, залучення нових замовників і укладання нових контрактів та ін. Зміна кредитної політики полягає в прискоренні оборотності дебіторської заборгованості.

- Реструктуризація кредиторської заборгованості. Реструктуризація кредиторську заборгованість відбувається у порядку. Управитель проводить інвентаризацію заборгованості, виділяє основні групи боргів, перевіряє правильність відображення суми у паперах. Потім визначає пріоритетні напрями реструктуризації, будує оптимальний графік погашення заборгованості. Умови погашення можуть бути постійними, а можуть і обмовлятися з кредиторами (якщо вони згодні піти на поступки).

Реструктуризація кредиторської заборгованості передбачає, що кредитор перегляне умови кредиту та зробить їх лояльнішими. Він може запропонувати розстрочку, зниження відсоткової ставки, обмін заборгованості цінних паперів.

- Створення оптимальної звітності. Для виведення підприємства із кризової ситуації важливо адекватно оцінювати її становище на ринку, рівень конкурентоспроможності, співвідношення пасивів та активів. У цьому питанні на окрему увагу заслуговує формування повної, достовірної та всебічної звітності.

- Розробка стратегії виходу з кризи. На цьому етапі керівник вибирає методи, за допомогою яких можна змінити ситуацію на краще, становить докладний план із завданнями, термінами, ресурсами та виконавцями. Кожен пункт плану вимагає контролю за виконанням. Все залежить від того, де криється причина кризи - кадрова, фінансова та ін (якщо йдеться про внутрішню кризу), або це зовнішня причина, яка не залежить від компанії [7].

Стратегія має бути гнучкою та адаптивною, здатною змінюватися під дією різних факторів зовнішнього та внутрішнього порядку. Щоб визначити антикризову стратегію проекту, власнику бізнесу потрібно не просто провести об'ємну діагностику, а й скоригувати цілі проекту, підприємства, вибрати альтернативний варіант розвитку подій під час виходу із кризи.

- Реорганізація компанії. Якщо причина кризи – внутрішня, без реструктуризації компанії не обійтись. Аналізуючи помилки в управлінні, знаходячи розкрадання чи фінансові помилки, проводячи кадровий аудит, антикризовому керуючому часом доводиться приймати нелегкі рішення. Наприклад, повністю змінити керівництво, почистити кадровий склад, зайнятися виробництвом (можна змінити головний продукт, збільшити або зменшити асортимент продукції та ін.).

Головне, щоб стратегія, обрана керівником, дала свої результати. А це залежить від кваліфікації спеціаліста, його умінь, знань та навичок.

Проаналізувавши значне число точок зору щодо того, який з методів антикризового управління проектами, є найважливішим у поточних економічних умовах, проте жодний менеджер не дозволить собі стверджувати, що якийсь один метод буде найкращим за будь-яких обставин. Звичайно, багатьом підприємствам не завадила б загальна діагностика та поліпшення їх поточного стану, і для цього підійшов би який-небудь метод, що стосується всіх сторін діяльності проекту, але якщо відомо, що весь недолік полягає в якійсь окремій області, тобто проводити, наприклад, реструктуризацію компанії часто просто нерозумно.

При оцінці ефективності антикризового управління проєктами також слід враховувати фінансові витрати на впровадження системи проектного управління, навчання співробітників, покупку відповідної техніки, плату за використання інформаційної системи проектного управління тощо. Одним із інструментів оцінки ефективності може стати показник простої рентабельності інвестицій (Рент), який відображає відношення суми прибутку за звітний період до загальної суми вкладень у проектну діяльність [15] .

$$\text{Рент}=\frac{\text{прибуток}}{\text{витрати}},$$

(1.3)

де: прибуток - сума чистого прибутку за відповідний період;

витрати - сума витрат на впровадження антикризового управління.

Наведемо приклад розрахунку простої рентабельності запровадження антикризового управління проектами протягом року. Припустимо, що загальні початкові видатки використання системи антикризового управління проектами становили 200 000 грн., щомісячні платежі використання системи антикризового управління проектами становлять 5000 грн. При цьому позитивний ефект від впровадження антикризового управління проектами збільшилися на 95 000 грн. завдяки зниженню термінів та собівартості замовлень.

Тоді Рент = 95000/260000 = 0,37. Порівнюючи отриману норму рентабельності з різних варіантів впровадження антикризового управління проектами, менеджмент підприємства може ухвалити рішення про впровадження того чи іншого варіанту. На мій погляд, недоліком даного показника є складності, пов'язані з визначенням позитивного економічного ефекту саме від впровадження антикризового управління проектами. Зміна економічної ситуації, сезонні коливання можуть значно вплинути на чистий прибуток, і тоді вирахувати вплив необхідного нам фактора буде досить складно [14, с. 167].

1.3 Особливості та проблеми антикризового управління проєктами під час війни

Проблеми не виникають на порожньому місці. Основу їм можуть підготувати як внутрішні, і зовнішні умови, у яких живе підприємство.

До поширених зовнішніх факторів, що негативно впливають на стан справ у проектах, належать:

- ситуація на ринку — це може бути активізація конкурентів, зростання цін на сировину чи енергоресурси тощо;
- зміна соціально-економічних умов - наприклад, зниження рівня доходів потенційних клієнтів і, як наслідок, зниження їхньої купівельної спроможності, що веде до зниження попиту, високий рівень інфляції в країні, зростання кількості безробітних, неможливість отримати кредит тощо;
- політична криза, викликана зміною влади;
- надзвичайні ситуації, спричинені стихійними лихами;
- зміни у законодавстві та ін [7,с. 234].

Причини криз можуть виявитись і всередині компанії. Це можуть бути:

- низька якість продукції, що знижує конкурентоспроможність підприємства;
- низький прибуток за критичної закредитованості організації;
- невідповідність витрат на виробництво продукції її якості та ринкової вартості;
- неефективний розподіл ресурсів підприємства;
- обсяги виробленого товару значно перевищують обсяги реалізованого та інших [7, с. 237] .

Політична криза в Україні триває з листопада 2013 року, коли керівництво України відмовилося підписати угоду про асоціацію з ЄС. Після зміни влади в країні та лютневих зіткнень на Майдані. Крим окупували, а Луганську та Донецьку області оголосили незалежними "народними республіками".

Вже два роки війна триває по всій території України, кожного дня руйнуються українські міста та села, знищується українське населення. Важко уявити збитки цивільному населенню, яке заподіяло останніми місяцями міжнародний збройний конфлікт на території України, і це після восьми років жорстокого конфлікту на Донбасі. Гинуть і зазнають поранень цивільні особи.

Мільйони людей попрямували до сусідніх країн у пошуках безпеки. Інші в останні місяці були змушені жити під землею, ховаючись від бомб у підвалах. Зруйновано будинки, школи, лікарні та інші важливі об'єкти цивільної інфраструктури. Серйозно постраждали цілі міста.

Значення України для європейської безпеки неможливо недооцінювати. Воно визначається цілою низкою факторів. По-перше, Україна – друга за розміром території (603, 7 тис. кв.км.) та сьома за чисельністю країна Європи, її площа становить близько п'яти відсотків усієї території Європи [13].

Як виявляється, дії Уряду в умовах війни повинні бути спрямовані на забезпечення макроекономічної стабільності, підтримку системотворчих підприємств та галузей, створення умов для макроекономічного розвитку в нових умовах, а головне - на соціальну підтримку населення та забезпечення умов зростання внутрішнього попиту як із боку підприємств реального сектора економіки, так і населення, яке в умовах серйозної кризи потребує особливих заходів соціальної підтримки.

Україна посідає перше місце для іноземних країн серед експортних поставок Найбільше експортує агро-харчова промисловість, легку та фармацевтичну промисловості, виробництво металевих виробів, товари сільського господарства. Важливою умовою досягнення цілей програми імпортозаміщення є підвищення ефективності функціонування фінансового сектора держави, у першу чергу банківської системи, в рамках підтримки рівноважного курсу гривні.

Найважливішим чинником зростання економіки України у найближчій перспективі, на мій погляд, є збільшення внутрішнього попиту з боку населення, що неможливо через нестачу населення України [16].

Результати дослідження української соціальної політики свідчать про те, що вона неефективна, соціальні проблеми України накопичувалис і заглиблювалися навіть у благополучні роки, а політика, що проводиться державою, в цій сфері багато в чому велася безсистемно, сподіваючись на те, що вирішення соціальних завдань буде забезпепечено у міру економічного

зростання [20]. Однак сьогодні українці переконалися у неспроможності даного припущення. Для України головною характеристикою кризи 2022–2024 рр., так само як 2008–2009 рр., є бідність населення, нестача коштів, через це виїзд закордон — сьогодні більше 12 млн осіб відносяться до розряду тих, хто живе за межею бідності. Найсильніше характеристика бідності проявились у малозабезпечених групах населення, до яких належать непрацюючі пенсіонери, літні люди, безробітні, а також ті, хто зайнятий у сільському господарстві, вантажники, продавці продовольчих товарів та інших видах надання побутових послуг.

До малозабезпечених тепер себе зараховують, за версією соціологів, вчені, вчителі, співробітники медичних закладів, приватних охоронних представництв.

Найважливішої складовою соціальної політики держави є боротьба з безробіттям, наявність якої навіть у стабільних умовах функціонування економіки будь-якої держави є природним. При цьому необхідно мати на увазі, що в умовах дефіциту робочої сили рівень конкуренції на ринку праці знижується, що негативно впливає на її якість і в кінцевому підсумку збільшує вартість продукції, що випускається і послуг.

Однак, як стверджують фахівці Міжнародної організації праці, підвищення рівня безробіття до 10% веде до серйозних соціальних наслідків. Крім цього, збільшення численності безробітних викликає значне зростання витрат бюджетів різних рівнів на виплату відповідних пільг, незважаючи на те, що їх величина в Україні становить менше третини прожиткового мінімуму [20].

До негативних наслідків безробіття відноситься зниження доходів працюючого населення через наявність у роботодавців можливості найму на роботу осіб з числа безробітних, які, як правило, погоджуються на меншу заробітну плату. Все це в результаті призводить до системного скорочення доходів населення, зниження внутрішнього попиту та стагнації економіки в цілому.

Ще однією важливою ознакою кризи, є виїзд дієздатних осіб закордон. Європейський союз з початку повномасштабної війни в Україні прийняв у себе понад 4 млн. українських біженців. Незважаючи на велику кількість переселенців, країни ЄС продовжують приймати громадян, які їх потребують.На рисунку 1.4 можна побачити де українці знайшли прихисток.

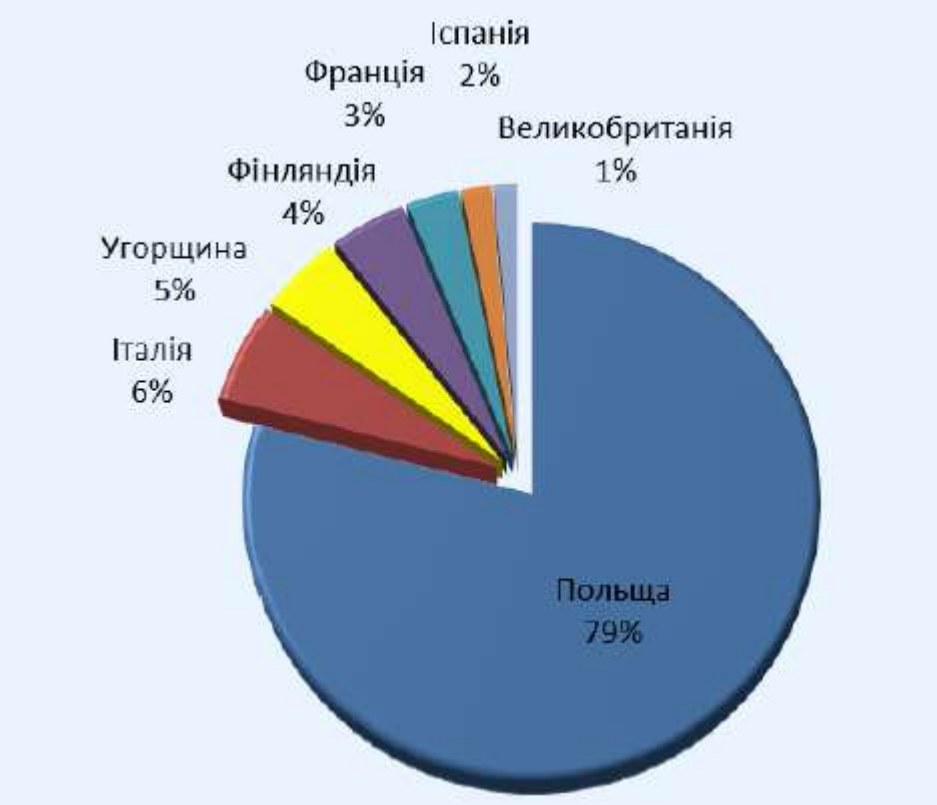


Рис.1.4 Країни, які прийняли найбільше українців

Джерело [16]

Згідно дослідження, більшість українських біженців та внутрішньо переміщених осіб виявили бажання колись повернутися додому. Однак цей показник знизився, і все більше людей висловлюють невизначеність через продовження війни.

Переселенці вважають нестабільну ситуацію в Україні основним чинником, який перешкоджає їх поверненню, їх побоювання також включали відсутність економічних можливостей та житла.

Багато чоловіків із розділених сімей залишаються в Україні, що часто створює проблеми для їхніх родичів, які опиняються у новій країні без підтримки. У доповіді Державної міграційної служби наголошується, що

основною причиною повернення більшості українських біженців додому на постійній основі було бажання поєднати родину.

Нині дедалі більше біженців здійснюють короткострокові візити до України – близько половини опитаних порівняно з минулим роком – повертаються переважно для того, щоб відвідати родичів, а також перевірити стан їхнього майна. І це, на мою думку, може сприяти прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо довгострокового повернення.

Для порівняння, в таблиці 1.2 наведено приблизний виїзд українців закордон або на роботу/навчання в 2020-2021 роках.

Країна	2020	2021	Динам (21/20)., %
Польща	5 653 618	5 604 157	**-1%**
Італія	255 190	411 650	**61%**
Угорщина	637 622	333 129	**-48%**
Фінляндія	152 878	309 645	**103%**
Франція	157 891	212 952	**35%**
Іспанія	20 064	123 382	**515%**
Великобританія	349 165	97 095	**-72%**
Німеччина	61 980	0	**-**
Чехія	20 470	0	**-**
Всього	**7 308 878**	**7 092 010**	**-3%**

Таблиця 1.2 Виїзд українців закордон 2020-2021 р.

Джерело [16]

Таким чином, в Україні, тільки зростатиме рівень безробіття, і потрібно його урівноважити, це дозволить підтримувати середній рівень доходів населення і забезпечує зростання економіки. При цьому доведено, що зниження ВВП на 2% тягне на себе зростання безробіття на 1%. У зв'язку з цим держава зацікавлена у підтриманні чисельності безробітних на середньому рівні, що потребує підвищення ефективності функціонування бірж праці, які працевлаштовують лише 26–28 % тих, хто звернувся до них за допомогою.

За результатами дослідження IT Research Ukraine 2024: Адаптивність та стійкість під час війни, що провів львівський науковець Ковалець І.В.,у

партнерстві з Мінцифри та за підтримки USAID, можна зробити висновок Україні не вдасться самотужки витягнути себе з прірви. Економічне зростання без зовнішніх інвестицій неможливе. При цьому, не важливо, в які сектори підуть інвестиції, важливо – щоб вони пішли. Ніколи ще жодна країна не ставала економічно сильною без масштабних зовнішніх вливань [3] .

В України зараз є така перспектива. Інвестиційне сприйняття України дуже сильно змінилося. Раніше нас сприймали як європейський Афганістан. Ця світоглядна позиція повністю змінилась внаслідок війни. Другий фактор, який стимулюватиме інвесторів інвестувати в Україну, – це євроінтеграція. Ми будемо в ЄС – це вже питання часу, і західні інвестори це розуміють.

Тож зараз у нас буде найкращий шанс залучити великі обсяги інвестицій. Чи можемо ми його втратити? Звісно, можемо. Так чи інакше, в перші кілька років інвестиції надходитимуть стабільно, а потім – залежно від досвіду інвесторів. Якщо він буде позитивним, інвестиції продовжаться, а якщо ні – припиняться. Утім, зараз для нас вкрай важливо, щоб інвестиції почали заходити, а економіка почала зростання.

