

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Розробка рекомендацій по антикризовому
управлінню підприємством**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1
спеціальності 076 Підприємництво торгівля та
біржова діяльність

Макєва А.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Соколов Д.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Прасол В.М.
(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.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність

навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
підприємництва та бізнес-адміністрування
перший (бакалаврський)
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ
проф., д.е.н. Димченко О.В.
«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Макєвій Аліні Олександрівні
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка рекомендацій по антикризовому управлінню підприємством
керівник роботи	Соколов Дмитро Володимирович. ст. викладач
затвержені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	19.06.2026 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. Теоретичні основи антикризового управління підприємством. Розділ 2. Діагностика фінансово-економічного стану хлібокомбінату «Кулиничі» в контексті антикризового управління. Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо антикризового управління хлібокомбінатом «Кулиничі». Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача. 2. Динаміка показників масштабів та результативності діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках. 3. Динаміка показників фінансової стійкості та ефективності використання активів ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках. 4. Кількісна PEST оцінка зовнішнього середовища хлібокомбінату «Кулиничі». 5. Кількісна SWOT оцінка позиції хлібокомбінату «Кулиничі». 6. Діагностика фінансових ризиків ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках. 7. Заходи щодо стабілізації виробничо-збутової діяльності підприємства. 8. Напрями мінімізації кризових ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства. 9. Обґрунтування запропонованих антикризових заходів і прогноз їх результативності.	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Макєєва А.О.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 –02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 –02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 –08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 –14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 –18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 –21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 –25.06.26	

Здобувач

(підпис)

Макєєва А.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність, мета та завдання антикризового управління підприємством.....	9
1.2. Причини виникнення кризових явищ і фактори фінансової нестабільності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ХЛІБОКОМБІНАТУ «КУЛИНИЧІ» В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	18
2.1. Загальна характеристика хлібокомбінату «Кулиничі» та особливості його господарської діяльності.....	18
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	24
2.3. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT і PEST-аналізу.....	31
2.4. Діагностика кризових ризиків та імовірності погіршення фінансового стану підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ХЛІБОКОМБІНАТОМ «КУЛИНИЧІ».....	46
3.1. Виявлення ключових проблем і кризових ризиків у діяльності підприємства.....	46
3.2. Розроблення антикризових заходів щодо стабілізації виробничо-збутової діяльності підприємства.....	51
3.3. Напрями мінімізації кризових ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	53
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів і прогноз їх результативності.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що підприємства харчової промисловості працюють у нестабільному середовищі, де витрати на сировину, енергію, логістику й оплату праці змінюються швидше, ніж підприємство встигає переглядати виробничі та збутові рішення. Для хлібокомбінату «Кулиничі» це означає потребу не просто в оцінці окремих ризиків, а у формуванні системи антикризового управління, здатної підтримувати прибутковість, ліквідність, безперервність виробництва та конкурентні позиції. За даними відкритих джерел, у 2023–2025 роках підприємство нарощувало чистий дохід, але рівень маржинальності залишався низьким, що посилює потребу в антикризових заходах.

Практична значущість теми посилюється специфікою хлібопекарської галузі. Продукція має щоденний попит, але її собівартість чутлива до ціни борошна, енергоносіїв, пакування, транспортування та кадрових витрат. Через це навіть зростання реалізації не гарантує стабільного фінансового результату. Тому дослідження антикризового управління на прикладі «Кулиничі» дає змогу поєднати аналіз фактичних показників із розробкою прикладних рекомендацій для стабілізації діяльності підприємства.

У зв'язку з цим обґрунтування антикризових управлінських рішень не може обмежуватися лише оцінкою очікуваного фінансового результату. Воно повинно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, імовірність настання несприятливих подій, можливі втрати, резерви підвищення конкурентоспроможності та напрями адаптації підприємства до нестабільного ринкового середовища. Для хлібокомбінату «Кулиничі» така проблематика має практичне значення, адже результати аналізу можуть бути використані для вдосконалення виробничо-збутової діяльності, зниження рівня ризику погіршення фінансового стану та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємством на прикладі хлібокомбінату «Кулиничі», а також обґрунтування заходів, спрямованих на стабілізацію фінансово-економічного стану, зниження впливу кризових чинників і підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно розкрити сутність антикризового управління, визначити причини кризових явищ у діяльності підприємства, узагальнити методичні підходи до діагностики кризового стану, надати характеристику хлібокомбінату «Кулиничі», проаналізувати його основні фінансово-економічні показники, оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище, виявити ознаки кризового стану та запропонувати рекомендації щодо стабілізації діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки рекомендацій щодо антикризового управління хлібокомбінатом «Кулиничі».

Теоретичною та методичною основою дослідження є положення економічної теорії, антикризового управління, ризик-менеджменту, фінансового аналізу та стратегічного управління. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Така сукупність методів відповідає змісту дослідження, у якому передбачено і теоретичне узагальнення, і діагностику ризиків, і розроблення практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань антикризового управління, управління ризиками та економічного обґрунтування рішень, нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали державних органів, зокрема Національного банку України та Державної служби статистики України, а також дані, розміщені на офіційних ресурсах хлібокомбінату «Кулиничі». Використання таких джерел

дає змогу поєднати загальнотеоретичні положення з актуальними умовами функціонування українського бізнесу та галузевою специфікою підприємства, що досліджується.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі підходи до обґрунтування антикризових управлінських рішень, виявлення ключових проблем, оцінювання ризиків і розроблення заходів щодо їх мінімізації можуть бути використані в діяльності хлібокомбінату «Кулиничі» для вдосконалення виробничо-збутової політики, підвищення адаптивності до змін ринкового середовища, посилення конкурентних позицій і поліпшення фінансово-економічних результатів. Окремі положення дослідження можуть бути застосовані також у практиці інших підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності, інфляційного тиску та ризику порушення операційної стабільності. З огляду на те, що НБУ фіксує одночасно певне пожвавлення ділової активності та збереження підвищених інфляційних і курсових очікувань, питання обґрунтування рішень із позицій ефективності та ризику залишатиметься актуальним і в найближчій перспективі.

Елементи наукової новизни роботи полягають у поєднанні фінансової діагностики, оцінки кризових ризиків і практичних заходів стабілізації на прикладі конкретного підприємства хлібопекарської галузі. Акцент зроблено не на формальному описі ризиків, а на їх зв'язку з маржинальністю, структурою фінансування, виробничо-збутовою моделлю та прогнозною результативністю антикризових рішень.

Структура кваліфікаційної роботи визначена її метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. Саме така побудова забезпечує послідовний перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до прикладних рекомендацій для конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, мета та завдання антикризового управління підприємством

У сучасній теорії антикризового управління та менеджменту категорія антикризового управлінського рішення розглядається як одна з центральних, оскільки саме через систему рішень підприємство перетворює наявні ресурси, інформацію, ринкові сигнали й управлінські наміри на конкретні результати діяльності. Тому якість управлінського рішення прямо впливає на ефективність менеджменту, стійкість функціонування підприємства та його здатність досягати поставлених цілей. Семченко Є.О. підкреслює, що найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва є саме підвищення якості прийнятих рішень [1].

Поняття рішення у науковому дискурсі трактується не як одноразовий формальний акт, а як підсумок складної аналітичної, інтелектуальної та організаційної роботи. У сучасній теорії менеджменту рішення розглядається не лише як завершений вибір певної альтернативи, а як механізм цілеспрямованого впливу на систему підприємства, спрямований на досягнення визначених цілей та забезпечення його ефективного функціонування [2].

У межах господарської діяльності рішення набуває більш складного змісту, ніж звичайне адміністративне розпорядження. Воно пов'язане з необхідністю діяти в умовах ринкової конкуренції, нестачі повної інформації, обмеженості ресурсів, часових обмежень і постійної зміни середовища. Валінкевич В.В. акцентує, що менеджмент господарської діяльності має враховувати системний підхід, цілеспрямованість, гнучкість, альтернативність і здатність організації до саморозвитку, а антикризовий менеджмент

безпосередньо передбачає реалізацію управлінських рішень у сфері новаторства та пілотних проєктів [3].

Огляд наукових підходів показує, що в економічній думці антикризове управлінське рішення розглядається насамперед як інструмент реалізації ініціативи, відповідальності та інноваційної поведінки. Для теми даного дослідження це має принципове значення, оскільки дозволяє трактувати антикризове управлінське рішення як свідомий інструмент виявлення можливостей і трансформації їх у конкретний економічний результат, а не як спонтанну реакцію на випадкові обставини [4].

Генрі Мінцберг. У його дослідженнях стратегічні рішення описуються як неструктуровані процеси, які не постають перед керівником у простій і завершій формі, а потребують окремого виявлення проблем, можливостей і варіантів дій. Ідея Генрі Мінцберга про стратегію як певну модель у потоці рішень є особливо важливою для характеристики антикризових управлінських рішень, адже вона показує, що окремі рішення мають розглядатися не ізольовано, а як елементи єдиної управлінської логіки розвитку підприємства [5].

У системі управління підприємством антикризові рішення виконують водночас орієнтуючу, координаційну, ресурсорозподільчу та адаптаційну функції. Через них формується напрям розвитку підприємства, визначаються пріоритети виробництва, збуту, інвестицій, інновацій, фінансування, кадрової політики та взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід логічно узгоджується з позиціями українських дослідників, які розглядають рішення як результат обґрунтування альтернатив, спрямований на досягнення мети підприємства за наявних ресурсних і часових обмежень [6].

Сучасний етап розвитку антикризового менеджменту вносить у зміст антикризових управлінських рішень нові акценти. Якщо раніше в теорії домінували питання раціональності вибору та економічної доцільності, то нині дедалі більшу роль відіграють гнучкість, швидкість реагування, інноваційність, безпекова складова та здатність працювати в умовах

невизначеності. Сидоренко В.О. у 2025 році зазначають, що сучасний підхід до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності базується на аналізі, адаптивності, гнучкості та використанні інноваційних підходів, зокрема цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних і когнітивного ризик-менеджменту. Це означає, що сучасне антикризове управлінське рішення дедалі більше спирається не лише на інтуїцію чи досвід керівника, а й на аналітичні інструменти, цифрові системи підтримки вибору та інтеграцію ризикової логіки в загальний управлінський процес [7].

Для предметної сфери антикризового управління принципово важливо, що антикризове управлінське рішення завжди має подвійний характер. З одного боку, воно є економічним, оскільки пов'язане з очікуваними доходами, витратами, прибутком, втратою можливостей і конкурентними позиціями. Тобто антикризове управлінське рішення в системі управління підприємством доцільно визначати як результат цілеспрямованого аналітико управлінського процесу, у межах якого керівництво або власники підприємства обирають і обґрунтовують варіант дій, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей, забезпечення ефективності функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності [8].

Узагальнюючи підходи реальних авторів, можна зробити висновок, що антикризові рішення в системі управління підприємством є ядром управлінського впливу на розвиток суб'єкта господарювання. Вони поєднують у собі аналітичну, економічну, організаційну та інноваційну складові, формуються на основі оцінки альтернатив і завжди мають орієнтацію на практичний результат. Саме в такому розумінні антикризові рішення слід розглядати як базову категорію для подальшого дослідження ризиків, їх оцінювання та мінімізації у діяльності підприємства [9].

1.2 Причини виникнення кризових явищ і фактори фінансової нестабільності підприємства

У науковій літературі ризик кризового стану розглядається як об'єктивна характеристика господарської діяльності, що виникає внаслідок невизначеності умов функціонування підприємства, альтернативності управлінського вибору та неможливості повного передбачення результатів прийнятих рішень. Класичне підґрунтя сучасного розуміння ризику сформував Френк Найт, який розмежував ризик і невизначеність, показавши, що ризик пов'язаний із ситуаціями, де можливі наслідки хоча б частково піддаються оцінюванню, тоді як невизначеність характеризує обставини, у яких майбутні результати неможливо достовірно виміряти. Тому ризик кризового стану не слід тлумачити лише як загрозу збитків, адже він відображає імовірні відхилення фактичного результату від очікуваного, а отже охоплює як негативні, так і потенційно сприятливі наслідки для підприємства [10].

Сучасні українські автори розвивають цю логіку та підкреслюють багатовимірний характер ризику кризового стану. Такий підхід дозволяє розглядати економічну природу ризику кризового стану як поєднання трьох ключових елементів: невизначеності умов діяльності, імовірності настання альтернативних результатів та можливості кількісного або якісного оцінювання наслідків для підприємства [11].

Економічна природа ризику кризового стану найбільш повно розкривається через його зв'язок із базовими умовами функціонування ринку. Підприємство працює в середовищі конкуренції, обмеженості ресурсів, коливання попиту, змін цін, технологічних зрушень, регуляторних вимог і фінансових обмежень. У цій логіці ризик виступає одночасно обмеженням і стимулом розвитку, оскільки саме в умовах ризику підприємство змушене шукати нові форми поведінки, удосконалювати організацію діяльності та посилювати аналітичну основу прийняття рішень [12].

У наукових джерелах не існує єдиної універсальної класифікації кризових ризиків, однак більшість дослідників групує їх за джерелами виникнення, сферою прояву, можливістю управлінського впливу та наслідками для підприємства. За джерелами походження найчастіше виокремлюють зовнішні та внутрішні ризики. Дикань В.Л. зазначає, що ризик кризового стану включає групу підвидів і чинників, властивих саме діяльності підприємства в умовах нестабільності як специфічній сфері економіки, а сучасні стратегії управління ризиками бізнес структур дедалі більше поєднують традиційні підходи з моніторингом ключових індикаторів ризику та адаптивним реагуванням [13].

Розглядаючи види кризових ризиків більш змістовно, виробничий ризик пов'язаний із перебоями в забезпеченні ресурсами, зношеністю обладнання, технологічними порушеннями, браком продукції, перебоями енергопостачання та зростанням витрат. Комерційний ризик формується в процесі закупівлі, реалізації та просування продукції, де ключову роль відіграють зміни попиту, платоспроможності споживачів, поведінки конкурентів і каналів збуту. Сучасні автори також усе частіше відносять до важливих груп ризиків інформаційний і кіберризик, оскільки значна частина бізнес-процесів переміщується у цифрове середовище [14].

Причини виникнення кризових ризиків у літературі зазвичай пояснюються через систему чинників, що формують ризикове середовище функціонування підприємства. Найбільш поширеним є поділ чинників на зовнішні та внутрішні. За нинішніх умов української економіки до цих чинників додаються ризики воєнного стану, перебої в енергозабезпеченні, загрози фізичній безпеці персоналу та активів, зміни маршрутів постачання і зростання вартості ресурсів, що потребує від підприємств переходу до адаптивніших моделей ризик-менеджменту [15].

