ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Система антикризового управління підприємством в практиці його підприємницької діяльності»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з

спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Сундук А.К.
(прізвище та ініціали)

Керівник Бубенко П.Т.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Романенко О.Б.
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКІЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет навчально-науковий інститут економіки і менеджмент
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри проф., д.е.н. Димченко О.В.

«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Сундук Анастасії Костянтинівні

(прізвище, ім`я та по батькові)

1.Тема дипломної роботи	Система антикризового управління підприємством в практиці йо підприємницької діяльності
керівник роботи	Бубенко Павло Трохимович, доктор екон. наук, професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» березня 2026 року № 198-03	
2. Строк подання студентом роботи	31.05.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи системи антикризового управління підприємством в сучасних умовах Розділ 2 Діагностика показників господарсько-фінансової діяльності та оцінка ефективності системи антикризового управління Розділ 3 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи антикризового управління підприємством. Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача. 2-4. Теоретико – методичні основи системи антикризового управління. 5-8. Розробка та реалізація заходів вдосконалення системи антикризового управління підприємством.	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Завдання прийняв здобувач _____ Сундук А.К.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бубенко П.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач _____ Сундук А.К.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бубенко П.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП……..……. 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……. 9
1.1 Сутність та основні причини виникнення економічних криз …… 9
1.2 Поняття та принципи системи антикризового управління ……. …… 15
1.3 Методичний інструментарій системи антикризового управління у нестабільній економіці ……..... 23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ …… 34
2.1 Стисла характеристика підприємства та його структури управління…. … 34
2.2 Діагностика та оцінка господарсько-фінансових показників діяльності ……. 38
2.3 Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємства…… 43
РОЗДІЛ3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……. 53
3.1 Впровадження інтегрованої система управління бізнес-процесами …. 53
3.2 Пропозиції щодо диверсифікації виробництва продукції ……. 58
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів …… 62
ВИСНОВКИ …….. 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 71

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Словосполучення «антикризове управління» виникло порівняно недавно. Вважається, що головна причина його появи - це складності в процесі реформування вітчизняної економіки та виникнення великої кількості підприємств, що знаходяться на межі банкрутства, особливо у воєнний час, коли більшість підприємств стикається з багатьма форс-мажорними ситуаціями, які здебільше мають непереборний характер.

Проте криза деяких підприємств – це цілком нормальне явище ринкової економіки, в якій за аналогією з дарвінівською теорією «видів», виживають найсильніші, тому підприємство, яке функціонує у жорстко конкурентному ринковому середовищі, має або пристосуватися до нього, використовуючи свої сильні сторони, або йти з ринку.

Особливу роль в системі антикризового управління відіграє фінансовий менеджмент, що представляє поєднання стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємництва, дозволяє ефективно управляти грошовими потоками і винаходити оптимальні фінансові рішення. Посилення дієвого й ефективного контролю над фінансовим капіталом вкрай необхідне будь-якому підприємству, тим більше такому, яке перебуває у передкризовому або кризовому стані.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що для ефективного функціонування за жорстких умов ринкової економіки, а також попередження настання кризових явищ і банкрутства підприємства, необхідно знаходити та застосовувати науково-обгрунтовані профілактичні заходи для їх недопіщення.

Питаннями антикризового управління діяльністю підприємств, пошуком та розробкою теоретико-методичних складових прийнятного та беззбиткового функціонування суб’єктів господарювання в умовах передкризового та кризового стану опікувалася велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних

науковців і дослідників, таких як І. Ансофф, Р. Акофф, П. Друкер, М. Мескон, А. Хедоурі, М. Бланк, Д. Богиня, П. Бубенко, О. Ватченко, В. Пономаренко та інші науковці.

Проте ще багато аспектів побудови ефективної системи антикризового управління підприємств, зокрема таких, які проводять активну підприємницьку та інноваційну політику і діяльність, зостаються ще невирішеними, тож з цим розгортається широкий простір для подальших наукових розробок у царині наукових знань стратегічного менеджменту та підприємницької діяльності.

Отже, метою кваліфікаційної роботи постає науковий пошук та вдосконалення наявної системи антикризового управління діяльністю підприємства, зокрема таких, які здійснюють активну підприємницьку та інноваційну політику.

Досягнення означеної мети спонукало до постановки та вирішення низки науково-практичних завдань кваліфікаційної роботи:

- з'ясувати та дослідити теоретико - методичні складові системи антикризового управління, встановити і розкрити зміст та сутність такої системи, визначити особливості та взаємовплив реалізації підприємницьких інноваційних ініціатив на характер та внутрішній зміст системи антикризового управління;
- виконати кількісну і якісну діагностику основних техніко-економічних параметрів фінансово-господарських результатів діяльності базового підприємства, здійснити аналітику ефективності існуючої на підприємстві системи антикризового управління, з'ясувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища на стійкість існуючої системи;
- розробити й запропонувати науково - обгрунтовані інноваційно-управлінські рішення стосовно підвищення дієвості та ефективності діючої на підприємстві системи антикризового управління щодо попередження настання кризових явищ у його діяльності та інструментарій їх подолання у разі необхідності.

Предметом кваліфікаційної роботи являлися теоретико-методичні основи, принципи і методи підвищення надійності та ефективності системи

антикризового управління підприємства, яке здійснює активну підприємницьку та інноваційну діяльність.

Об’єктом кваліфікаційного дослідження в системі антикризового управління виступають процеси виникнення, розвитку, подолання та попередження кризових явищ в діяльності підприємства.

Теоретико-методичним підгрунтям для виконання кваліфікаційної роботи слугували наукові праці відомих вчених-економістів з питань стратегічного менеджменту та кризології, інноваційного менеджменту та підприємництва, законодавчі акти, а також нормативно-правові акти й статистичні матеріали і документи фінансово-господарської та бухгалтерської звітності підприємства.

В процесі роботи над кваліфікаційним проектом були використані такі загально-наукові методи: аналізу та синтезу – в частині теоретико-методологічного обгрунтування та пошуку ефективних шляхів реалізації сучасної антикризової політики; систематизації – в частині розкриття складових частин та інструментарію реалізації ефективної антикризової політики; порівняльного аналізу – в частині аналітичного дослідження складу та величини основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за звітний період; економіко-математичного моделювання – в частині визначення відповідності ринкової стійкості підприємства до існуючих йому загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Науково-практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці її автором конкретних науково- організаційних та управлінських рішень, які у сукупності дозволяють підсилити ефективність системи антикризового управління за рахунок реалізації низки підприємницьких ініціатив.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Вона містить 71 сторінку основного тексту, включає 23 таблиці та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.2 Сутність та основні причини виникнення економічних криз

Головним джерелом виникнення економічних криз практично завжди виступав і виступає природній розрив, часові розбіжності між власне виробництвом товарної продукції з одного боку, та її використанням або споживанням замовником або покупцем, з іншого. розрив між виробництвом та споживанням товарів. Для того, аби пересвідчитися і цьому, достатньо розглянути проходження процесів обміну потрібними речами в натуральному господарстві, коли, наприклад, пара чоботів обмінювалася на мішок зерна. Тобто у рамках натурального господарства між виробництвом і споживанням потрібних людям речей відбувався безпосередній прямий зв’язок, були відсутні гроші – еквівалентне вартісне мірило, Саме через це у натуральному господарстві не існувало жодних умов виникнення економічних криз. Такі умови виникли і почали розвиватися лише з розвитком товарного виробництва та обігу, коли з’явилися гроші, як інструмент та мірило оцінки вартості товарів в процесі купівлі-продажу, і поступово ці умови набували обертів розширювалися в міру їх всеохоплюючого поширення.

У міру розвитку ринкової економіки, товарного та грошового обігу збільшується ймовірність загострення цієї суперечності, оскільки зникають прямі економічні зв'язки. Вони вклинюються інтереси посередників. Виникає регіональна та галузева структура економіки, і це відбувається в умовах загальної інтеграції економічного життя.

Поділ праці, розвиток спеціалізації та кооперації загострюють протиріччя між виробництвом та споживанням. Це протиріччя проявляється у розриві виробництва та споживання, як у часі, і у просторі. Загострення протиріччя стає не тільки помітним, але й регулярним і протікає як економічні кризи, що періодично наступають.

У докапіталістичних процесах виробництва економічна криза завжди проявлялася як недовиробництво матеріальних благ. При капіталізмі ж, навпаки, вона найгостріше проявляється у надвиробництві товарної продукції.

Прояв цього протиріччя різні історичні періоди й у різних країнах має власну специфіку. Проте криза, як будь-яке явище у суспільному розвиткові, має певні особливості. Сутність економічної кризи проявляється у значному неузгодженні виробництва та споживання. Це порушує нормальне функціонування всієї економічної системи та проявляється у надвиробництві товарів по відношенню до платоспроможного сукупного попиту, порушення процесу умов відтворення суспільного капіталу, масових банкрутствах фірм, зростанні безробіття та інших соціально-економічних потрясінь.

Періодичність настання економічної кризи та фази її прояву характеризують циклічний характер розвитку економіки, що, у свою чергу, відображає закономірність розвитку відтворення, чергування спадів та підйомів виробництва. Найбільш глибоко та докладно досліджував цю проблему К. Маркс. Він вивчав причини криз та обґрунтував їх закономірний характер.

За Марксом, головна причина циклічності капіталістичної економіки та економічних криз – непереборні протиріччя між суспільним характером виробництва та приватним присвоєнням його результатів; це ускладнює, на його думку, усунення криз в умовах капіталізму.

Представники неокласичної та ліберальної шкіл економічної теорії не пов'язують витоки та причини криз із природою капіталізму. Багато хто з них вважає причиною криз недоживання населення, що викликає, на їхню думку, надвиробництво, яке і веде до кризи. Послідовною представницею теорії недоживання була Джоан Робінсон, лідер лівого кейнсіанства. «Ліками» від криз у цій теорії вважається стимулювання споживання – у цьому бачили можливість управління кризами. Але недостатнє споживання, низька платоспроможність є скоріше наслідком, ніж причиною криз, факторами та симптомами їхнього наступу.

Ближчі до марксистської позиції економісти, які вважають причиною кризи диспропорційність розвитку економіки, чи «нерівновагу» ринку. Кризи, на їхню думку, зумовлені відсутністю правильних пропорцій між галузями, стихійними діями підприємців – а це є наслідок недосконалого, непрофесійного управління.

Економіст Ф. Хайєк [17] , прихильник ринкової свободи та запеклий противник державного втручання, вважає, що кризи надвиробництва виникають через надмірне фінансування з боку держави (дешеві кредити, накачування попиту та ін.).

Існує і психологічна теорія криз. На думку Й. Шумпетера [18] кожній фазі властива своя психологічна картина, яка формує ставлення до інвестицій. Паніка та розбрід кризового стану ведуть до застою капіталовкладень, ейфорія за умов підйому стимулює гарячку. «Ситуації, що змінюються» формують нерівномірність інвестиційного циклу.

Економічна наука розробила цілу низку різних теорій, що пояснюють причини економічних циклів та криз. Узагальнюючи їх, економіст П. Самуельсон [14] називає найважливіші теорії циклів та криз:

грошова теорія, яка пояснює цикл експансією (стисненням) банківського кредиту (Хоутрі та ін.);

теорія нововведень, що пояснює цикл використання у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);

Депресія (стагнація). Це фаза (більш-менш тривала - від півроку до трьох років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, фаза набуття нової рівноваги. Для неї характерні невпевненість та безладні дії. Довіра підприємця до кон'юнктури насилу відновлюється, він ще не ризикує вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни та умови господарювання стабілізуються. Ця фаза характеризується часто падінням норми відсотка.

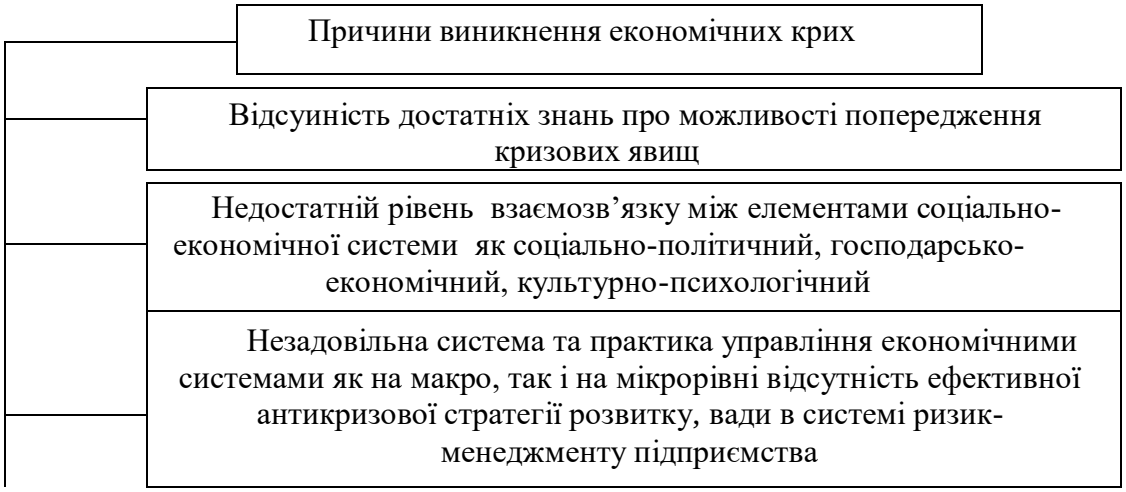
Пожвавлення. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, відсоткові ставки. Пожвавлення охоплює насамперед галузі, які постачають засоби виробництва. Заохочувані до успіху інших, створюються нові підприємства. Інакше висловлюючись,

пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками. Потім починається новий, вищий, ніж раніше, підйом.

Підйом (бум). Прискорення економічного розвитку виявляється у серії нововведень, виникненні маси нових товарів та нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій та інших цінних паперів, процентних ставок, цін та зарплати. У той самий час зростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси. Підйом, що виводить економіку на новий рівень у її поступальному розвитку, готує основу нової періодичної кризи.

Початковим «поштовхом» (причиною) нової періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, після чого знову розпочинаються спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат та попиту. Що ж до чинників, викликають початкове скорочення сукупного попиту, всі вони можуть бути різними: заміна зношеного устаткування (зменшуються колишні закупівлі сировини, матеріалів, запчастин), падіння попиту окремі види продукції, зростання податків і кредитних відсотків, порушення закону грошового звернення, різні політичні події, непередбачені ситуації тощо. Все це може порушити ринкову рівновагу, що склалася, і дати поштовх черговій економічній кризі.

В теорії та практиці стратегічного менеджменту та антикризового управління існує декілька підстав, за яких може з’явитися кризова ситуація (рис. 1.1).



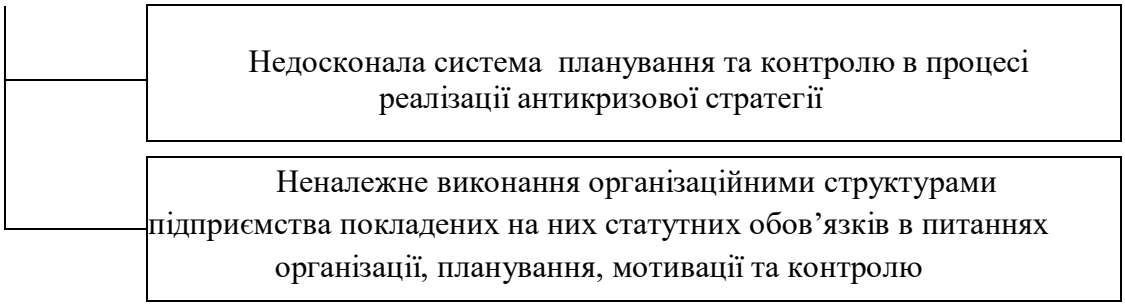


Рис. 1.1 - Причини виникнення кризових ситуацій

Залежно від характеру економічних спадів, охоплення ними різних сфер чи галузей народного господарства розрізняють такі види економічних криз:

1. Циклічні кризи – це періодично повторювані спади громадського виробництва, викликають паралізацію ділову активність переважають у всіх сферах народного господарства і дають початок новому циклу господарську діяльність.