Що стосується переїзду безробітних в іншу місцевість для заміщення робочих вакансій, то в Україні такі місця є: це сільськогосподарські райони України. Переселенці дуже потрібні селу, так як під загрозою зриву перебуває сільськогосподарська частина антикризових заходів саме через відсутність робочої сили. Але рішення цієї проблеми має бути комплексним, у тому числі за частиною забезпечення переселенців житлом, необхідними грошовими коштами, засобами виробництва, збереження та розвитку малокомплектованих сільських шкіл, створення філій вузів у малих містах, з метою отримання освіти за місцем проживання, а також перепідготовка та підвищення кваліфікації. Необхідна розробка комплексної програми підтримки безробітних з акцентом на підтримку сімей з дітьми з виділенням бюджетних коштів у відповідних розмірах.

У зв'язку з цим сьогодні вкрай необхідні активні дії Уряду України, регіольних органів влади, за рішенням розглянутих проблем, у тому числі в

створенні нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, збільшення чисельності індивідуальних підприємців. Також необхідно забезпечити друк доступність кредитних ресурсів під не високі відсотки, в першу чергу довгострокових.

Найважливішою характеристикою соціальної політики будь-якої держави є забезпечення гідних умов проживання, рівень підтримання осіб, які досягли пенсійного віку, який в даний час знаходиться на недопустимо низькому рівні. Так, доходи майже 60% пенсіонерів з 1,7 млн їх загального числа не перевищують 1,4 величини прожиткового рівня; багато муніципалітеті, отримавши з регіонального рівня повноваження без відпоного бюджетного фінансування, вимушені скасовувати безкоштовний проїзд на громадському транспорті для пенсіонерів, скорочувати або відміняти пільги на сплату податків на землю. У рамках рішення анткризової політики головними завданнями на початковому етапі є: необхідність дослідження основних причин виникнення бідності, впливу якості життя населення, особливості її прояву у конкретному регіоні, впливу на ефективність функціонування економічної системи регіону та її складових [37, с. 93].

На основі результатів дослідження вищезазначених факторів необхідна розробка комплексу заходів щодо зниження бідності та підвищення рівня життя з урахуванням виявлених особливостей соціально-економічного розвитку конкретного регіону та величини комплексу відповідних показників який повинен бути, як здається, основою Стратегії йогорозвитку.

В рамках вирішення проблем, що розглядається категорії міст необхідна реалізація комплексу заходів на регіональному рівнях, у тому числі:

- розробка плану стабілізації функціонування підприємств, оновлення основних фондів, застосовуваних технологій, перепрофілюваня виробництва;
- фінансове оздоровлення містоутворюючих організацій із залученням високопрофесійних антикризових керуючих;

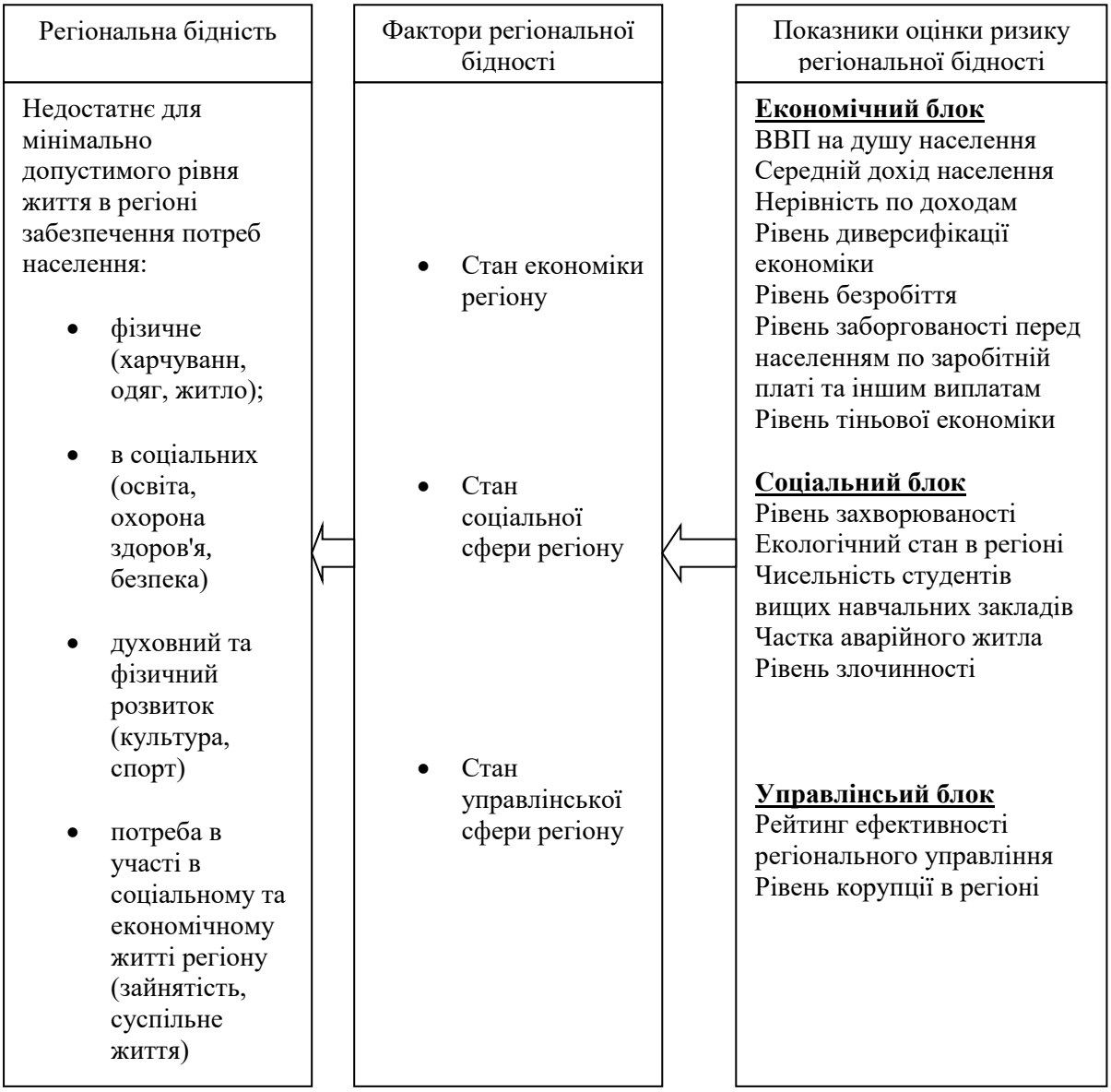


Рис.1.5 Комплекс показників, які застосовуються для оцінки рівня регіональної бідності

• примус власників підприємств до виділення відповідних фінансових ресурсів, реалізації необхідних заходів;

• виділення бюджетних коштів на створення в маленьких містах та селах, територій випереджувального розвитку;

• перенавчання персоналу підприємств тощо [52].

Проблематика антикризового управління велика і різноманітна. Сукупність проблем можна уявити чотирма групами.

Перша група проблем включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Ця непроста справа – своєчасно побачити настання кризи, виявити її

перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризі. Але не лише від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати та запустити в дію. І це також проблема управління.

Друга група проблем антикризового управління проектами пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це насамперед методологічні проблеми її життєдіяльності. У процесі їх вирішення формулюються місія та мета управління, визначаються шляхи, засоби та методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні проектами виникає необхідність визначення типів диверсифікації виробництва чи проведення конверсії [43] .

Проблематику антикризового управління проектами можна уявити і в диференціації технологій управління (третя група проблем). Вона включає у найзагальнішому вигляді проблеми прогнозування криз та варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють висновку організації із кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію та селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати з структури антикризового управління та проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства та санації підприємств.

Антикризове управління проектами за складом своїх типових проблем відображає ту обставину, що вона є особливим типом управління, що має як загальними керувати рисами, і специфічними характеристиками.Однією з характеристик будь-якого управління його предмет. В узагальненому поданні предметом управління завжди виступає діяльність людини.

Управління проектами– це управління спільною діяльністі людей. Ця діяльність складається з безлічі проблем, які, так чи інакше, дозволяються цією

діяльністю або в процесі її. Тому предмет управління проектами за більш конкретному його розгляді можна уявити як сукупність проблематики діяльності. Саме таким чином виділяється стратегічне управління, екологічний менеджмент та ін [44].

Антикризове управління проектами має предмет впливу – проблеми та гадані і реальні чинники кризи, тобто. всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояви цього загострення, настання кризи.

Будь-яке управління проектами певною мірою має бути антикризовим і тим самим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок про те, що загальнодержавна політика, її ефективність та результативність мають особливе значення у вирішенні найважливішого соціально значимого завдання. Подолання бідності залежить регіонального фактору, для зниження дії якого необхідне забезпечення українських регіонів життєво важливими матеріально-речовими та соціальними ресурсами з метою забезпечення гідних умов проживання, реалізації потреб у саморозвитку особистості людини, стимулювання створення робочих місць і надання можливостей для професійного зростання кадрового потенціалу регіону.

На малюнку нижче представлені інструменти, якими може оперувати антикризове управління. Дані інструменти досить складно розділити на будь-які групи, тому що всі вони можуть бути використані як для цілей стратегічного, так і дляпоточного антикризового управління[41] .

Дані інструменти можуть входити в різні методи антикризового управління, але одним з найважливішихє використання ризик-менеджменту.

Управління ризиком – процес прийняття та виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив на організацію чи особу збитків, викликаних випадковими подіями.Оцінка ризиків у багато в чому допомагає компанії та спрямовує її в майбутньому. Найбільш важливо використовувати

ризик- менеджмент при оцінці інвестиційних вкладень, щоб мінімізувати витрати організації, необхідно також проводити диверсифікацію ризиків.

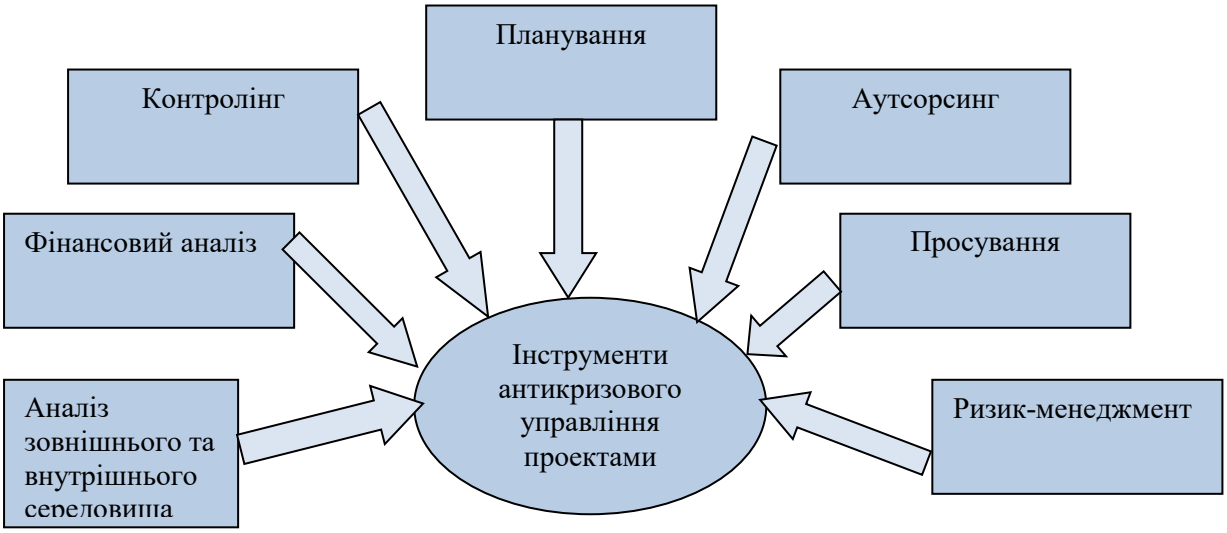


Рис. 1.6 Інструменти антикризового управління проектами

Такі інструменти як аналіз внутрішньої і зовнішнього середовища, фінансовий аналіз і використання моделі життєвого циклу допомагають визначити поточний стан компанії, побачити погрози, проблеми та можливості для її діяльності.

Бенчмаркінг може сприяти виявленню найбільш суттєвих сторін компаній-конкурентів, щоб взяти на озброєння їх досвід, переваги, способи подолання криз та ін. Аутсорсинг, планування, введення ERP-системи, бюджетування і контролінг можуть сприяти скороченню витрат, правильному розподілу коштів, більш оперативного реагування, що також не менш важливо для будь-якого господарюючого суб'єкта. Наприклад, проаналізувавши досвід компанії «МАУ», яка потерпала від збитків. Після зміни керівництва у 2009 р. у компанії відбулася заміна інформаційних систем управління, 180 програмних комплексів замінили на чотири базові платформи, автоматизували бухгалтерський та податковий облік, бюджетування, управління закупівлями та запасами тощо[47] .

Варто також помітити, що під час кризи проектів, всі проблеми виявляються найбільш гостро, тому варто вчасно користуватися різними інструментами.

Окрім людських страждань та гуманітарної кризи, до яких призвело вторгнення Росії в Україну, у всій світовій економіці відчуватимуться наслідки уповільнення зростання та прискорення інфляції.

Наслідки поширюються трьома основними каналами. По-перше, підвищення цін на біржові товари, наприклад продовольство та енергоносії, призведе до ще більшого зростання інфляції, що в свою чергу позначиться на величині доходів та негативно вплине на попит. По-друге, сусідні держави особливо зіштовхнуться з порушеннями у торгівлі, організації постачання та грошових переказах, і навіть з історичним сплеском припливу біженців. І по-третє, зниження підприємницької впевненості та зростання невизначеності для інвесторів негативно вплинуть на ціни активів, що призведе до посилення фінансових умов і можливого прискорення відтоку капіталу з країн із ринком, що формується [16] .

Україна є великими виробниками сировинних товарів, а дестабілізація вже викликала різке зростання світових цін, особливо на нафту та природний газ. Вартість продовольства підскочила, а ціни на пшеницю, 30 відсотків світового експорту якої припадає на Україну, сягнули рекордного рівня.

На Додатку 1, на діаграмі можна побачити як змінився експорт зернових протягом повномаштабного вторгнення.

Крім глобальних вторинних ефектів, країни, схильні до прямих ризиків у сфері торгівлі, туризму та фінансової сфери, зазнають додаткового тиску. Країни, які залежать від імпорту нафти, зіштовхнуться зі збільшенням бюджетного та торговельного дефіциту, а також підвищенням інфляційного тиску, але деякі експортери, наприклад, на Близькому Сході та в Африці, можуть виграти від зростання цін.

Більш різке підвищення цін на продовольство та паливо може збільшити ризик заворушень у деяких регіонах, від Африки на південь від Сахари та

Латинської Америки до Кавказу та Центральної Азії, а в окремих регіонах Африки та Близького Сходу, швидше за все, ще більше знизиться рівень продовольчої безпеки [19, с. 65] .

У більш довгостроковій перспективі війна може докорінно змінити світовий економічний і геополітичний порядок у разі зсуву торгівлі енергоносіями, перебудови ланцюжків поставок, фрагментації платіжних систем та перегляду країнами структури валютних резервів. Зростання геополітичної напруженості ще більше підвищує ризики посилення економічної роздробленості, особливо у сфері торгівлі та технологій.

Висновки до розділу 1

Перше і найголовніше — менеджер проекту має бути підготовлений до кризи. Передбачити точно час початку кризи та її майбутній характер вкрай складно, але слід розуміти, що вона неминуча і обов'язково рано чи пізно настане. Тому необхідно вести реєстр можливих ризиків та переглядати його на постійній основі.

Хорошим і маловитратним допоміжним інструментом для цього може стати регулярне проведення мозкового штурму із залученням основних стейкхолдерів проекту, напередодні якого доцільно оцінити зміни картки ризиків за час, що минув з попередньої зустрічі. Доцільно сформувати та поповнювати в безперервному режимі базу знань організації, в якій зберігатиметься інформація про основні бізнес-процесах, ключових компетенціях та їх носіях, потенційних кредиторах та інвесторах, джерелах сировинних ресурсів для виробництва, постачальниках, споживачах та основних конкурентах. Не слід забувати і про можливих партнерів щодо майбутніх стратегічних альянсів, разом з якими можна легше подолати кризу на взаємовигідній основі. Створення та ведення такої бази знань вимагатиме певних інвестицій, але вони з лишком окупляться у разі настання серйозної кризи, коли необхідно буде приймати швидкі та відповідальні рішення.

Будь-якої миті існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих та некерованих процесів, змінюються людина, її потреби та інтереси.