Важливо враховувати, що чинники ризику кризового стану майже ніколи не діють ізольовано. Найчастіше вони формують взаємопов'язаний комплекс, у межах якого одна негативна зміна провокує інші. У такому підході ризик

розглядається як сукупність взаємозалежних загроз і можливостей, що впливають на реалізацію стратегічних і поточних цілей підприємства, а не лише як локальна проблема окремого підрозділу чи функції [16].

Узагальнення поглядів реальних авторів дозволяє стверджувати, що економічна природа ризику кризового стану полягає у невід'ємному зв'язку з процесом господарського вибору в умовах неповної визначеності, а видова структура ризиків відображає складність і багаторівневість функціонування сучасного підприємства. Підприємницький ризик не є випадковим відхиленням від нормального стану діяльності, а виступає закономірною формою прояву ринкової динаміки, конкуренції, ресурсних обмежень і мінливості середовища. Саме це створює теоретичну основу для подальшого розгляду методичних підходів до оцінювання та зменшення кризових ризиків у діяльності підприємства в умовах нестабільності [17].

1.3 Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства

У сучасній теорії антикризового управління методичні підходи до оцінювання ризиків розглядаються як невід'ємна складова системи обґрунтування управлінських рішень, оскільки без належної оцінки ймовірності подій, масштабу можливих наслідків і меж прийняттого ризику підприємство не здатне обрати економічно доцільну модель поведінки. В міжнародній практиці однією з найбільш авторитетних основ для побудови системи оцінювання ризиків є стандарт ISO 31000, у якому ризик визначається як вплив невизначеності на цілі організації, а ефективне управління ризиками пов'язується зі створенням і захистом цінності, інтеграцією ризик-менеджменту в діяльність організації, комунікацією, моніторингом, переглядом і постійним удосконаленням. У практичному посібнику до ISO 31000 підкреслено, що ризик-менеджмент має бути вбудований в управління, лідерство, культуру, планування, процеси, комунікацію, моніторинг та огляд, а

сам процес повинен охоплювати ідентифікацію, аналіз, оцінювання і, за потреби, обробку ризику [18].

Методичне значення такого підходу полягає в тому, що оцінювання ризиків не обмежується окремим розрахунком або разовою експертною процедурою. Воно постає як послідовний аналітичний процес, який починається з визначення контексту діяльності підприємства, далі переходить до виявлення джерел небезпеки та невизначеності, оцінки імовірності та наслідків, порівняння отриманих результатів із критеріями прийнятності й завершується вибором конкретних інструментів впливу на ризик. Хоча цей документ створювався для сфери інформаційної безпеки, описаний у ньому алгоритм оцінювання ризику є універсальним і широко застосовним для організаційних та антикризових управлінських рішень, адже в його основі лежить зв'язок між імовірністю події, масштабом впливу та пріоритетністю реагування [19].

У вітчизняній економічній літературі методичні підходи до оцінювання ризиків найчастіше поділяються на якісні, кількісні та змішані. Цей висновок має практичне значення для антикризового управління, де частина ризиків може бути формалізована статистично, а частина потребує фахового судження, інтерпретації ринкових сигналів і врахування людського чинника [20].

До цієї групи належать експертні оцінки, метод Делфі, інтерв'ювання, мозковий штурм, метод аналогій, побудова карт і профілів ризику, ризик реєстрів, ранжування факторів за шкалами імовірності та впливу, а також використання ризикових матриць. ІЕС 31010 прямо вказує, що цей стандарт вводить широкий спектр технік для виявлення та розуміння ризику, описує процес від визначення обсягу та мети аж до подання звіту, а також містить підсумок 41 техніки з використанням, вхідними даними, результатами, сильними сторонами та обмеженнями. Це означає, що у підприємницькій практиці вибір конкретного інструменту має здійснюватися не за шаблоном, а з урахуванням мети оцінювання, природи ризику, доступності інформації та рівня деталізації управлінського рішення [21].

Кількісні методи оцінювання ризиків застосовуються тоді, коли підприємство має змогу спиратися на статистичні спостереження, фінансову звітність, ринкові показники, історичні ряди або прогнознi моделі. До таких методів традиційно належать статистичний аналіз, аналіз варіації показників, оцінка очікуваних втрат, аналіз чутливості, аналіз граничних відхилень, сценарний аналіз, дерево рішень, моделі ймовірності банкрутства, імітаційне моделювання та метод Монте Карло. Тому кількісні інструменти є особливо корисними при оцінюванні інвестиційних, фінансових, інноваційних і збутових ризиків [22].

У прикладному вимірі оцінювання ризиків на підприємстві часто реалізується через ризикові матриці, карти ризиків, профілі ризиків, реєстри ризиків і критичні індикатори. FERMA в матеріалах з оцінка ризиків зазначає, що на практиці широко використовуються методи оцінки значущості ризику на основі аналізу ймовірності та наслідків, зокрема двовимірний метод можливих наслідків, а добуток цих двох вимірів інколи називають критичний індекс і використовують для визначення пріоритетів ризиків. Завдяки цьому підприємство може не лише зафіксувати наявність певного ризику, а й зіставити його з іншими ризиками, визначити пріоритет реагування і сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш критичних напрямках [24].

У вітчизняних дослідженнях система методів мінімізації деталізується з урахуванням специфіки підприємства та ресурсних обмежень. Проскура і Білак виділяють такі основні способи зменшення кризових ризиків, як ухиляння від ризику, розподіл ризику між учасниками, страхування, самострахування, диверсифікація, лімітування, альтернативне планування, створення гнучкої структури виробництва, резервні фонди, моніторинг інформації, навчання і тренування, застосування гнучких технологій, а також хеджування та резервування коштів. Усе це дає підстави вважати, що ефективна зменшення кризових ризиків має бути багатокomпонентною і поєднувати організаційні, фінансові, правові, кадрові та інформаційні заходи [26].

Особливо важливе значення для господарської діяльності має превентивний підхід до зменшення кризових ризиків. Його суть полягає в тому, що витрати підприємства повинні бути спрямовані не лише на ліквідацію наслідків уже реалізованих негативних подій, а насамперед на недопущення або раннє виявлення передумов ризику.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ХЛІБОКОМБІНАТУ «КУЛИНИЧІ» В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика хлібокомбінату «Кулиничі» та особливості його господарської діяльності

Виробничо ринкова характеристика дозволяє визначити масштаб діяльності, продуктивний профіль, територіальне охоплення та організаційні особливості функціонування бренду «Кулиничі», а фінансово-економічна характеристика показує динаміку доходу, прибутку, активів, зобов'язань і базових коефіцієнтів, що відображають ефективність і стійкість діяльності. Такий підхід відповідає предмету дослідження, оскільки антикризові рішення мають оцінюватися не ізольовано, а через зв'язок між виробничою моделлю, каналами збуту, ресурсною базою та результативністю господарської діяльності.

За даними офіційного сайту компанії «Кулиничі», підприємство є одним із найбільших постачальників хлібобулочних і кондитерських виробів, а також заморожених напівфабрикатів із дріжджового листкового тіста у східному і центральному регіонах України [29]. На експортній сторінці компанії зазначено, що до складу корпорації «Кулиничі» входить 10 сучасних хлібопекарських комплексів, а обсяг виробництва перевищує 800 тонн продукції на добу. Сукупність цих характеристик дає підстави віднести «Кулиничі» до великих виробничо-збутових структур на ринку хлібопекарської продукції України.

Офіційні контактні дані компанії підтверджують широкий географічний масштаб її операцій. На сайті вказані виробничі та регіональні точки присутності у Київській області, Харківській області, Полтаві, Львівській області, Ізюмі, Чугуєві, Лозовій, Краснограді, Богодухові, Валках, Новій Водолазі, Житомирі, Черкасах, Ватутіному, Кропивницькому, Сумах і Ніжині

[29]. Саме в багаторегіональному форматі діяльності особливо зростає значення своєчасного аналізу ризиків постачання, цінових коливань, зміни попиту та ефективності використання активів.

У відкритих державних і аналітичних реєстрах для діючої юридичної особи, щодо якої доступні фінансові показники за 2023–2025 роки, фіксується ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі», код ЄДРПОУ 35672132, зареєстроване 26.12.2007 у Харківській області. Статутний капітал підприємства становить 310 тис. грн., керівником зазначено Гудименка Олександра Михайловича, засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Тернавський Ігор Анатолійович. Це свідчить про багатофункціональний характер бізнес моделі, у якій поєднані виробництво, дистрибуція, торгівля та операції з майновою інфраструктурою.

Важливою рисою господарської діяльності підприємства є поєднання масового виробництва з диверсифікованими каналами реалізації. Офіційний сайт компанії акцентує на реалізації продукції через власну мережу булочних кондитерських, а також через національні і міжнародні мережі продовольчої торгівлі [29]. За своєю економічною сутністю така модель забезпечує підприємству ширшу базу попиту, але підвищує вимоги до оборотного капіталу, логістичної дисципліни, договірної роботи та якості прогнозування продажів.

Первинна оцінка фінансово-економічного профілю підприємства свідчить, що у 2023–2025 роках воно демонструвало активне зростання доходу за одночасного збереження позитивного фінансового результату. Чистий дохід зріс із 135 090,8 тис. грн. у 2023 році до 214 341,4 тис. грн. у 2024 році та до 300 713,3 тис. грн. у 2025 році. Отже, масштаб бізнесу зростає швидше, ніж чиста віддача від реалізації, що потребує поглибленого аналізу витрат, цінової політики та ризиків маржинальності.

$$T_{зр} = \frac{(D_t - D_{t-1})}{D_{t-1}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де, $T_{зр}$ - темп зростання чистого доходу, %;

D_t - чистий дохід у звітному році, тис. грн.;

D_{t-1} - чистий дохід у попередньому році, тис. грн.

За 2025 рік темп зростання чистого доходу становив $((300\,713,3 - 214\,341,4) \div 214\,341,4) \times 100 = 40,30\%$, а за 2024 рік відносно 2023 року - $58,66\%$.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників масштабів та результативності діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025 до 2023	Темп зміни 2025 до 2023, %	Коментар
Чистий дохід, тис. грн.	135 090,8	214 341,4	300 713,3	165 622,5	122,60	Стале розширення масштабів реалізації
Чистий прибуток, тис. грн.	4 722,4	2 776,2	3 303,7	-1 418,7	-30,04	Прибуток позитивний, але динаміка нестійка
Рентабельність, %.	3,5	1,3	1,1	-2,4	-68,57	Маржинальність зменшилася
Кількість працівників, осіб	17,0	17,0	16,0	-1,0	-5,88	Невелике скорочення штату
Дохід на 1 працівника, тис. грн.	7 946,5	12 608,3	18 794,6	10 848,1	136,51	Відчутне зростання продуктивності

Складено автором за даними *Opendatabot* [30].

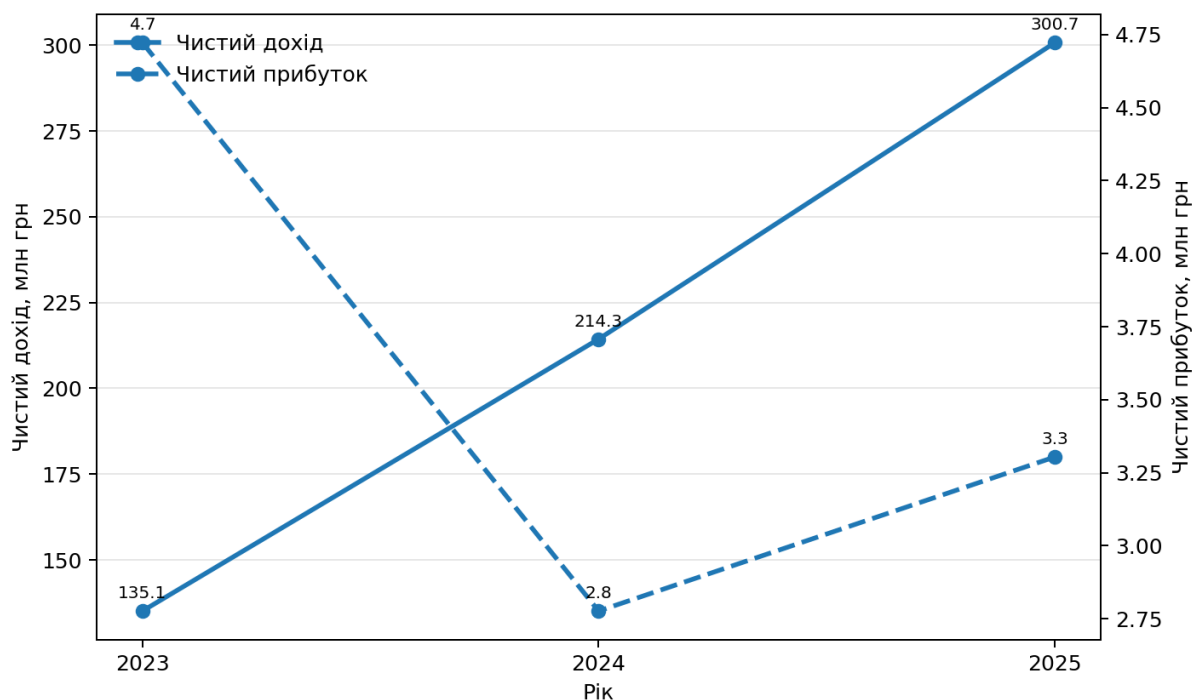


Рис. 2.1 - Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Побудовано автором за даними *Opendatabot* [30].

Табличні та графічні дані показують, що у 2024 році підприємство забезпечило найвищий річний темп приросту доходу, 58,66 %, а у 2025 році зберегло високу висхідну траєкторію зі зростанням ще на 40,3 %. Разом з тим чистий прибуток після зниження у 2024 році на 41,21 % порівняно з 2023 роком у 2025 році зріс на 18,99 %, але не досяг рівня 2023 року. Це означає, що управлінські рішення підприємства у сфері збуту та масштабування мали позитивний ефект для виручки, проте не забезпечили пропорційного приросту чистого фінансового результату.