2. Проміжні кризи – це спорадично виникаючі спади громадського виробництва, які на якийсь час переривають стадії пожвавлення та підйому національної економіки. Вони не дають початок новому циклу, мають локальний характер, нетривалі.

3. Структурні кризи пов'язані з поступовим і тривалим наростанням міжгалузевих диспропорцій у суспільному виробництві і характеризуються невідповідністю сформованої структури суспільного виробництва умовам ефективного використання ресурсів, що змінилися. Вони викликають довготривалі потрясіння і вимагають для свого дозволу тривалого адаптації до нових умов (енергетична криза 70-х рр. XX ст. підвищила ціни в 4-5 разів і змусила перейти до енергозберігаючих технологій).

4. Часткові кризи пов'язані з падінням економічної активності у межах великих сфер діяльності. Йдеться про грошовий обіг і кредити, банківську систему, фондовий і валютний ринок (світова валютна криза 70-х рр. XX ст. і перехід до системи плаваючих курсів).

5. Галузеві кризи характеризуються спадами виробництва та згортанням діяльності в одній із галузей (напр., у вугільній, сталеливарній, текстильній промисловості).

6. Сезонні кризи обумовлені впливом природно-кліматичних факторів, які порушують прийнятий ритм господарської діяльності (пізня весна для сільського господарства та комунального, нестача палива).

7. Світові кризи визначаються охопленням як окремих галузей у світовому масштабі, так і всього світового господарства.

Сучасні тенденції динаміки економічних криз

Існують різноманітні методи виділення циклів розвитку соціально-економічних систем. Один із найбільш раціональних – п'ятиетапний цикл розвитку. Кожному з етапів відповідають певні особливості стану соціально-економічної системи. Ці особливості характеризують і тип фірми.

Перший етап - експлерентний: зародження фірми в ринковому економічному середовищі, формування її первісної структури. Це етап прихованого формування майбутньої цілісності. Ще не оформилися ознаки повної зовнішньої диференціації та внутрішньої інтеграції фірми, але з'явилися її деякі риси, посилки, потенційні характеристики. Фірма не оформилася остаточно, але вже постачає ринку експериментальні зразки, нові ідеї чи послуги, зондує ринок щодо попиту. Тут існує небезпека кризи, яка полягає в тому, що фірма може зникнути на етапі її виникнення. Криза може бути швидкоплинною і порівняно легкою. До нього готові, тому є прикриття: фірма поки що знаходиться в структурі іншої фірми, більшої та стійкішої.

Другий етап - патієнтний: при успішному розвитку подій організація (фірма) продовжує зростати і збільшуватися і входить у новий етап. У зв'язку з тенденціями зростання потрібні розбудова структури, диференціація функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Це етап завоювання будь-якого сегмента ринку, зміцнення ринкових позицій, вироблення конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу під управлінням фірмою. Найчастіше він сприймається як етап кількісного зростання. На цьому етапі також є небезпека кризи. Криза тут переважно викликається зовнішніми причинами, зовнішніми циклами розвитку економіки чи політичними причинами.

Третій етап - віолентний: організація досягає зрілого стану, стійкого становища на ринку, конкурентоспроможність її висока, вона почувається впевнено. Фірми-віоленти - це фірми з силовою стратегією, які, як правило, працюють у галузі великого бізнесу, характеризуються високим рівнем освоєної технології, масовим випуском продукції.

Четвертий етап - комутантний: період занепаду, старіння фірми, коли найбільш значущі параметри її життєдіяльності помітно погіршуються, а розвиток, що розуміється як подальше вдосконалення, заходить у глухий кут. Структура має тенденцію до спрощення та згортання.

П'ятий етап - леталентний: деструктуризація фірми, припинення її існування у колишньому вигляді. У цьому етапі виникають фірми-леталенты, тобто. фірми, що розпадаються у зв'язку з неможливістю їх ефективного функціонування, або фірми, на яких відбувається диверсифікація з повною зміною профілю діяльності та повною або частковою заміною колишніх технологічних процесів, а також зміною персоналу.

1.2 Поняття та принципи системи антикризового управління

У життєвому циклі будь-якого підприємства можливе настання кризи, причому вона може виникнути абсолютно на всіх етапах розвитку. Кризи можуть бути різними, але якщо ситуація на підприємстві загалом і без цього має негативний характер, то навіть короткострокова та локальна криза може призвести до серйозних наслідків. Для того, щоб це запобігти, необхідно розробити ефективну систему управління, яка містить заходи щодо прогнозування та попередження негативних ситуацій. Багато дослідників нині вважають, що будь-яке управління має бути антикризовим. Чільне місце в антикризовому управлінні займає стратегія розвитку підприємства.

Якщо розглядати поняття «стратегія» в загальному сенсі, то це – орієнтований на довгострокову перспективу певний напрямок розвитку підприємства, що охоплює всі аспекти його внутрішнього та зовнішнього

середовища, яке служить для досягнення поставленої мети. Особливість стратегії в антикризовому управлінні – це її чітка орієнтація на виявлення та запобігання причин кризи, а також на правильні дії підприємства у кризових ситуаціях. Правильно сформована стратегія дозволяє уникнути багатьох кризових ситуацій або згладити її протікання в організації. Фактично вона є планом дій на певний період часу, який дозволяє максимально максимально уникнути небезпечних ситуацій і направити організацію шляхом зростання і зміцнення позицій на ринку.

Як правило, перед організацією на різних етапах її існування стоять різні альтернативи, одні з яких забезпечують досягнення ефективних результатів, інші призводять до кризових ситуацій та негативних наслідків.

Стратегія дозволяє зосередити увагу на певному колі можливостей та відкинути ті, які можуть бути потенційно небезпечними для сталого розвитку та функціонування організації.

Як правило, стратегія формується у великомасштабних організацій та фірм, діяльність яких у принципі заснована на стратегії. У невеликих організацій, які здебільшого надають побутові та господарські послуги, основна мета – виживання у конкурентній боротьбі. Але великі розміри організації визначають і великий комплекс напрямів щодо стратегії.

Склад стратегії в антикризовому управлінні, як правило, включає нижченаведені елементи.

1. Сфера діяльності організації та основні напрями її розвитку. Необхідно визначити особливості займаного сегменту ринку для його ефективного аналізу та можливості запобігання кризам.

2. Цілі діяльності організації. Для антикризового управління найбільший інтерес представляють цілі у довгостроковому періоді, оскільки саме від них залежить напрямок розвитку організації. Визначення цілей визначає всі подальші дії розробки стратегії.

3. Визначення методів та форм досягнення цілей. Це дуже важливий момент, оскільки тут здійснюється пошук та вибір альтернатив. Від того, якою буде програма досягнення результату, залежить функціонування організації.

Важливо розглядати ці методи з точки зору безпеки для діяльності організації та доцільності щодо наявних ресурсів.

4. Кадрова політика. Визначає внутрішню структуру персоналу організації, рівень взаємовідносин між відділами та підрозділами.

5. Організація виробничого процесу. З погляду антикризового менеджменту це дуже відповідальний етап, оскільки сюди входять розподіл ресурсів, оцінка технічної бази, забезпечення організації сучасними технологіями тощо. буд. Найчастіше кризи в організаціях, викликані внутрішніми причинами, виникають через ускладнення у виробничому процесі внаслідок нераціонального використання наявних коштів.

6. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу. Варто відзначити, що від якості проведеного аналізу залежить в цілому вся діяльність організації, оскільки стратегія формується саме на підставі цих даних. Дослідження середовища бізнесу має першорядне значення як для організацій, що тільки виходять на ринок, так і для організацій, що переглядають свою стратегію через кризу або з інших причин.

7. Розробка маркетингової програми. У сучасних умовах це невід'ємна складова будь-якої стратегії, не кажучи вже про антикризове управління.

Стратегія в антикризовому управлінні – це своєрідна гарантія стабільного розвитку організації. Звичайно, не можна говорити, що стратегія дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Вона лише дозволяє знизити відсоток їх виникнення, а у разі настання – забезпечити їх якнайшвидше і безболісне подолання. Крім цього, стратегія дозволяє скоротити термін ухвалення рішення про метод виходу з кризи, що є важливим фактором.

Розробка антикризової стратегії. Антикризова стратегія спрямована насамперед на виявлення та усунення причин виникнення кризових ситуацій. Головне місце тут займає оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу з метою визначення найбільш небезпечних зон. Велике значення має актуальність та точність інформації, оскільки від цього залежить визначення реального

становища організації. Діагностика середовища бізнесу – це перший крок у розробці антикризової стратегії організації.

Оцінка та аналіз зовнішнього середовища підприємства. Це досить складна робота, оскільки необхідно провести аналіз великої кількості факторів та виявити ступінь їхнього впливу на організацію.

Будь-яка організація здійснює свій виробничий процес на основі використання різних ресурсів. Вони потрапляють до організації через постачальників. Тому організація може перебувати в досить сильній залежності від постачальників, особливо за рідкості та малої кількості ресурсу. Аналіз у цьому випадку повинен зводитися до отримання максимально можливого обсягу інформації для створення оптимального рівня взаємин і, що важливо, забезпечення такого рівня витрат на ресурси, який не спричинив би фінансову кризу.

Оцінка конкурентного оточення нині навіть виділяється у самостійну область. Це особливо актуально у сучасних ринкових умовах. При розробці антикризової стратегії дуже важливо провести оцінку всіх потенційних конкурентів. Це має таке велике значення ще й тому, що зараз багато конкурентів вдаються до протизаконних дій, що може призвести до кризи і навіть банкрутства. Основні труднощі, які можуть виникнути через конкурентну боротьбу: криза, викликана нестачею ресурсів; криза, спричинена відсутністю попиту на продукцію; втрата іміджу організації.

Крім того, антикризова стратегія має на увазі не лише захист від конкурентів, а й власні дії організації у конкурентній боротьбі. Для цього необхідно досліджувати сильні та слабкі сторони конкурентних осіб та організацій.

Після діагностики довкілля бізнесу розробляється сама стратегія. Цей процес супроводжується також переглядом місії та установок організації. Антикризова стратегія повинна містити оптимальний комплекс заходів щодо виведення організації з кризи, враховуючи всі наявні можливості. Найчастіше у період подолання кризи доводиться вносити суттєві корективи у ті чи інші відділи та зв'язки організації.

Але робити це можна лише на підставі даних про стан бізнесу, які є основою для розробки антикризової стратегії.

Реалізація обраної антикризової стратегії. Антикризова стратегія може включати різні напрями: зменшення витрат, ліквідація деяких відділів, скорочення обсягів виробництва, залучення додаткових ресурсів і т. д. Але в будь-якому випадку це комплекс заходів, які призводять до позитивного результату тільки в разі грамотної реалізації обраної антикризової стратегії.

Реалізація стратегії включає кілька етапів:

1) затвердження обраної антикризової стратегії, її узгодження з цілями організації;

2) інформування співробітників організації та проведення підготовчої роботи з метою більш швидкої та ефективної реалізації антикризової стратегії;

3) забезпечення необхідного щодо змін фінансового рівня організації (позика коштів, кредити тощо);

4) приведення виробничого та інших процесів на рівень, що відповідає обраній стратегії.

Масштабність змін залежить від розмірів кризи та причин, що викликали її. Якщо доводиться приймати рішення про зміну організаційної структури організації, то з цілком зрозумілих причин це вимагатиме більше часу та зусиль. Але незалежно від масштабів нової стратегії необхідно забезпечити високий рівень контролю над ходом її реалізації. Важливо також врахувати, що можуть виникнути деякі перешкоди на шляху реалізації стратегії: нестача ресурсів та грошових коштів, опір персоналу, обмеженість у часі і т.п. В іншому випадку реалізація стратегії, особливо пов'язана з великими змінами (наприклад, реорганізація), може відкладатися на невизначені терміни, що не піде на користь організації.

Багато залежить від управлінського апарату підприємства. Йдеться не лише про начальство та керівництво, а й про менеджерів середньої та нижчої ланки, від яких часто залежить безпосередній результат. Це пов'язано з тим, що процес

реалізації стратегії, як правило, розбивається на кілька звітних періодів, після яких проводяться збори та робиться звіт про досягнуті результати.

На практиці у проміжку менеджерам часто доводиться приймати самостійні рішення, раціональність та ефективність яких залежить від їхнього професійного рівня. Цей рівень визначається як вміннями, а й навичками, набутими в результаті минулих дослідів. Багато організацій вважають за краще запрошувати на роботу молодших співробітників, проте мають досвід роботи краще для організації.

Крім того, для успішної реалізації антикризової стратегії важлива тісна взаємодія та співпраця різних відділів та рівнів організації, оскільки на найближчий час основне завдання, яке має бути вирішене – це подолання кризового стану.

У процесі реалізації обраної антикризової стратегії часто багато що вирішує своєчасність та доступність інформації. У сучасних умовах в організаціях спеціально відкриваються інформаційні відділи, які мають забезпечувати всіма необхідними даними інші відділи і слідкувати за отчетностью. Стратегія – це план, а спрогнозувати та спланувати ситуації та процеси з абсолютною точністю неможливо. Тому так важливо стежити за ходом реалізації стратегії на всіх її етапах та у разі виникнення проблем застосовувати альтернативні варіанти. Це ще одна відмінна риса антикризової стратегії – вона повинна мати так званий запасний варіант. Справа в тому, що в ході реалізації обраної стратегії можуть виникнути різні складнощі, які виявлять прогалини у плануванні. Зрозуміло, що треба не зупинятися на середині, а вживати рішучих заходів щодо вирішення цих завдань. Це можливо при плануванні та розробці стратегії, коли відзначаються найслабші місця.

Запорукою ефективного здійснення антикризової стратегії є постійний контроль за перебігом її реалізації. Цілком можливо, що будуть потрібні додаткові ресурси або, навпаки, спланові витрати виявляться вищими за реальні.

Останнім етапом у реалізації стратегії є підбиття та оцінка підсумків виконання стратегії. Найбільший інтерес представляє відповідність отриманих

результатів поставленим цілям та завданням в антикризовій стратегії. Це є оцінкою ефективності обраної антикризової стратегії.

Загальна схема механізму управління в кризовій ситуації

Технологічну схему антикризового управління можна подати у вигляді восьми блоків.

Блок 1. Створення спеціалізованої робочої групи. Вона може складатися з персоналу організації та з працівників, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні знати прогнозування, конфліктологію, теорію криз, дослідження систем управління, макроекономіку, мікроекономіку, розробку управлінських рішень і т. д. Керівники повинні володіти мистецтвом управління в умовах кризи і практичними навичками ефективного управління в умовах ризику і невизначеності фінансами, технологіями, персоналом, інформаційними потоками та ін. Група може бути виділена в окремий підрозділ в організаційній структурі підприємства.

