

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Гіржева О. М., д-р. екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет*

*Тимченко І. Є., канд. екон. наук, доцент
Харківський університет*

Солопун Н. М., канд. екон. наук, доцент

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут»*

Постановка проблеми. Сучасний фінансово-економічний стан багатьох вітчизняних підприємств такий, що першочерговими тактичними завданнями для корпоративних органів управління є «латання дирок» (так названа реактивна форма управління), або недопущення банкрутства. Такий підхід до управління не дозволяє забезпечити стійку та ритмічну роботу підприємства в довгостроковій перспективі. Залучення банківських кредитів, реалізації частини активів підприємства та інші поточні заходи лише на короткий період дозволяють вирішити проблему відновлення платоспроможності підприємства.

Важливою складовою тактики в умовах антикризового управління є пошук джерел фінансування інвестицій, а також визначення напрямів вкладень за об'єктами. Як свідчить досвід розвинених країн світу, лише інвестиції дають можливість підприємству успішно відновити платоспроможність, забезпечити стійкий розвиток та високий рівень конкурентоспроможності. За рахунок інвестицій підприємства мають значні резерви скорочення витрат, зростання обсягів реалізації продукції. Все це дозволяє уникнути складної фінансової ситуації, забезпечити відновлення платоспроможності підприємства. Однак, в умовах обмеженості фінансових ресурсів здійснення інвестицій несе в собі значні ризики, пов'язані із відволіканням значних матеріальних та фінансових ресурсів, висувають ряд складних проблем щодо здійснення інвестицій в умовах антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії та практики антикризового управління, а також ролі інвестицій у відновлення платоспроможності підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних економістів, зокрема, Г. В. Мисківа [1], Г. В. Циганенко [2], О. Є. Гудзь [3], І. О. Абрамової [4], О. О. Герасименка [5], І. Г. Брітченка [6], О. А. Шатайло [7], Л. О. Лігоненка [8], Л. Д. Костакової [9] та ін. Як зазначав Г. В. Мисків та В. М. Білик, в системі антикризового управління мають розробляти стратегії виходу з кризової ситуації та впроваджувати дієві заходи для їх подолання і відновлення стабільності підприємства [1, с. 20]. «Ефективні підходи до управління ризиками, впровадження інновацій та розвитку персоналу під час кризи, — зазначала Г. В. Циганенко та О. Л. Трудан, — дозволяють

підприємствам пристосуватися до мінливих умов, знизити негативний вплив та забезпечити безперервність бізнесу [2, с. 112].

Аналізуючи механізм антикризового менеджменту, О. Є. Гудзь та О.П. Кузьменко відзначали, що в основі антикризового менеджменту повинні лежати інновації [3, с. 7]. «Підсистема антикризового фінансового менеджменту, — відмічала Л. Д. Костакова, — підтримує у дієздатному стані підсистему фінансового менеджменту [9, с. 12]. Особливостям антикризового менеджменту персоналу присвячені праці І. О. Абрамової [4] та О. О. Герасименко [5].

Невирішені складові загальної проблеми. В той же час недостатній мірі досліджено роль інвестицій в антикризовому управлінні, а також особливості здійснення фінансування інвестиційної діяльності в умовах обмеженості фінансових та матеріальних ресурсів. Дослідження особливостей інвестицій в антикризовому управлінні у значній мірі ускладнюється невизначеністю та ризиками, які пов'язані із її проведенням. У зв'язку із цим вибір напрямів інвестицій та обсягів їх фінансування має важливого значення в антикризовому менеджменті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка заходів щодо формування ефективного механізму антикризового управління підприємством, що ґрунтується на розробці, аналізі та реалізації інвестиційних проєктів.