Окремо слід звернути увагу на динаміку доходу на 1 працівника. За даними реєстру цей показник збільшився з 7 946,5 тис. грн. у 2023 році до 18 794,6 тис. грн. у 2025 році, тобто більш ніж у 2,36 раза. У поєднанні зі скороченням чисельності персоналу з 17 до 16 осіб це свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів і збільшення навантаження на 1 працівника. З позиції антикризового аналізу така тенденція має подвійний характер, адже вона може означати підвищення продуктивності, але одночасно формує ризики кадрового перевантаження, втрати гнучкості та підвищення залежності від безперервності ключових бізнес-процесів.

$$R_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}_t}{D_t} \times 100\% \quad (2.2)$$

де, $R_{\text{чп}}$ - рентабельність продажу за чистим прибутком, %;

$\text{ЧП } t$ - чистий прибуток звітного року, тис. грн;

D_t - чистий дохід звітного року, тис. грн.

За 2025 рік показник дорівнює $(3\,303,7 \div 300\,713,3) \times 100 = 1,10$ %, що нижче рівня 2023 року на 2,40 в.п.

Не менш важливою для характеристики підприємства є оцінка структури його майна та джерел фінансування. У 2023 році активи підприємства становили 448 454,1 тис. грн., у 2024 році вони зменшилися до 341 004,6 тис. грн., а у 2025 році знову зросли до 405 118,3 тис. грн. [30]. Зобов'язання за той самий період дорівнювали відповідно 416 856,1 тис. грн., 306 620,0 тис. грн. і 367 440,4 тис. грн. Отже, підприємство працює з високою

часткою залученого капіталу, що є типовим для масштабних виробничо-збутових систем, але одночасно означає підвищену чутливість до процентних, кредитних, платіжних та операційних ризиків.

Власний капітал підприємства, розрахований як різниця між активами і зобов'язаннями, зріс із 31 598,0 тис. грн. у 2023 році до 37 677,9 тис. грн. у 2025 році. Це свідчить про збереження позитивної чистої вартості бізнесу і певне зміцнення власної фінансової бази. Проте коефіцієнт автономії у 2023–2025 роках коливався в межах лише 7,05–10,08 %, що свідчить про низький рівень фінансової незалежності. Разом з тим оборотність активів зростає з 0,30 обороту у 2023 році до 0,74 обороту у 2025 році, а це вказує на відчутне підвищення інтенсивності використання майнового потенціалу.

$$BK_t = A_t - Z_t \quad (2.3)$$

де, BK_t - власний капітал, тис. грн.;

A_t - активи, тис. грн.;

Z_t - зобов'язання, тис. грн.

За 2025 рік власний капітал становив $405\,118,3 - 367\,440,4 = 37\,677,9$ тис. грн.

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK_t}{A_t} \quad (2.4)$$

де, $K_{\text{авт}}$ - коефіцієнт автономії;

BK_t - власний капітал, тис. грн.;

A_t - активи, тис. грн.

За 2025 рік $K_{\text{авт}} = 37\,677,9 \div 405\,118,3 = 0,0930$ або 9,30 %.

$$O_a = \frac{D_t}{A_t} \quad (2.5)$$

де, O_a - оборотність активів, разів;

D_t - чистий дохід, тис. грн.;

A_t - активи, тис. грн.

За 2025 рік показник становив $300\,713,3 \div 405\,118,3 = 0,74$ разу.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників фінансової стійкості та ефективності використання активів ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025 до 2023	Темп зміни 2025 до 2023, %	Аналітична оцінка
Активи, тис. грн	448 454,1	341 004,6	405 118,3	-43 335,8	-9,66	Після спаду у 2024 році активи відновилися
Зобов'язання, тис. грн	416 856,1	306 620,0	367 440,4	-49 415,7	-11,85	Боргова складова залишається домінуючою
Власний капітал, тис. грн	31 598,0	34 384,6	37 677,9	6 079,9	19,24	Власна база повільно зміцнюється
Коефіцієнт автономії, %	7,0	10,1	9,3	2,3	31,91	Позитивна динаміка, але рівень низький
Оборотність активів, разу	0,3	0,6	0,7	0,4	146,67	Ефективність використання активів зростає

Складено автором за даними Opendatabot [30].

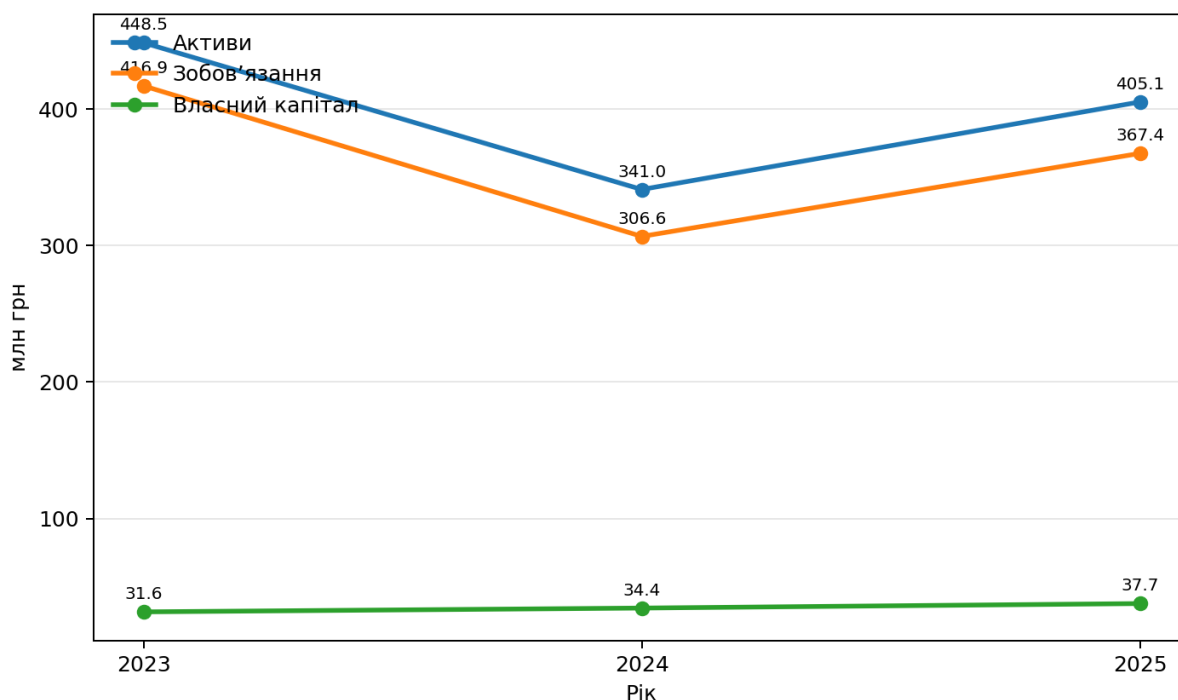


Рис. 2.2 -Динаміка активів, зобов'язань і власного капіталу ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Побудовано автором за даними Opendatabot [30].

Графічне представлення структури фінансування підтверджує, що зобов'язання упродовж усього аналізованого періоду становили переважну

частку пасивів, а власний капітал зростав помірно. У 2023 році частка зобов'язань в активах дорівнювала 92,95 %, у 2024 році - 89,92 %, у 2025 році - 90,70 %. Відповідно, навіть за умов зростання власного капіталу підприємство залишається значною мірою залежним від залучених джерел фінансування. Для практики антикризового управління це означає підвищену чутливість до змін умов розрахунків із постачальниками, кредиторами та партнерами, а також потребу в ретельнішому управлінні ліквідністю й грошовими потоками.

Узагальнення наведених показників дає змогу зробити висновок, що хлібокомбінат «Кулиничі» є великим багатопрофільним виробничо-збутовим утворенням із широкою регіональною присутністю, значним обсягом щоденного виробництва та розвиненим портфелем продукції. Водночас структура фінансування підприємства у 2023–2025 роках залишалася боргово-навантаженою, що свідчить про значну залежність від залучених джерел фінансування. За таких умов управлінські рішення щодо подальшого розширення діяльності мають прийматися з урахуванням необхідності збереження фінансової стійкості, контролю оборотного капіталу та мінімізації ризиків ліквідності.

Таким чином, загальна характеристика підприємства свідчить, що «Кулиничі» мають значний виробничий і збутовий потенціал, проте одночасно функціонують у середовищі високих операційних і фінансових навантажень. Це обумовлює необхідність подальшого поглибленого аналізу основних економічних показників діяльності підприємства, що й буде здійснено у наступному підрозділі кваліфікаційній роботі.

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» доцільно здійснювати на основі офіційно

оприлюднених фінансових даних за 2023–2025 роки, доступних у відкритих державних та аналітичних реєстрах. У цьому підрозділі використано дані Opendatabot щодо чистого доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань, середньооблікової чисельності працівників і рентабельності, а також відомості офіційного сайту компанії щодо масштабу її виробничо-збутової діяльності. За інформацією компанії, корпорація «Кулиничі» об'єднує 10 хлібопекарських комплексів, виробляє понад 800 тонн продукції на добу та має асортимент більш як 550 найменувань продукції, що підтверджує значний операційний масштаб і пояснює важливість системного аналізу економічних показників для обґрунтування антикризових управлінських рішень [29; 30].

Оскільки у відкритому доступі оприлюднені насамперед агреговані показники фінансової звітності, розрахункова частина підрозділу базується на тих індикаторах, які можна достовірно визначити на підставі реальних джерел без довільних припущень. Це дає змогу дотриматися принципу фактологічної точності та уникнути введення розрахунків, для яких відсутні надійні вихідні дані. Зазначені індикатори дозволяють всебічно охарактеризувати масштаб діяльності підприємства, результативність його операційної моделі та рівень фінансової стійкості.

$$T_{зр} = ((Dt - Dt - 1) / Dt - 1) \times 100 \quad (2.6)$$

де, $T_{зр}$ - темп зростання показника, %;

Dt - значення показника у звітному році;

$Dt-1$ - значення показника у попередньому році.

За 2025 рік темп зростання чистого доходу становив $((300\,713,3 - 214\,341,4) \div 214\,341,4) \times 100 = 40,30\%$, а темп зміни чистого прибутку - $((3\,303,7 - 2\,776,2) \div 2\,776,2) \times 100 = 19,00\%$.

$$R_{чп} = (ЧП_t / Dt) \times 100 \quad (2.7)$$

де, $R_{чп}$ - рентабельність продажу за чистим прибутком, %;

$ЧП_t$ - чистий прибуток звітного року, тис. грн.;

Dt - чистий дохід звітного року, тис. грн.

За 2025 рік рентабельність продажу дорівнювала $(3\ 303,7 \div 300\ 713,3) \times 100 = 1,10\ %$, що було нижче рівня 2023 року на 2,40 в.п.

$$D1_{\text{пр}} = Dt / Чт \quad (2.8)$$

де $D1_{\text{пр}}$ - чистий дохід на 1 працівника, тис. грн.;

Dt - чистий дохід звітного року, тис. грн.;

$Чт$ - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

У 2025 році дохід на 1 працівника становив 18 794,6 тис. грн., тобто $300\ 713,3 \div 16 = 18\ 794,6$.

Таблиця 2.3 - Динаміка результативних показників діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025 до 2023	Темп зміни 2025 до 2023, %	2024 до 2023, %	2025 до 2024, %	Аналітична оцінка
Чистий дохід, тис. грн	135 090,8	214 341,4	300 713,3	165 622,5	122,60	58,66	40,30	Масштаб реалізації зростав високими темпами
Чистий прибуток, тис. грн	4 722,4	2 776,2	3 303,7	-1 418,7	-30,04	-41,21	19,00	Прибуток позитивний, але його динаміка нестійка
Рентабельність продажу, %	3,5	1,3	1,1	-2,4	-68,57	-2,20	-0,20	Маржинальність істотно знизилася
Кількість працівників, осіб	17	17	16	-1,0	-5,88	0,00	-1,00	Штат скоротився на 1 особу
Дохід на 1 працівника, тис. грн	7 946,5	12 608,3	18 794,6	10 848,1	136,51	58,66	49,06	Продуктивність праці суттєво зросла
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	277,8	163,3	206,5	-71,3	-25,67	-41,21	26,44	Ефект на 1 працівника відновився після спаду 2024 року

Складено автором за даними *Opendatabot* [30].

Наведені показники дають підстави стверджувати, що у 2023–2025 роках підприємство демонструвало швидке зростання масштабів реалізації. Чистий дохід збільшився з 135 090,8 тис. грн. у 2023 році до 300 713,3 тис. грн. у 2025 році, тобто на 165 622,5 тис. грн., або на 122,60 %.



Рис. 2.3 - Динаміка активів, зобов'язань і власного капіталу ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Побудовано автором за даними *Opendatabot* [30].

Найвищий річний темп зростання був зафіксований у 2024 році, коли дохід зріс на 58,66 %, а у 2025 році позитивна динаміка збереглася і становила ще 40,30 %. Це свідчить про активне розширення збуту, розширення присутності на ринку або зростання середніх відпускних цін, що для хлібопекарської галузі є типовою реакцією на інфляційний та витратний тиск.

На відміну від доходу, чистий прибуток підприємства зростав нестабільно. У 2024 році він скоротився з 4 722,4 тис. грн. до 2 776,2 тис. грн., тобто на 41,21 %, після чого у 2025 році збільшився до 3 303,7 тис. грн., однак так і не досяг рівня 2023 року. Отже, підприємство працювало прибутково, однак маржа безпеки бізнесу звужувалася, а це вказує на посилення витратного навантаження, складність перенесення зростання витрат у кінцеву ціну та підвищення чутливості до зовнішніх ринкових ризиків.

Показники продуктивності праці демонструють іншу тенденцію. За скорочення чисельності працівників з 17 до 16 осіб дохід на 1 працівника зріс із 7 946,5 тис. грн. у 2023 році до 18 794,6 тис. грн. у 2025 році, тобто на 136,51 %. Прибуток на 1 працівника після зниження у 2024 році також частково відновився і становив 206,5 тис. грн. у 2025 році. Це означає, що підприємство

підвищувало інтенсивність використання трудового ресурсу, проте така модель може супроводжуватися зростанням організаційного навантаження, більшою залежністю від ключових працівників та ризиком зниження кадрової стійкості.

$$BKt = At - Zt \quad (2.9)$$

де, BKt - власний капітал, тис. грн.;

At - активи, тис. грн.;

Zt - зобов'язання, тис. грн.

За 2025 рік власний капітал становив $405\,118,3 - 367\,440,4 = 37\,677,9$ тис. грн.

$$Kавт = (BKt / At) \times 100 \quad (2.10)$$

де, $Kавт$ - коефіцієнт автономії, %;

BKt - власний капітал, тис. грн.;

At - активи, тис. грн.

У 2025 році коефіцієнт автономії дорівнював $(37\,677,9 \div 405\,118,3) \times 100 = 9,30\%$.

$$Oa = Dt / At \quad (2.11)$$

де, Oa - оборотність активів, разів;

Dt - чистий дохід, тис. грн.;

At - активи, тис. грн.