Блок 2. Передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування щодо них спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності та своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі створюються антикризові управлінські рішення.

Найважливішим етапом є отримання необхідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення необхідних ресурсів, визначення шляхів виведення організації із кризової ситуації, перевірка можливості досягнення поставленої мети.

Блок 4. На четвертому етапі створюється система реалізації заходів щодо вирішення гострих протиріч в організації.

При цьому групою фахівців, які підготували ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні та достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також мати знання та навички з управління кризовими ситуаціями.

Блок 5. На цьому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти мети, поставленої в антикризовому управлінні.

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критеріям ефективності, тобто у діяльності організації встановлено позитивну динаміку розвитку, починається наступний етап антикризового управління.

Блок 7. Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт щодо виведення організації з кризової ситуації, визначення стадії антикризової програми.

Блок 8. На заключному для даної технологічної схеми етапі антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Виходячи з цього, сучасна антикризова стратегія має базуватися на найсучасніших здобутках економічної науки та господарсько-фінансової практики, швидкості реакції, фінансовій дисципліні, прозорій комунікації та готовності до змін. Головна мета – стабілізувати ситуацію та перетворити загрозу на точку зростання, а не просто мінімізувати втрати.

Ефективна антикризова стратегія має спиратися на такі фундаментальні засади:

- превентивність та фокус на ліквідності: Управління грошовими потоками важливіше формального прибутку. Принцип "Cash is King" зобов'язує жорстко контролювати витрати та відстежувати показники фінансового здоров'я у реальному часі;
- оперативність та гнучкість: Діяти потрібно швидше, ніж розгортаэться

криза. Стратегія має бути модульною і допускати часті коригування на основі змінних зовнішніх факторів;

- прозорість та довіра: Своєчасне інформування співробітників, клієнтів

та партнерів захищає репутацію. Чесність знижує паніку, зберігає лояльність та допомагає згуртувати команду навколо антикризового плану;

- фокус на ключових компетенціях: Відмова від збиткових або

другорядних напрямів заради концентрації ресурсів у тому, що приносить основний прибуток і має найбільшу цінність ринку;

- управління ризиками: Увімкнення сценарного планування. Компанія

повинна мати готові "плани Б", "В" та "Г" на випадок погіршення ситуації;

- відповідальність та розподіл повноважень: Чітке призначення осіб,

що приймають рішення, та усунення бюрократичних узгоджень, щоб прискорити впровадження критично важливих антикризових заходів.

1.3 Методичний інструментарій системи антикризового управління у нестабільній економіці

З попереднього розгляду наукових складових ризик-менеджменту стає зрозумілим, що антикризове управління являє собою комплекс заходів та стратегій, спрямованих на запобігання, пом'якшення та подолання кризових ситуацій. Його головна мета – стабілізувати бізнес, відновити платоспроможність, захистити від банкрутства та використати кризу для подальшого розвитку пыдприемства.

Основні етапи та методи антикризового управління включають:

- оцінка ризиків: Швидкий аудит поточного стану фінансів та операційної діяльності для виявлення вузьких місць.
- скорочення витрат: Оптимізація бюджету, відмова від нерентабельних напрямів та реорганізація бізнес-процесів.
- управління боргами та ліквідністю: Реструктуризація кредиторської заборгованості, переговори з кредиторами, пошук інвестицій та нових джерел доходу.

• антикризовий план: Розробка письмового документа з чітким розподілом ролей та дій команди до, під час та після кризи.

Розуміння того, як бізнес реагуватиме на непередбачені обставини, допоможе звести до мінімуму майбутні збитки, що є наслідком непопередження настання кризи.

Структура та зміст елементів системи антикризового управління на підприємстві представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Складові елементи системи антикризового управління підприємства

Найменування елемента	Зміст елемента системи антикризового управління
1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища а також інноваційногоого потенціалу підприємства	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностика інноваційного потенціалу підприємства як визначальної умови протистояння ризиковим викликам навколишнього оточуючого середовища
2. Попередня діагностика кризових ситуацій	Аналіз причин виникнення кризових обставин в організаційній структурі, господарсько-фінансовій та управлінській системі підприємства з вимкористанням сучасного діагностичного інструментарію
3.Вибір інструментарію інноваційної модернізації підприємства	Дослідження сучасних тенденцій та алгоритмів інноваційного оновлення матеріально-технічної бази виробництва на основі впровадження нових видів техніки та технології
4.Організація та планування відповідних інноваційних перетворень	Організація та планування нових бізнес-проектів на основі реалізації низки підприємницьких ініціатив, що посилюють підприємство перед загрозами кризових ситуацій
5.Розробка процедур антикризового оздоровлення	Антикризове оздоровлення за рахунок реалізації сучасних інноваційних проектів на базі реалізації низки підприємницьких ініціатив з чітким планом їх виконання
6. Контроль за реалізацією процедур антикризового оздоровлення	Збирання інформації про реальний стан реалізації антикризової стратегії та плану антикризових заходів з чітким розподілом зон відповідальності кожної структурної ланки підприємства

Як видно з даних табл.1.4, лише комплексний підхід, який детально підходить до реалізації окремих елементів антикризової стратегії, може забезпечити успіх у справі подолання кризових явищ та слугує підставою для

виходу підприємства на швидку траєкторію інноваційного зростання. У цьому відношенні треба пам'ятати про те, яке ажливе місце у процесі мінімізації впливу кризових явищ на господарську діяльність підприємства належить комплексному плану реалізації системи антикризового управління, який має забезпечувати задовільні варіанти керівництву та персоналу підприємства того, як найкраще підготуватися до нестабільних часів.

План антикризового управління визначає те, як бізнес реагуватиме у разі виникнення кризи. У плані необхідно визначати, хто вживатиме заходів та які будуть ролі цих людей. Мета плану антикризового управління — звести до мінімуму збитки та якнайшвидше відновити нормальну роботу.

План антикризового управління - це живий документ, до якого персонал може регулярно звертатися та вносити оновлення. Існують різні способи створення плану, проте зазвичай антикризовий план є контрольним списком. Коли трапляється лихо, співробітники можуть відзначити ті пункти, які необхідно виконати для подолання кризи.

Неможливо передбачити, яке саме кризове явище і коли може статися, проте проведення детального аналізу ризиківдозволяє отримати узагальнене уявлення про потенційні загрози, з якими може зіткнутися підприємство.

Наприклад, компанія, що займається маркетингом у соціальних мережах, схильна до ризику організаційного промаху, який може вимагати публічних вибачень, тоді як компанія сфери високих технологій — ризику кібератаки. Особливості галузі, в якій функціонує підприємство, також допоможуть визначити потенційні кризові явища та зрозуміти, як із ними боротися.

Для того щоб ефективно та результативно створити план антикризового управління, його доцільно розбити на невеликі та легкодосяжні етапи. Це допоможе визначити ймовірні ризики, не займаючись потенційною кризою загалом. При складанні плану зазвичай керуються шаблоном для антикризового управління, який включає наступні шість дій:

1. Створення команди антикризового керівництва.

Перш ніж робити перший крок у плануванні системи антикризового управління, необхідно вибрати команду керівників, з якими належить співпрацювати у процесі антикризового планування. До цієї команди повинні входити люди, які вживатимуть потрібних дій під час кризи. Ця антикризова команда формується на початковому етапі планування системи антикризового управління, щоб кожен знав усі тонкощі та нюанси антикризової стратегії, що є на підприємстві.

2. Оцінка потенційного ризику.

Спочатку процесу планування проводиться колективне обговорення з метою оцінки різних ризиків, із якими може зіткнутися підприємство. Як згадувалося вище, можна розпочати його з вивчення ризиків, безпосередньо пов'язаних із актуальною сферою діяльності.

При цьому можливе використанняреєстру ризиківдля виявлення та аналізу ймовірності їх виникнення. Такий реєстр дозволяє усунути затримки в роботі та підготуватися до можливих невдач. Він також допомагає антикризовій команді уявити, які ризики найбільш ймовірні, щоб була можливість спланувати заходи у відповідь.

3. Визначення ступеня впливу кризи на підприємство.

Окресливши коло ризиків, які з високою ймовірністю можуть торкнутися, слід визначити вплив цих ризиків на бізнес за допомогою своєї команди антикризових менеджерів. Кожен ризик може мати свої наслідки, тому важливо проаналізувати їх окремо. Серед можливих наслідків для бізнесу можуть бути: відтік клієнтів, збитки репутації, уповільнення продажу, втрата доходів чи штрафи від регулюючих органів.

4. Планування заходів у відповідь.

Далі розглядається кожен виявлений ризик та визначається, які дії необхідно вжити антикризовій команді, щоб відповісти на загрозу у разі її виникнення. Наприклад, якщо ви працюєте у сфері розробки програмного забезпечення і ваша компанія зазнає кібератаки, вам можуть знадобитися

фахівці для захисту мереж та оповіщення клієнтів, а також той, хто оцінюватиме збитки.

5. Конкретизація плану.

Після того, як визначилися загрози, з якими може зіткнутися підприємство, наслідки для бізнесу та заходи реагування, відбувається конкретизація антикризового плану. План антикризового управління – це не просто письмова чи усна стратегія. Він повинен включати такі важливі пункти, як протокол активації та контакти на випадок надзвичайних ситуацій. Також необхідно буде співпрацювати з ключовими зацікавленими особами, щоби весь персонал підприємства досконало знав, що і коли потрібно робити.

6. Перевірка та оновлення плану.

Після завершення розробки антикризового плану аналізується кінцевий результат, щоб переконатися у відсутності прогалин. Необхідно переглядати план антикризового управління та оновлювати його не рідше одного разу на рік, оскільки потенційні ризики можуть поступово змінюватися.

План антикризового управління обов'язково має включати перелічені далі позиції.

Аналіз ризиків.

Аналіз ризиків визначає конкретні потенційні ризики, з якими може зіткнутися підприємство, і має їх у порядку ймовірності. Включення управління ризиками до плану реагування на надзвичайні ситуації корисне тим, що нові керівники можуть звертатися до нього у разі кадрових перестановок

Протокол активації.

Протокол активації визначає, які дії слід здійснити у разі виникнення кризи. Наприклад, антикризовий менеджер може вирішити, що співробітники не повинні вживати жодних заходів, доки криза не досягне певного рівня впливу на бізнес. Як тільки ця дія на бізнес відбудеться, команда з антикризового управління почне діяти.

Контакти щодо виникнення надзвичайних ситуацій.

Додається основна контактна інформація на випадок надзвичайних ситуацій, щоб прискорити процес реагування на кризи, які потребують зовнішніх заходів. Список контактів на випадок надзвичайних ситуацій може містити місцеві правоохоронні органи, швидку допомогу, пожежників, а також комунальні служби, електриків, санепіднагляд та будь-які інші служби, пов'язані з ризиками, що визначилися під час аналізу.

Процедури реагування.

Якщо протокол активації точно визначає, коли команда антикризового управління повинна реагувати на кризу, процедури реагування описують плани дій для кожного працівника в кризовій ситуації.

Стратегія зовнішніх антикризових комунікацій.

Коли настає криза, вона може позначитися не лише на внутрішніх операціях. Якщо криза набуде досить широких масштабів, потрібно буде пояснити ситуацію основним зовнішнім зацікавленим особам та громадськості. Стратегія зовнішніх антикризових комунікацій повинна включати докладні відомості про те, хто надає інформацію та відповідає за обробку зворотного зв'язку.

Аналіз наслідків.

Аналіз наслідків кризи нагадує антикризовій команді про необхідність відстежити та оцінити, що пройшло успішно і що не вдалося. Після цього можна приступати до оновлення антикризового плану, щоб покращити процедури реагування та зменшити вплив на бізнес.

Якщо зробити антикризовий план зрозумілим і доступним для усіх співробітників підприємства, це підвищить їхню готовність до реалізації антикризових заходів і допоможе бізнесу швидше відновитися у разі настання кризи.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Стисла характеристика підприємства та його структури управління

Базовим підприємством в дипломній кваліфікаційній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Меблева фабрика «Константа» (скорочено – ТОВ «МФК»). Код ЕГРПОУ – 35724206.

Як видно з назви, підприємство відноситься до підприємств меблевої промисловості. Меблева промисловість — це високодинамічна галузь деревообробного комплексу, що спеціалізується на виготовленні предметів тривалого користування. Вона відзначається гнучкістю виробництва та швидкою адаптацією до ринкових трендів. Основні матеріали включають масив деревини (понад 40 порід), плити ДСП та МДФ, фанеру, скло, метал та пластик. Галузь поєднує як масове серійне виробництво, так і індивідуальні столярні майстерні, що забезпечують споживачів широким спектром меблів для дому та офісу.

ТОВ «МФК» працює на меблевому ринку з часу свого заснування – 26 березня 2008 року. Розмір статутного капіталу товариства становить 11301422 грн., уповноважена особа – Константинов Олексій Анатолійович, який одночасно є й директором підприємства.

Основним видом статутної діяльності підприємства є виробництво меблів для громадян, офісів та підприємств торгівлі.

Юридична адреса підприємства – Харківська обл., Богодухівський р-н, селище Куп’єваха, вул. Робоча, 12.

Ключові характеристики діяльності підприємства:

- Структура матеріалів, які задіяні у виробничому процесі:

- Деревина: Використовується для преміальних виробів, потребує сушіння та захисної обробки.
- ДСП (деревно-стружкові плити): Бюджетний варіант, широк використовується для корпусних меблів.
- МДФ (деревинноволокнисті плити): Щільніший, екологічніший вологостійкий матеріал для складних фасадів.

- Виробничі процеси:
  - Проєктування та дизайн з урахуванням модних тенденцій.
  - Технологічна обробка матеріалів (розкрій, фрезерування, шліфування).
  - Складання та фінішна обробка (фарбування, лакування).
- Спеціалізація підприємств:
  - Корпусні меблі: Шафи, кухні, стелажі (переважно ДСП/МДФ).
  - Столярне виробництво: Меблі з масиву, елементи інтер'єру.
  - Спеціалізовані вироби: М'які меблі, офісні крісла, вироби зі скла та металу.

Підприємство тісно інтегроване з постачальниками фурнітури та оздоблювальних матеріалів, що дозволяє постійно оновлювати асортимент і підвищувати якість готової продукції.

Більшість його промислово-технологічного обладнання відповідає обладнанню сучасних західних підприємств у цій галузі. Однак, окремі деревообробні верстати спроектовані спеціально для виготовлення однієї конкретної деталі (позиції) і не можуть бути переналаштовані на виробництво інших деталей, що потребує втручання вищого менеджментц з метою проведення інноваційного оновлення промислово-технологічної лінійки виробництва.

Постачання на основі укладених договорів купівлі-продажу готової продукції меблевим магазинам і салонам здійснюється невеликою кількістю торгових агентів, а також безпосередньо одним з меблевих салонів у м.

Харкові. Збут готової продукції здебільшого здійснюється на внутрішньому ринку.

Потрібно зауважити, що останнім часом як уся меблева промисловість, так і виробничо-господарська діяльність ТОВ «МФК» зазнали істотних втрат через військові дії на теренах України та Харківської області, які розв'язала російська федерація проти України, що викликало істотне падіння обсягів виробництва меблів, зниження рівня прибутковості, призвело до суттєвого занепаду купівельної спроможності населення.