Виклад основного матеріалу досліджень. В системі антикризових заходів важливого значення набувають розробка та впровадження інвестиційних проєктів, під яким розуміють діяльність, захід, що передбачає здійснення комплексу дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В якості інвестиційного проєкту можуть виступати, наприклад, будівництво будівлі цеху, впровадження нової техніки та технології, придбання рухомого або нерухомого майна тощо. Реалізація інвестиційних проєктів відноситься до найбільш дієвих заходів антикризового управління, що забезпечує позитивних баланс грошових надходжень, відновлення платоспроможності, підвищення конкурентоздатності підприємства. Це досягається за рахунок зниження матеріало- та трудомісткості продукції, підвищення її якості, розширення ринків збуту. Як наслідок, впровадження різних заходів інвестиційного характеру забезпечує додатній грошовий потік, пов'язаний із виробництвом та реалізацією продукції. Цей показник є дуже важливим і для потенційних інвесторів та кредиторів, оскільки характеризує з позицій здатності підприємства генерувати грошові надходження.

Головним завданням антикризового управління полягає в пошуку та визначенні таких напрямів інвестування, за якого досягається достатній рівень доходності вкладеного капіталу та мінімальний ризик.

При антикризовому управлінні суттєво підвищуються вимоги до інвестиційних проєктів, реалізація яких повинна вирішальним чином вплинути на фінансово-економічний стан підприємства. В таких умовах на корпоративні органи управління лежить відповідальність щодо вибору та оцінці інвестиційних проєктів, а також відбору найбільш ефективних. Основним є конкретні заходи щодо покращення технології, організації, впровадженню

нової техніки, підвищенню якості продукції. В той же час необхідно зазначити, що реалізація інвестиційних проєктів в антикризовому управлінні повинна відповідати ряду вимог, основними серед яких є:

- часові обмеження (реалізація інвестицій передбачає відмову від поточного використання частини капіталу підприємства з метою отримання в майбутньому періоді прибутку; при цьому здійснення інвестицій та майбутні доходи від них віддалені у часі);
- фактор ризику (під ризиком розуміється ймовірність неотримання очікуваного доходу від інвестиційного проєкту; як правило, інвестиційна діяльність завжди пов'язана із ризиком та невизначеністю)
- фактор обмеженості ресурсів (виражається через обмеженість матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства);
- фактор ефективності (впроваджені інвестиційні проєкти повинні мати високу ефективність).

Виконання першої вимоги означає, що реалізація даного інвестиційного проєкту має часові обмеження, які обумовлені здатністю підприємства стабільно функціонувати до початку реалізації інвестиційного проєкту. Це означає, що при антикризовому управлінні прийняті до реалізації інвестиційні проєкти повинні мати короткі терміни впровадження (як правило, на протязі року). Інвестиційні проєкти з тривалим терміном впровадження несуть значні ризики щодо нездатності підприємства до їх фінансування в умовах кризового стану фінансів.

Виконання другого обмеження означає, що реалізація інвестиційних проєктів в умовах погіршення фінансового стану підприємств повинна мати низький ступінь ризику. Високий ризик інвестиційних проєктів в умовах кризового стану може спричинити поглиблення фінансово-економічної кризи через подовження терміну реалізації інвестиційного проєкту та втрати очікуваних доходів.

Реалізація третього обмеження означає, що обсяги фінансових та матеріальних ресурсів в умовах антикризового управління є, як правило, незначними. У зв'язку із цим для вирішального впливу на фінансово-економічний стан підприємства інвестиційні проєкти повинні мати високу ефективність.

При реалізації інвестиційних проєктів, особливо в умовах антикризового управління, підвищуються вимоги щодо їх економічної ефективності, що забезпечує виконання четвертої вимоги. Розрахунок ефективності здійснюється двічі: в попередньому порядку при складанні плану і остаточно при впровадженні проєкти в життя.

Розрахунок ефективності ґрунтується на обліку змін норм витрат елементів виробництва, які зачіпають даних проєкт, обсягу продукції, який бує вироблен за новими нормами, отриманої економії в натуральному та грошовому вираженні.