За 2025 рік оборотність активів становила $300\,713,3 \div 405\,118,3 = 0,74$ разів.

$$ROA = (ЧПт / At) \times 100 \quad (2.12)$$

де, ROA - рентабельність активів, %;

$ЧПт$ - чистий прибуток, тис. грн.;

At - активи, тис. грн.

У 2025 році рентабельність активів дорівнювала $(3\,303,7 \div 405\,118,3) \times 100 = 0,82\%$.

$$ROE = (ЧПт / BKt) \times 100 \quad (2.13)$$

де, ROE - рентабельність власного капіталу, %;

ЧПт - чистий прибуток, тис. грн.;

ВКт - власний капітал, тис. грн.

У 2025 році рентабельність власного капіталу становила $(3\ 303,7 \div 37\ 677,9) \times 100 = 8,77\ %$.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників фінансової стійкості та ефективності використання капіталу ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Абс. зміна 2025 до 2023	Темп зміни 2025 до 2023, %	2024 до 2023, %	2025 до 2024, %	Аналітична оцінка
Активи, тис. грн	448 454,1	341 004,6	405 118,3	-43 335,8	-9,66	-23,96	18,80	Після спаду 2024 року активи частково відновилися
Зобов'язання, тис. грн	416 856,1	306 620,0	367 440,4	-49 415,7	-11,85	-26,44	19,84	Боргова складова залишається домінуючою
Власний капітал, тис. грн	31 598,0	34 384,6	37 677,9	6 079,9	19,24	8,82	9,58	Власна база зростала, але повільно
Коефіцієнт автономії, %	7,05	10,08	9,30	2,25	32,00	3,04	-0,78	Рівень фінансової незалежності низький
Частка зобов'язань в активах, %	92,95	89,92	90,70	-2,25	-2,43	-3,04	0,78	Понад 89 % активів фінансується зобов'язаннями
Співвідношення зобов'язань і власного капіталу, разу	13,19	8,92	9,75	-3,44	-26,08	-4,28	0,83	Навантаження на власний капітал дуже високе
Оборотність активів, разу	0,30	0,63	0,74	0,44	146,41	108,66	18,09	Ефективність використання активів зросла
ROA, %	1,05	0,81	0,82	-0,24	-22,56	-0,24	0,00	Віддача активів знизилася порівняно з 2023 роком
ROE, %	14,95	8,07	8,77	-6,18	-41,33	-6,87	0,69	Доходність власного капіталу знизилася

Складено автором за даними Opendatabot [30].

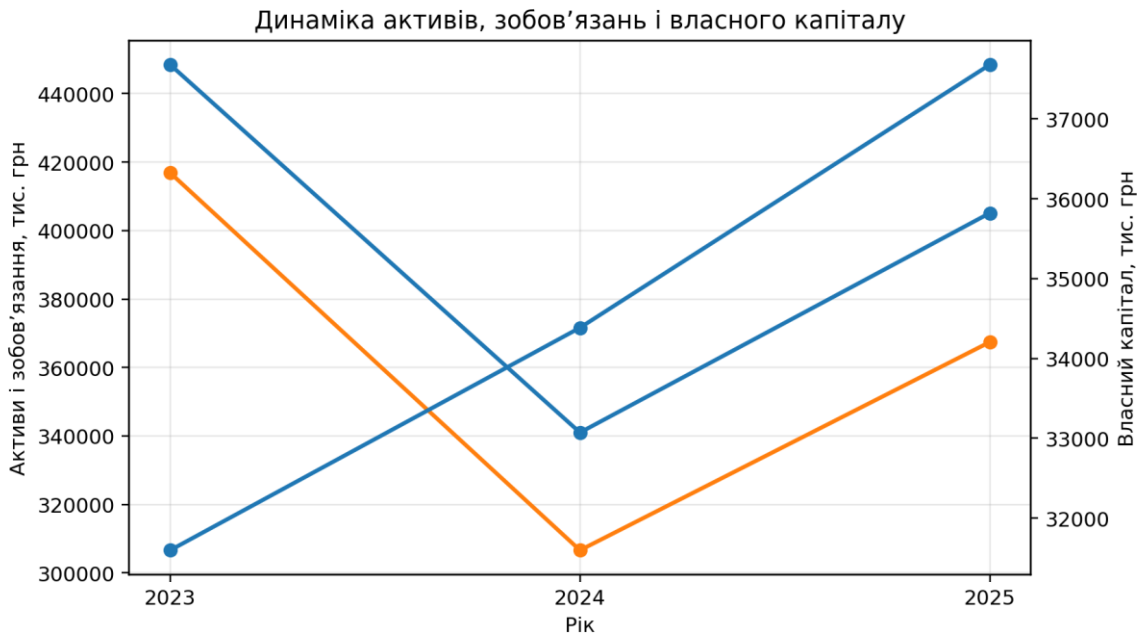


Рис. 2.4- Динаміка активів, зобов'язань і власного капіталу ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Побудовано автором за даними *Opendatabot* [30].

Аналіз структури капіталу засвідчує, що підприємство упродовж усього досліджуваного періоду залишалося істотно залежним від залучених джерел фінансування. У 2023 році частка зобов'язань в активах становила 92,95 %, у 2024 році - 89,92 %, у 2025 році - 90,70 %. Це означає, що підприємство має обмежений запас фінансової незалежності та змушене приймати антикризові рішення з огляду на підвищену чутливість до платіжної дисципліни контрагентів, вартості залученого капіталу й ризику розривів ліквідності.

Показник співвідношення зобов'язань і власного капіталу також підтверджує високу боргову насиченість моделі фінансування. Якщо у 2023 році на 1 грн. власного капіталу припадало 13,19 грн. зобов'язань, то у 2025 році - 9,75 грн. Незважаючи на певне зниження навантаження, показник залишається дуже високим. З одного боку, така структура може бути типовою для підприємств із великим оборотом і розвиненою мережею товарних поставок, а з іншого - підвищує ризик фінансової нестійкості у випадку погіршення кон'юнктури або затримок грошових надходжень.

Позитивною тенденцією є зростання оборотності активів, яка збільшилася з 0,30 разу у 2023 році до 0,74 разу у 2025 році. Це означає, що

кожна гривня, вкладена в активи, у 2025 році генерувала значно більший обсяг доходу, ніж у 2023 році. Це ще раз підтверджує, що основним економічним викликом підприємства є не нестача обсягу реалізації, а недостатня капіталізація фінансового результату.

Узагальнення основних економічних показників діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» дозволяє сформулювати 2 ключові висновки. По-перше, підприємство перебуває на етапі активного розширення масштабів реалізації та демонструє високу динаміку чистого доходу. По-друге, структура фінансування залишається суттєво залежною від зобов'язань, а тому подальші антикризові рішення щодо масштабування, інвестицій та розвитку збуту мають обов'язково супроводжуватися заходами зі зміцнення фінансової стійкості, контролю витрат, оптимізації боргового навантаження та підвищення чистої віддачі від реалізації продукції.

2.3 Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT і PEST-аналізу

Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища хлібокомбінату «Кулиничі» доцільно здійснювати через поєднання PEST аналізу та SWOT аналізу, оскільки саме ця комбінація дає змогу одночасно виявити макрочинники, що формують загальні умови функціонування підприємства, і внутрішні характеристики бізнесу, які визначають його здатність реагувати на ринкові виклики. Для підприємства хлібопекарської галузі такий підхід є особливо важливим, адже результати його діяльності залежать не лише від виробничих потужностей і збутової мережі, а й від інфляції, вартості борошна та енергії, міграції трудових ресурсів, безпекової ситуації, логістики і регуляторних вимог до якості харчової продукції. Вихідні дані для аналізу сформовано на основі офіційної інформації компанії, відкритих державних

реєстрів і макроекономічних матеріалів Національного банку України та системи відкритих даних про закупівлі [31-36].

У межах PEST аналізу оцінюється сила та напрям впливу політико-правових, економічних, соціальних і технологічних факторів. Для кількісного узагальнення використано ваговий підхід, за яким кожному фактору надано вагу залежно від його важливості для підприємства, експертний бал впливу за шкалою від 1 до 5, а також знак впливу, де сприятливий фактор приймає значення +1, а стримувальний -1. Узагальнена оцінка фактора визначається як добуток ваги, сили впливу та напрямку впливу.

$$p_i = w_i \times s_i \times d_i \quad (2.14)$$

де, p_i - зважена оцінка i -го фактора;

w_i - вага фактора;

s_i - сила впливу за 5-бальною шкалою;

d_i - напрям впливу, який дорівнює +1 для позитивного фактора і -1 для негативного фактора.

$$I_j = \sum p_i \quad (2.15)$$

де, I_j - інтегральна оцінка j -ї групи факторів PEST аналізу.

Сумарна інтегральна оцінка зовнішнього середовища визначається як сума чотирьох групових індексів.

За відкритими даними Opendatabot юридична особа ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» зареєстрована на території можливих бойових дій, що саме по собі підвищує безпекові та логістичні ризики, ускладнює планування виробництва і розподілу запасів, а також підсилює залежність від стійкості енергетичної і транспортної інфраструктури [33]. Разом з тим компанія має відповідність міжнародним стандартам ISO 22000, FSSC та IFS FOOD, працює за експортними умовами FCA і використовує як наземну, так і морську логістику, що підвищує її інституційну стійкість і спрощує вихід у більш формалізовані сегменти ринку [31]. За даними Clarity Project підприємство брало участь у 620 закупівлях, перемогло у 566 з них і підписало

541 договір на суму 32,48 млн грн., що свідчить про сформовану контрактну дисципліну та наявність стабільного інституційного попиту [34].

Економічне середовище у 2025 році залишалося суперечливим. З одного боку, Національний банк України повідомив, що у березні 2025 року інфляція прискорилася до 14,6 % у річному вимірі, а швидше зростали, зокрема, ціни на борошно та крупи. Отже, економічне поле для підприємства одночасно містить як витратні загрози, так і ознаки поступової макроекономічної стабілізації.

Соціальне середовище для «Кулиничі» загалом є сприятливим, оскільки компанія працює у сегменті товарів щоденного попиту, а її регіональна присутність охоплює Київську, Харківську, Полтавську, Львівську, Житомирську, Черкаську, Кіровоградську, Сумську та Чернігівську області, що диверсифікує попит і зменшує залежність від окремої локальної території [32]. Разом з тим НБУ наголошує, що негативний міграційний тренд і дефіцит робочої сили залишаються стримувальними факторами для економічної активності. Для хлібопекарського бізнесу це означає потенційне зростання витрат на персонал, ускладнення укомплектування змін та підвищення ризику кадрової нестабільності [35].

Технологічне середовище для підприємства є найбільш сприятливим серед усіх макрогруп факторів. За інформацією компанії, до складу корпорації входить 10 сучасних хлібопекарських комплексів, обсяг виробництва перевищує 800 тонн на добу, асортимент налічує понад 550 позицій, а в 2016 і 2020 роках були введені в дію 2 борошномельні комплекси з атестованими лабораторіями [31]. Таким чином, технологічна складова одночасно є джерелом конкурентної сили і каналом ризику через високу енергоємність безперервного виробництва.

Групові індекси PEST аналізу розраховано шляхом підсумовування зважених ефектів усередині кожної групи.

Таблиця 2.5 - Кількісна PEST оцінка зовнішнього середовища хлібокомбінату «Кулиничі»

Група	Фактор і фактичне підтвердження	Вага	Бал	Напрямок	Зважений ефект	Аналітична інтерпретація
P	Воєнні та безпекові обмеження Юридична особа зареєстрована на території можливих бойових дій	0,15	5	-1	-0,75	Підвищує операційні та логістичні ризики
P	Нормативна та контрактна інфраструктура Відповідність ISO 22000, FSSC, IFS FOOD; робота в експорті та публічних закупівлях	0,10	4	+1	0,40	Підсилює доступ до регульованих каналів збуту
E	Інфляційний і витратний тиск Інфляція 14,6 % р/р у березні 2025; високі витрати на працю та енергію	0,15	5	-1	-0,75	Тисне на собівартість і маржу
E	Відновлення макросередовища НБУ прогнозував зростання реального ВВП 1,9 % у 2025 та 2,0 % у 2026; зростання цін на хліб сповільнилося	0,10	5	+1	0,50	Створює простір для стабілізації попиту
S	Соціальна значущість продукту і географія попиту Розгалужена присутність у кількох областях і робота у сегменті щоденного попиту	0,10	5	+1	0,50	Підтримує стійкість продажів
S	Міграція та дефіцит кадрів НБУ вказує на негативний міграційний тренд і дефіцит робочої сили	0,10	4	-1	-0,40	Обмежує кадрову стабільність
T	Технологічний потенціал галузі і компанії 10 комплексів, >800 т/добу, >550 позицій, 2 борошномельні комплекси	0,18	5	+1	0,90	Підсилює гнучкість виробництва
T	Енергетичні обмеження та вартість безперервності Енергодефіцит і додаткові витрати на безперебійну роботу	0,12	4	-1	-0,48	Знижує ефективність технологічного циклу

Складено автором за даними офіційного сайту компанії, Opendatabot, Clarity Project та матеріалами НБУ [31-36].

Для політико правових факторів маємо $IP = -0,75 + 0,40 = -0,35$. Для економічної групи $IE = -0,75 + 0,50 = -0,25$. Для соціальної групи $IS = 0,50 - 0,40 = 0,10$. Для технологічної групи $IT = 0,90 - 0,48 = 0,42$.

$$I_{ext} = IP + IE + IS + IT = -0,35 - 0,25 + 0,10 + 0,42 = -0,08 \quad (2.16)$$

Отримане значення $I_{ext} = -0,08$ свідчить, що зовнішнє середовище для хлібокомбінату «Кулиничі» в цілому є помірно стримувальним. Найбільший негативний внесок формують безпекові та інфляційно витратні фактори, тоді як найбільший позитивний внесок походить від технологічної бази, сертифікованості виробництва та диверсифікованої географії збуту.