Сьогодні підприємства меблевої галузі стикаються зі складним комплексом проблем, що охоплюють весь виробничо-реалізаційний цикл — від закупівлі сировини та збирання меблів - до логістики та кінцевих її продажів на ринку. Ключові проблеми, окрім вже згаданих військових дій на теренах нашої країни, викликаних зухвалою агресією РФ, можна розділити на дві основні категорії: виробничі та комерційні (пов'язані з реалізацією).

Проблеми у виробництві:

- залежність від імпортних комплектуючих. Висока частка імпорту фурнітури, лакофарбових матеріалів та плитних матеріалів (МДФ, ДСП) робить виробництво вразливим до коливань валютних курсів та перебоїв у постачаннях;
- дефіцит кваліфікованих кадрів. Нестача висококваліфікованих професійних технологів, операторів верстатів з ЧПУ, збирачів та дизайнерів істотно гальмує масштабування та підвищення якості меблів;
- великий моральний та фізичний знос технологічного обладнання та висока енергоємність виробництва. Застарілий парк основних виробничих фондів, головним чином активної їх частини, збільшує відсоток бракуу, витрату матеріалів та час виготовлення одиниці готової продукції;
- проблеми автоматизації: Складнощі з інтеграцією програмного забезпечення; (наприклад, для розкрою та 3D-проектування) в єдиний виробничий цикл та лонцюжок;

Проблеми у реалізації готової продукції (продажах):

- жорстка конкуренція. Ринок перенасичений як великими мережевими гравцями, так і безліччю дрібних цехів, що веде до цінових війн та зниження маржинальності й прибутковості.
- високі логістичні витрати. Меблі - це великогабаритний та важкий товар. Зростання вартості перевезень та ризики пошкодження при доставці суттєво збільшують кінцеву ціну реалізації;
- складнощі ціноутворення. Необхідність весь час балансувати між зростаючою собівартістю (через підвищення гарантованого рівня мінімальної заробітної плати, зростаючі ціни на сировину та енергетичні ресурси) та купівельною спроможністю населення;
- збільшення витрат на маркетинг. Щоб виділитись та досягти успіху в конкурентній боротьбі, підприємства змушені інвестувати значні фінансові ресурси в рекламу, «паблік рілейшн», якісний візуальний контент (фото/відео) та створення сучасних шоурумів;
- сезонність попиту. Найбільша активність покупців зазвичай посідає період ремонтів чи свят, що призводить до нерівномірної завантаження виробничих потужностей протягом року.

Меблеві підприємства вирішують ці проблеми за рахунок цифровізації процесів, диверсифікації постачальників та переходу від стандартних серійних лінійок до гнучкого виготовлення на замовлення.

Крім цього, на ефективність та динамічність розвитку підприємств, зайнятих виробництвом та постачанням на ринок якісних та недорогих меблів, значним чином впливають такі негативні фактори:

- висока ключова ставка та зниження попиту:Недоступність кредитування

для меблевого бізнесу гальмує модернізацію та розширення, а скорочення пільгових іпотечних програм безпосередньо веде до падіння попиту на корпусні та вбудовані меблі;

- сировинна та компонентна залежність. Незважаючи на багаті лісові ресурси, галузь сильно залежить від імпортних плит (МДФ, ДСП), якісної

фурнітури, фарб, лаків та меблевих тканин, що робить собівартість вразливою до коливань валют;

- кадровий голод. Гострий дефіцит кваліфікованих фахівців - від інженерів-конструкторів та дизайнерів до верстатників та збирачів меблів.
- логістичні проблеми. Збільшення термінів та вартості доставки комплектуючих з-за кордону, а також перевантаженість внутрішніх транспортних вузлів.

2.2 Діагностика та оцінка господарсько-фінансових показників діяльності

Діагностика та оцінка виробничо-фінансових показників – це комплексний аналіз виробничої та бухгалтерської звітності, а також операційних даних для визначення ефективності меблевого бізнесу. Вона дозволяє виявити слабкі місця, оцінити ризики та виявити приховані внутрішні резерви підприємства для збільшення його прибутковості.

Діагностична процедура базується на оцінці п'яти ключових блоків показників.

1. Виробничі показники (Операційна ефективність)

Дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії:

- фондовіддача: Відношення виручки до середньорічної вартості основних засобів. Показує, скільки рублів виручки приносить кожен рубль, вкладений у устаткування та інфраструктуру.
- продуктивність праці: Обсяг випуску продукції розрахунку одного сотрудника.
- матеріаломісткість: Витрати сировини та матеріалів на одиницю готової

продукції.

- коефіцієнт використання виробничої потужності

- рівень завантаження устаткування.

2. фінансові результати (Прибутковість)

Оцінюється також здатність підприємства генерувати прибуток:

- валовий, операційний та чистий прибуток.
- показник EBITDA: Прибуток до відрахування відсотків, податків та амортизації (відбиває чисту ефективність бізнесу).
- рентабельність (продажів, активів, власного капіталу):

метрики, що показують відсоткову частку прибутку з кожної вкладеної гривні або згенерованого долара виручки.

3. Майновий стан та фінансова стійкість

Визначають частку власних та позикових коштів, а також структуру активів:

- коефіцієнт автономії (незалежності): Відношення власного капіталу до активів (у нормі має бути (0.5)).
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами.

4. Ліквідність та платоспроможність

Відображають здатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями:

- поточна ліквідність: Ставлення оборотних активів до короткостроковим зобов'язанням (показує, чи достатньо компанії ресурсів покриття боргів).
- абсолютна ліквідність: Відношення найбільш високоліквідних активів (гроші та еквіваленти) до поточних боргів.

5. Ділова активність (оборотність)

Показує швидкість руху фінансових коштів підприємства:

- оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості: Скільки днів у середньому потрібно повернення боргів покупцями чи оплати постачальникам.
- оборотність запасів: Як швидко продається закуплений товар або сировину.

Основні методи проведення діагностики.

Для отримання об'єктивної картини фахівці-практики використовують комбінований підхід:

1. Горизонтальний аналіз: Порівняння поточних значень із показниками за минулі періоди виявлення трендів (зростання чи спад).

2. Вертикальний аналіз: Оцінка структури балансу та звіту про прибутки та збитки (наприклад, часткою окремих витрат у загальній виручці).

3. Коефіцієнтний аналіз: Розрахунок конкретних фінансових індикаторів (ліквідності, рентабельності) та їх порівняння з нормативними значеннями чи середньогалузевими показниками [16].

Основним джерелом діагностики фінансового становища товариства є бухгалтерський баланс. У ТОВ «МФК» зведений баланс не ведеться, оскільки підприємство функціонує за спрощеною системою оподаткування, але на ньому постійно здійснюється поточна звітність, якою переймається головний бухгалтер.

Діагностика складу та структури оборотних засобів ТОВ «МФК» свідчить, що необоротні активи у 2025 р. зросли у грошовому вимирі на збільшилися в абсолютній сумі на 88 тис. грн., проте структурно їхній склад зменшився на 2,5 %, що було викликано падінням питомої ваги основних виробничих фондів тапитомих ваг основних засобів та довгострокових фінансових забов’язань. активів. Навпаки, обсяг оборотних активів товариства зріс на 330 тис. грн., що у процентному відношенні становило 2,5 %. Таке зростання було викликане поступовим зростанням фінансових активів та реалізованих запасів товарної продукції.ння відбулося за рахунок збільшення грошових коштів та запасів товарів. Цей процес є доволі позитивним моментом у практиці господарсько-фінансової діяльності, оскільки свідчить про поступове зростання фінансових активів підприємства, що опосередковано впливає на показники його прибутковості. Тому необхідно дослідити причини збільшення нереалізованих товарних запасів, щоб не допустити їх зростання в майбутньому. А от зростання величини нереалізованих товарних запасів слід вважати негативним моментом діяльності товариства у аналізованому періоді,

оскільки їх збільшення приводить до заморожування на період нереалізації оборотних коштів підприємства, збільшення часу перебування готової продукції на складах, чим створюються передумови істотного погіршення фінансового клімату підприємства і може призвести до появи фінансових кризових обставин.

Аналіз та оцінку складу та структури фінансових ресурсів підприємства можна дослідити й визначити, рознлядаючи розрахунки і дані, представлені у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка складу та структури фінансових ресурсів ТОВ «МФК»

Джерела коштів	2024 рік		2025 рік		Зміна	
	Сума, тис. грн.	% до підсумку	Сума, тис. грн.	% до підсумку	Сума, тис. грн.	% до підсумку
Оборотний капітал та фінансові резерви	3210	68,87	3420	67,93	+210	+0,38
Кредитні та заємні ресурси	250	5,01	300	5,24	+50	+0,80
Кредиторська заборгованість	1250	26,99	1360	25,83	+110	+2,34
Разом Джерел коштів	4710	100,0	5080	100,0	+370	-

Розглянувши та півставивши дані табл. 2.1, можна побачити, що у 2025 р. відбулося зростання оборотного капіталу та фінансових резервів підприємства на величину 210 тис. грн., що у відсотковому вимірі становило +0,38 %, Таке зростання було викликане, насамперед, зростанням обсягів реалізації готової продукції. Кредитні та заємні ресурси у 2025 році збільшилися у порівнянні з 2024 роком на 50,0 тис. грн., за структурою - на 0,80 %. Основною причиною такого зростання було зменшення відсоткової ставки за користування кредитами.

Власні оборотні кошти на виробничо-торгівельних мебельних підприємствах вкладаються у товарні запаси, позикові кошти та інші товарно-матеріальні активи. Розрахунок величини власних коштів, які підприємство у

звітному періоді вкладало у товарні запаси, проведено автором кваліфікаційної роботи (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Власні оборотні активи, які були вкладені у товарні запаси ТОВ «МФК»

Показники, тис. грн.	2024 рік	2025 рік	Зміни	
			Сума	%
1. Товарні запаси	1100	1600	+500	45,45
2. Кредитні ресурси	400	500	+100	25,00
3. Кредиторська заборгованість	250	300	+50	20,00
4. Разом короткострокові зобов'язання	650	800	+150	23,08
5. Власні кошти у товарних запасах	600	800	+200	33,33
6. Частка власних коштів у товарних запасах, %	50,00	52,00	+2,00	

Як видно з даних табл. 2.2, товарні запаси підприємства у аналізованому періоді збільшилися на 500 тис. грн., що у відсотковому вимірі становило приріст 45,45 %. Величина кредитних ресурсів також зросла на 100 тис. грн., зростання у відсотковому вимірі склало 25,00 %. Зростала також кредиторська заборгованість – з 250 тис. грн. у 2024 р. до 300,0 тис. грн. у 2025 р., що не є позитивним моментом в діяльності товариства. Сумарно короткострокові забов’язання підприємства зросли протягом двох років на 150,0 тис. грн, що становить 23,08 %. Також зростали у звітному періоді на 33,33 % власні кошти, що знаходяться у товарних запасах. У грошовому вимірі це зростання становило 200 тис. грн. – з 600 тис. грн. у 2024 році – до 800 тис. грн. у 2035 році. Частка власних коштів у товарних запасах становила 2 %.

Рівень забезпеченості товариства власними обіговими коштами є основним мірилом оцінки його платоспроможності та фінансової стійкості. У процесі діагностики показників ліквідності визначають і роблять висноки, наскільки підприємство є платоспроможним і наскілько, або якою мірою воно здатне відповідати за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями. Товариство можна буде вважати ліквідним, коли величина його оборотних активів перекриває розмір поточних боргових забов’язань і навпаки.

Результати аналізу після проведених автором кваліфікаційної роботи необхідних розрахунків, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності активів підприємства ТОВ «МФК»

Показники, тис. грн.	2024 рік	2025 рік	Зміни	
			Сума	%
Кошти (А1) Кредиторська заборгованість (П1)	600,0	720,0	120,0	20,0
Швидко-реалізовані активи (А2) Короткострокові кредити (П2)	260,0	290,0	30,0	11,5
Повільно-реалізовані активи (А3) Довгострокові кредити та позикові кошти (П3)	2020,0	2200,0	180,0	9,0
Основні засоби та нематеріальні активи (А4) Джерела власних коштів (П4)	1730,0	1820,0	90,0	5,2
Висновок:	Неабсолютна ліквідність	Неабсолютна ліквідність		

Як свідчать дані табл. 2.3, ліквідність балансу підприємства можна охарактеризувати як недостатню, оскільки відношення швидко-реалізованих активів і короткострокових кредитів відповідають рівності А2/П2, невідповідність становить: у 2024 р. – 260,0 тис. грн., а у 2025 р. – 290,0 тис. грн.

Співвідношення власних коштів до кредиторської заборгованості (А1) до (П1) свідчить про здатність товариства підприємства повною мірою задовольнити вимоги кредиторів за рахунок своїх швидко-реалізованих активів.

Найбільше перевищення розміру повільно-реалізованих активів (А3) по відношенню до довгострокових кредитів та позикових коштів спостерігалося у третій групі коштів над платежами є у третій групі – 180,0 тис. грн., або 9,0 %.

Позитивним було також і співвідношення основних засобів і нематеріальних активів (А4) та джерел власних коштів (П4), величина перевищення становила 90,0 тис. грн., або 5,2 %, тобто можна констатувати, що власними коштами товариство може забезпечити покриття негайних вимог кредиторів.

Загальний висновак у цій частині аналізу – підприємство ТОВ «МФК» володіє неабсолютною ліквідністю своїх активів, проте їх розмір цілком дозволяє у будь який час задовольнити усі фінансові позови кредиторів.

На рис. 2.1 наведено графічну динаміку показників ліквідності підприємства.

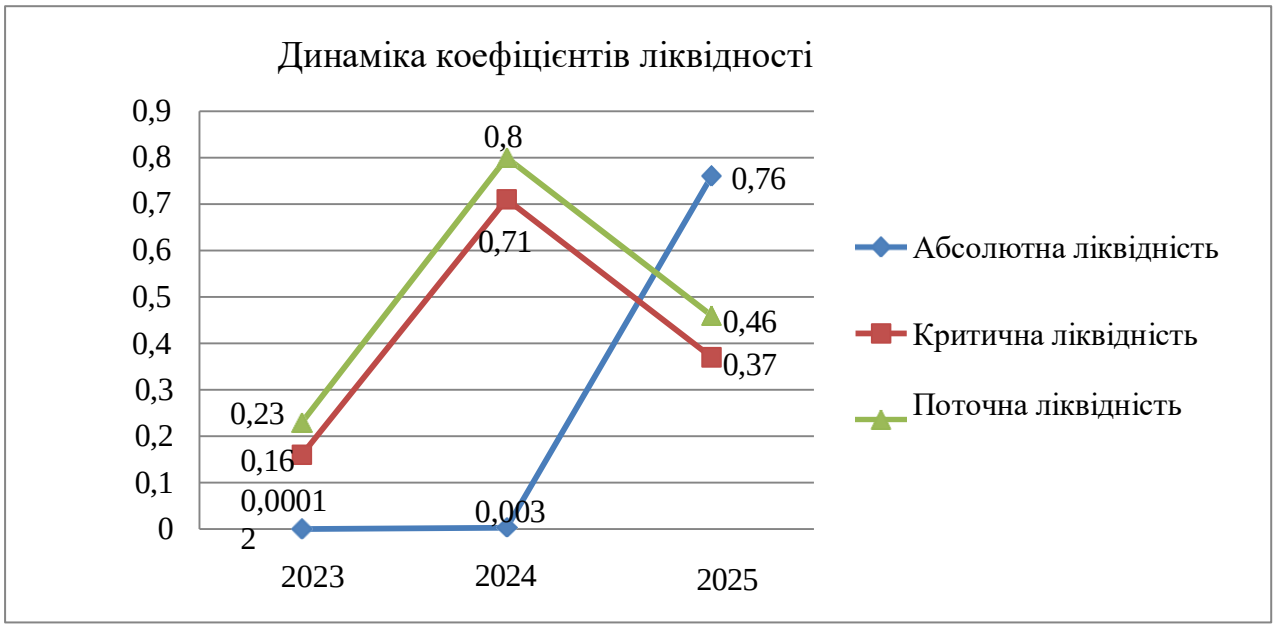


Рис. 2.1 – Динаміка показників фінансової ліквідності підприємства

Як видно з даних рис. 2.1, стрімке зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,003 у 2024 році до 0,760 у 2025 році коефіцієнта термінової свідчить про зміцнення фінансової стійкості та незалежності підприємства, яке володіє достатньо ліквідними активами, які покривають термінові фінансові забов’язання з боку кредиторів. суми коштів, на погашення зобов'язань підприємства. Зовсім інша кртина спостерігається по відношенню до показників критичної та поточної ліквідності, які протягом останнього 2025 року по відношенню до попереднього – скоротилися відповідно з 0,71 до 0,37 та з 0,80 до 0,46. Власне саме ці показники й дають підставу стверджувати, що у цілому підприємство ТОВ «МФК» володіє неабсолютною ліквідністю своїх фінансових активів.