Антикризове управління проектами- це управління, якому поставлено завдання певним чином передбачення небезпеку кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів подальшого розвитку [1].

Можливість антикризового управління проектами визначається насамперед людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Необхідність антикризового управління проектами визначається цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує шукати та знаходити нові засоби антикризового управління, до якого належить і прийняття рішень про зміну технології. Так, атомна енергетика – сфера діяльності з підвищеною небезпекою кризових ситуацій. І тут антикризове управління проектами виявляється у необхідності підвищення професіоналізму технічного персоналу, зміцнення дисципліни, пошук нових технологій та ін [4] .

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ПРОФ КОНСАЛТ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "Проф Консалт"

Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю. Директором - Єсенков Олександр Олегович. Юридична адреса - 04070, Україна, місто Київ, вулиця Сагайдачного Петра, будинок 12. Місія компанії - задовольнити потреби підприємців, приватних осіб у наданні послуг, сприяти розвитку та просування бізнесу своїх клієнтів. Відповідно до українського класифікатора видів економічної діяльності основним видом діяльності є наданна послуг у сфері нерухомості.

Цілями підприємства "Проф Консалт" є: збільшення частки на регіональному ринку експертних послуг, диверсифікація видів діяльності, забезпечення високої якості послуг, що виконуються. З метою виконання вищезгаданих цілей підприємство виконує такі завдання: індивідуальний підхід до кожного клієнта, розширення асортименту пропонованих послуг, гнучка цінова політика, постійний контроль якості та гарантійний супровід.

Проводимо незалежну експертну грошову оцінку ринкової вартості земельних ділянок та нерухомості, для здійснення угод, будь-яке нерухоме майно, є об'єктами фінансових угод та цивільно-правових відносин, проведення яких потребує попередньої оцінки їхньої вартості, виготовленням технічних паспортів, підготовка Витяг з ДЗК, оцінка вартості автомобілів.

Кожен проект з підготовки звіту, витяг є унікальним, оскільки має різний рівень складності виконання, перелік матеріалів, що використовуються. Основний асортимент товарів та послуг підприємства представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Асортимент послуг ТОВ «Проф Консалт»

Найменування	Вартість, грн
Оцінка квартир та будинків	від 800 грн
Оцінка земельних ділянок	від 800 грн
Виготовлення технічного паспорта	від 3000 грн
Реєстрація права власності	від 500 грн
Узаконення добудов	від 800 грн м2
ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ ВЛАСНОСТІ Оформлення права власності на землю Отримання Витягу (витяг із ДЗК) Приватизація земельної ділянки	від 800 грн
ЗЕМЕЛЬНО КАДАСТРОВІ РОБОТИ Оформлення кадастрового номера Кадастровий план ділянки Кадастрова зйомка земельної ділянки	від 800 грн

Джерело: складено автором

На рік підприємство обслуговує в середньому від 200 до 400 клієнтів. Замовлення варіюються від 1000 грн. до кількох тисяч грн.

Чисельність працюючих становить 11 осіб. Організаційна структура рекламного агентства «Проф Консалт» представлена рисунку 2.1.

Директор керує відповідно до чинного законодавства, займається фінансово-економічною діяльністю підприємства. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, та спрямовує їх діяльність на розвиток та вдосконалення діяльності з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи підприємства, зростання обсягів наданих послуг та збільшення прибутку, якості та конкурентоспроможності виробленої продукції.

Керівник адміністративного відділу організує управління рухом фінансових ресурсів підприємства та регулювання фінансових відносин, що

виникають між суб'єктами господарювання в умовах ринку. Забезпечує розробку фінансової стратегії підприємства та його фінансову стійкість. Керує розробкою проектів перспективних та поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетів коштів. Проводить аналіз та оцінку ефективності фінансових вкладень. Забезпечує своєчасне надходження доходів, оформлення у встановлені терміни фінансово-розрахункових та банківських операцій.

Таким чином, ТОВ «Проф Консалт» належить до малих підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері послуг з експертної оцінки нерухомості.

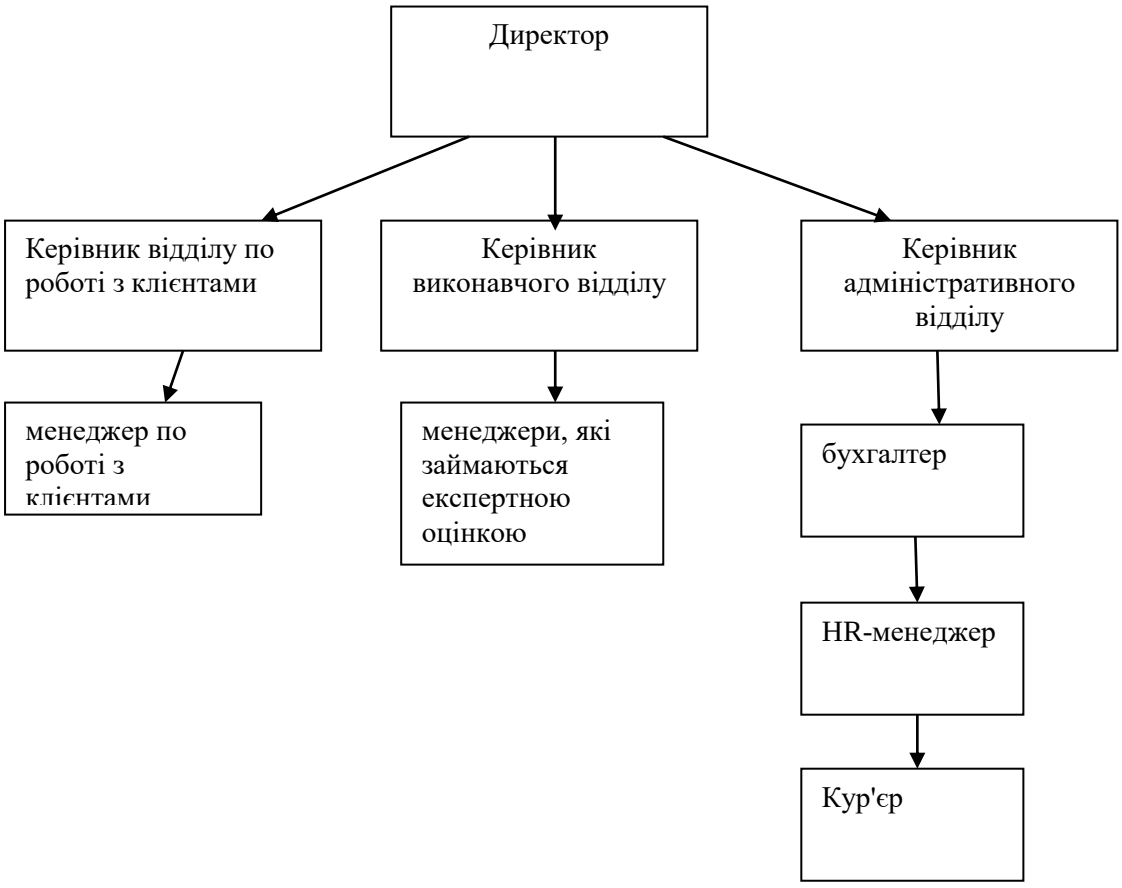


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Проф Консалт».

Джерело: складено автором

Директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, веде переговори з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. У підпорядкуванні у директора знаходяться керівники відділу по роботі з клієнтами, відділ виконаня експертної оцінки, виготовлення технічних паспортів, та адміністративний відділ.

До обов'язків відділу по роботі з клієнтами входить пошук та залучення клієнтів, ведення переговорів з потенційними клієнтами, супровід клієнта на всіх етапах виконання замовлення, моніторинг діяльності та цінової політики конкурентів, реклама послуг у соціальних мережах, підтримка сайту. Керівник відділу виробництва у свою чергу контролює діяльність робітників, закуповує необхідні матеріали для виробництва, планує терміни виконання замовлення, здійснює розрахунок собівартості продукції, що виробляється. До менеджерів входить розробка експертного звіту відповідно до вимог законодавства. Бухгалтер здійснює бухгалтерський облік, виконує функції офіс-менеджера. У роботі малого підприємства використовується безкоштовний пакет офісних програм з електронними таблицями, текстовими редакторами, редакторами презентацій. Робочі місця обладнані телефоном, персональним комп'ютером, принтером, сканером, є високошвидкісний вихід до мережі Інтернет.

Результат експертної оцінки оформляється у вигляді звіту про оцінку, що є офіційним документом, відповідає вимогам чинного законодавства України та має повну юридичну силу.

Експертна грошова оцінка проводиться при здійсненні цивільно-правових угод щодо землі та прав на неї, крім таких випадків: для визначення розміру земельного податку, державного мита, наслідування та дарування земельних ділянок, орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності, втрат сільськогосподарського та лісогосподарського виробництва, при розробці показників та механізмів економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (у цих випадках проводиться нормативна грошова оцінка).

Для оцінки конкретної земельної ділянки застосовуються різноманітні методи. Наприклад, оцінка земельної ділянки під індивідуальне житлове будівництво проводиться на підставі аналізу ринкових цін за угодами купівлі-продажу земельних ділянок у конкретному населеному пункті. Також у розрахунок приймаються такі фактори: місце розташування земельної ділянки, наявність довколишніх центрів інфраструктури, наявність підведених

комунікацій, доступність транспортного сполучення, а також загальна екологічна обстановка конкретного району, в якому розташований населений пункт.

Оцінка земельної ділянки сільськогосподарського призначення визначається виходячи з місця розташування, характеру ґрунту, врожайності, виду сільськогосподарських культур, що вирощуються, прибутковості від продажу продукції, що вирощується на даній земельній ділянці та інших факторів.

Окрім визначення вартості самої земельної ділянки, фахівці підприємства "Проф Консалт" мають досвід проведення оцінки майнових прав, пов'язаних із землею, у т.ч. прав оренди, прав користування.

Експертна грошова оцінка земельних ділянок повинна обов'язково проводитись у таких випадках:

- застави земельної ділянки;
- відчуження та страхування земельних ділянок, що належать до державної чи комунальної власності;
- визначення інвестиційного вкладу у реалізацію інвестиційного проекту на земельні поліпшення;
- визначення вартості земельних ділянок, що належать до державної чи комунальної власності, для внесення до статутного фонду;
- визначення вартості земельних ділянок при реорганізації, банкрутстві чи ліквідації підприємства з державною часткою чи часткою комунального майна, що є власником земельної ділянки;
- виділення чи визначення частки держави чи територіальної громади у складі земельних ділянок, що перебувають у спільній власності;
- визначення збитків власників чи землекористувачів у випадках, встановлених законодавством чи договором;
- відображення вартості земельних ділянок та права користування земельними ділянками у бухгалтерському обліку відповідно до законодавства України;

- за рішенням суду.

У решті випадків грошова оцінка земельних ділянок може проводитися за згодою сторін.

Документи, необхідні для оцінки земельних ділянок:

- Правовстановлюючі документи (державний акт на землю, договір купівлі-продажу земельної ділянки, дарування, договір оренди тощо).);
- Кадастровий план земельної ділянки з відображенням обмежень (обтяжень) у його використанні та встановлених земельних сервітутів (за наявності);
- Технічна документація або проект відведення на земельну ділянку (за наявності);
- Відомості про стан та наявність інженерних комунікацій.
- Паспорт Власника та Замовника (для фізичної особи), Свідоцтво про реєстрацію юридичної особи;
- Довідка про присвоєння ідентифікаційного коду Власнику та Замовнику (для фізичної особи).

Якщо земельна ділянка забудована, на покращення земельної ділянки також необхідні такі документи:

- Правовстановлюючі документи (договір купівлі-продажу, договір міни, договір дарування, свідоцтво про право власності);
- Реєстрація БТІ правовстановлюючого документа;
- Технічний паспорт;
- Вилучення з реєстру прав власності на нерухоме майно (довідка-характеристика БТІ) за наявності актуальної.

Структура "Проф Консалт" повністю відбиває мету роботи підприємства та обсяг наданих їм послуг. Різноманітність підприємств, бюро, агенцій зумовлює і таку саму різноманітність організаційних структур кожного підприємства. Проте незважаючи на відмінності, існують і єдині загальні методологічні підходи до роботи будь-якого підприємства. У великих

підприємствах сильніше відчувається необхідність об'єднати різних спеціалістів у відділи та чіткіше розмежувати сфери відповідальності.

Я виділила основні три види відділів, які показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Види відділів на підприємстві "Проф Консалт"

Найменування	**Функції**
Відділ по роботі з клієнтами	Відділ роботи з клієнтами структурно поділяється на робочі групи, кожна з яких веде справи конкретного клієнта. До складу робочих груп для виконання конкретного замовлення клієнтів включаються представники виробничого відділів. Після постановки завдання робоча група готує пропозиції щодо бюджету щодо його подання клієнту. Оцінка, вартість об'єкту оцінки затверджується клієнтом та представниками керівництва, а тоді готується звіт. Після цього починається процес остаточного доопрацювання звіту та уточнення деталей клієнта. Керівник координує всю роботу з виконання замовлення від початку до його реалізації та підпорядкований директору по роботі з клієнтами. Директор роботи з клієнтами звітує перед Радою директорів підприємства, відповідає за прибутковість проектів, веде переговори з новими клієнтами. Відділ роботи з клієнтами є «візитною карткою» агентства: саме він визначають характер взаємовідносин підприємства з клієнтом і на основі результатів його діяльності у клієнта формується думка про роботу підприємства в цілому.
Виконавчий (виробничий) відділ	Виробничий відділ спеціалізується на наданні послуг експертної оцінки. З цією метою відділ взаємодіє з субпідрядниками - обслуговуючими організаціями, яким надаються послуги, вони працюють з звітом, оцінко., займаються оформленням документів, контролюють терміни виконання робіт.
Адміністративний відділ	Адміністративний відділ здійснює управління поточною діяльністю агентства. Відділ включає фахівців бухгалтерського обліку, фахівців з розробки та контролю за здійсненням перспективних фінансових планів, координування доходів і витрат, вироблення поточної політики, а також власне адміністраторів - від президента або директора до керівників різних відділів. У великих агентствах адміністративний відділ може також містити низку допоміжних підрозділів, таких як кадрова служба,

	господарська служба, технічна служба, кур'єрська служба та інші.

Джерело: складено автором

2.2 Моніторинг та оцінка вірогідності кризи, на прикладі ТОВ "Проф Консалт"

На підприємстві ТОВ "Проф Консалт" програма антикризових заходів управління проектами характерезується, як захисна і наступальна.

До захисних заходів можна віднести такі:

- тимчасове заморожування надання послуг/повне закриття одного з відділів;
- зниження вартості послуг підприємства міста і швидка її реалізація;
- розпродаж деякої кількості виробничого обладнання;
- скорочення надання послуг;
- зменшення робочого штату.

Щодо наступальної тактики, вона базується на активній діяльності. Зокрема, до наступальних заходів можна віднести:

- використання нових методик контролю, надання послуг тощо;
- модернізацію технічної складової компанії;
- роботу над підвищенням якості пропонованих послуг;
- розширення областей для збуту та застосування інших можливостей;
- реорганізацію контролюючої системи.

Мета реалізації антикризової програми управління проектами може полягати в реабілітуванні чинної та боргової спроможності. Інакше – це розшук особистих фінансів у вигляді залучення оборотних засобів. Інакше висловлюючись, компанія бере певну суму з обороту витрати, які передбачаються документацією. Додатковим джерелом фінансів може бути розпродаж частини базових фондів, які у виробництві не задіяні [25] .

Щоб відновити платоспроможність, що діє, проводиться:

- підвищення обороту товарів;

- розміщення допоміжних акцій;
- зниження витрат на нововведення задля забезпечення робочої діяльності підприємства;
- збільшення статутного капіталу.

І все це завдяки коштам власників компанії.

Щоб правильно підготувати антикризову програму управління проектами, важливо поставитися до цього дуже серйозно. Адже від вибору тієї чи іншої дії залежить подальша доля проектів. Оптимальний у цій конкретній ситуації список антикризових заходів залежить від того, наскільки глибоко криза встигла «в'їстися».

У разі кризової фінансової ситуації відновлення проектів здійснюється поетапно.

Етап І. Усунення неплатоспроможності. Якою б мірою не оцінювався масштаб кризового стану проекту, найнагальнішим завданням у системі заходів його фінансової стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями для того, щоб попередити виникнення процедур банкрутства, налагодити постачання матеріально-технічних ресурсів для нормалізації проектів.