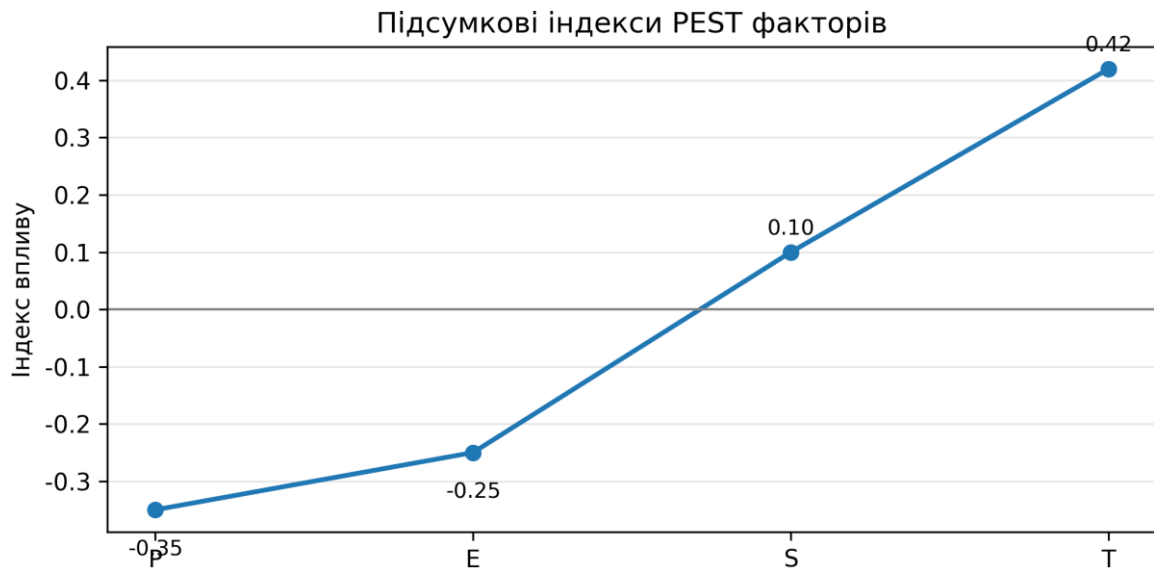


Рис. 2.5 - Підсумкові індекси груп PEST аналізу хлібокомбінату «Кулиничі»

Побудовано автором за даними таблиці 2.5

Для переходу від зовнішнього аналізу до узагальненого стратегічного висновку доцільно застосувати SWOT аналіз, який дає змогу зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами середовища. На відміну від PEST аналізу, тут оцінюються не лише макрочинники, а й властивості самого підприємства, включаючи виробничий масштаб, фінансову структуру, динаміку доходу, маржинальність, а також наявні канали збуту. Для кількісного узагальнення застосовано вагове ранжування, де зважена оцінка кожного фактора визначається як добуток ваги на силу прояву фактора.

$$q_i = w_i \times s_i \quad (2.17)$$

де, q_i - зважена оцінка i -го фактора SWOT аналізу;

w_i - вага фактора;

s_i - експертний бал сили впливу за шкалою від 1 до 5.

$$K_{str} = (IS + IO) / (IW + IT) \quad (2.18)$$

де, K_{str} - коефіцієнт стратегічного балансу;

IS - сума зважених оцінок сильних сторін;

IO - сума зважених оцінок можливостей;

IW - сума зважених оцінок слабких сторін;

IT - сума зважених оцінок загроз.

Якщо $K_{str} > 1$, сильні сторони і можливості переважають над слабкостями і загрозами.

До головних сильних сторін «Кулиничі» належать масштаб виробництва, високий рівень технологічної бази та сертифікованість виробничих потужностей. Дані компанії про 10 комплексів, понад 800 тонн продукції на добу, понад 550 позицій асортименту і 2 власні борошномельні комплекси свідчать про значну ресурсну базу та вертикальне підсилення ключового виробничого ланцюга [31]. У попередньому підрозділі встановлено, що у 2025 році чистий дохід підприємства перевищив рівень 2023 року на 122,6 %, а оборотність активів зросла до 0,74 разу, що свідчить про посилення ділової активності та кращу інтенсивність використання ресурсів [33; 57].

Найсуттєвішими слабкими сторонами підприємства є низька чиста рентабельність продажу та висока залежність від залучених джерел фінансування. За відкритими фінансовими даними чиста рентабельність знизилася з 3,5 % у 2023 році до 1,1 % у 2025 році, а коефіцієнт автономії у 2025 році становив лише 9,3 %. Це означає, що навіть за умов високого приросту доходу фінансовий запас міцності бізнесу залишається обмеженим [33]. Отже, внутрішній фінансовий контур підприємства потребує обережніших антикризових управлінських рішень у частині боргового навантаження, управління ліквідністю та контролю витрат.

Серед зовнішніх можливостей найбільш значущими є канал публічних закупівель, макроекономічне відновлення та сповільнення темпів зростання цін на хліб. Clarity Project фіксує 566 перемог підприємства у закупівлях і 541 підписаний договір на суму 32,48 млн. грн. [34]. НБУ, своєю чергою, прогнозував відновлення реального ВВП у 2025 та 2026 роках і відзначав сповільнення зростання цін на хлібобулочні вироби завдяки поліпшенню сировинної бази [35; 36]. До ключових загроз належать воєнні ризики, енергетичні перебої, прискорення інфляції, подорожчання праці, а також

тривалий негативний міграційний тренд, що обмежує кадровий потенціал [33; 35].

Таблиця 2.6 - Кількісна SWOT оцінка позиції хлібокомбінату «Кулиничі»

Квадрант	Фактор і кількісне підтвердження	Вага	Бал	Зважена оцінка	Висновок
S	Масштаб виробництва і стандарти якості 10 комплексів, понад 800 т на добу, ISO 22000, FSSC, IFS FOOD	0,16	5	0,80	Висока виробнича та якісна база
S	Зростання доходу та оборотності активів Дохід зріс на 122,6 % у 2025 до 2023; оборотність активів зросла до 0,74	0,12	4	0,48	Підтверджує масштабування бізнесу
W	Низька рентабельність продажу Чиста рентабельність знизилася з 3,5 % до 1,1 %	0,16	5	0,80	Маржа залишається вразливою
W	Висока залежність від залученого капіталу Коефіцієнт автономії 9,3 %; зобов'язання 90,7 % активів	0,14	5	0,70	Обмежує фінансову свободу
O	Канал публічних закупівель 566 перемог у закупівлях, 541 договір, 32,48 млн грн	0,14	4	0,56	Розширює стабільний збут
O	Макроекономічна стабілізація і сповільнення хлібної інфляції НБУ: ВВП +1,9 % у 2025 і +2,0 % у 2026; зростання цін на хліб сповільнилося	0,14	4	0,56	Покращує зовнішні умови
T	Воєнні ризики та енергетичні перебої Територія можливих бойових дій, енергодефіцит, високі витрати безперервності	0,08	5	0,40	Погіршує операційну стійкість
T	Інфляція і дефіцит кадрів Інфляція 14,6 % р/р у березні 2025, негативний міграційний тренд	0,06	4	0,24	Тисне на витрати і персонал

Складено автором за даними офіційного сайту компанії, *Opendatabot*, *Clarity Project* та матеріалами НБУ [31-36].

Підсумкові значення квадрантів дорівнюють: $IS = 0,80 + 0,48 = 1,28$; $IW = 0,80 + 0,70 = 1,50$; $IO = 0,56 + 0,56 = 1,12$; $IT = 0,40 + 0,24 = 0,64$.

$$Kstr = (1.28 + 1.12) / (1.50 + 0.64) = 2.40 / 2.14 = 1.12 \quad (2.19)$$

Значення коефіцієнта стратегічного балансу 1,12 свідчить, що сукупний потенціал сильних сторін і зовнішніх можливостей дещо перевищує суму слабких сторін і загроз. Однак перевага не є значною, а отже для підприємства характерний не комфортний, а напружений стратегічний баланс. Фактично «Кулиничі» має достатній виробничий і ринковий потенціал для розвитку, проте його результативність може стримуватися низькою рентабельністю, високою борговою складовою та залежністю від стану макросередовища.

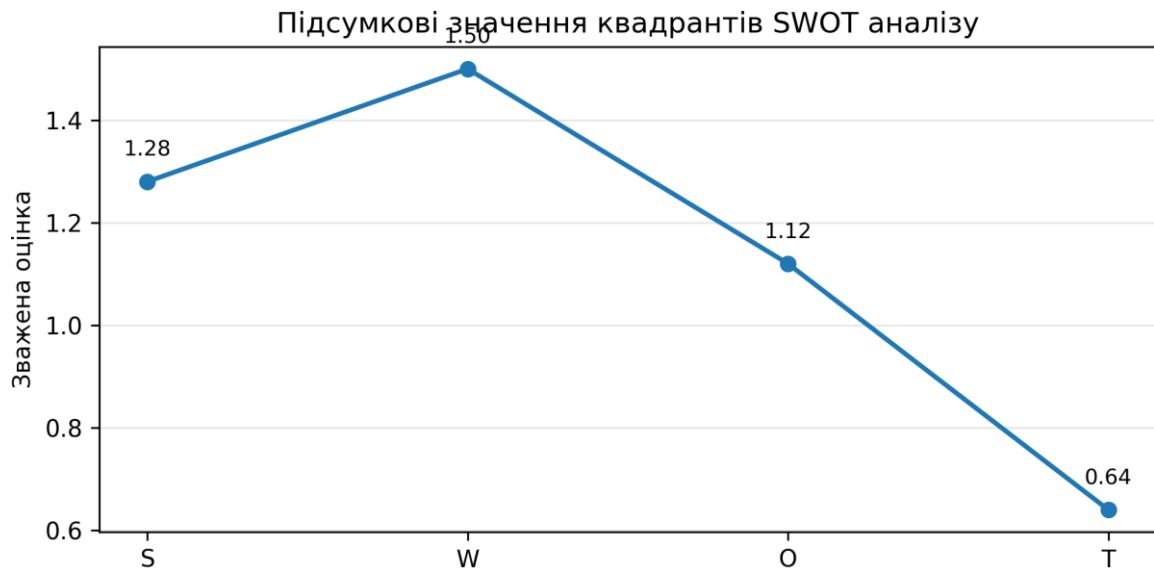


Рис. 2.6- Підсумкові значення квадрантів SWOT аналізу хлібокомбінату «Кулиничі»
 Побудовано автором за даними таблиці 2.4.

Отже, результати PEST аналізу і SWOT аналізу дають підстави оцінити середовище функціонування хлібокомбінату «Кулиничі» як складне, але кероване. Зовнішній контур діяльності залишається помірно стримувальним через воєнні, інфляційні, енергетичні та кадрові фактори, проте технологічний рівень підприємства, масштаби виробництва, географічна диверсифікація та контрактні канали збуту створюють достатній запас адаптивності. Для подальшого обґрунтування антикризових управлінських рішень це означає, що пріоритет мають отримати дії, спрямовані на збереження ліквідності, зниження витратної чутливості, підвищення рентабельності продажів, зміцнення фінансової стійкості та використання найбільш передбачуваних каналів збуту, включаючи публічні закупівлі, власну мережу та експортні напрями.

2.4 Діагностика кризових ризиків та імовірності погіршення фінансового стану підприємства

Діагностика ризиків діяльності хлібокомбінату «Кулиничі» потребує поєднання внутрішнього фінансового аналізу з оцінкою зовнішніх факторів, що прямо впливають на результативність виробничо-збутової моделі підприємства. Для цього у підрозділі використано дані Opendatabot щодо чистого доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань і чисельності працівників за 2023- 2025 роки, інформацію Clarity Project про участь компанії у системі Prozorro, дані офіційного сайту компанії про масштаби виробництва і географію присутності, а також офіційні макроекономічні індикатори НБУ та Держстату щодо інфляційного і цінового середовища.

З позиції антикризового аналізу ризику підприємства доцільно діагностувати за 2 взаємопов'язаними блоками. Перший блок охоплює фінансову стійкість, боргове навантаження, прибутковість і швидкість обороту активів. Другий блок характеризує зовнішній тиск на підприємство, а саме інфляцію, зростання цін на хліб і хлібопродукти, контрактно правове середовище та ступінь залежності від окремих каналів реалізації. Такий підхід дає можливість оцінити не лише поточний стан підприємства, а й імовірність погіршення його фінансового профілю в разі подальшого посилення негативних чинників.

За даними Opendatabot, у 2025 році чистий дохід ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» становив 300 713,3 тис. грн., чистий прибуток 3 303,7 тис. грн., активи 405 118,3 тис. грн., зобов'язання 367 440,4 тис. грн., а чисельність працівників 16 осіб. У 2023-2025 роках підприємство зберігало позитивний чистий фінансовий результат, але працювало з дуже високою часткою залученого капіталу і низькою автономією. Тому для діагностики ризиків доцільно насамперед оцінити показники структури фінансування, фінансового левериджу, прибутковості та ділової активності.

$$\text{Чз} = \frac{\text{З}}{\text{А}} \cdot 100 \quad (2.20)$$

де, Чз - частка зобов'язань у фінансуванні, %;

З - зобов'язання, тис. грн.;

А - активи, тис. грн.

За 2025 рік показник становив $(367\,440,4 \div 405\,118,3) \times 100 = 90,70\%$, що свідчить про дуже високу залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

$$\text{Кавт} = \frac{\text{ВК}}{\text{А}} \cdot 100 \quad (2.21)$$

де, Кавт - коефіцієнт автономії, %;

ВК - власний капітал, тис. грн.;

А - активи, тис. грн.

За 2025 рік коефіцієнт автономії дорівнював $(37\,677,9 \div 405\,118,3) \times 100 = 9,30\%$. Значення істотно нижче орієнтира 30% указує на підвищений ризик втрати фінансової стійкості у разі погіршення умов розрахунків із контрагентами.

$$\text{Кфл} = \frac{\text{З}}{\text{ВК}} \quad (2.22)$$

де, Кфл - коефіцієнт фінансового левериджу;

З - зобов'язання, тис. грн.;

ВК - власний капітал, тис. грн.

За 2025 рік коефіцієнт фінансового левериджу становив $367\,440,4 \div 37\,677,9 = 9,75$ разів. Це означає, що на 1 грн. власного капіталу припадало майже 9,75 грн. зобов'язань.

$$\text{Рчп} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} \cdot 100 \quad (2.23)$$

де, Рчп - рентабельність продажу за чистим прибутком, %;

ЧП - чистий прибуток, тис. грн.;

Д - чистий дохід, тис. грн.

За 2025 рік рентабельність продажу дорівнювала $(3\,303,7 \div 300\,713,3) \times 100 = 1,10 \%$. Низький рівень чистої маржі означає, що навіть незначне зростання витрат або зменшення виручки здатне швидко погіршити фінансовий результат.

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100 \quad (2.24)$$

де, ROA - рентабельність активів, %;

ЧП - чистий прибуток, тис. грн.;

A - активи, тис. грн.