В теперішній час всі методи, які використовуються для оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, поділяють на дві групи:

- базуються на дисконтованих оцінках;
- базуються на облікових оцінках.

До першого методу відносяться наступні показники економічної оцінки інвестиційних проєктів: чиста приведена вартість (NPV); індекс рентабельності інвестицій (IR); внутрішня норма окупності (IRR).

Показник чистого приведенного доходу (NPV) базується на співставленні дисконтованої вартості майбутніх надходжень та витрат від реалізації інвестиційного проєкту. До складу грошових надходжень відносять чистий прибуток (прибуток після оподаткування) та амортизаційні відрахування.

При прийнятті управлінських рішень щодо реалізації даного інвестиційного проєкту необхідно врахувати наступне: якщо $NPV < 0$, то від реалізації проєкту відмовляються; якщо $NPV > 0$, то проєкт приймається до впровадження; якщо $NPV = 0$, проєкт приймається до впровадження лише за умови отримання доходів від раніше вкладеного капіталу.

При наявності декількох інвестиційних проєктів постає вибір найбільш ефективного з них. Оцінка проєкту на основі чистої приведеної вартості при різних затратах капіталу не дозволяє правильно вибрати найбільш ефективний з них. Для порівняння та вибору із альтернативних проєктів найбільш ефективного застосовують показник індексу рентабельності інвестицій.

Індекс рентабельності інвестицій показує величину поточної вартості майбутніх доходів, які припадають на 1 грн інвестиційних витрат, приведених до одного моменту часу. Чим вище значення індексу рентабельності інвестицій, тим ефективнішим є реалізація інвестиційного проєкту.

Дані показники використовують для оцінки ефективності масштабних інвестиційних проєктів, термін реалізації яких становить 2 роки та більше. До них відносять нове капітальне будівництво, розширення, реконструкція та модернізація підприємства.

Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, спрямованих на впровадження нової техніки, технології, підвищення якості продукції, економії на матеріалах, заробітній платі та ін., застосовуються методи облікової оцінки, які ґрунтуються на показнику терміну окупності — періоду часу, який необхідний для відшкодування стартових інвестицій (відповідає точці беззбитковості проєкту). Він розраховується на співставленні висхідних інвестицій до річного притоку доходності від інвестицій (або економії ресурсів від його реалізації). Основна задача при оцінці ефективності даного інвестиційного проєкту полягає у розрахунку грошової економії від його впровадження.

При визначенні розміру грошової економії необхідно розрізняти: а) умовно-річну економію, яка могла б бути отримана при рівному терміні дії заходу; б) планову економію до кінця року, яка буде отримана за час від проведення заходів до кінця планового року; ця планова економія за вирахуванням затрат на проведення проєкту відображається на плановій собівартості продукції.

Методика розрахунку ефективності по основним елементам, які входять в собівартість продукції, може бути розглянута на наступних прикладах.

Розрахунок економії по матеріалам. Економія по матеріалам в результаті реалізації інвестиційних проєктів може мати місце в наступних випадках.

1-й випадок. Зменшення норм витрат. При реалізації у виробництво виробів покращеної конструкції або раціональній зміні технологічного процесу і т. п. норми витрат основних і допоміжних матеріалів зменшуються. При цьому розмір економії дорівнює різниці в нормі витрат на одиницю виробу, помноженої на кількість виробів, вироблених в умовах дії нових норм:

$$E_{м_1} = (H - H_1) \times K \times Ц, \quad (1)$$

де $E_{м_1}$ — річна економія на матеріалах від зниження норм (в грн);

H — діюча норма витрат матеріалу в (кг);

H_1 — введена в результаті впровадження проєкту норма витрат;

K — кількість виробів в штуках за річною програмою;

$Ц$ — ціна за одиницю матеріалу (в грн).