Усунення неплатоспроможності проектів забезпечується двома шляхами:

1. Зменшенням розміру поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань організації у короткостроковому періоді, прийняттям на себе менших за обсягом нових фінансових зобов'язань за рахунок:

• пролонгації короткострокових фінансових кредитів;

• збільшення періоду надання постачальниками товарного кредиту;

• відстрочення розрахунку за окремими формами внутрішньої кредитної заборгованості;

• скорочення витрат за придбання матеріалів, інвентарю, оборудования;

• реструктуризації кредиторської заборгованості;

• скорочення витрат на відрядження, рекламу тощо.

2. Збільшенням суми коштів, що забезпечують погашення прострочених та виконання строкових зобов'язань шляхом переведення частини ліквідних оборотних активів та частини необоротних активів у кошти за рахунок:

- Продаж короткострокових фінансових вкладень (високоліквідні цінні папери);
- Продаж дебіторської заборгованості;
- Продажі запасів готової продукції;
- Продаж надлишкових запасів;
- Продажі інвестицій (деінвестування);
- Здачі в оренду зайвих адміністративних та виробничих площ;
- Проведення операції зворотного лізингу і т.д.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунуто поточна неплатоспроможність організації, тобто. обсяг надходжень коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань. Це означає, що загроза банкрутства організації у поточному відрізку часу ліквідована чи носить, зазвичай, відкладений характер.

Етап II. Відновлення фінансової стійкості організації. Неплатоспроможність організації може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення низки аварійних фінансових операцій, але якщо самі причини, що генерують неплатоспроможність, залишатимуться незмінними, незабаром організація знову може виявитися неплатоспроможною. Тому важливо одночасно усунути негативні причини чи різко обмежити їх впливом геть фінансову стійкість організації.

Етап III. Забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається лише тоді, коли організація забезпечила тривалу фінансову рівновагу у процесі свого функціонування, створила умови для свого самофінансування та розвитку виробництва [12].

Забезпечення фінансової стабільності (рівноваги) у тривалому періоді забезпечується цілою низкою заходів, які зображені на рис. 2.3:

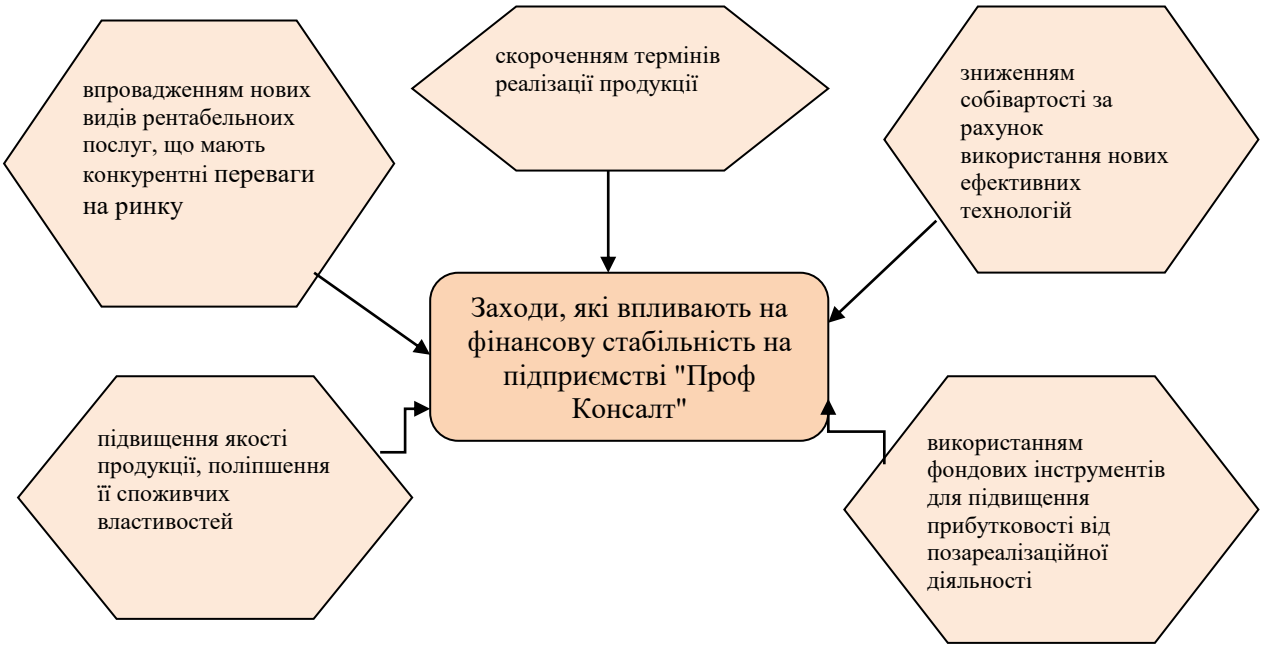


Рис. 2.3 Заходи, які забезпечують фінансову стабільність на підприємстві "Проф Консалт"

Джерело: складено автором

Мета цього етапу вважається досягнутою, якщо вдалося досягти тривалої фінансової рівноваги у довгостроковому періоді, створено умови для розвитку виробництва, свого самофінансування.

Прогнозування шляхів покращення ситуації підприємства ТОВ "Проф Консалт" - це комплексне дослідження, яке проводиться з метою аналізу основних варіантів виведення підприємства із кризи. Результати такого аналізу дозволяють будувати висновки про можливий стан підприємства у майбутньому, відсікти контрольні точки визначення ефективності. Загалом аналіз можливостей дозволяє визначити тактику, відповідно до якої проводитиметься оздоровлення підприємства.

З метою виявлення можливостей подальшого розвитку підприємства проведемо аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів довкілля підприємства з використанням методу PEST-аналізу, який наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - PEST аналіз навколишнього середовища "Проф Коналт"

Політичні фактори	**Економічні фактори**
Позитивні 1. Через виїзд громадян України закордон, люди намагаються продати свою нерухомість, тому звертаються за допомогою на підприємство "Проф Коналт".	*Позитивні* 1. Податкові пільги, підтримка бізнесу державою. 2. Можливість використання спрощеної системи оподаткування.
Негативні 1. Обмеження поширення інформації у ЗМІ та соціальних мережах. 2. Запровадження обмежень експертну оцінку на законодавчому рівні. 3. Підвищення нормативних вимог до підприємств, які здійснюють експертну оцінку. 4. Нестабільна політична ситуація в країні	*Негативні* 1. Зростання інфляції, зниження споживчого попиту. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Різке підвищення курсів іноземних валют негативно впливає вартість використовуваних матеріалів. 4. Висока конкуренція у експертній оцінці. 5. Підвищення витрат у зв'язку із обов'язковим запровадженням контрольно-касових машин на малих підприємствах з початку другого півріччя 2018 року.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
Позитивні 1. Висока кваліфікація інженерів для виготовлення тех.паспортів, менеджерів, які займаються експертною оцінкою.	*Позитивні* 1. Вихід ринку нових технологій експертної оцінки, дозволяють знизити видатки виробництво. 2. Широкий розвиток Інтернету дозволяє залучати замовлення з інших регіонів.
Негативні 1. Погіршення сприйняття експертної оцінки. 2. Низька кваліфікація робочого персоналу	*Негативні* 1. Зміна переліку матеріалів, що використовуються у експертній оцінці, необхідність додаткових інвестицій у виробничі потужності.

Джерело: складено автором

Аналіз середовища показує, що найбільшу загрозу несуть економічні чинники, пов'язані зі зниженням економічної активності та зростання вартості матеріалів, що використовуються для експертної оцінки, а також високий рівень конкуренції.

На другому місці за ступенем впливу на підприємство можна виділити групу політичних факторів, які можуть значно вплинути на бізнес-процеси при значній зміні нормативно-правової бази. Вважаємо, що технологічні чинники середовища, враховуючи масштаби діяльності та специфіку галузі нерухомості, не можуть істотно вплинути на експертну оцінку. Будь-яка зміна технологічного процесу виробництва відбувається поетапно, впровадження нового обладнання передують економічні розрахунки та інформація про досвід впровадження інших компаній.

Соціальні чинники довкілля з погляду не відіграють істотну роль діяльності підприємства крім низької кваліфікації робочого персоналу, що безпосередньо позначається лише на рівні якості виробленої продукції.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості рекламної агенції «Проф Консалт» використовуючи методику SWOT-аналізу.
На підставі інформації, отриманої від керівника підприємства, а також його менеджерів було проведено аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також виявлено зовнішні загрози та доступні можливості з використанням методики SWOT-аналізу [17, с. 316] . Далі таблиці 2.4 представлена базова матриця SWOT-аналізу.

У ході проведеного аналізу було виявлено, що ТОВ «Проф Консалт» не потребує застосування термінових антикризових заходів з управління, оскільки становище підприємства стабільне. Проте за умов нестабільності української економіки необхідні ефективні інструменти запобігання кризових ситуацій. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз.

Таблиця 2.4 – Базова матриця SWOT-аналізу діяльності рекламного агентства «Проф Консалт»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Широкий асортимент послуг (перелік послуг можна порівняти з великими конкурентами). 2. Наявність офіційного сайту, сторінок у соціальній мережі. 3. Зручне розташування біля однієї із центральних вулиць. 4. Наявність своїх висококваліфікованих експертів. 5. Гнучка цінова політика (для перспективних клієнтів ціна, як правило, знижується на шкоду маржинальності). 6. Наявність власної клієнтської бази та постійних замовників. 7. Постійне співробітництво з мережею маршрутних таксі та кількома компаніями регіонального. 8. Виконання замовлень технічних паспортів для компаній з великих міст (для економії деякі компанії з великих міст звертаються до підприємства). 9. Високий рівень кваліфікації експерта (працюючий у штаті експерт має досвід роботи в області понад 10 років).	1. Відсутність загальної стратегії розвитку (керівник не розробляє довгострокові плани розвитку підприємства). 2. Висока плинність робітників. 3. Відсутність фінансових резервів. 4. Низька кваліфікація управлінського персоналу. 5. Низька ефективність управління надання послуг (порушення термінів, наявність помилок, відсутність злагодженості дій управлінського персоналу).
Можливості	**Загрози**
1. Усвідомлення необхідності у визначенні подальшої стратегії розвитку та підвищення рівня управління підприємством. 2. Розширення частки ринку з допомогою освоєння виробництва нових видів послуг. 3. Подальше збільшення клієнтської бази (у	1. Високий рівень конкуренції (у місті існує близько 20 організації/підприємства, які займаються експртною оцінкою). 2. Коливання цін на нерухомість та його залежність від курсу іноземних валют (постачальники коригують ціни залежно від

разі підвищення активності у сфері залучення клієнтів). 4. Зниження собівартості своєї продукції з допомогою пошуку нових постачальників, укладання довгострокових договорів.	коливань курсів валют). 3. Зміни законодавства, що регулює діяльність малих підприємств (можливе зростання податків та відрахувань до бюджету). 4. Зростання постійних витрат, пов'язаних із обов'язковим використанням касових апаратів на малих підприємствах з 1 липня 2018 року. 5. Загальний спад економіки України, скорочення рекламних бюджетів підприємств-замовників (при переговорах замовники часто скаржаться зниження рекламних бюджетів). 6. Поява нових конкурентів. 7. Низька платоспроможність клієнтів із місцевого регіону (віддаленість від центру, низький рівень реальної зарплати). 8. Подальше зниження частки ринку (при збереженні поточних рівнів зниження виручки діяльність підприємства не є економічно доцільною).

Джерело: складено автором

В даний час SWOT-аналіз досить широко використовується в різних галузях економіки та управління. Універсальність даного методу дозволяє застосовувати його на різних рівнях управління та для різних об'єктів: аналізу продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону тощо. Зазначений інструмент управлінського обстеження можна використовувати для аналізованого підприємства з метою запобігання кризовим ситуаціям.

На мій погляд, основними сильними сторонами підприємства «Проф Консалт» є: досвід роботи з клієнтами різного рівня, наявність досвідченого експерта, а також широкий асортимент пропонованих послуг. При цьому серед

основних слабких сторін хотілося б виділити відсутність стратегії розвитку та ефективного планування.

Основними загрозами виступають високий рівень конкуренції та пряма залежність цін на матеріали від курсів іноземних валют. З метою протистояння загроз підприємство може збільшувати клієнтську базу, працювати над зниженням собівартості, а також підвищувати рівень планування поточної діяльності. Важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства є взаємодії з клієнтами.

2.3 Антикризова програма управління проєктами на підприємстві ТОВ "Проф Консалт"

Антикризова програма управління проектами (план антикризового управління) - це план дій, спрямований на підвищення ефективності проекту, бізнесу та реалізацію стратегії його розвитку у складному конкурентному та фінансовому становищі, у тому числі спрямований на подолання банкрутства підприємства.

Коли керівник бачить, що ситуація починає просуватися до кризи, це означає, що настав час переходити до прийняття антикризової програми. Інакше підприємству доведеться зіткнутися із серйозними негативними наслідками.

Саму антикризову програму управління проектами можна символічно розділити на чотири сектори.

Перший – це визначення ситуації, що передує кризі. Насправді це заняття не таке просте, яким може здатися. Адже потрібно своєчасно відзначити та розпізнати натяки на прибуття кризи, а також обчислити її характер. Ще одна складність, з якою рано чи пізно доведеться зіткнутися будь-якому керівнику – це формування та запуск механізмів попередження кризових ситуацій.

А складнощі в тому, що далеко не будь-яку кризу можна запобігти. Декому залишається лише пережити. А без грамотного контролю не вдасться зробити цього.

Наступний сектор – перелік фінансових труднощів. У процесі їх вирішення обчислюються націленість, шляхи, засоби, а також методики антикризового контролю.

Третій за рахунком сектор відноситься до фактору антикризового контролю, який можна подати у зміні контролюючих технологій. У цьому секторі зібрано проблеми прогнозування настання кризових ситуацій, а також поведінкових схем соціально-економічної системи, яка перебуває у кризі. І, крім того, проблеми розшуку відомостей та підготовки контролюючих рішень. Величезне значення мають питання перевірки та оцінювання криз.

І, нарешті, останній сектор – антикризовий контроль робітничого штату. Варто зазначити, що сама по собі антикризова програма управління проектами є відокремленим типом контролю, який відрізняється від інших наявністю специфічних характеристик. Однак у цього є збіги і з іншими різновидами керівництва. Наприклад, один із ключових параметрів будь-якого виду контролю – це робоча діяльність її людей. Інакше висловлюючись, управління юридичною особою – контроль над спільної робочої діяльністю певної кількості людей. І із цим фактом пов'язаний цілий перелік проблем [33] .

Основним предметом антикризової програми управління проектами можна назвати чинники кризи чи всі загострення тих протиріч, що його провокують. Сам же антикризовий план спрямований переважно на попередження неспроможності або на швидкий, а головне, своєчасний вихід із кризи [18] .

Найголовніша мета антикризової програми – фінансова стабілізація проекту.

Розглянемо методи управлінських впливів, які використовує підприємство "Проф Консалт" із метою оздоровлення діяльності:

Метод І. Скорочення капітальних вкладень. Здійснюється за рахунок:

• зупиненки інвестиційних проектів, які стали менш ефективними (збитковими) внаслідок зміни зовнішніх ринкових умов, розгляду умов повернення більшої частини вкладених коштів;

• переорієнтування інвестиційного проекту на нову діяльність, можливо, у співробітництві з новими партнерами тощо.

Метод II. Підвищення ефективності використання основних засобів організації та зниження витрат на їх створення. Здійснюється через:

• визначається перелік обладнання, яке не використовується і мало використовується у діяльності, а також переліку площ адміністративного, виробничого та складського призначення, що мало використовуються в поточній діяльності організації;

• визначено кола потенційних покупців, а також площ адміністративного, виробничого та складського призначення, насамперед серед кредиторів, постачальників, матеріалів тощо;

• продаж зайвого та мало використовуваного обладнання, а також надлишків площ виробничого та складського призначення;

Метод III . Прискорення обороту коштів. Досягається шляхом:

• створюються стимули (знижки) для клієнтів, які користуються послугами, з метою прискорення оплати за послуги;

• створюється система стимулів (знижок) клієнтам, які збільшують обсяг послуг та своєчасно її оплачують;

• розгляду можливостей продажу дебіторську заборгованість своєму банку (факторингові операції) чи кредиторам тощо.

Метод IV. Знижуються витрати у комерційній діяльності.