За 2025 рік рентабельність активів становила $(3\,303,7 \div 405\,118,3) \times 100 = 0,82 \%$, що характеризує низьку віддачу на вкладений у майно капітал.

$$D_{proz} = \frac{D_{\text{підп}}}{D} \cdot 100 \quad (2.25)$$

де, D_{proz} - частка підписаних договорів Prozorro у чистому доході, %;

$D_{\text{підп}}$ - сума підписаних договорів, тис. грн.;

D - чистий дохід, тис. грн.

За даними Clarity Project, обсяг підписаних договорів у системі Prozorro становив 32,48 млн. грн., тому їх частка в доході 2025 року дорівнювала $(32,48 \div 300,7133) \times 100 = 10,80 \%$. Це свідчить про наявність помітного, але не домінуючого контрактного каналу збуту.

Розрахунки підтверджують, що ключовим джерелом ризику для підприємства є не відсутність виручки, а поєднання 3 факторів: надмірної боргової насиченості пасивів, низької автономії та дуже тонкої чистої маржі. Разом з тим зростання оборотності активів і доходу частково пом'якшує ризик, оскільки свідчить про здатність підприємства підтримувати масштаби операційної діяльності навіть в умовах підвищеного зовнішнього тиску.

Таблиця 2.7 - Діагностика фінансових ризиків ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023, в.п. або разу	Діагностична оцінка
Частка зобов'язань у фінансуванні, %	92,95	89,92	90,70	-2,25	Критично висока боргова частка
Частка власного капіталу у фінансуванні, %	7,05	10,08	9,30	+2,25	Низька автономія
Коефіцієнт фінансового левериджу, разу	1,19	8,92	9,75	-3,44	Підвищений ризик боргового тиску
Рентабельність продажу, %	3,50	1,30	1,10	-2,40	Маржа суттєво знизилася
Рентабельність активів, %	1,05	0,81	0,82	-0,24	Низька дохідність активів
Оборотність активів, разу	0,30	0,63	0,74	+0,44	Позитивний компенсатор ризику

Складено автором за даними Opendatabot.

Структура джерел фінансування у 2025 році



Рис. 2.7- Структура джерел фінансування ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» у 2025 році

Побудовано автором за даними Opendatabot.

Кругова діаграма наочно демонструє, що в пасивах підприємства домінують зобов'язання, тоді як власний капітал формує лише 9,30 % джерел фінансування. Для діяльності підприємства в умовах кризових ризиків це означає високу залежність від кредиторів, постачальників і відстрочок платежів, а також підвищену чутливість до змін договірних умов та вартості залучених ресурсів.

Для кількісного узагальнення отриманих результатів проведено інтегральну бальну оцінку ризику погіршення фінансового стану. Методика базується на поєднанні 10 індикаторів, для яких визначено вагу показника у загальній системі ризик діагностики та бальну оцінку від 1 до 5. Значення 1 відповідає низькому ризику, значення 5 дуже високому ризику. Для інтерпретації використано таку шкалу: до 20 % низька ймовірність погіршення, 20-40 % прийнятна, 40-60 % середня, 60-80 % висока, понад 80 % критична.

$$I_p = \sum (w_i \cdot b_i) \quad (2.26)$$

де , I_p - інтегральний ризиковий бал;

w_i - вага i -го індикатора;

b_i - бальна оцінка i -го індикатора.

Сума ваг дорівнює 1,00, тому отриманий інтегральний бал можна безпосередньо порівнювати з максимально можливим значенням 5,00.

$$P_{пфс} = \frac{I_p}{5} \cdot 100 \quad (2.27)$$

де , $P_{пфс}$ - імовірність погіршення фінансового стану, %;

I_p - інтегральний ризиковий бал.

За результатами оцінки $I_p = 3,85$, тому $P_{пфс} = (3,85 \div 5,00) \times 100 = 77,00$ %. Це відповідає високій імовірності погіршення фінансового стану за відсутності коригуючих управлінських рішень.

Таблиця 2.8 - Інтегральна оцінка ризиків діяльності та ймовірності погіршення фінансового стану ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі»

Індикатор	Фактичне значення	Орієнтир	Бал, 1–5	Вага	Зважений бал
Частка зобов'язань у фінансуванні	90,70 %	менше 70 %	5	0,16	0,80
Частка власного капіталу	9,30 %	понад 30 %	5	0,16	0,80
Коефіцієнт фінансового левериджу	9,75 разу	до 5,00	4	0,10	0,40
Рентабельність продажу	1,10 %	понад 3,00 %	4	0,10	0,40
ROA	0,82 %	понад 2,00 %	3	0,10	0,30
Оборотність активів	0,74 разу	понад 1,00	2	0,08	0,16
Індекс цін на хліб у грудні 2025 до грудня 2024	113,5 %	до 105,0 %	4	0,08	0,32
Інфляційні очікування бізнесу, I кв. 2026	11,1 %	до 8,0 %	4	0,08	0,32
Кількість судових документів	36	мінімальна	3	0,07	0,21
Частка підписаних договорів Prozorro у доході 2025	10,80 %	до 15,0 %	2	0,07	0,14
Разом				1,00	3,85

Складено автором за даними Opendatabot, Clarity Project, НБУ та Держстату.

Найбільшу частку у сумарному ризиковому балі формують фінансові ризики 74,29 %, тоді як ринково цінові чинники становлять 16,62 %, а правові та контрактні 9,09 %. Це означає, що першочергові антикризові управлінські рішення мають бути спрямовані на підвищення автономії, зниження боргового тиску, збереження маржі та жорсткіший контроль за ліквідністю

Структура інтегрального ризикового балу

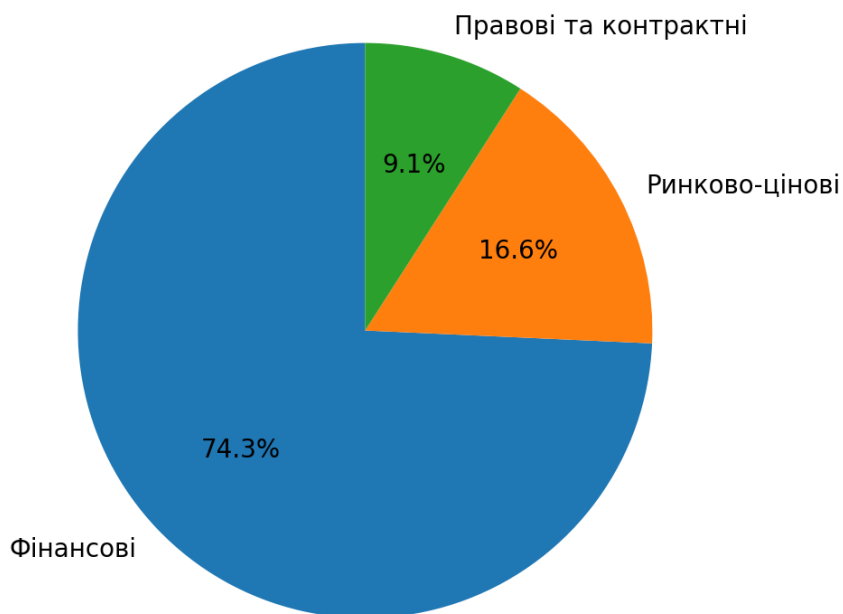


Рис. 2.8- Структура інтегрального ризикового балу ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі»

Побудовано автором за результатами табл. 2.8..

Отримані результати дозволяють зробити кілька підсумкових висновків.

По перше, незважаючи на зростання виручки у 2023 - 2025 роках, підприємство залишається фінансово вразливим через дуже високу частку зобов'язань у структурі капіталу. По третє, зовнішнє середовище не можна вважати нейтральним, оскільки прискорення інфляції до 7,9 % у березні 2026 року, інфляційні очікування бізнесу на рівні 11,1 %, а також зростання цін на хліб до 113,5 % у грудні 2025 року порівняно з груднем 2024 року підсилюють ризик витратного тиску на виробників. У підсумку імовірність погіршення фінансового стану ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» доцільно оцінити як високу, але таку, що ще може бути контрольованою за умови своєчасних рішень щодо оптимізації структури фінансування, підвищення маржинальності, скорочення залежності від боргових ресурсів і посилення управління ризиками.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ХЛІБОКОМБІНАТОМ «КУЛИНИЧІ»

3.1 Виявлення ключових проблем і кризових ризиків у діяльності підприємства

Виявлення ключових проблем і ризиків у діяльності хлібокомбінату «Кулиничі» доцільно здійснювати на основі узагальнення результатів аналізу масштабів діяльності, фінансових показників, зовнішнього середовища та діагностики фінансової стійкості, виконаних у попередніх підрозділах. Такий підхід дає змогу не просто описати окремі негативні фактори, а встановити причинно наслідковий зв'язок між внутрішніми диспропорціями підприємства, зовнішнім тиском ринку та тими ризиками, які безпосередньо впливають на результативність його виробничо-збутової діяльності. Для даного підприємства ключове значення мають проблеми, пов'язані зі структурою джерел фінансування, рівнем рентабельності, стійкістю чистого фінансового результату, залежністю від інфляційно витратних факторів, а також із багаторегіональною організацією виробництва і збуту [37–41].

За офіційною інформацією компанії, корпорація «Кулиничі» включає 10 сучасних хлібопекарських комплексів, виробляє понад 800 тонн продукції на добу та має асортимент понад 550 найменувань хлібобулочних і кондитерських виробів. Такі масштаби формують значний ринковий потенціал, однак одночасно роблять підприємство чутливим до безперервності енергопостачання, стабільності логістичних ланцюгів, коливань цін на борошно, енергоносії, пакування і працю [37]. Ситуація ускладнюється тим, що юридична особа ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» зареєстрована у Харківській області, а господарська модель базується на широкій регіональній присутності, що підвищує ризик розриву постачання, збільшення транспортних витрат і втрати гнучкості при оперативному перерозподілі ресурсів [38].

Фінансові результати підприємства за 2023–2025 роки демонструють суперечливу картину. З одного боку, чистий дохід зріс з 135 090,8 тис. грн. у 2023 році до 300 713,3 тис. грн. у 2025 році, тобто на 122,60 %. Саме цей розрив між динамікою виручки та динамікою чистого фінансового результату є першою базовою проблемою, яка свідчить про посилення витратного тиску, недостатню маржинальність продажу та зростання чутливості бізнесу до зовнішніх шоків [38].

$$R_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} \cdot 100 \quad (3.1)$$

де , $R_{\text{чп}}$ - рентабельність продажу за чистим прибутком, %;

ЧП - чистий прибуток, тис. грн.;

Д - чистий дохід, тис. грн.

За 2025 рік рентабельність продажу становила $(3303,7 \div 300713,3) \times 100 = 1,10$ %, що є дуже низьким значенням для підприємства, яке працює у виробничо збутовому сегменті з великим операційним циклом. Порівняно з 2023 роком показник зменшився на 2,40 в.п., тобто більш ніж утричі. Це означає, що навіть незначне зростання собівартості або короткострокове зниження попиту здатне швидко трансформувати прибуткову діяльність у збиткову.

$$\Delta\text{ЧП} = \frac{\text{ЧП}_{2025} - \text{ЧП}_{2023}}{\text{ЧП}_{2023}} \cdot 100 \quad (3.2)$$

де , $\Delta\text{ЧП}$ - темп зміни чистого прибутку за 2025 рік відносно 2023 року, %;

ЧП₂₀₂₅ - чистий прибуток 2025 року, тис. грн.;

ЧП₂₀₂₃ - чистий прибуток 2023 року, тис. грн.

Розрахунок дає такий результат: $((3303,7 - 4722,4) \div 4722,4) \times 100 = -30,04$ %. Негативне значення показника свідчить, що підприємство нарощувало обсяги діяльності швидше, ніж накопичувало чистий фінансовий ефект. В антикризовому аспекті це означає зростання ризику зниження

інвестиційної привабливості та звуження внутрішнього резерву самофінансування.

Другою ключовою проблемою є висока боргова насиченість пасивів і низький рівень фінансової автономії. У 2025 році активи підприємства становили 405 118,3 тис. грн., зобов'язання 367 440,4 тис. грн., а власний капітал 37 677,9 тис. грн. Отже, переважна частина ресурсів підприємства була сформована не за рахунок власної фінансової бази, а через залучені джерела фінансування. За умов воєнної економіки, інфляційного тиску та зростання вартості обслуговування операцій це створює високий ризик погіршення ліквідності, ускладнення поточних розрахунків та підвищення залежності від умов співпраці з кредиторами і постачальниками [38; 40].

У 2025 році частка зобов'язань дорівнювала $(367440,4 \div 405118,3) \times 100 = 90,70\%$. Такий рівень означає домінування позикового капіталу у структурі фінансування підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2025 році становив $(37677,9 \div 405118,3) \times 100 = 9,30\%$. Це суттєво нижче орієнтира 30 %, який зазвичай розглядається як мінімально прийнятний для відносно стійкого фінансового стану.

Розрахунок показує, що $K_{фл} = 367440,4 \div 37677,9 = 9,75$. Отже, на 1 грн. власного капіталу припадає майже 9,75 грн. зобов'язань. Це є однією з найвагоміших ознак підвищеного фінансового ризику.

Третьою проблемою виступає посилення зовнішнього витратного тиску. Національний банк України повідомив, що у березні 2025 року інфляція пришвидшилася до 14,6 % у річному вимірі, а серед факторів фундаментального цінового тиску зазначалися високі витрати бізнесу на оплату праці та енергоресурси [40; 41]. У результаті формується ризик подальшого стискання чистої маржі.

Четверта проблема пов'язана з операційною складністю бізнес моделі. З одного боку, наявність 10 виробничих комплексів, 2 борошномельних комплексів і широкої мережі збуту є конкурентною перевагою. З іншого боку, така система підвищує чутливість до енергетичних збоїв, порушень логістики,

нерівномірності постачання, потреби в синхронізації запасів і зростання транспортних витрат. Для безперервного хлібопекарського виробництва навіть короткі порушення електропостачання чи логістики можуть призвести до втрат продукції, відтермінування поставок, штрафних санкцій і репутаційних втрат [37; 40].

П'ятою проблемою слід визнати кадрове навантаження. За відкритими даними чисельність працівників юридичної особи скоротилася з 17 осіб у 2023 році до 16 осіб у 2025 році, тоді як дохід на 1 працівника збільшився з 7946,5 тис. грн. до 18794,6 тис. грн., або на 136,51 %. Така динаміка може інтерпретуватися як зростання продуктивності, однак для підприємства з масштабною операційною моделлю вона також означає ризик перевантаження персоналу, підвищення залежності від ключових працівників і звуження організаційної гнучкості при форс-мажорних обставинах [38; 41].

$$P_i = I_i \cdot V_i \quad (3.3)$$

де, P_i - інтегральний бал проблеми або ризику;

I_i - оцінка ймовірності виникнення за 5 бальною шкалою;

V_i - оцінка сили впливу на діяльність підприємства за 5 бальною шкалою.