Наприклад, при зміні конструкції виробу «А» витрати алюмінію на 1 виріб зменшилися з 8,8 до 6,3 кг, а витрати міді — з 44,6 до 36,5 кг; при річному плані виробництва виробів «А» в 750 шт. і при ціні алюмінію 16000 грн за 1 тону і міді 35 000 грн за одну тону річна економія складе:

а) по алюмінію: $(8,8 - 6,3) \times 750 \times 16000 = 30,0$ тис. грн;

а) міді $(44,6 - 36,5) \times 750 \times 35000 = 212,6$ тис. грн.

Разом 242,6 тис. грн.

2-й випадок. Зниження цін на матеріали. Розрахунок аналогічний розрахунку, викладеному в 1-му випадку, і здійснюється за формулою:

$$E_{м_2} = (Ц_1 - Ц_2) \times H \times K. \quad (2)$$

3-й випадок. Зміна норм витрат і зміна цін у зв'язку із заміною матеріалу. На практиці можливі випадки, коли в результаті впровадження певного інвестиційного проєкту здійснюється заміна одного матеріалу іншим, причому змінюється норма витрат і ціна на матеріали. Розуміється, що заміна повинна бути економічно доцільною, тобто обумовалена міркуваннями заміни вартісного матеріалу дешевим, дефіцитного — недефіцитним і т. п.

Розрахунок річної економії здійснюється за формулою:

$$E_{м_3} = (HЦ - H_1Ц_1) \times K, \quad (3)$$

де $E_{м_3}$ — річна економія (в грн) при зміні норм витрат і цін на матеріали;

H — діюча норма витрат матеріалу в (кг) на 1 виріб;

H_1 — норма витрат введеного матеріалу (в кг) на 1 виріб;

$Ц$ — ціна за одиницю матеріалу (кг), що застосовувався (в грн).

$Ц_1$ — ціна за одиницю матеріалу (кг) введеного матеріалу (в грн);

K — кількість виробів в штуках за річною програмою.

При цьому обліку підлягає комплексний вплив обох факторів — зміни норм і зміни цін, що може бути показано на наступному прикладі.

При виробництві певний виробів олов'яністо-свинцевим сплавом замінений фосфорним сплавом. Економічний результат заміни наступний: ціна припою — 364,3 грн за 1 кг, ціна сплаву — 94,7 грн за 1 кг. Норма витрат припою на 1 виріб = 1,45 кг, норма витрат сплаву на 1 виріб = 1,05 кг.

При річному плані випуску виробів даного типу в кількості 2500 штук річна економія складе 1072 тис. грн за наступним розрахунком:

$$[(1,45 \times 364,3) - (1,05 \times 94,7)] \times 2500 = 1072 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно обчислюється економія ще паливом або електроенергією, яка отримана в результаті впровадження інвестиційного проєкту.

Розрахунок економії по заробітній платі. Економія по заробітній платі в результаті реалізації інвестиційного проєкту може мати місце як в наслідок зменшення витрат робочого часу, без зміни розряду роботи, так і внаслідок одночасної зміни розряду роботи і зменшення затрат робочого часу.

1-й випадок. Зменшення затрат робочого часу. Економія на заробітній платі може бути визначена за формулою:

$$E_{з_1} = (T - T_1) \times \frac{P}{60} \times K, \quad (4)$$

де $E_{з_1}$ — річна економія (в грн) по заробітній платі;

T — діюча норма на операцію (в хв.);

T_1 — введена норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

P — діюча часова тарифна ставка (грн);

T_1 — введена часова тарифна ставка (в грн);

K — кількість виробів за річною програмою.

Метод розрахунку економії може бути наведений на наступному прикладі.