Досягаються шляхом:

• зменшення загальногосподарських витрат щодо витрат на автотранспорт, представницькі витрати, відрядження тощо;

• впровадження ресурсозберігаючих технологій;

• запровадження жорсткішого контролю над споживанням енергоресурсів;

• підвищення механізації виробничого процесу та скорочення ручної праці;

• заміни імпортних матеріалів на аналогічну продукцію вітчизняного виробництва;

• внесення конструктивних, технологічних змін у продукцію для того, щоб мати можливість перейти на нові (для підвищення якості) або більш дешеві матеріали тощо.

Метод V. Збільшення обсягів продажу. Реалізуються через:

• проведення маркетингових досліджень та спостережень за різними оптовими цінами за аналогічною продукцією в даному та сусідніх регіонах;

• визначення груп продуктів, які найкраще підходять до ринкових умов, що змінилися, визначення конкретних переваг своєї продукції та можливості отримання вигоди з них;

• проведення аналізу ціни та обсягу реалізованих послуг та знаходження найрозумнішого компромісу: зменшення відпускної ціни для того, щоб збільшити частку організації на ринку та обсяг продажів тощо.

Метод VI. Реструктуризація банківських кредитів. Досягається шляхом:

• перегляду умов кредиту (відстрочення виплати основного боргу, зниження відсоткової ставки), розгляд можливості рефінансування отриманого кредиту в іншому банку;

• переоформлення короткострокового кредиту на довгостроковий;

• укладання договору фінансування під відступлення прав вимоги (договір факторингу) тощо[29, с.25] .

Антикризовий моніторинг, що передбачає розширення та поглиблення спостережень за станом діяльності проекту, проведення робіт з своєчасного виявлення та оцінки негативних явищ, таких як спад обсягів виробництва, зниження якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, коливання в обсягах продажів. Моніторинг повинен включати створення та впровадження сучасних методик, що забезпечують автоматизацію збору та передачі інформації. Моніторингові роботи повинні здійснюватися на базі розробок моделей та методів для оцінки динаміки стану діяльності проекту за різними параметрами, прогнозу розвитку виробництва та вироблення рекомендацій та заходів щодо усунення негативних процесів при їх виникненні та прийняття управлінських рішень[14, с. 11] .

Діагностика (оцінка) проекту - це методи та процедури розпізнавання кризових ситуацій та постановка діагнозу аналізованого об'єкта з метою підвищення ефективності його функціонування та життєздатності в умовах вільної конкуренції, вільного, нерегульованого ринку. Діагностиці мають бути піддані всі частини проекту, зокрема: фінанси; маркетинг, виробництво, техніка та технологія, менеджмент, стратегія, конкурентоспроможність.

Розробка та проведення системи заходів щодо запобігання кризовим явищам, завчасному усуненню можливих причин виникнення кризової ситуації (закриття нерентабельних виробництв, перепрофілювання окремих цехів та ділянок, диверсифікація тощо).

Простіше попередити фінансову нестабільність, ніж виправляти наслідки кризи. Тому директор бізнесу проводить профілактичні заходи, щоб забезпечити фінансову стабільність проекту у майбутньому.

Кожного місяця проводиться діагностика кризових ситуацій. Правильне заповнення та актуальність управлінської звітності дозволяє оперативно відстежувати зміни у роботі компанії.

Якщо директор розуміє, що справитися з кризою не може, то користується послугами антикризового менеджера. Робота антикризового менеджера включає SWOT-аналіз та розробку стратегії антикризового управління. Запрошення фахівця дозволяє уникнути помилок під час пошуку виходу з кризової ситуації.

Застосовуються антикризові механізми. Антикризові механізми, які допомагають стабілізувати становище компанії, акумулювати сили всіх співробітників та оптимізувати бюджет.

У ході діяльності стан підприємства ТОВ "Проф Консалт" може змінюватися як на кращий, так і на гірший бік. У несприятливій ситуації стан може стати кризовим. Щоб запобігти погіршенню стану підприємства та не допустити банкрутства, з погляду, необхідно досліджувати причини такого погіршення.

Дослідивши причин кризового стану проектів різними авторами пропонуємо проводити поточний аналіз фінансового становища підприємства. Схема аналізу є ієрархічною системою, що включає різні методи статистичного і математичного аналізу з використанням апарату експертних оцінок для пошуку оптимальних шляхів вирішення проблем кризового ппроекту.

На рисунку 2.4 розглянуто причини, що зумовлюють високу собівартість надання послуг. Ці причини пов'язані з нераціональним витрачанням матеріальних та трудових ресурсів, з не ефективною технологією виробництва та високим рівнем невиробничих витрат.

Рис. 2.4 – Причини високої вартості надання послуг

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2

У висновку зазначимо, що аналіз ефективності діяльності ТОВ «Поф Консалт» виявив наявність проблем, як у сфері надання послуг, і у сфері залучення клієнтів. Значне зниження виручки разом із зростанням собівартості продажів призвело до катастрофічного зниження рівня рентабельності підприємства. Відсутність заходів щодо зниження постійних та змінних витрат у аналізованому періоді лише посилила погіршення фінансового стану підприємства. Опитування керівника підприємства виявило існування проблем із наявністю помилок в деяких типових замовленнях, що говорить про низьку кваліфікацію робочого персоналу та відсутність необхідного контролю з боку управлінського персоналу. ТОВ "Проф Консалт" здійснює свою діяльність в умовах високого конкурентного середовища. Незважаючи на широкий асортимент послуг, наявність гарантійного обслуговування, постійних клієнтів підприємству доводиться регулярно знижувати ціну у зв'язку з агресивною ціновою політикою трьох основних конкурентів.

Виявлені сильні та слабкі сторони підприємства свідчать про наявність потенційної можливості для подальшого розвитку діяльності. Незважаючи на високий рівень конкуренції, скорочення витрат на рекламу підприємство має власну клієнтську базу, досвідченого екксперта та можливість індивідуального підходу до клієнта. Дані фактори можуть нівелювати можливий негативний ефект подальшого зростання конкуренції, зниження економічної активності клієнтів та несприятливих змін законодавства.

Таким чином, комплексні заходи, пов'язані з впровадженням ефективніших методів планування та контролю, зниження витрат та собівартості, а також активне залучення клієнтів можуть дозволити поступово збільшити рентабельність підприємства. Розглянемо далі деякі успішні приклади впровадження антикризового управління в нашій країні, а далі буде запропоновано основні рекомендації щодо впровадження антикризового управління в ТОВ «Проф Консалт».

Проаналізувавши ліквідність та платоспроможність ТОВ «Проф Консалт» можна побачити, що не всі показники досягають загальноприйнятих норм, а частка короткострокової кредиторської заборгованості досить не велика, співвідношення позикового та власного капіталів більше ніж 1:1. Проте в даному випадку не можна говорити про нездатність фірми керувати своїми засобами. Цей висновок можна зробити, знаючи, що в аналізовані періоди вона здійснювала розширення мережі за допомогою залучення нових партнерів для збільшення обороту, що підтверджує значне збільшення рахунку необоротних активів у балансі організації. Основними загрозами, виявленими в результаті аналізів таблицях, для компанії є зниження попиту внаслідок кризового становища країни, що наростає конкуренції, тоді як основні переваги, якими фірма має користуватися це: широкий асортимент, позитивний образ бренду та його популярність.

При оцінці фінансової стійкості ТОВ «Проф Консалт» виявлено такі тенденції:

- підвищення показників власних коштів за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку;
- збільшення нестачі загальних джерел формування запасів та витрат.

Це пов'язано з тим, що загальні джерела формування витрат у звітному році по відношенню до минулих періодів збільшуються, що говорить про негативну тенденцію: на підприємстві витрати зростають, а мають зменшуватися, і запаси повинні брати участь в обороті, тоді підприємство отримує можливість розвивати свою діяльність прибуток стає вищим.

Одним з показників, що характеризують фінансове становище підприємства, є платоспроможність, тобто, можливість готівковими грошовими ресурсами своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання.

Значна увага при роботі на підприємстві "Проф Консалт" над проектами має приділятися фінансовому аналізу, з використанням різних методик, що відповідають принципам міжнародного фінансового обліку, що є

інструментарієм комплексного аналізу фінансового стану та оцінки результатів діяльності підприємства.

Практика проектного аналізу рекомендує спиратися у фінансових розрахунках на принцип консерватизму. Це означає, що з оцінці витрат необхідно використовувати верхні значення їх прогнозованого діапазону, а надходжень - нижні. Слід зазначити, що на підприємстві "Проф Консалт" найбільшу цінність представляють аналіз і прогноз ситуації - це параметри, які неможливо прорахувати, але вони є визначальними під час розробки оцінки. За своєю суттю робота над оцінкою не повинна містити будь-яких глобальних неапробованих нововведень – це може створити нестійкість проекту та підвищити ризики.

Крім того, як і будь-який робочий інструмент, експертна оцінка нерухомості повинна являти собою документ, що адаптується відповідно до поточного моменту. Регулярна робота з оцінкою, постійна його корекція, аналіз поточної ситуації через призму планування дозволяє найбільш оптимально використовувати ресурси та мінімізувати ризики. Дана схема роботи дозволяє досягти сталого розвитку всіх бізнесів підприємства.

При аналізі проектів керівництву підприємства має бути надано комплексний висновок, які містять у собі юридичні, фінансові, проектні та технічні оцінки. За потреби проводиться оцінка ринків та інші дослідження.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ПРОФ КОНСАЛТ"

3.1 Розробка моделі діагностики та антикризового управління проєктами, на прикладі ТОВ "Проф Консалт"

Про те, що проект незабаром зіткнеться з кризою, сигналізують такі ознаки, як:

- Падіння фінансових показників. Це може виражатися, наприклад, у тому, що розмір середнього чека, який раніше був звичайною справою, для проекту практично нереальний.
- Погіршення іміджу. Одним із проявів цього може бути падіння рейтингів проекту/підприємства на сайтах-агрегаторах (інтернет-ресурсах, які збирають на своїх майданчиках товари чи послуги певної ніші).
- Переорієнтація клієнтів на конкурентів. Цьому, як правило, передують негативні відгуки в інтернеті, скарги на низьку якість товару чи послуги тощо.
- Падіння ключових показників ефективності внутрішніх процесів для проекту. Про це можуть розповісти звіти, підготовлені різними відділами [21, с. 147].

Кожен із наведених моментів — це привід підключати антикризове управління проектами.

Під час підготовки та реалізації програми антикризових заходів фахівці завжди рекомендують спиратися на кілька моментів. Принципів, які можна назвати базовими вимогами для розробки та здійснення плану реабілітації юридичної особи.

Націленість. Саме ціль має стати для керівництва основним орієнтиром у роботі. Наприклад, такою метою може стати реабілітація спроможності проекту.

Адекватність. Максимальне зближення запланованої діяльності з економічною реальністю компанії та проекту, що заборгувала. Щоб реалізувати цей принцип, потрібно повноцінно проаналізувати стан проекту з погляду економіки. Це дозволить вибрати відповідні заходи, щоб зміцнити положення боржника.

Системний підхід. Відповідно до цього пункту, проект розглядається як складна соціально-економічна система. Ось чому в програмі антикризових заходів варто враховувати діяльність кожної з підсистем окремо.

Структура. У програмі (плані) має бути мінімум три розділи. Де мають описуватися поточний та майбутній стан, а також формулювання оздоровчих заходів.

Зміст. Підготовлена програма повинна в результаті вийти обґрунтованою, логічною та сформульованою доступною мовою.

Командна робота. Щоб реалізувати пророблену програму, потрібно запросити справжніх професіоналів. Їм належить вести роботу разом із керівництвом проекту, яке перебуває у кризовому становищі. Лише за сприяння профі можна реально оздоровити проект.За своєю суттю, антикризова програма управління проектами, є цілою системою різних заходів, націленість яких полягає у попередженні чи ліквідації явищ, які надто небезпечні для бізнесу. Для цього застосовується весь потенціал сучасного керівництва та здійснюється розробка, а також втілення спеціальної стратегії. Її перевага у цьому, що вона дозволяє підприємству здійснювати заходи, створені задля подолання короткочасних труднощів. Щоб тим самим берегти та покращувати свої позиції на ринку, не залежно при цьому від факторів ззовні [43] .

Перше, що слід зробити для розробки програми антикризових заходів управління проектами – це ретельно перевірити всі внутрішні резерви підприємства. Стан справ юридичної особи саме з погляду економіки. Для цього належить скласти аналітичний баланс.

Серед антикризових фінансових заходів управління проектами можна згадати:

- внесення змін до асортименту продукції;
- нормування трудової діяльності;
- відмова від відділів, що завдають збитків;
- зниження собівартості товарів та послуг;
- робота із системою бюджетування [22].

Щоб подолати вплив кризи, керівнику проекту доведеться задіяти усі можливі фінансові (і не лише) заходи.

Проведений аналіз внутрішньої діяльності підприємства ТОВ "Проф Консалт" показав, що причиною кризи стало зниження попиту на продукцію та збільшення видатків на заробітну плату.

Щоб стабілізувати ситуацію, я прпоную керівництву підприємства:

- ✓ Скоротити кількість працівників.
- ✓ Зменшити розмір преміальних виплат.
- ✓ Змінити асортименти продукції.
- ✓ Зменшити вартість товару.
- ✓ Запустити рекламну кампанію.

Оптимізація числа співробітників призведе до збереження фінансів, необхідних подолання кризи. В основу реклами лягла зміна асортименту та зменшення ціни, що залучило нових клієнтів. Для підвищення лояльності постійних покупців було вирішено запровадити систему бонусних карток та знижок для іменинників. Вжиті заходи допомогли підприємству подолати кризу та підвищити конкурентоспроможність.

Контекстна реклама під час кризи — це чудове рішення, адже багато людей не залишають своїх будинків, замовляючи всі товари в Інтернеті. Останнім часом обсяги трафіку у мережі зросли приблизно на 30%. Зростає і кількість онлайн-продажів [41] .

Користувачі, які раніше не робили покупок в інтернеті або робили це рідко, тепер активно займаються пошуком товарів та послуг. Якщо реклами немає або вона відображається на низьких позиціях, то прибуток зросте лише у

конкурентів. Причому нові користувачі запам'ятають сайти, які вони зараз відвідують.

Останні події, пов'язані з пандемією COVID-19 та світовою економічною кризою, призвели до появи паніки. Багато бізнесменів вже домовляються з орендарями на канікули, співробітники йдуть у неоплачувану відпустку, а деякі залишаються без роботи. Це крайні заходи, на які змушені йти компанії, щоби не зазнати банкрутства.

На мою думку, було б чудовим рішенням відкрити вакансію SMM-менеджера на підприємстві ТОВ "Проф Консалт".

Основний напрямок діяльності SMM менеджера - це створення та обслуговування облікових записів компанії або бренду в популярних соцмережах (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Twitter, LinkedIn і т.д.). Він займається розробкою стратегії просування, виконує аналіз конкурентного середовища, спілкується з цільовою аудиторією, проводить рекламні та маркетингові активності, а інколи прямо продає товари або послуги через корпоративні акаунти.

Значимість соціальних мереж продовжує зростати: люди спілкуються, купують, читають новини, проходять навчання. Практично кожна компанія має свій аккаунт у соціальних мережах для просування товарів та взаємодії з покупцями. Витрати на введення соціальних мереж можна побачити на таблиці 3.3.

Він вивчає цільову аудиторію, аналізує конкурентів та розробляє стратегію просування. А ще складає контент-плани, займається постінгом, спілкується з передплатниками та формує позитивний образ бренду.

Хороший SMM-щик постійно стежить за трендами маркетингу та вдосконалює свої навички, щоб залишатися актуальним. Загалом це не просто котиків постити, а серйозна справа.

SMM-менеджер може працювати в офісі, віддалено або на фрілансі, у гнучкому графіку або повний робочий день. Можна вести кілька проектів і

працювати без вихідних, а можна працювати три дні на тиждень — все залежить від роботодавця та основних завдань.

Понад 40% користувачів шукають інформацію про компанії у соцмережах. 70% глядачів YouTube дізнаються там про нові бренди. 34% клієнтів віддають перевагу не дзвінкам, а спілкуванню в месенджерах. Близько 95% людей покоління 2000-х ухвалюють рішення про купівлю, використовуючи соціальні мережі. Деякі дослідники вважають, що до 2025 року ці платформи пропускатимуть через себе 1,2 трлн доларів транзакцій.