Найпоширеніший спосіб комплексної оцінки фінансової стійкості грунтується на формуванні балансової моделі.

Балансова модель оцінки фінансової стійкості — це інструмент, який визначає фінансовий стан підприємства на основі порівняння джерел фінансування з потребами у формуванні запасів та витрат. Вона базується на класифікаційному розподілі активів і пасивів балансу для діагностики забезпечення підприємства власними обіговими коштами.

Модель базується на трьох основних показниках джерел формування запасів, які порівнюються з величиною запасів і витрат (З):

1. Джерела формування запасів:

- власні оборотні кошти (ВК_об):Власний капітал мінус необоротні активи.
- власні та довгострокові позикові кошти (ВК_д):ВК_об плюс довгострокові кредити та позики.
- загальна величина основних джерел формування (З_осн): ВК_д плюс короткострокові кредити та позики.

2. Типи фінансової стійкості:

За ступенем покриття запасів різними джерелами визначають чотири типи:

1. Абсолютна фінансова стійкість:
   - Умова: З < ВК_об.
   - Ідеальний стан: підприємство повністю забезпечене власними джерелами.
2. Нормальна фінансова стійкість:
   - Умова: ВК_об. <З <ВК_д.
   - Оптимальний стан: для покриття запасів залучаються довгострокові кредити.
3. Нестійкий фінансовий стан:
   - Умова: ВК_д < З < З_осн
   - Нормальна діяльність порушується: виникає потреба в короткострокових позиках та можливі перебої з платоспроможністю.
4. Кризовий фінансовий стан:
   - Умова: З > З_осн

- Критичний стан: підприємство повністю залежить від позикових джерел,існує загроза банкрутства.

Виходячи з цієї умови, автором дипломної роботи були розраховані показники фінансової стійкості підприємства, які представлені даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «МФК»

Показник	Формула	Рік		
		2025 р.	2024 р.	2023 р.
1.Коефіцієнт фінансової незалежності	К. н. = Власний капітал /Активи	0,07	0,19	0,26
2.Коефіцієнт співвідношення зикового і власного капіталу	К. з.с. = Позикові кошти / Власний капітал	15,89	4,49	2,71
3.Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	К. д.о. = овгострокові зобов'язання / Власний капітал	4,10	1,81	0,04
4.Коефіцієнт забезпеченості асними оборотними засобами	К. сос = (Власний капітал-Необоротні активи) / Оборотні активи	1,89	1,07	3,20

Як слідує з даних табл. 2.4, значення усіх розрахованих показників фінансової стійкості перевищують їхнє нормативне значення, то з цього можна зробити висновок, що підприємство є фінансово незалежним і забезпечує свій розвиток за рахунок зростання прибутку та капіталу за збереження платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

За результатами проведення комплексної діагностики та аналізу ефективності господарської та фінансової діяльності ТОВ «МФК» можна зробити висновки: динаміка зміни основних показників господарсько-фінансової діяльності була незначною, по результатам 2025 року підприємство відпрацювало більш ефективно, ніж у 2024 році, темп економічного зростання був досить помітним, ефективніше використовувалися матеріально-фінансові ресурси підприємства. Тому є присутніми обнадійливі тенденції до подальшого зростання та розвитку підприємства, для цього необхідно приймати обґрунтовані управлінські рішення, застосовувати різноманітні заходи для

більш ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення рівня його економічного зростання, а головне – активно впроваджувати у практику повсякденної діяльності підприємства підприємницькі інноваційні рішення, які дозволять йому посилити рівень фінансової стійкості, зменшать ступінь ризиковості поточної діяльності і підвищать загальну ефективність діючої системи антикризового управління.

2.3 Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємства

Існує безліч вітчизняних та зарубіжних методик прогнозування настання банкрутства підприємств, але основна наукова суперечність полягає у різниці отриманих результатів для одного й того ж суб'єкта господарювання. Тому нами прийнято рішення розглянути найпопулярніші методики у межах цього дослідження.

Для вивчення макросередовища та його впливу на систему антикризового управління, було відібрано 30 експертів – матрицю PEST–аналізу представлено даними табл. 2.6.

Згідно з даними табл. 2.6, на діяльність ТОВ «МФК» найбільше впливають політичні, соціально-культурні та економічні фактори. Це зумовлено нестабільною ситуацією у цих сферах. Зокрема, свій вплив мали: військові дії на теренах України, викликані збройною агресією російської федерації, зміни нормативно-правової бази, зниження купівельної спроможності населення.

Таблиця 2.6

Сукупний PEST-аналіз для підприємства ТОВ «МФК»

Політичні чинники	Вплив бал	Оцінка	Взвіш. оціннка	Економічні чинники	Вплив, бал	Оцінка	Взвіш. оцінка
1. Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	2	0,25	0,5	1. Темпи зростання економіки	3	0,2	0,6
2. Ступінь захисту інтелектуальної власності	1	0,2	0,2	2. Рівень інфляції та процентні ставки	3	0,2	0,6
3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	3	0,35	1,05	3. Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища регіоні	4	0,3	1,2

4. Майбутнє та поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі	4	0,25	1	4. Взаємини із місцевими органами державної влади (крайовими, міськими)	4	0,3	1,2
Разом			2,75	Разом			3,6
Соціально-культурні фактори	Вплив, бал	Оцінка	Взв ось нка	Технологічні фактори	Вплив, бал	Оцінка	Взв ось нка
1. Вимоги до якості продукції та рівнем сервісу	5	0,75	3,75	1. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	3	0,15	0,4 5
2. Ставлення до роботи	3	0,2	0,6	2. Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	3	0,15	0,4 5
3. Рівень охорони здоров'я та освіти	5	0,1	0,5	2. Використання передового досвіду	3	0,15	0,4 5
				3. Розвиток та проникнення інтернету,розвиток мобільних пристроїв	1	0,2	0,2
				4. Доступ до новітніх технологій	2	0,25	0,5
				5. Нормативні санітарно-епідеміологічні та екологічні вимоги ›	3	0,25	0,7 5
Разом			4,85	Разом			2,35

Для оцінки зовнішніх загроз безпеці підприємства, рекомендується використовувати методику, що є шаблоном-схемою оцінки ризиків (рис. 2.2).

Низька значимість, висока ймовірність
Ризик зниження прибутку внаслідок піжвищення цін на матеріали
Середня значущість, висока ймовірність
Ризик скорочення обсягів виробництва внаслідок використання застарілого обладнання
Висока значущість, висока ймовірність
Ризик неплатежу з боку контрагентів
Ризик втрати ліквідності
Ризик втрати платоспроможності
Ризик втрати фінансової рівноваги
Низька знаність, середня ймовірність
Ризик виникнення втрат внаслідок обставин непереборної сили
Середня значущість, середня ймовірність
Ризик виникнення додаткових витрат внаслідок зміни законодавства
Висока значимість, середня ймовірність
Ризик зниження прибутку внаслідок підвищення цін на матеріали
Низька знайомість, низька
Ризик втрати прибутковості бізнесу внаслідок зниження рівня репутації фірми
Середня значимість, низька ймовірність
Ризик скорочення обсягів продажу внаслідок порушення договірних зобов'язань
Висока значимість, низька ймовірність
Ризик зниження попиту продукції з боку основних споживачів

Рис. 2.2 – Блок-хема фінансових ризиків для ТОВ «МФК»

Як видно з даних, наведених на рис. 2.2, важливе значення мають ризики, пов'язані зі зниженням прибутку внаслідок підвищення цін на матеріали, виникненням додаткових витрат внаслідок виникнення чисельних форс-мажорних обставин, викликаних розв’язаною війною російської федерації проти нашої країни, які мають характер обставин непереборної сили, і ймовірність їхнього наступу оцінюється як велика..

Ризик втрати прибутковості бізнесу внаслідок зниження рівня репутації підприємства, має низьку значимість, і ймовірність. Два інші ризики, а саме:

- ризик скорочення обсягів продажу внаслідок порушення договірних зобов'язань;
- ризик зниження попиту на послуги підприємства із боку основних споживачів мають високу значимість для підприємства, але низьку ймовірність, оскільки через втрату майна у значної кількості населення через російські бомбардування й ракетні обстріли попит на готову продукцію меблевих виробництв завжди залишається актуальним.

Інтегральний індекс ефективності системи антикризового управління підприємства ТОВ «МФК» представлено даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральний індекс ефективності системи антикризового управління для ТОВ «МФК»

Показник	Вплив	Вага	Зважена оцінка
1. Фінансова ефективність	7	0,3	2,1
2. Стійкість підприємства	8	0,3	2,4
3. Інноваційна діяльність	5	0,2	1
4. Організаційна структура	6	0,05	0,3
5. Ефективність управління	8	0,05	0,4
1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища	10	0,1	1
7. Інтегральний показник			7,2 - ефективне

Для мінімізації ризиків на підприємстві потрібна добре вибудована система управління кризовими ситуаціями, дієва підтримка з боку держави, особливо під час війни, постійні зусилля вищого менеджменту щодо впровадження передових практик стосовно мінімізації позикових джерел фінансування, зниження витрат, ефективної роботи з дебіторською заборгованістю та нарощування обсягів реалізації готової продукції задля зростання рівня прибутковості.

Як один із показників ймовірності настання банкрутства підприємства нижче розрахований Z-рахунок Альтмана (табл.2.8)

Ймовірність банкрутства в залежності від значення Z-рахунку Альтмана становить:

- 1.23 і менше – висока ймовірність банкрутства;
- від 1.23 до 2.9 – середня ймовірність банкрутства;
- від 2.9 і від – низька ймовірність банкрутства.

$$Z\text{-рахунок} = 0{,}717T1 + 0{,}847T2 + 3{,}107T3 + 0{,}42T4 + 0{,}998T5$$

Таблиця 2.8

Аналіз ймовірності настання банкрутства ТОВ «МФК»

за Z-моделлю Альтмана

Коеф-т	Розрахунок	Значення на 31.12.2025 р.	Множник	Твір(гр. 3 х гр. 4)
1	2	3	4	5
T_1	Відношення оборотного капіталу до всіх активів	0,32	0,717	0,23
T_2	Відношення нерозподіленого прибутку до величини всіх активів	0,33	0,847	0,28
T_3	Відношення EBIT до величини всіх активів	0,03	3,107	0,11
T_4	Відношення власного капіталу до позикового	0,5	0,42	0,21
T_5	Відношення виручки від продажу до величини всіх активів	8,8	0,998	8,78
Z-рахунок Альтмана:				9,61

Як видно з розрахунків, представлених у табл. 2.8, для ТОВ «МФК» значення Z-рахунку становило 9,61. Таке значення показника свідчить про незначну можливість банкрутства підприємства.

У табл. 2.9 розрахована ймовірність настання банкрутства згідно з моделлю

Таффлера. За наведеними даними ймовірність банкрутства підприємства невелика, оскільки знайдені значення перебувають у межах вище нормативного показника.

Таким чином, у результаті діагностики та аналізу стану діяльності ТОВ «МФК» за 2023-2025 роки. були виявлені такі показники, що негативно вплинули на діяльність підприємства:

- зменшення середньорічної продуктивності на 4 тис. грн. на одного працюючого;
- збільшення повної собівартості на 19274 тис.грн.;
- збільшення витрат за 1 грн. реалізації на 0,01 грн.;

$$ZT = 0{,}53 \times K1 + 0{,}13 \times K2 + 0{,}18 \times K3 + 0{,}16 \times K4$$

Таблиця 2.9

Ймовірность настання банкрутства ТОВ «МФК» за Z-моделлю Таффлера

№	Показники	2023	2024	2025
1	Поточні активи (Підсумок оборотних активів) *	5 100	11 581	15 160
2	Сума активів*	5 671	12 763	16 409
3	Короткострокові зобов'язання*	2 913	6 991	10 286
4	Сума зобов'язань*	2 913	6 991	10 286
5	Прибуток від реалізації	1 380	1 140	234
6	Ринкова вартість власного капіталу (Чисті активи) * 12	2 759	5773	6 028
7	Обсяг продажів (виторг)	145 759	115 245	163 887
8	К1 (п.5/п.3)	0,47	0,16	0,02
9	К2 (п.1/п.4)	1,75	1,66	1,47
10	К3 (п.3/п.2)	0,51	0,55	0,63
11	К4 (п.7/п.2)	25,70	9,03	9,99
12	Значення Z_T	4,68	1,85	1,91
	Оцінка значень: <0,2 - дуже висока ймовірність банкрутства >0,3 - ймовірність банкрутства невелика	Імовірність банкрутства невелика, оскільки. Z_T> 0,3	Імовірність банкрутства невелика, оскільки Z_T> 0,3	Імовірність банкрутства невелика, оскільки Z_T> 0,3

- зменшення рентабельності продажів на 0,80 % (валовий прибуток на 1 грн. реалізації продукції зменшилося на 0,008 грн.);
- випереджаюче підвищення активів підприємства над величиною загальної зміни власного капіталу (64,28 та 12,76% відповідно);

- значення коефіцієнта автономії знаходиться в межах нижче нормативного значення (0,33 пункту за норми не менше 0,50);

- коефіцієнтпоточною ліквідності має значення нижче нормативного на кінець аналізованого періоду (1,40 пункту, замість 2,00);

- протягом аналізованого періоду спостерігається негативна динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності;

- істотне зменшення величини прибутковості від продажів на 1 146 тыс. грн.;

- за 2023-2025 роки спостерігається негативна динаміка показників рентабельності продажів за валовим прибутком, за прибутком від продажів до сплати податків, а також за чистим прибутком підприємства (0,80; 0,43 і 0,34 грн. відповідно);

- рентабельність власного капіталу за 2025 рік має значення, що не відповідає нормативному;

- рентабельність активів підприємства у аналізованому періоді впала на 5,30 %;

- у підприємства намічається недостаток високоліквідних коштів на покриття своїх термінових зобов'язань.