В результаті переведення виготовлення шестерні із ручної на машинну норма затрат робочого часу на виготовлення однієї шестерні зменшилася із 20 до 5 хв., при збереженні 5-го розряду роботи і оплаті операції, виходячи із годинної тарифної ставки 163,5 грн. Економія від введення машинної обробки при річному плані в 12000 шестерен складе

$$\left[(20 - 5) \times \frac{163,5}{60} \right] \times 12000 = 490,5 \text{ тис. грн.}$$

2-й випадок. Зменшення затрат робочого часу при одночасному зниженні розряду робіт. Річна економія по заробітній платі може бути визначена за формулою:

$$E_{з_2} = \left(T \times \frac{P}{60} - T_1 \times \frac{P_1}{60} \right) \times K, \quad (5)$$

де $E_{з_2}$ — річна економія (в грн) по заробітній платі;

T — діюча норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

T_1 — введена норма затрат робочого часу на одиницю (в хв.);

P — діюча годинна тарифна ставка (в грн);

P_1 — введена годинна тарифна ставка (в грн);

K — кількість виробів за річною програмою.

Метод розрахунку може бути показаний на наступному прикладі.

При переведенні збирання на конвейер час збирання одного виробу зменшився з 620 до 168 хв., а середній розряд збиральників з 5-го розряду годинної тарифної ставки в 163,5 грн знизився до 4-го розряду з годинною

тарифною ставкою в 143,8 грн. Економія по заробітній платі внаслідок впровадження даного заходу при річному плані в 2000 шт. складе

$$\left(620 \times \frac{163,5}{60} - 168 \times \frac{143,8}{60} \right) \times 2000 = 2573,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економії від підвищення якості продукції. Економія із підвищенням якості продукції пов'язана із ліквідацією браку у виробництві, з покращенням експлуатаційних властивостей випущеної продукції; наприклад, підвищенням продуктивності випущеного обладнання, підвищення зносостійкості та ін. Методи розрахунку економії від підвищення якості проілюструємо наступними розрахунками.

1-й випадок. Економія від зменшення браку. Економія від зменшення браку обчислюється тільки по прямому зменшенню невиправленого браку і по зменшенню витрат на виправлення браку.

Пояснимо прикладом. При виготовленні шестерен брак доходив до 5 %, але в результаті впровадження нового обладнання зменшився до 0,5 %. Економія від реалізації інвестиційного проєкту складе при собівартості шестерен 510 грн, ціні забракованої шестерні при реалізації 5 грн і кількості шестерен за планом в 2000 шт. 46,4 тис. грн по наступному розрахунку:

$$\left(\frac{5 - 0,5}{100} \times 2000 \right) \times (510 - 5) = 46,4 \text{ тис. грн.}$$

2-й випадок. Економія від підвищення продуктивності обладнання, о випускається. Економія від підвищення продуктивності обладнання, що випускається, може бути обчислена виходячи із зменшення суми експлуатаційних витрат, які пов'язані зі роботою даного обладнання і приходяться на одиницю продукції, яка виготовляється на ньому.

Економія від підвищення якості продукції за рахунок підвищення продуктивності обладнання може бути визначена за формулою:

$$E_{np} = (P - P_1) \times K \times Ч \times Д, \quad (6)$$

де E_{np} — річна економія (в грн) від підвищення продуктивності обладнання;

P — експлуатаційні витрати (в грн) на одиницю продукції до впровадження інвестиційного проєкту;

P_1 — те ж саме після впровадження проєкту;

K — продуктивність обладнання в 1 год. після проведення заходів;

$Ч$ — тривалість роботи обладнання за добу при прийнятому режимі (в годинах);

$Д$ — число робочих днів у році.