Платформа	Ставка, грн/1000 показів	Кількість показів, тис	Сума, грн
YouTube	100	3 773	377 200
Facebook	200	1 886	377 200
Instagram	270	1 197	323 400
Блоги та ЗМІ	-	-	36 000
Сума	-	-	1 113 800

Таблиця 3.1 Медавитрати на введення соціальних мереж

Джерело: складено автором

Контекстна реклама під час кризи дозволить отримати більше продажів, адже вона показується користувачеві лише в той момент, коли він займається пошуком певного товару чи послуги. Якщо кількість продажів скорочується під час війни, то втрати компенсуються інвестиціями у майбутнє та наявністю відкритого бізнесу.

Люди, які знаходяться вдома, змушені замовляти речі та продукти через Інтернет. У ситуації, що склалася, з'явилися дефіцитні товари, які стає все складніше знайти. Багато підприємств призупинили чи зменшили обсяги виробництва. У зв'язку з цим не вийде прийти до магазину купити все необхідне, проте потрібні товари можна придбати в Інтернеті. Людям наскучить сидіти вдома, дивитися фільми та серіали. У них виникне бажання урізноманітнити свої будні та отримати нові емоції, з чим допоможе впоратися

шопінг. Тому варто запустити рекламу на онлайн-ресурсах у кризовий час тому, що люди ще певний час продовжуватимуть відчувати потребу в товарах та послугах.

Епідемія, війна призвела до того, що перестали працювати багато конкурентів. Складна економічна ситуація у багатьох сферах призвела до зменшення конкуренції. Багато компаній припинили свою діяльність або скоротили витрати на маркетинг, тим самим звільняючи місце для конкурентів. Тому я вважаю, що це найкращий час скористатися цією можливістю, щоб підприємство "Проф Консалт" стало більш впізнаваним та збільшило прибуток з продажу.

Антикризовий план управління проектами- це базовий документ економічного санювання компанії, де перевіряються процеси змін у проекті. Виявляється, як саме керівники збираються долати кризу, що склалася на фірмі, а також прокреслити певні шляхи щодо попередження неспроможності [62] .

У західній практиці антикризовий план управління проектами є регулярно ведучою документацією, де справно фіксуються всі зміни, які відбуваються буквально у всіх галузях діяльності компанії.

На мій погляд, що стосується українських керівників, у них поки немає подібних звичок, що належать до стабільного ведення та регулярного коригування власного бізнесу. Однак, незважаючи на це, антикризовий план вже широко використовується на практиці. Це легко пояснити тим призначенням та націленостями, які можна дозволити лише за допомогою цього документа. Якщо говорити коротко антикризовий план управління проектами здатний вирішити пару взаємозалежних завдань, а отже, і призначається для двох користувачів.

Перше завдання – для керівників та всього штату співробітників. Вона полягає в тому, щоб знайти та обґрунтувати головну ціль, пов'язаної з виготовленням та продажем товарів або тих змін у виробництві, які допоможуть компанії не тільки вибратися з кризи, а й зайняти тверду позицію на ринках збуту та прибуткової діяльності.

Друга – переконання спонсора взяти участь у інвестуванні проекту, запропонованого для виходу з кризи. Спонсором у цьому конкретному випадку може бути держава, комерційний банк або інша юрособа. І антикризовий план управління проектами складається спеціально для нього, якщо проект вже перебуває на межі занепаду. Звідси можна дійти невтішного висновку, що базове призначення цього документа у:

- обчисленні джерел та обсягів субсидування майбутніх заходів та, крім того, часу та порядку розрахунків зі спонсорами;
- обґрунтування стратегії виведення юрособи з кризи або з-під загрози банкрутства;
- встановлення ринкових перспектив проекту. Сюди можна включити обсяги продажів, привернення уваги ринку і, як наслідок, очікуваний прибуток.

У антикризовому плані підприємства необхідно виконувати перевірку ціноутворення товару, застосовуючи при цьому запланований обсяг продажу те щоб можна було заздалегідь обчислити хоча б приблизний дохід від проведеної реалізації. Подібна перевірка повинна також враховувати і різні варіації альтернатив.

Якщо продовжувати виробництво немає можливості, антикризовий план з банкрутства швидше за все допомагатиме розшукам нового власника юридичної особи, який прийняв би на себе ризики щодо виведення компанії з-під загрози банкрутства.

Упорядкуванням кожного з розділів цього документу займається величезна кількість експертів з різних галузей підприємницької діяльності, включаючи бухоблік, фінанси, управління, маркетинг тощо. Також він охоплює майже всі галузі відповідних наук, що створили власну методологію.

На підприємстві ТОВ «Проф Консалт» було проведено аналіз, у ході якого виявилося зменшення показників, що формують операційний прибуток. Потім було проаналізовано динаміку показників ефективності господарської діяльності, що виявила наявність кризи.

Як антикризові заходи потрібно було збільшити виручку, оптимізувати витрати. Діяльність залишалася рентабельною, а це означало, що криза виявилася на стадії входження, тому жорсткої економії не потрібно.

Було впроваджено такі антикризові заходи:

- збільшення відстрочки платежу клієнтам – це дозволило збільшити відвантаження товару;
- збільшення надання послуг із високим попитом — це призвело до зростання виручки;
- перегляд цінової політики, зменшення розміру знижок для клієнтів із нецільового сегменту — це дозволило збільшити середню торгову націнку;
- перегляд системи мотивації у бік зниження фіксованої частини та збільшення преміальної – це допомогло скоротити ФОП;
- реструктуризація заборгованості за кредитами — це спричинило зниження вартості кредитного портфеля.

На основі всього вищеописаного можна зробити загальний висновок, що антикризова програма управління проектами спрямована на збереження, а не на захист завойованих позицій. Антикризовий контроль передбачає поліпшення організаційної структури управління проектами з лише метою – оптимізувати керованість робочої діяльності. Справа в тому, що без оптимізації даного елемента дуже складно буде сподіватися на успішне завершення та всіх інших антикризових заходів.

Якщо криза на підприємстві ТОВ "Проф Консалт" станеться, то я пропоную здійснити одну або кілька інвестиційних програм (процес створення інвестиційної програми наведено на рисунку 3.1), які можуть бути пов'язані з наступними антикризовими заходами:

• перепрофілювання підприємства;

• створення нових видів послуг;

• реорганізація підприємства;

• поповнення оборотних коштів.

Кожен з обраних напрямків потребує техніко-економічного обґрунтування та вимагає проведення чіткого аналізу інвестицій, результатом якого стає розробка інвестиційної програми неспроможного проекту. Інвестиційна програма неспроможного підприємства має певні особливості саме через неспроможність інвестора. Тому одним з найважливіших видів діяльності в цьому напрямі є пошук і залучення фінансування під розроблювані інвестиційні програми.

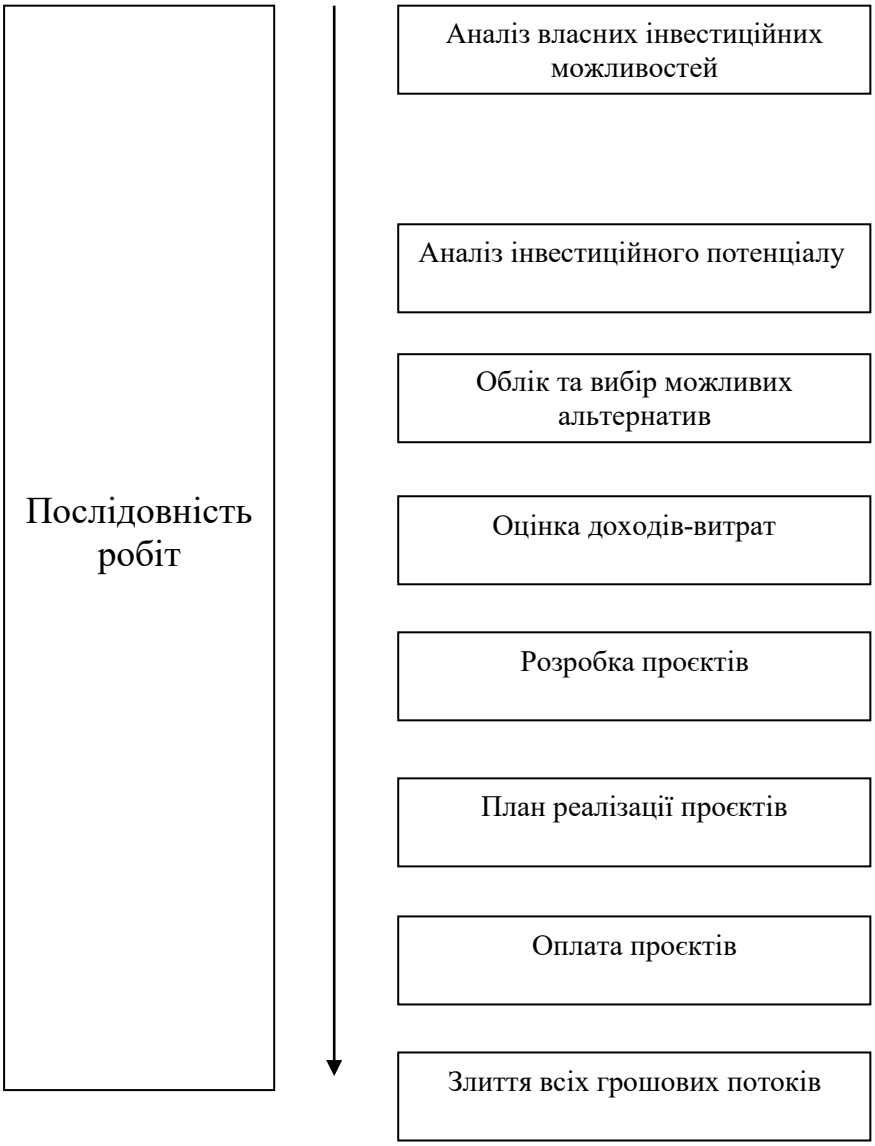


Рис. 3.1. Процес розробки інвестиційної програми неспроможного підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, інвестиційна активність неспроможного проекту визначається, перш за все, обсягами коштів, які вона може залучити. У цьому зв'язку виділяються такі поняття, як:

- інвестиційні ресурси неспроможного проекту – це кошти, які є у розпорядженні підприємства, тобто наявні ресурси;
- інвестиційний потенціал неспроможного проекту - ресурси, які підприємство може мобілізувати на фінансовому ринку;
- інвестиційні потреби – обсяг коштів, необхідний неспроможному підприємству реалізації інвестиційної програми;
- інвестиційна програма – розроблена у межах програми фінансового оздоровлення неспроможного проекту, програма, що включає напрямки, терміни та обсяги інвестицій;
- потреба неспроможного проекту в інвестиційних ресурсах – різниця між інвестиційними ресурсами потребами та інвестиційними ресурсами неспроможного проекту.

Тобто:

$$ПР=ІП-ІР, \tag{3.1}$$

де ПР – потреба у інвестиційних ресурсах; ІП - інвестиційний потенціал неспроможного проекту; ІР - інвестиційні ресурси неспроможного проекту.

Якщо:

$$ІР<Потр<ІП, \tag{3.2}$$

де Потр - інвестиційні потреби неспроможного проету, то ситуація для здійснення інвестиційної програми сприятлива, і сума, рівна [55, с. 41].

Оцінка ефективності здійснюється за допомогою обчислення сукупності прямих розрахункових показників чи критеріїв ефективності інвестиційного портфеля. Ці показники та методи їх розрахунку будуть розглянуті нижче. Усі вони мають одну важливу особливість. Витрати та доходи, рознесені за часом, наводяться до одного (базового) моменту часу. Базовим моментом часу

зазвичай є дата, що визначається виходячи з характеристик інвестиційної цінності (для фінансових інвестицій – дата придбання фінансового активу, для реальних – дата початку виробництва, а для інтелектуальних – дата початку наукової діяльності).

До найбільш суттєвих змін, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємстві ТОВ "Проф Консалт", можна віднести внесення змін або доповнень до актів законодавства про податки та збори щодо збільшення податкових ставок, а також запровадження нових видів податків. Зазначені зміни, як і інші зміни в податковому законодавстві, можуть призвести до збільшення податкових платежів і, як наслідок, зниження чистого прибутку компанії. Правові ризики, пов'язані із зміною податкового законодавства, оцінюються як середні.

Підприємство "Проф Консалт" постійно реагує на зміни у податковому законодавстві з метою найбільш повного та неухильного виконання його вимог, а також повною мірою дотримується податкового законодавства щодо її діяльності, що, тим не менш, не усуває потенційного ризику розбіжності у думках із відповідними регулюючими органами з питань що допускає неоднозначну інтерпретацію.

Таким чином, ступінь небезпеки більшості ризиків оцінюється як мінімальний і лише зміни у податковому законодавстві мають середній ступінь оцінки ризиків.

3.2 Оцінка діяльності від реалізації заходів антикризового управління на підприємстві ТОВ "Проф Консалт"

Найважливіший момент, заради якого розробляється антикризова програма – це стабільна робоча діяльність юридичної особи. Виявляється цей факт у досягненні необхідних параметрів спроможності і прибутковості. Але також і у підтримці досягнутих висот, що дозволяє запобігти поверненню кризової ситуації.

У межах оцінки ефективності діяльності аналізованого підприємства проведемо аналіз основних конкурентів підприємства Проф Консалт. Було використано інформацію з мережі Інтернет, а також відомості, отримані в результаті опитування керівника підприємства. В якості параметрів для порівняння використовувалися відомості про надані послуги конкурентів, їх вартість, відгуки клієнтів (інформація про якість послуг), географічне розташування конкурента. Далі звернемося до таблиці 3.1.

Розглянемо порівняльний аналіз цінової політики конкурентів, який наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Цінова політика конкурентів

Найменування послуги	**«Проф Консалт»**	**«УкрТехЕксперт»**	**«Dela»**
Оцінка квартир та будинків	від 800 грн	від 850 грн	від 800 грн
Оцінка земельних ділянок	від 800 грн	від 700 грн	від 800 грн
Виготовлення технічних паспортів	від 1500 грн	від 1600 грн	від 1800 грн

Джерело: складено автором

Аналіз цінової політики конкурентів не виявив істотних відмінностей між цінами на послуги в галузі оцінки. Кожне замовлення розраховується індивідуально та враховує його обсяг, складність виготовлення, матеріали, що використовуються, а також цінові пропозиції конкурентів. За наявною інформацією, через високу конкуренцію ТОВ «Проф Консалт» доводиться іноді значно знижувати питому вагу націнки, щоб утримати клієнта та згодом встановити довгострокові відносини із замовником. Така політика негативно позначається лише на рівні прибутку.

Аналіз соціальних мереж, сайтів конкурентів, а також опитування керівника рекламного агентства «Проф Консалт» не виявив істотних

відмінностей як надання послуг порівнюваних підприємств. Усі конкуренти здійснюють післягарантійне обслуговування своєї продукції. Аналізовані підприємства намагаються підвищувати рівень якості обслуговування клієнтів, що швидко реагують на зауваження та негативну критику (за її наявності).

Аналіз розташування конкурентів ТОВ «Проф Консалт» встановив, що найближчий за розташуванням конкурент - організація «УкрТехЕксперт», розташований на відстані 500 метрів. Інші конкуренти розташовані в радіусі 2 – 3 кілометрів. Враховуючи, що всі конкуренти розташовані поблизу великих пунктів зупинки і основних вулиць, слід зробити висновок про те, що всі основні конкуренти підприємства розташовані досить близько. Враховуючи вищевикладене, можна дійти невтішного висновку, що це конкуренти мають приблизно порівнянний рівень цін, здійснюють агресивну цінову політику, спрямовану зниження ціни замовлення на шкоду власного прибутку.

Аналіз сайту агенції «УкрТехЕксперт» показав, що це підприємство має найбільшу виробничу базу, серйозний досвід роботи в галузі оцінки та значну клієнтську базу. Один із конкурентів (агенція «УкрТехЕксперт») розташований у кроковій доступності від підприємства.

У ході розробки та здійснення антикризових планів потрібно звертати особливу увагу на підвищення ефективності. Тобто ефективніше застосування виділених ресурсів. Мірилом ефективності вважатимуться співвідношення зростання чистий прибуток компанії, одержуваної завдяки інвестуванню програми, і безпосередньо самих вкладень. Показником дієвості може стати, зокрема, і термін, протягом якого окупляться зроблені вкладення.

Основні проблеми з якими може стикнутись підприємство під час застосування цих програм;

Насамперед, варто зазначити, що у опрацювання антикризових програм є цілий перелік переваг.

Наприклад, юрособа здатна взяти ситуацію під контроль і спостерігати за проявом як позитивних, так і негативних підсумків.

Далі, підприємство має шанс захиститися від загрози виведення бюджету та ресурсів, зростання статті витрат. На жаль, якщо вводиться стадія зовнішнього контролю, подібні випадки все ж таки відбуваються.