На підставі проведеного аналізу ймовірності настання банкрутства автором кваліфікаційної роботи було виявлено, що на підприємстві присутнє місце загрози настання банкрутства, проте незважаючи на це, при прийнятті ефективних управлінських рішень підприємство може значно посилити ефективність своєї діяльності у наступних роках.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Впровадження інтегрованої система управління бізнес-процесами

Удосконалення системи антикризового управління підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки дозволяє більш ефективно виявляти, аналізувати та мінімізувати ризики, які можуть загрожувати фінансовій стабільності та стійкості підприємства, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям. Разом з тим, удосконалення управлінських процесів, впровадження систем моніторингу та раннього попередження дозволяють підприємству швидше та ефективніше реагувати на зовнішні зміни та їх вплив на діяльність підприємства.

Діагностика основних показників господарсько-фінансової діяльності та ефективності наявної на підприємстві ТОВ «МФК» системи антикризового управліннястану підприємства виявила такі проблеми, що негативно впливають на фінансову безпеку підприємства:

– на підприємства здійснюються заходи з антикризового управління з метою забезпечення економічної безпеки за рахунок різних інструментів, таких як: система менеджменту якості, що включає регулярне проведення внутрішніх аудитів, аналіз невідповідностей та впровадження коригувальних заходів, підтримання сертифікації за стандартами ISO, використання концепції ощадливого виробництва, застосовується високотехнологічне обладнання та розробка стратегій;

– на підприємстві спостерігається високе зростання запасів та збільшується термін оборотності основних статей оборотних активів, таких як дебіторська заборгованість та запаси. Тривалість оборотності запасів збільшилася на 41 день. Висока частка запасів в активах підприємства негативно відбивається на показниках ліквідності, а також призводить до зростання витрат

на їх утримання;

– грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення знизилися на 35,3%, оскільки компанія інвестувала кошти в основні засоби, ресурси та матеріали для розширення виробництва. Невелика частка коштів у активах також несприятливо відбивається на ліквідності;

– аналіз структури капіталу показав суттєве зростання власного капіталу підприємства ТОВ «МФК» за три роки. Найбільше зростання відбулося 2025 року – 24,5 %. У структурі капіталу переважають короткострокові зобов'язання, які у 2025 році суттєво збільшилися. Довгострокові зобов'язання у 2024 та 2025 роках на балансі підприємства відсутні. Короткострокові зобов'язання становлять 72,8 % на кінець 2025 року у структурі капіталу підприємства. Незважаючи на зниження частки за три роки з 92,1 %, частка короткострокових зобов'язань залишається високою, що негативно відбивається на показниках фінансової стійкості та фінансовому становищі підприємства;

– коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності погіршили свої значення у 2025 році щодо значень 2024 року. На тлі високої частки короткострокових зобов'язань та зниження високоліквідних активів у підприємства можуть виникнути проблеми з платоспроможністю та погашенням своїх поточних зобов'язань;

– аналіз фінансової стійкості ТОВ «МФК» дозволяє зробити висновок, що багато показників фінансової стійкості ще не досягають норми, необхідної для забезпечення сталого фінансового стану підприємства;

– SWOT аналіз підприємства показав, що в даний час слабкою стороною його діяльності є проблеми з фінансовою стійкістю, ліквідністю та високою фінансовою залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Виявлені в ході діагностики фінансового стану підприємства ТОВ «МФК» проблеми дозволили сформувати основні напрями їх вирішення з метою забезпечення надійної економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).

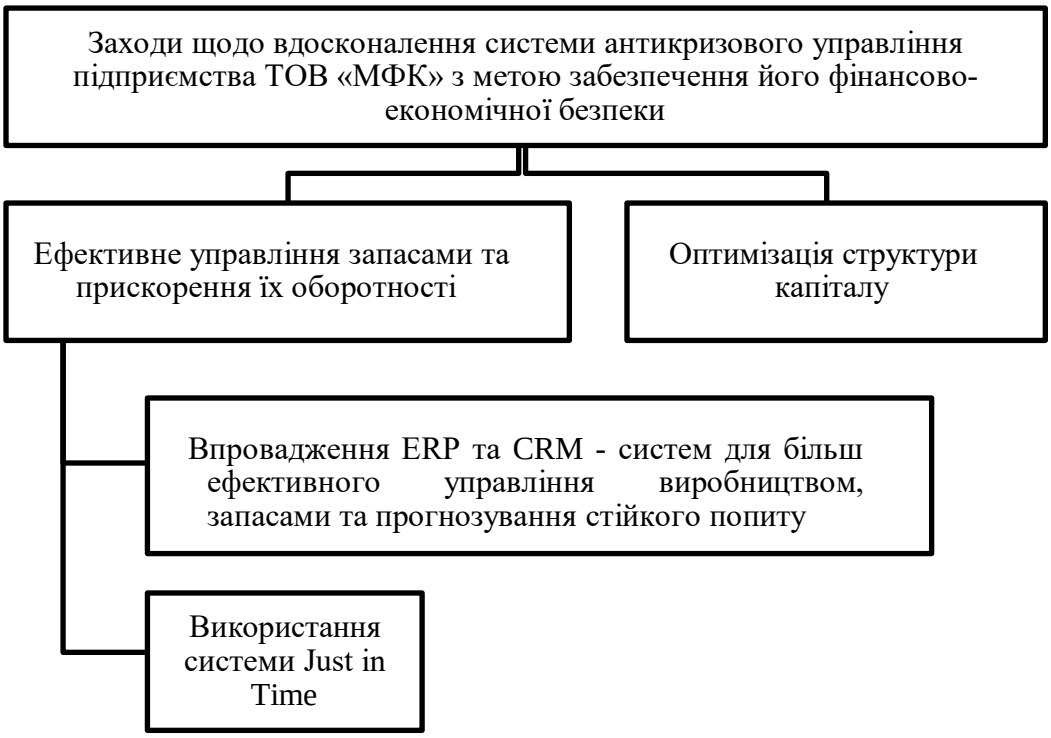


Рис. 3.1 – Заходи щодо вдосконалення системи антикризового управління

Оскільки на підприємстві ТОВ «МФК» спостерігається зростання нереалізованих запасів та скорочення термінів їхньої оборотності, то перед підприємством постає невідкладнене завдання щодо покращення існуючих процесів управління ними. В даний час облік та управління матеріально-технічними запасами та фінансовими ресурсами здійснюється через систему 1С «підприємство», яка давно застаріла як морально, так і фізично.

Сучасна практика управління та менеджменту доволі успішно використовує ефективні інтегровані комп’ютерно-програмні ресурси з відповідним програмним забезпеченням, які отримали назву CRM та ERP – систем.

та CRM (Customer Relationship Management) — це ключові програмні автоматизовані системи для управління сучасним бізнесом. Вони мають різні пріоритети: CRM фокусується на збільшенні прибутку та клієнтах, тоді як ERP спрямована на оптимізацію внутрішніх ресурсів, зниження витрат та управління операціями.

Головні відмінності між ними можна побачити з даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відмінності інтегрованих ERP та CRM - систем

Характеристика	Система	
	CRM (Управління продажами)	ERP (Управління ресурсами)
Основне призначення	Залучення, утримання клієнтів та підвищення обсягів продажів.	Управління всіма ресурсами та операціями бізнесу.
Цільова аудиторія	Відділи маркетингу, продажу та клієнтської підтримки.	Усі підрозділи: виробництво, бухгалтерія, склад, логістика, HR.
Основні функції	Ведення бази лідів, воронка продажів, фіксація звінків, історії угод, e-mail розсилки.	Фінансовий облік, управління закупкам ланцюгами поставок, управління персоналом, складський облік.
Кінцева мета	Зростання конверсії та клієнтської лояльності.	Зниження витрат та підвищення загальної ефективності підприємства

CRM та ERP – системи для меблевого виробництва пропонують широкий спектр функцій, які дозволяють оптимізувати поточні й перспективні бізнес-процеси, збільшувати ефективність виробництва та знижувати собівартість продукції. Впровадження у практику повсякденної діяльності цих систем дозволяє виробникам меблів залишатися конкурентоздатними на ринку та ефективно й найменшими затратами задовольняти усі потреби покупців.

Одночасне використання ERP (управління ресурсами) та CRM (управління продажами) - систем у меблевому виробництві — це золотий стандарт автоматизації. Він дозволяє оперативно перевести клієнта від першого дзвінка до монтажу готового виробу, виключаючи людський фактор, втрату даних та затримки на стиках відділів.

Головна перевага одночасного використання двох систем - розподіл зон відповідальності.

CRM-система (Фронт-офіс):

- відповідає за маркетинг, ліди, первинні прорахунки та воронку продажів;

- зберігає історію спілкування, дизайн-проекти (наприклад, візуалізації кухонь чи шаф), заміри та побажання клієнта;
- фіксує фінансові надходження (передоплати).

ERP-система (Бек-офіс):

- відповідає за складські залишки (ДСП, фурнітура), закупівлі, логістику та фінансову звітність.
- генерує специфікації (перелік матеріалів), креслення для верстатів з ЧПУ та карти розкрою.
- контролює завантаженість цеху та формує графік виробництва.

Така зв'язка на практиці працює наступним чином:

1. Заявка та замір: Менеджер вносить дані в CRM. Після узгодження проєкту клієнт підтверджує замовлення.
2. Передача у виробництво: Замовлення автоматично або в один клік конвертується з CRM в ERP.
3. Розрахунок матеріалів: ERP аналізує проєкт, вираховує \(m^{2}\) плити, кількість кромки, метри фурнітури та перевіряє їх наявність на складі. Якщо чогось бракує, система автоматично створює заявку на закупівлю.
4. Виготовлення: ERP ставить завдання на виробництво, формує маршрутний лист для кожного цеху та контролює виконання.
5. Монтаж та доставка: Статус "Готово" з ERP передається в CRM. Менеджер бачить, що меблі на складі, і автоматично зв'язується з клієнтом для узгодження доставки.

Переваги інтеграції

- швидкість прорахунку: Інтеграція виключає помилки при перенесенні розмірів або цін вручну. Менеджер може назвати точну вартість виробу за лічені хвилини.
- прозорість для клієнта: У будь-який момент замовник може дізнатися на якому етапі виготовлення знаходяться його меблі (деталювання, фарбування, збирання).

- економія матеріалів: Точний розрахунок в ERP знижує кількість відходів та обрізків.
- аналітика бізнесу: Управління складськими запасами на основі реальної статистики продажів у CRM.

Для меблевого бізнесу найбільш прийнятним є варіант використання двох окремих спеціалізованих платформ (наприклад, окрема CRM для меблів та потужна ERP), які синхронізуються між собою за допомогою API.

Наступним інноваційним підприємницьким заходом, спрямованим на підвищення ефективності системи антикризового управління, зокрема управління матеріальними запасами та скорочення термінів їх оборотності, виступає авторська пропозиція впровадження концепції «Ощадливе виробництво».

Концепція «Ощадливе виробництво (у англомовному варіанті Lean Manufacturing) - це філософія управління, яка спрямована на усунення всіх видів втрат та максимізацію цінності для клієнта. Головна ідея – виробляти продукцію високої якості за мінімальних витрат часу, матеріалів та ресурсів. Ощадливе виробництво будується на постійному вдосконаленні процесів, усуненні надлишків та синхронізації всіх ланок ланцюжка.

Одним із центральних інструментів цього підходу є система Just in Time, або виробництво точно вчасно.

Система Just in Time (JIT) - це метод організації виробництва та поставок, при якому матеріали, комплектуючі та деталі надходять на робоче місце рівно в той момент, коли вони необхідні для обробки або збирання. Іншими словами, це система точно вчасно або система точно в строк, яка виключає надмірні складські запаси та мінімізує простої.

Терміни "точно вчасно" і "точно в строк" є синонімами і позначають одну концепцію - своєчасну доставку ресурсів без випередження або затримки.

Мета JIT – синхронізувати всі етапи виробничого процесу так, щоб кожен елемент ланцюжка працював як єдиний потік без накопичення

незавершеного виробництва. Це дозволяє знизити витрати на зберігання, підвищити гнучкість та покращити якість продукції.

"Принцип "точно вчасно" полягає в тому, що під час виробничого процесу необхідні для складання деталі виявляються на виробничій лінії суворо в той момент, коли це потрібно, і в строго необхідної кількості" - Тайіті Воно, інженер, який вважається батьком Toyota Production System та системи Just in Time.

Система точно вчасно зародилася Японії в середині XX століття. Її творцем вважається інженер компанії Toyota Тайіті Воно, який розробив Toyota Production System (TPS) у 1950-1970-ті роки. У повоєнній Японії ресурси були обмежені, виробничі площі невеликими, а попит нестабільним. У разі накопичення великих запасів було економічно невигідним.

Таїті Воно запропонував радикальний підхід: замість виробництва «про запас» випускати продукцію тільки під реальний попит і отримувати матеріали рівно тоді, коли вони потрібні. Для цього впроваджувалися інструменти візуального управління, система Kanban (картки-сигнали для замовлення матеріалів) та принципи Pullсистеми (витяг виробництва від кінцевого попиту, а не проштовхування від планів). Згодом TPS стала взірцем для всього світового автопрому та лягла в основу руху Lean Manufacturing.

Принципи JIT тісно пов'язані з філософією усунення втрат (muda) та побудови стабільного потоку. Перший принцип — робити тільки те, що потрібно, у потрібній кількості та у потрібний момент. Це означає відмову від серійного надвиробництва та перехід до гнучкого, орієнтованого на попит випуску.

Другий принцип - мінімізація запасів на всіх етапах: від сировини до готової продукції. Третій принцип – тісна співпраця з постачальниками на основі довгострокових відносин та точного планування. Четвертий принцип - безперервне усунення втрат: простоїв (muda), нерівномірності (mura) та

навантаження (muri). П'ятий принцип – використання Pullсистеми та інструменту Kanban для управління потоками матеріалів.

Pullсистема означає, кожен наступний етап виробництва «витягує» матеріали від попереднього лише тоді, коли вони потрібні. Kanban — це візуальний сигнал (картка або повідомлення електронної пошти), який запускає замовлення або виробництво. Разом ці принципи створюють синхронізований та передбачуваний виробничий потік.

Переваги Just in Time є очевидними для компаній, що впровадили систему.

Перша перевага - значне скорочення складських запасів, що знижує витрати на зберігання, страхування та управління складом. За даними Toyota, впровадження JIT дозволило скоротити запаси на 50% та звільнити складські площі для інших потреб.

Друга перевага — скорочення виробничого циклу та підвищення оборотності капіталу.

Третя перевага — покращення якості продукції, оскільки дефекти виявляються швидше і не накопичуються у незавершеному виробництві.

Четверта перевага — гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін попиту та вимог ринку.

Проте вказана система має й певні недоліки.

Перший — висока залежність від стабільності постачання. Будь-які перебої у логістиці, форсмажори або затримки у постачальників можуть зупинити виробництво.

Другий недолік - необхідність високої дисципліни, точності планування та культури відповідальності у всіх учасників ланцюжка. Не всі компанії здатні швидко перебудуватись на такий режим роботи.

При впровадженні JIT компанії стикаються із низкою ризиків. Основний ризик – залежність від постачальників. Якщо постачальник не справляється з графіком або допускає відхилення, це миттєво відбивається

на виробництві. Другий ризик - нестабільність попиту та різкі коливання обсягів замовлень.

Для мінімізації ризиків використовують конкретні інструменти. Компанії формують мережу резервних постачальників та диверсифікують джерела матеріалів. Впроваджуються системи прогнозування попиту на основі даних та штучного інтелекту. Використовуються ERP-системи (планування ресурсів підприємства) для моніторингу запасів та координації постачання в реальному часі.