Пояснимо прикладом. У зв'язку із зміною конструкції або модернізації годинна продуктивність одиниці обладнання, що виготовляється підприємством, зросла із 10 до 13 деталей за год. Маючи на увазі, що експлуатаційні витрати на 1 год. роботи обладнання (заробітна плата робітника, амортизація, ремонт, утримання та ін.) залишилися без змін і складають 492 грн на 1 год., на 1 деталь знижуються: до впровадження проєкту 49,2 грн ($492:10$), а

після впровадження проєкту 37,8 грн; річна економія при двохзмінній роботі і 250 робочих днях складе 592,8 тис. грн по наступному розрахунку

$$(49,2 - 37,8) \cdot 13 \cdot 16 \cdot 250 = 592,8 \text{ тис. грн.}$$

Як відомо, здійснення інвестиційних проєктів вимагає певних витрат. З точки зору спрямування витрат і джерел їх фінансування інвестиційні проєкти можуть бути поділені на наступні групи:

а) проєкти, які вимагають масштабних капітальних вкладень і фінансуються за рахунок власних і позичкових коштів; заходи за цією групою повинні бути включені в титульний список капітальних робіт, і за ними складатися попередні кошториси;

б) проєкти, які вимагають затрати у більшій сумі, ніж економія від них до кінця планового року; заходи цієї групи характеризуються тим, що у випадку включення затрат по їх проведенню в повній сумі в собівартість продукції планового року буде підвищена собівартість продукції в даному році, при її зниженні в наступних роках, після погашення затрат;

в) проєкти, які вимагають затрат в меншій сумі, ніж економія від їх проведення; затрати за цими хаходами відносяться в повній сумі до собівартості продукції планового року в виключаються також в повній сумі із економії, яка отримується до кінця року.

При реалізації інвестиційних проєктів в антикризовому управлінні важливого значення набуває оцінка дефіциту або профіциту короткострокових зобов'язань. Розрахунок здійснюється при співставленні активів та зобов'язань та зобов'язань із швидкістю їх погашення. Схема розрахунку наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Схема розрахунку інвестиційного проєкту

№ п/п	Найменування статей	Базовий період	Звітний період	Темп зростання, %
1	Нормальна (непрострочена) заборгованість перед постачальниками, із заробітної плати, з бюджетом, банком і т. п; прострочені зобов'язання, тис. грн			
2	Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, тис. грн			
3	Дефіцит коштів (якщо ряд. 1 > ряд. 2); профіцит коштів (якщо ряд. 1 < ряд. 2), тис. грн			
4	Короткострокові зобов'язання			
5	Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість			
6	Дефіцит грошових коштів для погашення короткострокових зобов'язань (якщо ряд. 4 > ряд. 5); профіцит коштів (якщо ряд. 1 < ряд. 5), тис. грн			

Джерело: складено автором.

В умовах кризової ситуації до вибору інвестиційних проєктів необхідно мати аналітичні дані щодо: 1) терміну, коли будет отриманий дохід; 2) розміру отриманого доходу (прибутку) або економії ресурсів (зниження собівартості); 3) на протязі якого терміну підприємство буде отримувати дохід; 4) яка існує невизначеність в отриманні доходу від реалізації інвестиційних проєктів (фактор

ризичу); 5) чи очікується отримання доходу від реалізації власності в кінці проєкту.

При реалізації масштабних інвестиційних проєктів, які пров'язані із капітальним будівництвом, необхідно врахувати строки будівництва та освоєння виробництва. Як правило, на етапі капітального будівництва створюються від'ємні грошові потоки, оскільки в період будівництва підприємство несе витрати, а доходи, як правило, відсутні. Величину витрат визначають на основі кошторисів титульних списків об'єктів будівництва.

Визначення величини доходу (чистого прибутку) або економії від реалізації інвестиційного проєкту у значній мірі визначає управлінські рішення щодо їх реалізації. Помилки при визначенні терміну отриманні доходу від проєкту призводять до помилок у розрахунках поточної вартості грошових надходжень від реалізації даного проєкту.

При реалізації інвестиційних проєктів необхідно врахувати можливість того, що даний об'єкт інвестування може бути проданий, причому ціна реалізації може суттєво відрізнятись від величини облікової вартості активу.