Щодо питання порушень та завдання збитків зовнішніми керівниками, тут можна згадати інформаційний лист вітчизняної Президії Вищого арбітражу від 2012-го року: «Огляд практики обговорення арбітражами конфліктів, пов'язаних із усуненням аукціонного керівництва». У цьому документі пояснюється, що саме треба вважати збитками, завданими боржнику та його кредиторам. Якщо коротко, це будь-яке зниження чи втрата можливості підвищити аукціонну масу, які стали наслідком бездіяльності чи протиправної діяльності аукціонного керівника. Права боржника та його кредиторів можна вважати порушеними тоді, коли їм було завдано шкоди.[36]

Ще одна перевага полягає в тому, що саме антикризова програма дозволяє юрособі попередити початок процесу визнання неплатоспроможності.Наприклад, якщо своєчасно реструктурувати борг, можна захиститись від направлення відповідних позовів кредиторами.

Відповідно до вітчизняного законодавства, заява може бути визнана обґрунтованою тільки в тому випадку, якщо юрособа заборгувала не менше сотні тисяч рублів, а також не може повернути борг більше одного кварталу з того моменту, як це мало бути зроблено [49].

І, нарешті, на базі антикризової програми є можливість дати розвиток більш перспективним напрямкам у бізнесі та усунути ресурси, які приносять виключно зайві витрати. Такий план дозволяє, зокрема, реструктурувати борги.

Але, зрозуміло, мінуси в процесі опрацювання антикризової програми також є.

Насамперед, неправильно складений варіант програми здатний не врятувати юрособу від неплатоспроможності, а, навпаки, призвести до неї. Також є ризик реалізації ресурсів за вартістю, що не дотягує до ринкової.

Далі, навіть дуже якісно складена програма потребує грамотного втілення. Якщо на підприємстві немає відповідальних за здійснення створеного

плану діяльності, тоді вона залишиться тільки на папері. Тому дуже важливо також призначити осіб, які втілюватимуть у життя намічений план, готувати звітність про стадії здійснення та внесення можливих необхідних коригувань.

Крім того, при втіленні згаданої програми особливо важливо дуже швидко вживати рішучих заходів. Прикладом може стати компанія, яка продавала товари у кіосках. У 2018-му році стало відомо, що влада планує прибрати з міста всі кіоски.Але до самого початку 2019 року та компанія так нічого і не зробила, щоб перенести торгівлю на нові ринки збуту. Наприклад, в інтернет. І все завершилося тим, що підприємство було закрито.[27]

Звідси випливає, що в ході втілення антикризових програм дуже важливо брати до уваги один момент. Навіть якщо немає жодних шансів вплинути на ситуацію ззовні (ухвалення урядових рішень, зміни в курсах валют тощо), все ще залишається шанс швидко відреагувати.

Без злетів та падінь не обходиться жодна компанія. Після перспективного старту та періоду фінансового добробуту практично неминуче трапляється спад — такі особливості життєвого циклу підприємства. Тому володіти основами антикризового менеджменту варто кожному керівнику незалежно від його позиції в компанії.

Щоб вивести підприємство з непростого становища, менеджеру знадобляться: організаторські здібності - вміння планувати, координувати дії різних людей, груп, відділів, розподіляти завдання та контролювати їх виконання; навички позитивного мислення — щоб настроїти колег на хвилю позитиву, мотивувати їх на подолання перешкод, керівник повинен сам вірити в успіх заходу, у те, що вистачить ресурсів і сил вирулити та рухатися далі; адаптивність - відсутність обмежуючих установок, гнучкість у прийнятті рішень та виборі стратегії; лідерські якості — готовність приймати рішення та відповідати за наслідки, вести людей за собою та допомагати їм справлятися зі страхом перед невідомістю [45] .

Спеціалізовані курси антикризового управління допоможуть заповнити прогалини у знаннях: навчать розробці та впровадженню антикризових

стратегій, аналізу їх ефективності та внесення коректив, ознайомлять з актуальними інструментами та технологіями подолання кризових ситуацій, з прийомами роботи з командою та раціональним розподілом ресурсів.

Для оцінки ефективності виробничих інвестицій в основному застосовуються такі показники: чистий наведений дохід, внутрішня норма прибутковості, термін окупності капітальних вкладень, рентабельність проекту та точка беззбитковості. Для фондових інвестицій: прибутковість до погашення, дивідендна ставка, ліквідність, динаміка курсової вартості. Перелічені показники є результатами зіставлень розподілених у часі доходів з інвестиціями та витратами на виробництво. Залучення фінансування – одна з основних потреб будь-якого підприємства. Це завдання вирішується у взаємодії підприємства з інвестиційним інститутом, наприклад, для розміщення емісії акцій чи облігацій. Завдяки такій взаємодії підприємство може правильно побудувати свою політику залучення капіталу, вибрати оптимальні джерела фінансування; знизити вартість позикових коштів. З іншого боку, у межах підприємства можуть діяти підрозділи, які потребують фінансування. Для задоволення вони можуть, по-перше, вимагати ресурси всередині підприємства, по-друге, виходити на зовнішній по відношенню до підприємства ринок капіталу[61, с. 264] .

Аналіз діяльності підприємства проводиться зі ступенем деталізації, необхідної виявлення обсягу потреби у додатковому фінансуванні. Можлива ситуація, коли потреби у додатковому фінансуванні нічого очікувати виявлено зовсім. Тим не менш, фінансовий аналіз та економічна оцінка підприємства є досить важливими в інвестиційно-банківському процесі. Саме на основі результатів аналізу будуються всі подальші дії щодо вибору типу джерел та залучення фінансування. Інструмент фінансування вибирається залежно від суми, строку та обмеження на вартість капіталу, що накладається рентабельністю проектів підприємства. Спочатку розглядаються практично будь-які можливості - від звичайних акцій до банківського кредиту та облігацій. Емісія акцій, як вже було сказано, навряд чи можливо в даний час успішно

розміщена на українському ринку. Існує, однак, можливість приватного розміщення, що означає продаж всього випуску одному чи декільком стратегічним інвесторам. Послуги інвестиційного банку можуть містити пошук таких інвесторів.[30]

Останнім часом антикризовому плануванню приділяється значна увага. У зв'язку з цим під час роботи над кризою повинні застосовуватися необхідні компоненти розгорнутої структури плану, що відображають перелічені вище блоки, для створення як комплексних корпоративних планів, так і та індивідуальних по кожному окремому проекту чи бізнесу підприємства. Немає жодних канонічних структур плану, швидше він являє собою сукупність компонентів, необхідних для успішного ведення всіх комерційних процесів чи його складових частин. Ці компоненти можна подати у вигляді об'єднання кількох основних блоків: опис підприємства (включаючи історію, організацію, управління, тощо), цілі бізнес-проектів та шляхи їх досягнення, види продукції (огляд ринків, конкуренти, перешкоди та ін.), схема виробництва, структура фінансових потоків, додаткові аспекти. Залежно від завдань, поставлених під час розробки бізнес-плану, його подальшого використання, природно відбувається виключення певних блоків та за необхідності акцентування на тому чи іншому розділі.

При аналізі проектів керівництву підприємства має бути надано комплексний висновок, що містять у собі юридичні, фінансові, проектні та технічні оцінки. За потреби проводиться оцінка ринків та інші дослідження.
Антикризове управління є лише частиною регулярного менеджменту, який включає цілий комплекс заходів структурного, управлінського, фінансового характеру

Висновки до розділу 3

При складанні антикризового плану управління проектами, для покращення становища ТОВ "Проф Консалт" можуть проводитись незалежні

експертні опитування, аналітичні дослідження різних сегментів внутрішніх та зовнішніх ринків.

Значна увага при роботі над проектами має приділятися фінансовому аналізу, з використанням різних методик, що відповідають принципам міжнародного фінансового обліку, що є інструментарієм комплексного аналізу фінансового стану та оцінки результатів діяльності проекту.

Враховуючи, що виникнення кризи в проекті несе загрозу самому існуванню підприємства та пов'язане із відчутними втратами капіталу його власників, можливість виникнення кризи має діагностуватися на ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації.

Як показує досвід минулих криз, падінь ринків та економічних рецесій, багато компаній обирають типовою формулою бізнесу скорочення витрат і насамперед рекламних бюджетів.

Але лише мала частина фахівців усвідомлює парадоксальний момент — у загальному просіданні ринку збільшити свою частку в ньому і наростити прибуток може вийти лише у тих щасливчиків, хто наважиться піти проти течії і не зарізати витрати на рекламу, а в ідеалі ще й знайти додаткові кошти на маркетинг.

Існує чимало прикладів, коли на загальному фоні масового скорочення присутності в рекламі окремі компанії, які зуміли перебудувати свій бюджет і уявити себе в значному обсязі, у результаті опинялися на коні, отримуючи переваги у конкурентних війнах.

Багато людей сидять вдома під час пандемії, їм нема чим зайнятися, і вони більше часу проводять онлайн. Відвідування міських магазинів є небезпечним, тому вони замовляють багато товарів в Інтернеті. Завдяки цьому витрати на маркетинг зараз себе повністю окуповують.

Головний висновок, який слід зробити, — це визнання факту, що рекламний бюджет у кризових умовах є інвестиційною, а не видатковою статтею. Виграти під час економічного спаду неможливо, якщо піддатися спільній хвилі і плисти за течією, що веде до занепаду.

Жорстоке урізання рекламних бюджетів переважній більшості підприємців видається логічним, але саме ця стратегія веде до втрат. Зменшіть інтенсивність реклами, відмовтеся від неї, і в найкоротший час споживачі просто забудуть про ваше існування.

За грамотного розподілу бюджету в кризові часи, реклама, стане для бізнесу справжнім рятувальним колом, здатним утримати його на плаву під час шторму, який рано чи пізно обов'язково вщухне.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління проектами має два аспекти: недопущення кризи, а також ефективне її подолання. Сучасний менеджер повинен побут постійно готовий до кризових ситуацій та мати план щодо їх подолання. Природа кризи та причина її виникнення може бути досить різноманітною, але безпосередня вина у її настанні завжди лягає на менеджерів.

Існує велика кількість методів оцінки фінансового стану проекту, які можуть дати уявлення про її слабкі місця і навіть оцінити ймовірність її банкрутства. Методи горизонтального та вертикального аналізів дозволяють судити про структуру та динаміку основних показників балансу проекту, метод коефіцієнтів безпосередньо вказує на проблемні місця, багатофакторні моделі оцінюють фінансовий стан проекту проектів/компаній на ринку.

Щоб подолати існуючий парадокс і отримати максимум користі з інструментів управління проектами в ситуації кризи, потрібно застосовувати найкращі методи управління – ті, які можуть усунути непотрібні наради та скоротити документообіг. Вони повинні обов'язково підвищувати швидкість та якість прийняття рішень. При цьому треба враховувати, що найкращі практики належать до однієї чи кількох із чотирьох категорій за способом їх використання у компаніях. Вони повинні: покращувати ефективність, збільшувати результативність, забезпечувати стандартизацію та призводити до стабільності та якості виконання завдань.

Слід пам'ятати про те, що будь-яка криза, незалежно від її природи, відкриває нові можливості для розвитку, якщо вчасно і правильно на неї реагувати. Тому необхідно спрямувати зусилля на пошук таких можливостей. Особливу увагу у зв'язку з цим необхідно приділити визначенню довгострокової стратегії розвитку бізнесу та вибудовуванню відповідно до неї всього портфеля проектів, що здійснюються в компанії.

Суть механізмів антикризового управління проектами полягає у впровадженні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та своєчасному проведенні фінансового оздоровлення організації, що забезпечує її

вихід із кризового стану. Саме собою фінансове оздоровлення складається з трьох етапів: етап усунення неплатоспроможності, етап відновлення фінансової стійкості, та етап забезпечення фінансової рівноваги.

Державне регулювання кризових ситуацій спрямоване на недопущення системних криз на ринках та забезпечення гарантій максимального повернення коштів кредиторам проекту, яке не принесло прибуток. Новий закон про банкрутство детально описує процедуру банкрутства та правила дії сторін. Законодавчі процедури орієнтовані насамперед на пошук можливостей щодо санації підприємства, і лише за повного вичерпання таких можливостей – з його ліквідацію.

Для прискорення оборотності капіталу та підвищення рентабельності необхідно збільшити виторг від продажу даного проекту. І тому необхідно розробити маркетингову стратегію, орієнтовану прискорення зростання продажів. Для цього необхідно виявити сильні та слабкі сторони організації, вивчити цінову та товарну політику конкурентів, і прибуток, який отримує підприємство, направити на вдосконалення діяльності роботи проекту.

На підприємстві ТОВ «Проф Консалт» необхідно прискорити надання послуг за рахунок проведення маркетингових заходів: удосконалення цінової стратегії, посилена рекламна компанія, надасть систему знижок споживачам, займатися вивченням купівельного попиту за допомогою спеціально розроблених анкет. За рахунок цього, 2025 р. підприємство планує збільшити виручку на 20%. За рахунок збільшення виручки, ТОВ «Проф Консалт» зможе погасити кредиторську заборгованість, це вплине на зниження вартості капіталу. За рахунок збільшення виручки та прибутку від продажів, відбудеться прискорення оборотності капіталу, показники рентабельності продажів та капіталу збільшаться, все це свідчить про доцільність заходів, що проводяться.

Такими є основні результати дослідження, проведеного в даній роботі. Практична реалізація основних положень та ідей роботи, на мою думку, вплине на розвиток і вдосконалення діяльності не тільки організацій, що займаються експертною оцінкою, а й різних підприємств, що зазнають фінансових

труднощів і забезпечить: стабілізацію виробництва та фінансової системи; посилення конкурентного характеру економічного середовища; активізацію науково-технічної діяльності; покращення інвестиційної обстановки; необхідні структурні зміни; зміцнення соціальної основи економічних реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. – : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2018. – 252 с
2. Антикризове управління. Підручник/Є.П Жарковська, Б.Є. Бродський. - 3-тє вид., Випр. І дод. - М: Омега-Л, 2019.
3. Антикризове управління під час війни: як реагувати [Електронний ресурс] / Devisu. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati.
4. Антикризове управління: підручник та практикум для академічного бакалаврату / за ред. Н. Д. Корягіна. - М.: Видавництво Юрайт, 2021. - 367с. - Серія: Бакалавр. Академічний курс
5. Андрєєва Т. А. Інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту підприємства//Інформаційна безпека регіонів. / Т. А. Андрєєва. // Науково-практичний журнал. – 2021. – С. 12–17.
6. Антонова О.В. Управління кризовим станом організації. - М: ЮНІТІ-ДАНА, 2019.
7. Аналіз господарської діяльності у промисловості: Підручник.//Н. А. Русак, В. І. Стражев, О. Ф. Мигун та ін; За заг. ред. В. І. Стражева. – К.: Вища Школа, 2021. – 398 с.
8. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. Наука й економіка. 2015. № 1 (37). С. 9-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_3 (дата звернення: 15.05.2024)
9. Балабанов І. Т. Ризик-менеджмент / І. Т. Балабанов. – К.: Фінанси та статистика, 2019. – 188 с.
10. Бахтинська Н. Антикризове управління: економічний зміст та методи реалізації. Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 2017. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101153

11. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. Економіка та держава. № 5, 2021. 108 – 118.
12. Буров, О.М. Менеджмент торгової організації у питаннях та відповідях: навчальний посібник. – Волгоград: Інформресурс, 2021. – 249с.
13. Бушуев, С.Д. National Competence Baseline, NCB UA Version 4.01 / С.Д.Бушуев, Н.С. Бушуева. – К. : ІРІДІУМ, 2018. – 208 с.
14. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Розвиток компетенцій освітніх програм на моделі їх цифрового сліду. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 48. С. 6 – 16
15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Перегляд. 2-ге, виправл. і дод. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. – 504 с
16. В.В.Морозов, О.Б.Данченко, О.І.Шаров Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Частина 1. Планування проектів в MS Project: навчальний посібник (для студентів магістратури по кваліфікації 1238 – «Керівник проектів та програм» за спеціальністю– «Управління проектами»)". - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. - 98 с.
17. Вікіпедія - вільна енциклопедія - Режим доступу: http://ua. wikipedia.org/wiki/Crisis management
18. Воропай Н.Л., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. (за заг.редакцією Мацкул В.М.) Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник.- Одеса: ОНЕУ, 2018.- 404 с
19. Гаврилко Т.О., Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2020. № 26. С. 1–8.