Ще один метод - поетапне використання JIT. Замість різкої перебудови всієї компанії, підприємства починають з окремих ліній або цехів, відпрацьовують стабільність процесів і поступово поширюють підхід на інші блоки. Це робить перехід більш керованим та знижує ризики збоїв.

З розвитком Industry 4.0 роль JIT у ощадливому виробництві стає ще більш значущою. Сучасні цифрові технології – інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), цифрові двійники та хмарні ERP системи – посилюють ключові принципи JIT і роблять виробництво більш прозорим та стійким.

IoT-датчики дозволяють відстежувати становище матеріалів та продукції в реальному часі, автоматично формувати замовлення та контролювати якість на кожному етапі. AI-системи прогнозують попит з високою точністю та оптимізують маршрути поставок. Цифрові двійники моделюють виробничі процеси та допомагають виявити вузькі місця до їх виникнення.

В умовах глобалізації та прискорених логістичних ланцюжків JIT стає не просто інструментом економії, а частиною стратегії конкурентоспроможності. Одночасно вимоги до сталого розвитку та циркулярної економіки підтримують ідею "не виробляти зайвого", що робить JIT елементом екологічно усвідомленого бізнесу.

У довгостроковій перспективі виробництво JIT стає основою сталого розвитку та ефективного управління в умовах цифрової трансформації.

Системи Just in Time (точно-в-строк) створені для мінімізації матеріальних запасів виробництва. Згідно з філософією JIT, зберігання запасів - безглузді витрати. Запаси - це свого роду буфери, які приховують проблеми, що повторюються. Ці проблеми не вирішуються — частково саме через те, що вони приховані, а частково тому, що наявність резервного запасу робить їх менш серйозними.

Використовуючи підхід JIT, поступово знижують рівень запасів, щоб розкрити проблеми. Коли проблеми виявлено та вирішено, рівень запасів ще раз знижують, знаходять і вирішують наступний пласт проблем тощо.

Фундаментальний принцип філософії JIT - вважати працюючих активним капіталом підприємства. Добре навчені та мотивовані працівники є серцем системи. Вони мають більше повноважень у прийнятті рішень, ніж їхні колеги у традиційних системах, але від них відповідно і чекають більшого.

Робітники навчаються суміжним спеціальностям до виконання кількох елементів процесу роботи на різноманітному устаткуванні. Це надає системі додаткову гнучкість, тому що робітники можуть надати один одному допомогу при появі заторів у виробничому процесі або замінити відсутнього колегу.

Працівники в системі JIT несуть більшу відповідальність за якість, ніж робітники у традиційних системах. Від них чекають на участь у вирішенні проблем у процесі безперервного вдосконалення. Робітники в системах JIT зазвичай проходять серйозну підготовку в галузі статистичного управління процесом, покращення якості та вирішення проблем.

Інша характерна риса "точнострокових систем" - спосіб розподілу накладних витрат. Традиційні методи обліку іноді спотворюють розподіл витрат, тому що розподіляють їх на основі безпосередньо відпрацьованого годинника.

Ще одна властивість систем "точно-в-термін" пов'язана з керівництвом. Від менеджера потрібно бути лідером та помічником, а не просто віддавати накази. Всіляко заохочуються двосторонні зв'язки між менеджерами та робітниками.

«Точностроковi» системи мають низку важливих переваг, які привертають увагу компаній із традиційним підходом до виробництва. Основними перевагами є:

1. Знижений рівень матеріальних запасів у процесі виробництва (незавершеного виробництва), закупівель та готових виробів.
2. Найменші вимоги до розмірів виробничих площ.
3. Підвищення якості виробів, зменшення шлюбу та переробок.
4. Скорочення термінів виробництва.
5. Велика гнучкість за зміни асортименту виробів.
6. Більш плавний потік виробництва з дуже рідкісними збоями, причинами яких були проблеми якості, коротше терміни підготовки до виробничого процесу; робітники з багатопрофільною кваліфікацією, які можуть допомогти чи замінити один одного.
7. Підвищений рівень продуктивності та використання обладнання.
8. Участь працюючих у вирішенні проблем.
9. Необхідність хороших стосунків із постачальниками.
10. Менше необхідності у невиробничих роботах, наприклад, складуванні та переміщенні матеріалів.

Ключова перевага «точностроковиx» систем — знижений рівень запасів, висока якість, гнучкість, скорочення термінів виробництва, підвищення продуктивності та ефективності використання обладнання, зниження обсягу браку та переробок, а також зменшені вимоги до виробничих площ.

Використання системи Just in Time (JIT, "точно в строк") у меблевому бізнесі — це управління виробництвом та запасами, за якого матеріали (деревина, фурнітура, оббивка) надходять від постачальників рівно в той момент, коли це необхідно для виготовлення, і одразу відвантажуються клієнту. Це дозволяє мінімізувати запаси на складах.

Основні принципи JIT для меблевого виробництва:

- "Витягувальна" система (Pull-система): Виробництво меблів стартує лише після того, як від клієнта надійшло реальне замовлення, а не на основі прогнозів і для заповнення складів.
- Синхронізація з постачальниками: Закупівля плит ДСП, МДФ, кромки, фурнітури та тканин відбувається під конкретні проекти. Матеріали приїжджають партіями в цех одразу перед початком розкрою.
- Мінімізація незавершеного виробництва: Заготовки деталей не накопичуються між цехами (розкрій, кромкування, збирання, пакування), а рухаються як безперервний потік.

Переваги для меблевого бізнесу:

- зниження витрат: Звільняються значні площі, які раніше займали величезні склади зберігання готової продукції та сировини.
- висока оборотність капіталу: Кошти підприємства не "заморожені" в матеріалах, що місяцями лежать на полицях.
- гнучкість: Можливість швидкого переходу на нові дизайни чи матеріали без ризику залишитися з неліквідними залишками застарілих декорів.

Водночас потрібно сказати й про ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження системи у практику повсякденної діяльності меблевого підприємства.

- Висока залежність від логістики: Будь-який збій у постачанні комплектуючих призводить до повної зупинки складального виробництва та зриву дедлайнів для клієнтів.
- Вимоги до точності: Управління потребує бездоганного програмного забезпечення (ERP-систем) для автоматизації закупівель та обліку.
- Відсутність оптових знижок: Купівля сировини дрібними партіями під кожне замовлення окремо може вийти дорожче, ніж велика оптова закупівля.

Система Just in Time ідеально підходить для виробництва меблів під замовлення (custom-made): індивідуальні кухні, шафи-купе, елітні меблі преміум-сегмента. Для масового виробництва стандартних серійних меблів (наприклад, бюджетних стільців чи типових комодів) частіше використовують

традиційні системи, що спираються на прогнозування попиту та формування складських запасів.

3.2 Пропозиції щодо диверсифікації виробництва продукції

Проведення ефективнрї диверсифікаційної політики щодо управління асортиментом продукції, яка випускається підприємством, пов'язане з двома основними напрямками: підприємство повинне раціонально організовувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу продукції, і завчасно здійснювати розробку нової продукції для заміни старої продукції, яка вже перебуває на стадії падіння її життєвого циклу і вона є застарілою як морально, так і фізично.

Дбайливе поводження та реалізація ефективної асортиментної політики обумовлює здійснення ефективного моніторингу, головна мета якого полягає у попередженні падіння обсягів реалізації продукції та кардинального поліпшення її асортиментного ряду. Природно, що реалізація подібних перетворень в асортиментній політиці має грунтуватися на ретельному моніторингу причин падіння обсягів реалізації та рівня її продажів, з наступним виявленням перспективних зразків нової, інноваційної продукції, яка з виходом на меблеві ринки, дозволить швидко відновити та наростити обсяги продажів.

Звичайно, що б виявити перспективні та привабливі для майбутніх покупців нові зразки меблевої продукції, такий процес повинен грунтуватися на використанні сучасних практик маркетинг-міксу, проведені ретельного моніторингу меблевого ринку, щоб звести до мінімуму можливі непередбачувані ситуації з подальшим її продажем на ринку, коли виявиться, що вона не користується підвищеним попитом у покупців, а це неминучк призведе до погіршення результатів господарсько-фінансовох діяльності.

За результатами проведеної автором кваліфікаційної роботи маркетингого дослідження потенційних вподобань покупців новой лінійки інноваційної продукції, було встановлено, що підвищеним попитом можуть володіти та

користуватися нові кухонні меблі, шафи-купе для вітальних кімнат. Аналітика показала, що зростанні попиту на нові означені зразки меблевої продукції можуть призвести до зростання обсягів їх реалізації на 5-7%.

В табл. 3.3 представлено підсумок розрахунку економічного ефекту від диверсифікації продукції підприємства.

Таблиця 3.3

Очікуваний економічний ефект від диверсифікації продукції

Показники	До проведення заходу	Після проведення заходу	Зміна	
			Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	60000	63000	3000	5,0
Собівартість,тис. грн.	50000	51500	1500	2,5
Прибуток, тис. грн.	11100	12500	1400	10,8
Рентабельність продажів. %	17,1	18,4	1,3	7,4
Запас фінансової міцності, %	60,0	62,0	2,0	4,5

Основні економічні показники запропонованого заходу представлені у табл. 3.3. Як видно з наведених розрахунків, обсяги реалізації продукції після диверсифікації номенклатурного ряду продукції товариства зростатимуть на 5,0%, її собівартість буде меншою удвічі по відношенню до відсотка зростання обсягів продажу, прибуток зростатиме на 10,8% у порівнянні з прибутком до здійснення номенклатурних перетворень.

На рис. 3.5 представлена розроблена автором кваліфікаційної роботи модель системи антикризового управління підприємством у варіанти проведення диверсифікаційних перетворень та розширення номенклатурної лінійки випуску нових зразків меблевої продукції.

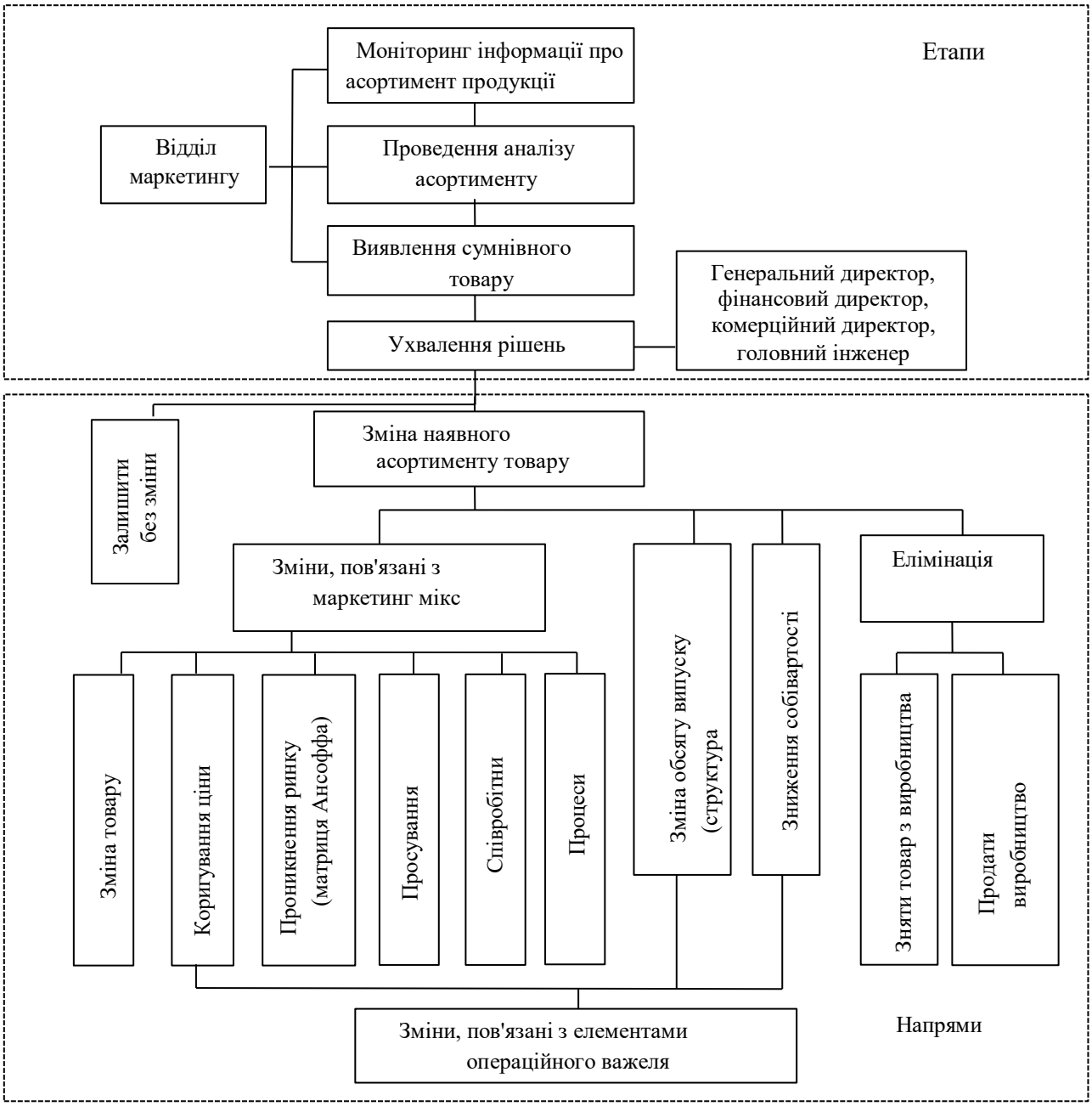


Рис. 3.5 -Авторська одель системи антикризового управління диверсифікацією продукції

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у зниженні часу обороту товарно-матеріальних запасів, що дозволяє швидше отримувати підприємству виручку за реалізовані замовлення, забезпечує скорочення витрат на зберігання та управління запасами, підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості підприємства та його економічної

безпеки.

Далі у табл. 3.3 перераховано основні витрати підприємства ТОВ «МФК» на впровадження підприємницьких проектів - ERP-системи 1С: Підприємство 8. ERP Управління підприємством 2 та системи Just in Time.

Отже, сукупні витрати підприємства на впровадження ERP-системи 1С: Підприємство 8. ERP Управління підприємством 2 та системи Just in Time становитимуть 1450 тис. грн.

Таблиця 3.3

Витрати підприємства на впровадження підприємницьких проектів

Найменування витрат	Сума, тис. грн.
Придбання корпоративних *ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management)* – систем	500
Розробка та налаштування ПЗ	300
Навчання персоналу	200
Інтеграція з існуючими системами	100
Консультування та підтримка	200
Оновлення та ліцензування	150
Разом	1450

За даними аналітиків, які займалися впровадженням аналогічних проектів у виробництві меблевої продукції, зокрема ERP-систем, впровадження даної системи дозволяє підвищити оборотність матеріально-технічних запасів підприємства щонайменше на 10 %. У такому разі зміна оборотності запасів виглядатиме даними, наведеними на рис. 3.5.