Висновки. В умовах антикризового управління підприємством до реалізації інвестиційних проєктів пред'являються ряд вимог, дотримання яких у значній мірі визначає прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації. В умовах антикризового управління серед основних вимог виділяють щодо ефективності та обмеженості ресурсів. Реалізація першого обмеження потребує впровадження тим інвестиційних проєктів, які відрізняються високою ефективністю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів здійснюється із застосуванням двох методів: що ґрунтуються на дисконтованих доходах та інвестиціям; що ґрунтуються на облікових оцінках. Показники першого методу застосовуються переважно для масштабних інвестицій, пов'язаних із капітальним будівництвом, реконструкцією та модернізацією підприємства. За другим методом визначається період окупності інвестицій. В його основі лежить визначення річної економії від реалізації інвестиційного проєкту. На конкретних прикладах показано особливості розрахунку економії за матеріалами, заробітною платою, підвищення якості продукції. Визначення джерел фінансування проєктів ґрунтується на розрахунках дефіциту або профіциту короткострокових зобов'язань.

Перелік посилань

1. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Випуск 6, № 1. С. 19–27.

2. Циганенко Г. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 107–113.

3. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4–9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409

4. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6–11.

5. Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19 / *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 50–56.

6. Брітченко І.Г., Князєва О.А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 64–73.

7. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

8. Лігоненко Л.О. Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 93–97.

9. Костакова Л. Д. Антикризовий фінансовий менеджмент — компонента управління промисловим підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(1). С. 10–13.

Reference

1. Mys'kiv, H. V., Bilyk, V. M. (2024), Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise [Etapy ta zakhody antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi], *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of establishment and development problems*, Vol. 6, № 1, P. 19-27.

2. Tsyhanenko, H. V., Trukhan, O. L. (2024), Anti-crisis management as a key tool for ensuring business sustainability in modern conditions [Antykrizovyy menedzhment iak kliuchovyy instrument zabezpechennia stijkosti biznesu v suchasnykh umovakh], *Investments: practice and experience*, No. 11, P. 107-113.

3. Hudz', O. Ye., Kuz'menko, O. P. (2021), Anti-crisis management of the enterprise [Antykrizovyy menedzhment pidpriemstva], *Economics. Management. Business*, No. 1, P. 4-9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409

4. Abramova, I. O. (2020), Anti-crisis management of the enterprise [Antykrizovyy menedzhment personalu v suchasnykh realiakh rozvytku biznesu], *Modern economics*, No.24, P. 6-11.

5. Herasymenko, O. O., Makhaieva, M. A. (2021), Anti-crisis motivational management in the context of the challenges of the COVID-19 pandemic [Antykrizovyy motyvatsijnyj menedzhment u konteksti vyklykiv pandemii COVID-19], *Biznes-navihator*, Vol. 2, P. 50-56.

6. Britchenko, I.H., Kniazieva, O.A. (2022), Anti-crisis technologies for personnel management [Antykrizovi tekhnologii upravlinnia personalom], *Marketing and innovation management*, No. 2, P. 64-73.

7. Shatajlo, O. A. (2019), Substantive characteristics of the crisis management system [Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia], *Biznes Inform*, No.5, P. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

8. Lihonenko, L.O. (2021), Anti-crisis management in the context of the COVID-19 pandemic [Antykrizovyy menedzhment v umovakh pandemii COVID-19], *Economy and state*, No. 2, P. 93-97.

9. Kostakova, L. D. (2021), Anti-crisis financial management is a component of industrial enterprise management [Antykrizovyy finansovyy menedzhment — komponenta upravlinnia promyslovym pidpriemstvom], *Economics. Finance. Law*, No.5(1), P. 10-13.