20. Гвозденко О.М. Використання методики SWOT-аналізу розробки антикризової стратегії / О.М. Гвозденко // Маркетинг та маркетингові дослідження. – 2019. – № 4. – С. 316-322.
21. Гершанок А.А. Формування системи оцінки ефективності управління неспроможними підприємствами. - Київ: Вид-во Престайм, 2021. - 216 с.
22. Голубєв М. П. Фінансове планування як інструмент оптимізації розвитку вертикально-інтегрованих холдингів / М. П. Голубєв // Фінанси. – 2020. – N11. – С. 65-70
23. Головний ринок. Як розвивається і зростає український експорт в ЄС [Електронний ресурс] // Forbes. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://forbes.ua/company/golovniy-rinok-yak-rozvivaetsya-i-zrostae-ukrainskiy-eksport-v-es-02032023-12061.
24. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2018. – Вип. 3. – С. 152-156.
25. Дудка А. Б. Ризик-менеджмент та оптимізаційне планування в кредитних організаціях / О. Б. Дудка // Гроші та кредит. – 2022. – N 11. – С. 62-66
26. ДСТУ Б Д.1.1-7:2019 Правила визначення вартості проектно-вишукувальних робіт та експертизи проектної документації на будівництво [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/7D523C10B042849CC2257E980050EA5C/$file/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20%D0%91%20%D0%94.1.1-7_2013.pdf.
27. Дюжилова О.М. Формування антикризової стратегії організації/О.М. Дюжилова // Економіка освіти. – 2018. – № 5. – С. 96-116.
28. Економіка підприємства: Підручник// Под ред. проф. О. І. Волкова. 2-ге вид., перераб. та дод. – М.: ІНФРА-М, 2021. – 520 с.
29. Завгородня Т.П. Методи прогнозування / Т.П. Завгородня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lubbook.net/book_251.html. – 2017

30. Катернюк, А.В., Терських, М.С., Салов, О.М. 3D-менеджмент: управління персоналом, маркетингом та продажами: навчальний посібник. – К.: Омега-Л, 2021. – 384с.
31. Кесслер С. Персональне фінансове планування: стандарт ІСО 22222/С. Кесслер// Менеджмент: горизонти ІСО. – 2020. – N 4. – С. 6-8
32. Кризове управління для керівників та менеджерів. Видавництво ЛОРІ, 2018.
33. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 140 с
34. Конспект лекцій “СИСТЕМА ЗНАНЬ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ І ПРОГРАМАМИ Р2М” КНУБА, 2023, 61с.
35. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: навчальний посібник для вузів/ред. М. А. Вахрушіна. - М.: Вузовськийпідручник, 2019. - 462 с.
36. Крайнов М. С. Економіка досвідчених виробництв: фінансове планування / М. С. Крайнов // - 2021. - N9. – С. 51-56
37. Крутик А.Б. Антикризовий менеджмент. Превентивні методи управління/А.Б. Крутик, А.І. Муравйов. – СПб.: Пітер, 2022. – 430 с.
38. Кузнєцова, І.А. Порівняльний аналіз методик діагностики банкрутства з прикладу вітчизняних підприємств різних галузей економіки // Мікроекономіка. – 2021. – № 2. – С. 77-88.

39. Crisis management - Режим доступу: www.crisismanagement-disasterrecovery.com crisis management. asp
40. Кузнєцова М. Дезорганізація та організація як властивості соціальних систем // Проблеми теорії та практики управління. - 2021. - № 6. - С.93-98; Якість управління в умовах кризи // Проблеми теорії та практики управління. - 2021. - № 1.
41. Єрмоленко П. Антикризове управління, або методи виходу з корпоративної кризи // Управління корпоративною культурою - №1 - 2019. - С. 14.
42. Методологія антикризового управління: навч.-практ. посібник/Г.Б. Юн. - М.: Справа, 2017.
43. Мельник, М.В., Герасимова, Є.Б. Аналіз фінансово-господарську діяльність підприємства: навчальний посібник. – М.: Інфра-М, 2021. – 192с.
44. Михайлова А. Методики подолання кризової ситуації всередині компанії// Маркетингові комунікації. – 2023. – №3.
45. Можливості фінансування [Електронний ресурс] // Дія Бізнес. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://export.gov.ua/40-finansuvannia.
46. Made in Ukraine: три складові державної підтримки українського виробника [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/11/710997/.
47. Науково-практичний журнал "Ефективне антикризове управління" - 2021. - №3 (72)
48. Ольшевський, А. Антикризовий PR та консалтинг: підручник. – Київ.: Україна, 2020. – 432с.
49. О.В. Харитонов. НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ / О.В. Харитонов. – Харків, 2019. – 95 с.
50. Prozzoro [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2021-05-31-001901-c.

51. Пернарівський О.В. Моделі прогнозування неплатоспроможності підприємств та проблеми їхнього використання в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – №4. – С.24-27.
52. С.Д. Бушуєв та ін. Когнітивні механізми управління складними системами. Монографія. Українська асоціація управління проєктами, 2023, 376 с.
53. Офіційний портал Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://kyivcity.gov.ua/.
54. Панков В. В. Аналіз в умовах антикризового управління / В. В. Панков // Бухгалтерський облік. – 2018. – № 11. – С. 61-62.
55. Пейлі Н. Успішний бізнес-план. Від стратегічних цілей до плану дій на рік. - М: Ексмо, 2022.
56. Савицька Г. В. Економічний аналіз: підручник/Г. В. Савицька. - 9-е вид., Випр. – К.: Нове знання, 2017. – 640 с. - (Економічна освіта)
57. Словник - довідник з питань управління проектами/ За ред. С.Д.Бушуева. - Київ: Видавничий дім "Деловая Украина", 2001. - 640 с.
58. Сташков Г.Г. Теорія антикризового управління підприємством/Г.Г. Сташков // Ефективне антикризове управління. – 2020. – № 2. – С. 41-43.
59. Стратегія та тактика антикризового управління фірмою// Богданова Т.А., Градов А.П. та ін.; За ред. Градова О.П. та Кузіна Б.І. – СПб.: “Спеціальна література”, 2021. – 511 с.
60. Теорія та практика антикризового управління: Підручник для вузів// Базаров Г. З., Бєляєв С.Г. та ін.; За ред. Бєляєва С.Г.
61. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 670 с
62. Фінансовий менеджмент та оподаткування організацій: навчальний посібник/П.А. Левчаєв. – Тернопіль: Тернопільський гуманітарний інститут, 2020 р.

63. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник/Т.Р. Рахімов; Київський політехнічний університет. – Київ: Вид-во Київського політехнічного університету, 2021. – 264 с.

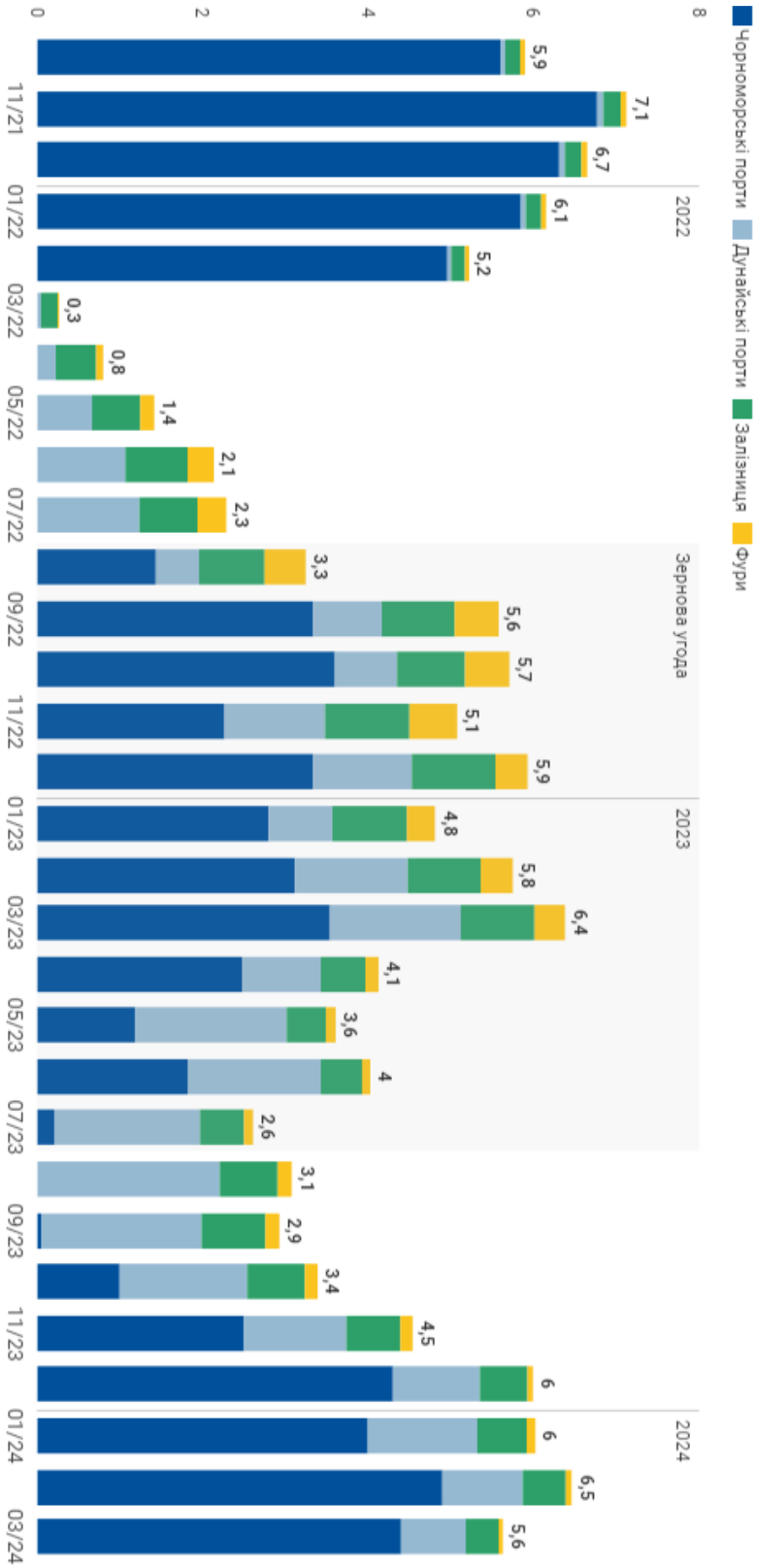
Шарков, Ф.І. Константи гудвілу: імідж та бренд фірми: підручник. – М.: Дашков та К, 2019. – 272с.

64. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2017. 680 с.

65. Як логістика адаптувалася до війни [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/.

Додатки

Додаток 1



Додаток 2

ФОНД ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ

СЕРТИФІКАТ № 915 / 20

суб'єкта оціночної діяльності

Дата видачі "08" листопада 2020 р.

Виданий	**ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОФ КОНСАЛТ УКРАЇНА»**
Реквізити суб'єкта господарювання	**04070, м. Київ, вул. Сагайдачного Петра, буд. 12** (місцезнаходження: місце проживання) **43805703** (код за ЄДРПОУ (реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті))
Напрями оцінки майна, щодо яких дозволена практична оціночна діяльність	1. Оцінка об'єктів у матеріальній формі.
Спеціалізації в межах напрямів оцінки	1.1. Оцінка нерухомих речей (нерухомого майна, нерухомості), у тому числі земельних ділянок, та майнових прав на них.

(заповнюється особисто)

Строк дії з "08" листопада 2020 р. до "08" листопада 2023 р.

Голова Фонду **Дмитро СЕННИЧЕНКО**

Додаток 3

НАВЧАЛЬНО-КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦЕНТР «ЕКСПЕРТ-Л»

ДОВІДКА ПРО НАВЧАННЯ

м. Київ «13» листопада 2019 р.

Засвідчує про те, що **ЄСЕНКОВ ОЛЕКСАНДР ОЛЕГОВИЧ**

з 28 жовтня по 13 листопада 2019 року прослухав (ла) курс базової підготовки оцінювачів в Навчально-консалтинговому центрі «Експерт-Л» (Угода про внесення змін № 1/218 від 31.07.2017 р. до угоди про співробітництво з професійної підготовки оцінювачів з Фондом державного майна України № 186 від 01.07.2015 р.) за напрямом оцінки майна:

«Оцінка цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав та нематеріальних активів, у тому числі прав на об'єкти інтелектуальної власності»

та спеціалізації в межах напряму:

2.1 «Оцінка цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав та нематеріальних активів (крім прав на об'єкти інтелектуальної власності)»;

2.2. «Оцінка прав на об'єкти інтелектуальної власності»;

і має право складати кваліфікаційний іспит після проходження стажування.

Директор ТОВ

«Навчально-консалтинговий центр «Експерт-Л» О.Гресь

Додаток 4. Фінансова звітність підприємства "Проф Консалт" за 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7487	6599
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6856)	(6386)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	631	213

Інші операційні доходи	2120	5757	6679
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(4452)	(5175)
Витрати на збут	2150	(282)	(495)
Інші операційні витрати	2180	(1399)	(1574)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	255	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	(352)
Інші витрати	2270	(60)	(224)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	195	139
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-35	-25
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	160	114
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

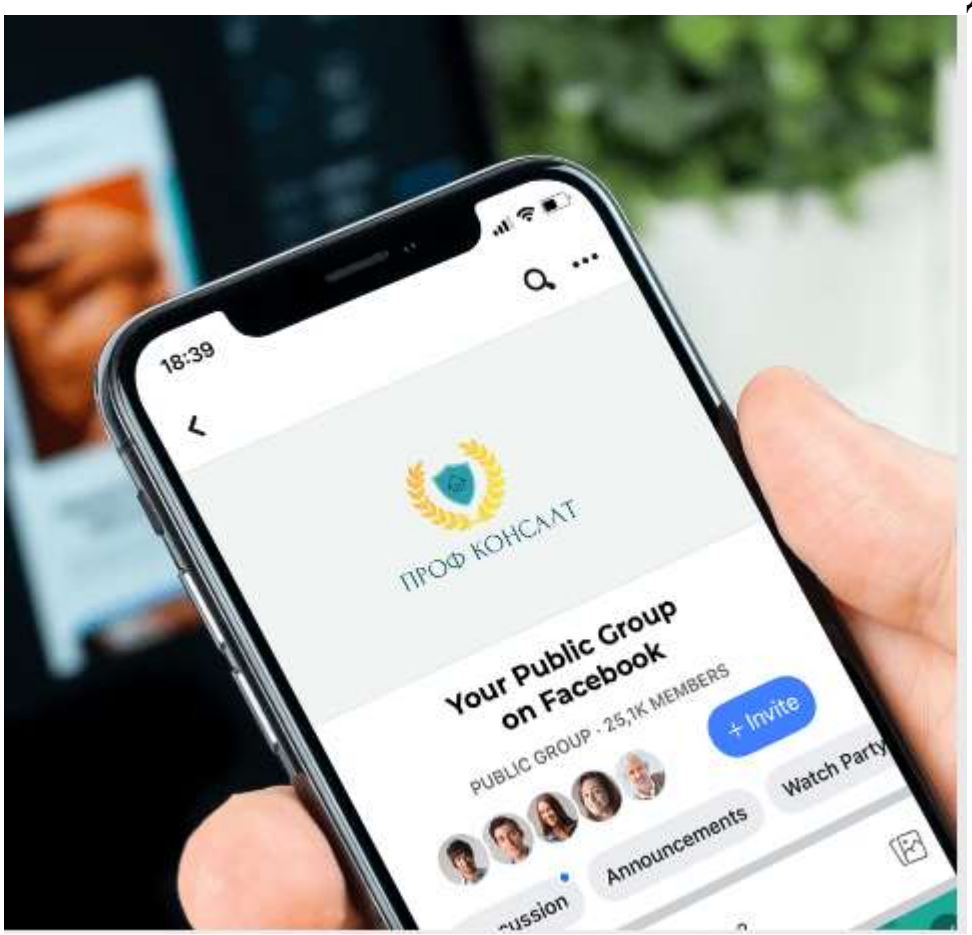
Матеріальні затрати	2500	3830	3986
Витрати на оплату праці	2505	2237	2317
Відрахування на соціальні заходи	2510	553	516
Амортизація	2515	34	88
Інші операційні витрати	2520	6395	6602
Разом	2550	13049	13509

Додаток 5

Додаток 6

Додаток 7

Додаток 8


18:39
ПРОФ КОНСАЛТ
Your Public Group on Facebook
PUBLIC GROUP · 25,1K MEMBERS
+ Invite
Announcements
Watch Party