Для ранжування ключових проблем застосовано матричний підхід, за яким кожен ризик оцінено за 2 критеріями, ймовірністю реалізації та силою впливу на фінансово-економічний стан підприємства.

$$C_i = \frac{P_i}{\sum P_i} \cdot 100 \quad (3.4)$$

де, C_i - частка і тої проблеми у загальному ризиковому полі, %;

P_i - інтегральний бал відповідної проблеми;

$\sum P_i$ - сума інтегральних балів усіх виявлених проблем.

Сума інтегральних балів для 6 ключових проблем становить 110 пунктів. Це дає змогу оцінити не лише окремий бал ризику, а й його частку у загальному ризиковому полі підприємства.

Таблиця 3.1 - Ранжування ключових проблем і ризиків у діяльності хлібокомбінату «Кулиничі»

№	Проблема або ризик	Кількісний прояв	Імовірність, бал	Вплив, бал	Інтегральний бал	Частка, %
1	Надмірна боргова залежність і низька автономія	Частка зобов'язань 90.70 %, коефіцієнт автономії 9.30 %, фінансовий леверидж 9.75 разу	5	5	25	22.73
2	Низька чиста рентабельність продажу	Рентабельність продажу у 2025 році 1.10 %, проти 3,50 % у 2023 році	5	4	20	18.18
3	Нестійка динаміка чистого прибутку	Чистий прибуток 2025 року нижчий за 2023 рік на 30.04 %	4	4	16	14.55
4	Інфляційно витратний тиск на собівартість	Інфляція у березні 2025 року 14.6 %, високі витрати на працю та енергію	4	5	20	18.18
5	Операційні ризики багаторегіональної та енергоємної моделі	10 комплексів, понад 800 тонн продукції на добу, широка регіональна присутність	4	5	20	18.18
6	Кадрове навантаження і ризик втрати операційної гнучкості	Дохід на 1 працівника зріс на 136.51 %, чисельність зменшилась з 17 до 16 осіб	3	3	9	8.18

Складено автором на основі даних офіційного сайту компанії «Кулиничі», Opendatabot, Clarity Project та матеріалів НБУ [37–41].

За результатами ранжування найвищий інтегральний бал отримала проблема надмірної боргової залежності та низької фінансової автономії, її внесок у сукупне ризикове поле становить 22,73 %. Друга група критичних проблем представлена низькою чистою рентабельністю продажу, інфляційно витратним тиском і операційними ризиками багаторегіональної енергоємної моделі. Кожна з них характеризується високим впливом на підсумковий фінансовий результат і може в короткому періоді погіршити ліквідність, прибутковість та гнучкість підприємства.

Отже, ключові проблеми хлібокомбінату «Кулиничі» концентруються не у сфері відсутності попиту чи недостатнього масштабу діяльності, а у сфері фінансової стійкості, маржинальності, операційної безперервності та витратної чутливості бізнес моделі. Тому подальше обґрунтування

антикризових управлінських рішень має бути спрямоване не лише на нарощування доходу, а насамперед на зниження боргового навантаження, стабілізацію прибутковості, посилення контролю витрат, диверсифікацію збуту та підвищення стійкості операційної системи до зовнішніх шоків. Такий висновок формує логічну основу для наступного підрозділу, у якому буде розроблено антикризові рішення щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства.

3.2 Розроблення антикризових заходів щодо стабілізації виробничо-збутової діяльності підприємства

Розроблення антикризових управлінських рішень щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності хлібокомбінату «Кулиничі» доцільно здійснювати на основі тих проблем, які були встановлені у попередніх підрозділах. Проведений аналіз показав, що у 2023–2025 роках підприємство забезпечило суттєве нарощення чистого доходу, однак темпи збільшення виручки не супроводжувалися відповідним приростом чистого прибутку. За даними Opendatabot, у 2025 році чистий дохід ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» становив 300 713,3 тис. грн., тоді як чистий прибуток дорівнював лише 3 303,7 тис. грн., а рентабельність продажу залишалася на низькому рівні близько 1,10 %. Торгівля здійснюється через власну мережу булочних кондитерських, національні та міжнародні мережі продовольчої торгівлі, а також через канал онлайн продажу, що створює основу для активнішого управління асортиментом, каналами реалізації та операційними витратами [29], [30].

За таких умов першочерговим завданням є не стільки екстенсивне збільшення фізичних обсягів виробництва, скільки підвищення віддачі з уже наявного виробничо-збутового потенціалу. Для підприємства з широкою номенклатурою продукції, багаторегіональною присутністю та значною логістичною інфраструктурою найбільш обґрунтованими є антикризові

рішення, спрямовані на 3 взаємопов'язані напрями: підвищення середньої маржинальності реалізації через оптимізацію асортименту і каналів збуту, зменшення операційних витрат через синхронізацію виробництва та логістики, а також скорочення витрат від нестабільності постачання, повернень і списань готової продукції. Такий підхід відповідає методиці економічного обґрунтування антикризових управлінських рішень, коли прогнозований результат розраховується на базі реальної звітної бази підприємства та обережних припущень щодо покращення окремих параметрів діяльності.

Першим антикризовим управлінським рішенням має стати асортиментно-канальна оптимізація. Її зміст полягає у регулярному ABC XYZ аналізі номенклатури, скороченні частки позицій із низькою оборотністю та низькою маржинальністю, посиленні ролі продукції з високою частотою повторних покупок, а також у зміщенні акценту на канали реалізації з вищою контрольованістю попиту та ціни. Для консервативного сценарію приймаємо, що внаслідок цієї оптимізації середня чиста маржа підприємства може зрости на 0,25 в.п. відносно фактичної бази 2025 року.

$$\Delta\text{ЧП1} = \text{Д2025} \cdot \frac{\Delta m_1}{100} \quad (3.5)$$

де, $\Delta\text{ЧП1}$ - приріст чистого прибутку внаслідок асортиментно-канальної оптимізації, тис. грн;

Д2025 - чистий дохід підприємства у 2025 році, тис. грн.;

Δm_1 - приріст середньої чистої маржі, в.п.

Підставляючи фактичні дані, одержуємо: $\Delta\text{ЧП1} = 300713,3 \times 0,25 \div 100 = 751,8$ тис. грн. Отже, навіть відносно невелике підвищення середньої маржі на 0,25 в.п. забезпечує додатковий чистий фінансовий результат у сумі 751,8 тис. грн. Для підприємства з фактичним чистим прибутком 2025 року 3 303,7 тис. грн. це є відчутним резервом підвищення результативності без потреби в суттєвому нарощенні виробничих потужностей.

Другим антикризовим управлінським рішенням має стати синхронізація виробництва, запасів і логістики. Для компанії, що має 10 виробничих

комплексів та понад 1000 спеціалізованих автомобілів, ефективність маршрутів, завантаження рейсів, погодженість графіків випікання, транспортування і реалізації продукції є одним із ключових факторів прибутковості [29]. Для консервативного розрахунку припускаємо, що така оптимізація дасть змогу знизити операційні витрати на 0,40 % від чистого доходу 2025 року.

$$E2 = D_{2025} \cdot \frac{s2}{100} \quad (3.6)$$

де, $E2$ - річний економічний ефект від синхронізації виробництва і логістики, тис. грн.;

$s2$ - зниження операційних витрат, %.

Розрахунок має вигляд: $E2 = 300713,3 \times 0,40 \div 100 = 1202,9$ тис. грн.

З економічної точки зору саме цей напрям є найбільш результативним серед оперативних заходів, оскільки він прямо впливає на собівартість реалізації. За поточної низької рентабельності навіть скорочення витрат менше ніж на пів відсотка дозволяє отримати приріст фінансового результату на 1202,9 тис. грн., що еквівалентно понад третині чистого прибутку базового 2025 року.

3.3 Напрями мінімізації кризових ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Заходи щодо зменшення кризових ризиків і підвищення конкурентоспроможності хлібокомбінату «Кулиничі» мають логічно продовжувати антикризові рішення, запропоновані в підрозділі 3.2. Оскільки у 2025 році підприємство працювало з часткою зобов'язань понад 90 % активів, а рентабельність продажу залишалася на рівні 1,10 %, пріоритетом має бути не лише зростання доходу, а й зниження кризових ризиків, які безпосередньо впливають на безперервність постачання, стабільність витрат, якість продукції та швидкість обороту капіталу [30], [31]. Тому практичні

заходи мають бути сконцентровані навколо 3 управлінських блоків: забезпечення стабільності постачання, скорочення втрат якості та підвищення ринкової адаптивності.

Найперше доцільно впровадити систему диверсифікації закупівель та резервування критичних ресурсів. Компанія має власні борошномельні комплекси, що є сильним фактором вертикальної інтеграції, однак навіть за цієї умови ризику повністю не зникають, оскільки зберігається залежність від енергетичних витрат, пакувальних матеріалів, транспортного пального та безперервності логістичних маршрутів [29], [31]. Такі дії насамперед знижують ризик виробничих збоїв і втрати продажів у пікові періоди попиту.

Другим ключовим блоком заходів є мінімізація втрат від повернень, браку, надлишкового випуску й неефективного розподілу продукції. Для хлібопекарського бізнесу з великим асортиментом і коротким терміном реалізації навіть незначне скорочення списань має відчутний фінансовий ефект. Консервативно припускаємо, що реалізація цих заходів дозволить скоротити втрати та непродуктивні витрати на 0,30 % від чистого доходу 2025 року.

$$E3 = D_{2025} \cdot \frac{s3}{100} \quad (3.7)$$

де, $E3$ - економічний ефект від скорочення втрат, повернень і непродуктивних витрат, тис. грн.;

$s3$ - частка зменшення таких втрат, %.

За розрахунком $E3 = 300713,3 \times 0,30 \div 100 = 902,1$ тис. грн. Отже, навіть без радикальної зміни бізнес моделі підприємство може отримати додатковий фінансовий результат у сумі 902,1 тис. грн. лише за рахунок точнішого планування, контролю якості та оперативного реагування на відхилення в каналах збуту.

Третім блоком заходів має стати підвищення конкурентоспроможності через посилення керованості ціною, сервісом і швидкістю реакції на попит. За

нинішніх умов конкурентна перевага на ринку хлібобулочних виробів формується не тільки ціною, а й стабільністю поставки, свіжістю продукції, зручністю замовлення, швидкістю поповнення полиці та гнучкістю асортименту. У поєднанні з заходами щодо зниження витрат такі дії дозволяють не просто скорочувати ризики, а й формувати стійкішу ринкову позицію, у якій підприємство конкурує не лише обсягом, а й керованістю всієї виробничо-збутової системи.

Таблиця 3.2 - Комплекс запропонованих антикризових управлінських рішень і заходів щодо зменшення кризових ризиків у діяльності хлібокомбінату «Кулиничі»

№	Рішення та захід	Проблема і база розрахунку	Ефект, тис. грн	Очікуваний результат
1	Асортиментно канална оптимізація	Низька маржинальність реалізації та розпорошення асортименту. Розрахунок виконано як 0,25 % від доходу 2025 року.	751.8	Підвищення середньої чистої маржі та віддачі від збуту
2	Синхронізація виробництва, запасів і логістики	Надлишкові операційні витрати, перевиробництво, неефективні маршрути. Розрахунок виконано як 0,40 % від доходу 2025 року.	1,202.9	Зменшення собівартості та краща керованість ланцюга постачання
3	Скорочення повернень, списань і непродуктивних втрат	Ризик псування, повернень, локальних перевантажень і браку. Розрахунок виконано як 0,30 % від доходу 2025 року.	902.1	Підвищення якості, зниження втрат і посилення конкурентоспроможності
	Разом		2,856.8	Сукупний річний економічний ефект

Складено автором на основі даних офіційного сайту компанії, *Opendatabot* та власних розрахунків [29]–[31].

$$E\Sigma = \Delta\text{ЧП1} + E2 + E3 \quad (3.8)$$

Сумарний очікуваний річний економічний ефект від запропонованого комплексу рішень і заходів становить: $E\Sigma = 751,8 + 1202,9 + 902,1 = 2856,8$ тис. грн. Отже, за умови реалізації запропонованих рішень підприємство може збільшити наявний чистий прибуток 2025 року майже в 1,87 рази. Важливо підкреслити, що цей розрахунок є консервативним, оскільки не враховує можливий додатковий позитивний ефект від приросту продажів у нових

каналах реалізації, а базується лише на покращенні внутрішніх параметрів діяльності.

$$\text{ЧПпр} = \text{ЧП2025} + \text{Е}\Sigma \quad (3.9)$$

де , ЧПпр - прогнозний чистий прибуток після впровадження запропонованих рішень, тис. грн.

Розрахунок дає такий результат: $\text{ЧПпр} = 3303,7 + 2856,8 = 6160,5$ тис. грн.

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧПпр}}{D_{2025}} \cdot 100 \quad (3.10)$$

Прогнозна рентабельність продажу після реалізації запропонованих рішень становитиме: $R_{\text{пр}} = 6160,5 \div 300713,3 \times 100 = 2,05$ %.

Порівняно з фактичним рівнем 2025 року 1,10 % це означає зростання показника майже на 0,95 в.п. Якщо ж увесь отриманий ефект буде капіталізований у власному капіталі підприємства, то коефіцієнт автономії зросте з 9,30 % до 10.01 %, що хоча й не вирішує повністю проблему боргової залежності, але покращує фінансову стійкість і створює кращу основу для подальших інвестиційних та збутових рішень.

Таким чином, розроблені антикризові рішення щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності та заходи щодо зменшення кризових ризиків мають для хлібокомбінату «Кулиничі» комплексний характер. Їх практична цінність полягає в тому, що вони спираються на вже наявні сильні сторони підприємства, широкий асортимент, розвинену виробничу базу, власну мережу реалізації, наявність онлайн каналу та багаторегіональну присутність, але водночас спрямовані на усунення головних слабких місць, низької маржинальності, високої витратності, логістичної складності та чутливості до зовнішніх шоків. Реалізація такого пакета рішень дає змогу одночасно скоротити ризики, підвищити конкурентоспроможність і створити базу для подальшого економічного зростання підприємства.

3.4 Економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів і прогноз їх результативності

Економічне обґрунтування запропонованих у підрозділах 3.2 і 3.3 рішень доцільно здійснювати на основі фактичних показників діяльності ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» за 2025 рік та розрахованого раніше очікуваного ефекту від 3 ключових напрямів удосконалення. Базою для подальших розрахунків приймається чистий дохід підприємства у 2025 році у сумі 300713,3 тис. грн., чистий прибуток у сумі 3303,7 тис. грн., власний капітал у сумі 37677,9 тис. грн. та коефіцієнт автономії на рівні 9,30 %. Саме ці показники відображають вихідний стан підприємства перед впровадженням комплексу антикризових управлінських рішень.