РЕФЕРАТИ ABSTRACT

УДК 330.1:336.71, JEL Classification: D64

Гіржева О. М., Тимченко І. Є., Солопун Н. М. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Розробка заходів щодо формування ефективного механізму антикризового управління підприємством, що ґрунтується на розробці, аналізі та реалізації інвестиційних проєктів. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дослідженнях були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування, методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів. **Результати.** Встановлено, що при антикризовому управлінні суттєво підвищуються вимоги до інвестиційних проєктів, реалізація яких повинна вирішальним чином вплинути на фінансово-економічний стан підприємства. Реалізація інвестиційних проєктів в складних фінансових умовах повинна відповідати ряду вимог, основними серед яких є фактор часу, обмеженість ресурсів та ефективність проєктів. Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів застосовується два методи оцінки. В основі першого методу лежить дисконтування грошових потоків, в основі другого — визначення терміну окупності інвестицій. На основі конкретних прикладів наведено порядок обчислення економії ві реалізації інвестиційних проєктів, пов'язаних із економією матеріальних ресурсів, заробітної плати, підвищення якості продукції. Для реалізації інвестиційних проєктів в умовах антикризового управління визначається дефіцит або профіцит короткострокових зобов'язань. На його основі визначається потреба у залученні позикових фінансових ресурсів, необхідних для фінансування інвестиційного проєкту. **Практична значущість.** Врахування особливостей реалізації інвестиційних проєктів в антикризовому управлінні дозволить корпоративним органам здійснювати якісний відбір проєктів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства та покращення його фінансового стану.

Ключові слова: антикризове управління, інвестиційний проєкт, термін окупності, джерела фінансування, ризики.

UDC 330.1:336.71, JEL Classification: D64

Girzheva O., Timchenko I., Solopun N. THE ROLE OF INVESTMENT PROJECTS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The goal is to develop measures to form an effective mechanism for anti-crisis management of the enterprise, based on the development, analysis and implementation of investment projects. *Research methodology.* To achieve the set goal, the following general scientific and special research methods and techniques were used in the research: methods of generalization and abstraction, methods of assessing the effectiveness of investment projects. *Results.* It was established that during anti-crisis management, the requirements for investment projects are significantly increased, the implementation of which should decisively affect the financial and economic condition of the enterprise. The implementation of investment projects in difficult financial conditions must meet a number of requirements, the main ones being the time factor, limited resources and the effectiveness of projects. Two assessment methods are used to assess the effectiveness of investment projects. The first method is based on discounting cash flows, the second is based on determining the payback period of investments. Based on specific examples, the procedure for calculating savings in the implementation of investment projects associated with saving material resources, wages, and improving product quality is given. For the implementation of investment projects in anti-crisis management, the deficit or surplus of short-term liabilities is determined. On its basis, the need to attract borrowed financial resources necessary to finance the investment project is determined. *Practical significance.* Taking into account the specifics of the implementation of investment projects in anti-crisis management will allow corporate bodies to carry out a high-quality selection of projects aimed at restoring the solvency of the enterprise and improving its financial condition.

Keywords: crisis management, investment project, payback period, sources of financing, risks.

Відомості про авторів / About the Authors

Гіржева Ольга Миколаївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет; вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: Olgagirzheva@ukr.net; тел.: 066-02-80-621. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>. Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017>

Girzheva Olga Nikolaevna – Doctor of Economics Sciences, Professor at the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Alchevskikh str., 44, Kharkiv, Ukraine, 61002, E-mail: Olgagirzheva@ukr.net, Contact phone number: 066-02-80-621. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>. Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/F-6805-2017>

Тимченко Ірина Євгеніївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту Харківського університету. пр. Аерокосмічний, 186, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com. Моб. 068-59-02-268

Timchenko Irina Evgenievna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv University, Associate Professor, Department of Financial, Accounting and Auditing, Kharkiv, Ukraine.

Солопун Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний політехнічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8958-9303>. Моб. 066-049-09-17.

Solopun Nataliya – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National Polytechnic University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv, Ukraine, E-mail: solopunnataliya@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8958-9303>. Моб. 066-049-09-17.