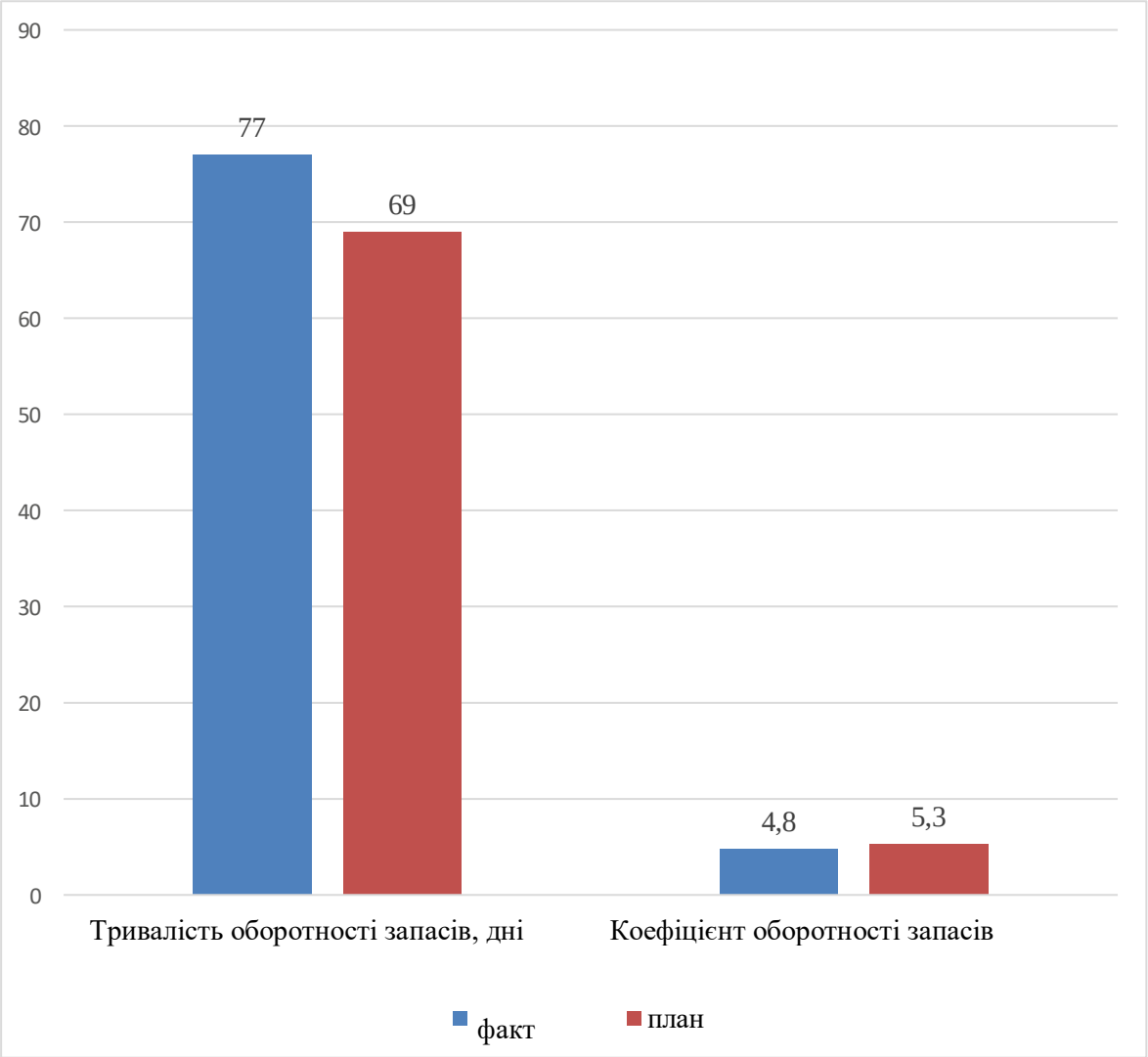


Рис. 3.5 – Зміна оборотності товарно-матеріальних запасів підприємства

Як видно з даних рис. 3.5, тривалість оборотності матеріально-технічних запасів після реалізації заходів щодо їх ефективного управління скоротиться до 69 днів. Швидкість обороту збільшиться із 4,8 до 5,3 разів.

Підвищення швидкості обороту запасів сприяє зростанню виручки від підприємства (формула 1). При цьому зростанні оборотності запасів та збереженні їх рівня прогнозовану виручку від реалізації можна визначити з формули оборотності запасів.

$$\text{Виручка} = \text{Запаси} \cdot \text{Коефіцієнт оборотності запасів}, \quad (1)$$

$$\text{Виторг} = 295380 \cdot 5{,}3 = 1565514 \text{ грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації становитиме 1565514 грн. при зростанні оборотності запасів підприємства, що на 535452 грн. більше значення виручки

від реалізації, отриманої у 2024 році. Вивільнені кошти у розмірі 535 452 грн. підприємство може спрямувати на поповнення оборотних коштів задля підвищення рівня ліквідності фінансових активів. Середня ставка прибутковості при розміщенні коштів на депозитах чи накопичувальних рахунках становить у середньому 14 % річних. Економічний ефект (Еф) можна розрахувати за формулою:

$$\text{Еф} = \text{Вивільнені кошти} \cdot \text{Ставка прибутковості} - \text{Витрати}, \quad (2)$$

$$\text{Еф} = 535452 \cdot 0{,}14 - 1450 = 73513 \text{ т. н.}$$

Отже, економічний ефект від реалізації підприємством запропонованих заходів становитиме 73 513 грн.

Далі у таблиці 3.4 подано структуру активу та капіталу ТОВ «МФК» після процесу оптимізації за підсумками впровадження низки підприємницьких ініціатив, за умови збереження підсумкового значення балансу та структури активів підприємства.

Таблиця 3.4

Структура активів та капіталу ТОВ «МФК» після оптимізації

Показники	2025 р.	2026 р. (проект)	Зміна	
			Абс. змін.	Частка в балансі
Необоротні активи, тис.грн.	8805	8805	0	1,7
Оборотні активи, тис. грн.	522935	522935	0	98
Запаси, тис. грн.	295380	295380	0	55
Дебіторська заборгованість, тис. грн. .	167550	167550	0	31,5
Кошти та короткострокові фінансові вкладення, тис. грн.	56587	56587	0	10,6
Власний капітал, тис. грн.	144833	199500	54667	37,5
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	95000	95000	17,9
Короткострокові зобов'язання, тис. рн.	386907	232240	-154667	43,7
Позикові кошти, тис. грн.	30096	5000	-25096	0,9

Разом	531740	531740	0	100

Як видно з даних табл. 3.4, за рахунок реалізації пропонованих до впровадження підприємницьких проектів досягається позитивна зміна структури оборотного капіталу підприємства ТОВ «МФК» у бік збільшення частки власного капіталу до 37,5 % за рахунок спрямування частини нерозподіленого прибутку та зростання довгострокових зобов'язань до 95000 грн. за рахунок рефінансування позикових зобов'язань та укладання домовленостей щодо збільшення строків погашення кредиторської заборгованості підприємства.

Дані зміни у структурі оборотного капіталу підприємства дозволять покращити загальні показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що можна побачити з даних табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зміна показників ліквідності і фінансової стійкості ТОВ «МФК»

Коефіцієнт	Значення коефіцієнта		Зміна коефіцієнта.
	2025 р.	2026 р. (проект)	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	2,30	0,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,58	0,97	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,20	0,05
Коефіцієнт автономії	0,27	0,37	0,1

За підсумком проектної частини кваліфікаційної роботи можна зробити загальний висновок, що впровадження у практику виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства низки підприємницьких проектів, зокрема розгортання ERP-системи та використання системи Just in Time для більш ефективного управління виробничими запасами та прогнозування попиту призведе до значного скорочення термінів отримання виручки від реалізації готової продукції та скорочення термінів оборотності виробничих запасів на 8

днів.

Виторг від реалізації готової продукції у сумі 1565514 грн. при зростанні оборотності запасів підприємства у 535452 грн. буде більше значення виручки від реалізації, отриманої у 2025 році. Вивільнені кошти у розмірі 535 452 грн. підприємство може спрямувати на поповнення коштів задля забезпечення більшої ліквідності його оборотних активів.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 73513 грн. Запропоновані напрями оптимізації структури капіталу ТОВ «МФК» призводять до зменшення фінансової залежності підприємства від коштів кредиторів та істотно покращать показники загальної ліквідності. Значення коефіцієнта автономії збільшиться до – 0,37, коефіцієнт швидкої ліквідності становитиме – 0,97, коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,2. Усе це в комплексі дозволить забезпечити підвищення загальної системи антикризового управління та зменшить кризовий рівень фінансово-господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Для великої кількості українських підприємств стає все більше очевидним, що їм для ведення поточної виробничо-господарської діяльності, а сьогодні взагалі мову потрібно вести про виживання в надскладних умовах агресивної війни, яку веде російська федерація проти нашої країни та бойових дій на значній території держави, - задля досягнення та збереження довгострокової конкурентоздатності виробничі підприємства повинні щоденно піклуватися про збереження наявного організаційно-виробнисого, кадрового та управлінського потенціалу, які можуть раптово і непередбачувано змінюватися.

Актуальні умови реалізації поточних завдань виробництва передбачають постійну готовність підприємства до змін, воно повинно мати потрібний ресурс в системі антикризової діяльності в частині правильної та своєчасної трансформації структури власного бізнесу, своєчасно проводити адекватні стратегічні та оперативні в своїй антикризовій політиці та системі антикризового управління.

Непередбачувані кризові ситуації можуть проявити себе у будь-якій ланці підприємства, зачіпити бідь-який елемент організаційної структури підприємства, і тому щоб надійно себе почувати в надскладних умовах сьогодення, підприємства повинні приділяти першочергову увагу ефективності та якості існуючій системі антикризового управління, ризик-менеджменту, перед якими постають складні питання виживання в умовах воєнного стану і жорсткої конкурентної боротьби.

Виходячи з цього, перший розділ кваліфікаційної роботи був присвячений дослідженню та розгляду теоретико-методичних складових системи антикризового управління, дослідженню основних понять антикризової діяльності, завданням та функціям антикризової діяльності.

Основні функції антикризового менеджменту включають: управління, спрямоване на виведення підприємства з кризи, мінімізацію збитків від

проявів кризових явищ та впровадження комплексу заходів щодо запобігання кризам. Сучасні підприємства, аби бути готовими до виникнення ринкових загроз своєї діяльності, повинні бути здатні належним чином та своєчасно трансформувати структуру свого бізнесу та постійно впроваджувати відповідні стратегічні та операційні зміни. Ключовою метою фінансового оздоровлення в рамках активної стратегії є формування та подальший розвиток нових ринків збуту, що підтримується маркетинговими заходами. Цей розвиток передбачає як диверсифікацію поточної номенклатури продукції, так і розширення нових ринків збуту як шляхом просування традиційних товарів на нові торгівельні майданчики, так і за рахунок проектування і розробки принципово нової, інноваційної продукції, з якою можна сміло виходити як на традиційні, вже сформовані ринки, так і створбвати принципово нові товарні ринки, шляхом технологічного оновлення та технологічного переоснащення виробництва, активного впровадження інноваційних підприємницьких ініціатив.

У другому розділі кваліфікаційної дипломної роботи її автором виконана комплексна діагностика основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства, розглянута його фінансова складова, зокрема структура й стан оборотного капіталу підприємства, визначені коефіцієнти, які розкривають можливість та здатність фінансової системи протистояти кризовим викликам, а також розглянута існуюча на підприємстві система антикризового управління, за допомогою SWOT та PEST-аналізу визначені її сильні та слабкі сторони, а також окреслені напрямки потрібних управлінсько-господарських змін, які б дозволили більш ефективно протистояти загрозам і викликам.

Завданням третього розділу дипломної кваліфікаційної роботи було обгрунтування та розробка авторських пропозицій та рекомендацій в царині підвищення ефективності системи антикризового управління базового підприємства меблевої промисловості - ТОВ «МФК».

У цьому відношенні було запропоновано реалізувати низку підприємницьких ініціатив щодо підвищення ефективності загальної системи управління підприємством в царині реалізації антикризової політики, зміст яких полягає в підвищенні термінів обертання оборотного капіталу, зменшення кредиторської заборгованості, впровадження сучасних автоматизованих CRM та ERP-систем, а також диверсифікації виробництва меблів за рахунок впровадження нових зразків кухонних меблів та оновлення матеріально-технічної бази виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)

2. Бланк І. А. Антикризове управління підприємством / І. А. Бланк. – Київ : Ніка-Центр, Ельга, 2006. – 672 с.

3. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів: монографія / За заг. ред. Кривов'язка І. В. Київ: Кондор, 2020. -170с. https://condor-books.com.ua/index.php?route=product/product&path=2&product_id=1190

4. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій : монографія / П. Т. Бубенко, О. В. Димченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 232 с. https://eprints.kname.edu.ua/61946/

5. Фінансова безпека інноваційного бізнесу як фактор економічного розвитку: Монографія / П.Т.Бубенко, С.М.Глухарев, О.В.Димченко: видавництво ХНУМГ, 2021. -225 с. https://eprints.kname.edu.ua/60193/

6. Підприємництво як стратегічний фактор розвитку бізнес-середовища регіону : колективна монографія; за заг. ред. Димченко О. В. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 441 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/61630/

7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К. ЦУЛ, 2023. - 504 с.

8. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447

9. Горбачова О. М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 6. - С. 194-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_34

10. Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу

оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. - 2021. - № 20. - С. 40-45.

11. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2021. № 1. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21

12. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2023. - № 6. - С. 121-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_6_20

13. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. Агросвіт. 2022. - № 21. - С. 52-59.

14. Шикеринець В.В. Базіняк І.І., Дутчак О.І., Качмар О.В. Федорак В.В. «Основи менеджменту» : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. - 38 с.

15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: "Академвидав", 2003, - 416 с.

16. Ковалевський В. О. Принципи побудови клієнто-орієнтованої системи управління підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 5(1). - С. 58-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)__9

17. Копчинська В. В. Основні підходи до моделювання антикризового управління на підприємстві. 70 форум. 2017. -№ 3. С. 165-171. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_28

18. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми: Сум. держ. ун-т, 2021. - 457 с.

19. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. - 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/ kl_anticrisis_2019

20. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.

21. Глущенко С. В. Джерела фінансування бізнесу в умовах антикризового управління / С. В. Глущенко // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2018. – Т. 3, вип. 1. – С. 33–37. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739312018149797

22. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/

23. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

24. Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. - 246 с.

25. Жадан Т.А., Мелець О.В., Якименко-Терещенко Н.В. Банкрутство підприємства: Сутність поняття та основні ризик-фактори його виникнення. Інфраструктура ринку. 2019. No 37. URL:http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/36.pdf

26. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» https://zakononline.com.ua/documents/show/152762___593524

27. Податковий кодекс України No 2755-VI від 02.12.2010 URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

28. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2019. № 2. С. 38–42.

29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2025. - 377 с.

30. Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(2)__51

31. Мостенська Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні Український журнал прикладної економіки. - 2020. - Т. 5, № 2. - С. 188-196. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_25

32. Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. Агросвіт. - 2021. - № 7-8. - С. 18-25.

33. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / Інноваційна економіка. 2020, № 5. С. 174–178.

34. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.

35. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 45–49.

36. Селезньова Г. О. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 238-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_41

37. Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. Проблеми економіки. - 2021. - № 1. - С. 91-97.

38. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__10

39. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. Modern economics. - 2021. - № 25. - С. 153-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26

40. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018 - № 4. - С. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_4_10

41. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3 72

42. Business management system modeling. URL: http://www.rea.ru/ru/org/cathedries/tmbtkaf/Documents/BUSINESS%20MANAGEMENT%20SYSTEMS%20MODELLING%20-%20student.pdf

43. The organization of the future: Arriving now 2017 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapitaltrends/2017/organization-of-the-future.html