У попередніх підрозділах було обґрунтовано, що найбільший практичний інтерес для підприємства мають 3 напрями впливу. Перший напрям пов'язаний з асортиментно-канальною оптимізацією та підвищенням середньої чистої маржі реалізації. Для кожного з цих напрямів уже було визначено очікуваний валовий річний економічний ефект, тому на етапі підсумкового обґрунтування необхідно звести ці результати в єдину систему, визначити витрати на впровадження, обчислити чистий ефект, строк окупності, рентабельність інвестицій та прогнозні зміни фінансових показників підприємства.

Річний економічний ефект від асортиментно-канальної оптимізації визначається за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_1 = D_{2025} \cdot \frac{\Delta m_1}{100} \quad (3.11)$$

де, $\Delta\text{ЧП}_1$ - приріст чистого прибутку внаслідок асортиментно-канальної оптимізації, тис. грн.;

D_{2025} - чистий дохід підприємства у 2025 році, тис. грн.;

Δm_1 - приріст середньої чистої маржі, в.п.

Підставляючи фактичні дані, одержуємо:

$$\Delta\text{ЧП}_1 = 300713,3 \cdot \frac{0.25}{100} = 751,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, навіть підвищення середньої чистої маржі лише на 0.25 в.п. забезпечує підприємству додатковий фінансовий результат у сумі 751,8 тис. грн. на рік.

Економічний ефект від синхронізації виробництва, запасів і логістики розраховується так:

$$E_2 = D_{2025} \cdot \frac{s_2}{100} \quad (3.12)$$

де, E_2 - річний економічний ефект від синхронізації виробництва і логістики, тис. грн.;

s_2 - частка зниження операційних витрат, %.

Розрахунок має вигляд:

$$E_2 = 300713,3 \cdot \frac{0.40}{100} = 1202,9 \text{ тис. грн.}$$

Одержане значення свідчить, що саме цей блок заходів формує найбільшу частину загального фінансового ефекту, оскільки безпосередньо впливає на собівартість реалізації та інтенсивність використання логістичної інфраструктури підприємства.

Економічний ефект від скорочення повернень, браку, надлишкового випуску і непродуктивних втрат визначається за формулою:

$$E_3 = D_{2025} \cdot \frac{s_3}{100} \quad (3.13)$$

де, E_3 - річний економічний ефект від скорочення втрат і повернень, тис. грн;

s_3 - частка зменшення непродуктивних втрат, %.

Після підстановки фактичних показників маємо:

$$E_3 = 300713,3 \cdot \frac{0.30}{100} = 902,1 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням наведених розрахунків сумарний валовий річний економічний ефект від реалізації всього комплексу запропонованих заходів становить:

$$E_{\Sigma} = \Delta\text{ЧП}_1 + E_2 + E_3 \quad (3.14)$$

$$E_{\Sigma} = 751,8 + 1202,9 + 902,1 = 2856,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за відсутності додаткових капіталовкладень і за умови повної реалізації розроблених рішень підприємство може отримати додатковий річний фінансовий результат у сумі 2856,8 тис. грн.

Для повного економічного обґрунтування недостатньо визначити лише валовий ефект. Необхідно також оцінити витрати на впровадження. Оскільки у відкритому доступі відсутні внутрішні кошториси підприємства на реалізацію саме запропонованого комплексу змін, для цілей дипломного розрахунку доцільно використати консервативний підхід і прийняти планові організаційно управлінські витрати як невелику частку фактичного чистого доходу 2025 року. Такий підхід дозволяє не завищувати результативність і водночас уникнути штучного включення непідтверджених абсолютних сум.

Для асортиментно-канальної оптимізації розрахунково приймаються витрати на рівні 0,08 % чистого доходу. Вони охоплюють перегляд матриці асортименту, аналітичну підтримку, налаштування звітності та супровід змін у каналах реалізації. Витрати визначаються за формулою:

$$B_1 = D_{2025} \cdot \frac{k_1}{100} \quad (3.15)$$

де, B_1 - витрати на впровадження асортиментно-канальної оптимізації, тис. грн;

k_1 - частка витрат на впровадження, %.

$$B_1 = 300713,3 \cdot \frac{0.08}{100} = 240,6 \text{ тис. грн.}$$

Для синхронізації виробництва, запасів і логістики розрахунково приймаються витрати у розмірі 0,12 % чистого доходу. Вони пов'язані з оновленням алгоритмів планування, маршрутизації, внутрішньою координацією та навчанням персоналу. Розрахунок виконується так:

$$B_2 = D_{2025} \cdot \frac{k_2}{100} \quad (3.16)$$

де, B_2 - витрати на реалізацію логістично виробничої синхронізації, тис. грн;

k_2 - частка витрат на впровадження, %.

$$B_2 = 300713.3 \cdot \frac{0.12}{100} = 360,9 \text{ тис. грн.}$$

Для заходів зі зниження повернень, браку та непродуктивних втрат приймаються витрати у розмірі 0.07 % чистого доходу. Вони включають контрольні процедури, моніторинг відхилень, коригування графіків і підсилення внутрішнього контролю.

$$B_3 = D_{2025} \cdot \frac{k_3}{100} \quad (3.17)$$

де, B_3 - витрати на впровадження заходів зі зниження втрат, тис. грн;

k_3 - частка витрат на впровадження, %.

$$B_3 = 300713,3 \cdot \frac{0.07}{100} = 210,5 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний обсяг витрат на впровадження комплексу заходів дорівнює:

$$B_{\Sigma} = B_1 + B_2 + B_3 \quad (3.18)$$

$$B_{\Sigma} = 240,6 + 360,9 + 210,5 = 812,0 \text{ тис. грн.}$$

Після цього можна визначити чистий річний економічний ефект у першому році реалізації, тобто результат після покриття витрат на впровадження:

$$E_{\text{ч}} = E_{\Sigma} - B_{\Sigma} \quad (3.19)$$

$$E_{\text{ч}} = 2856,8 - 812,0 = 2044,8 \text{ тис. грн.}$$

Одержаний показник означає, що вже у перший рік після реалізації запропонованих заходів підприємство може отримати додатковий чистий фінансовий результат у сумі 2044,8 тис. грн. понад понесені витрати на впровадження.

Додаткова оцінка окупності підтверджує доцільність запропонованих антикризових заходів: після покриття витрат чистий очікуваний ефект становить 2044,8 тис. грн., прогнозний чистий прибуток може зрости до 5348,5 тис. грн., а рентабельність продажу підвищується порівняно з фактичним

рівнем 2025 року. Це свідчить про короткий період повернення вкладених ресурсів і практичну придатність запропонованого комплексу для стабілізації діяльності підприємства.

Проведені розрахунки показують, що запропоновані рішення мають позитивний антикризовий ефект для хлібокомбінату «Кулиничі». Вони дають змогу підвищити чистий прибуток, частково посилити фінансову автономію, зменшити втрати у виробничо-збутовому циклі та сформувати практичну основу для стабілізації діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємством на прикладі хлібокомбінату «Кулиничі». Дослідження підтвердило, що в умовах інфляційного тиску, зміни вартості ресурсів, логістичних ускладнень і високої конкуренції антикризове управління має бути постійним управлінським процесом, а не разовою реакцією на погіршення показників.

У теоретичній частині узагальнено підходи до розуміння управлінських рішень і ризиків, однак їх зміст переорієнтовано на антикризову логіку. Для підприємства важливо не лише обрати економічно вигідну дію, а й оцінити її вплив на ліквідність, маржинальність, боргове навантаження, безперервність виробництва та здатність витримувати зовнішні потрясіння.

Аналіз діяльності «Кулиничі» показав, що підприємство має розгалужену виробничо-збутову модель, значний асортимент, багаторегіональну присутність і стабільний попит на продукцію. Разом з тим фінансові показники засвідчили наявність кризових ризиків: низьку рентабельність продажу, високу частку зобов'язань в активах, залежність прибутку від витратної дисципліни та обмежений запас фінансової автономії.

У 2023–2025 роках чистий дохід підприємства зростає, однак чистий прибуток не демонстрував пропорційного приросту. Така динаміка означає, що масштабування реалізації саме по собі не вирішує проблему стійкості. Для підприємства ключовим стає контроль собівартості, оптимізація асортименту, зниження втрат, робота з каналами збуту та поступове зменшення фінансової залежності.

Запропоновані рекомендації з антикризового управління спрямовані на стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства. Доцільними є асортиментно-канальна оптимізація, синхронізація виробництва, запасів і логістики, скорочення втрат від повернень і надлишкового випуску,

диверсифікація закупівель, резервування критичних ресурсів та посилення управління ціною й сервісом.

Економічне обґрунтування засвідчило, що навіть консервативні антикризові заходи можуть підвищити чистий прибуток і поліпшити фінансову стійкість підприємства. Найбільший ефект очікується від синхронізації виробничо-логістичних процесів і скорочення непродуктивних витрат, оскільки ці напрями прямо впливають на маржу без різкого збільшення цін для споживачів.

Отже, хлібокомбінат «Кулиничі» має достатній виробничий і ринковий потенціал для подальшого розвитку, але потребує системного антикризового управління. Запропонований комплекс рекомендацій може бути використаний для зниження кризових ризиків, підвищення керованості витратами, зміцнення конкурентних позицій і формування більш стійкої моделі функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fznpnadu_2012_2_7.pdf&P21DBN=UJRN.
2. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. 2018. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12462/1/BreusS.V._SemchenkoYe.O..pdf.
3. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1473/1419/>.
4. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. та ін.; за ред. Валінкевич Н. В. *Основи підприємництва: підручник*. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8104/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
5. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476>
6. Нечипоренко Т. Д., Пужак Д. А. Управління ризиками в діяльності підприємства в умовах кризових ризиків: концептуальні засади та інноваційні

підходи. Причорноморські економічні студії. 2025. URL: <https://repository.vsau.vin.ua/getfile.php/41171.pdf> .

7. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та фактори впливу. *Економічний простір*. 2021. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1020> .

8. Тиркало Ю. Є. *Управління підприємницькими ризиками в системі цінностей сталого розвитку*: дисертація. Львів, 2023. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25135/tirkalo-disertaciya-ostatochna-1110203.pdf>.

9. Вишневська О. А. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/39.pdf .

10. Дикань В. Л. *Управління ризиками: конспект лекцій*. Харків, 2025. URL: <https://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/28875/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> .

11. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf .

12. Орел А. М., Дудник О. В., Ліпінський Є. Т. Методи зниження ризиків у процесі управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5609> .

13. Кулиничі. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.kulinichi.com/> .

14. Кулиничі. Продукція на експорт. URL: <https://www.kulinichi.com/export>.

15. Кулиничі. Контакти. URL: <https://www.kulinichi.com/contacts>

16. Opendatabot. ТОВ «Комбінат хлібопечення “Кулиничі”», код ЄДРПОУ 35672132. URL: <https://opendatabot.ua/c/35672132> .

17. Clarity Project. ТОВ «Комбінат хлібопечення “Кулиничі”», код ЄДРПОУ 35672132. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35672132>.
18. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в березні 2026 року. 10.04.2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-berezni-2026-roku>.
19. Національний банк України. Ділові очікування підприємств України. I квартал 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf?v=16.
20. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.
21. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Індекси споживчих цін. 14.01.2026. URL: https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/express/2026/01_2026/1.pdf.
22. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York, 1985. URL: https://books.google.com/books/about/Innovation_and_Entrepreneurship.html?id=OiuDBAAAQBAJ.
23. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21. No. 2. URL: <https://www.jstor.org/stable/2392045>.
24. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston; New York, 1921. URL: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertainty_profit.pdf.
25. International Organization for Standardization. *ISO 31000: Risk management — Guidelines*. URL: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464_preview.pdf
26. National Institute of Standards and Technology. *Guide for Conducting Risk Assessments. NIST Special Publication 800-30 Revision 1*. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-30r1.pdf>.

27. ISO/IEC. *ISO/IEC 31010 Risk management — Risk assessment techniques*. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/published/iec-31010-2009-risk-management-1.html> .
28. COSO. *Enterprise Risk Management*. URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management> .
29. FERMA. *Risk Assessment Guidance*. URL: https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2020/06/20200528_ferma_export_rimap_block02.pdf .
30. FERMA. *Risk Treatment Guidance*. URL: https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2020/06/20200528_ferma_export_rimap_block03.pdf .
31. Старостіна А. О., Кравченко В. А. *Ризик-менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник*. Київ: Політехніка, 2004. 200 с. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depository/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BDi%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%B8/%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/01.pdf> .
32. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. та ін. *Підприємництво: підручник. Ч. 2. Реалізація діяльності підприємства в умовах кризових ризиків у сучасних ринкових умовах*. Харків: УкрДУЗТ, 2018. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2081_73402061.pdf.
33. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916> .
34. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9007>.
35. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С.

210–217. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_7_0_210_217&year=2022 .

36. Камінський А. Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/119794> .

37. Назаренко С., Черноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5020> .

38. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249–255. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_3_0_249_255&year=2024 .

39. Скоропад І. С., Лазарев О. М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 300–307. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_11_0_300_307+&year=2024 .

40. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А. *Фінансовий аналіз: підручник*. Житомир, 2012. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8333/%D0%A4%D1%96%D0%BD.%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.

41. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. *Фінансовий аналіз та звітність: навчальний посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2011. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/27577/mod_resource/content/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_2011.pdf .

42. Гевко І. Б. *Методи прийняття управлінських рішень: підручник*. Київ: Кондор, 2011. URL:

<https://catalog.puet.edu.ua/opacunicode/index.php?url=%2Fnotices%2Findex%2FdNotice%3A182452%2FSource%3Adefault> .

43. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін.; за ред. Петруні Ю. Є. *Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник*. Дніпро, 2020. URL: <https://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2416> .

44. Герлах І. В. *Методи прийняття управлінських рішень: електронні навчально-методичні рекомендації*. Львів, 2023. URL: https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Herlakh_MPUR_.pdf .

45. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf>

46. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3975/1/Bashynska_stat_27_91-94.pdf.

47. Шимко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління якістю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 191–196. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-191-196>.

48. Богданюк І. В., Мандич С. М. Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 148–153. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_9_0_148_153&year=2024 .

49. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> .

50. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klassyfikatsiya-ryzykiv>.