

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

Економіко-правовий факультет
Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
**« Антикризове управління як ключовий елемент стратегії розвитку
підприємства»**
« Crisis Management as a Key Element of Enterprise Development Strategy »

Виконала: здобувачка денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Шаповал Анастасія Вячеславівна
Керівник: канд. екон. н., доцент. Козловцева В.А.
Рецензент: д-р.екон.наук, проф. Коваль В.В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри

№ ____ від ____ . ____ . 20__ р.

Завідувачка кафедри

_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № _____
протокол № __ від ____ . ____ . 20__ р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)
Голова ЕК

_____ канд. екон. н., доцент
(підпис) Катерина СМІРНОВА

ОДЕСА 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 КРИЗА МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1 Антикризове управління як стратегічна модель конкурентного домінування	5
1.2 Антикризове управління як інструмент зростання прибутковості та стратегічного розвитку компанії	10
1.3 Впровадження ринкових стратегій через механізми кризового менеджменту.....	17
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ	26
2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Філія».....	26
2.2 Організаційна структура та управлінська модель підприємства.....	31
2.3 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	34
РОЗДІЛ 3	48
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІЛІЯ»	48
3.1 Організаційні заходи з фінансової стабілізації підприємства та впровадження контролінгової системи	48
3.2 Оптимізація активів через реалізацію надлишкового нерухомого майна	55
3.3 Напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Філія».....	57
ВИСНОВОК.....	65
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

У сучасних умовах діловий простір трансформується з надзвичайною швидкістю, стаючи складним, непередбачуваним і водночас глобалізованим. Бізнес, як живий організм, проходить цикли становлення, еволюції, занепаду і змушений адаптуватися до постійно зростаючих викликів. Зокрема, в українських реаліях нестабільна політична обстановка та інші дестабілізуючі фактори часто провокують перебої у функціонуванні підприємств, незалежно від їхнього масштабу. Як свідчить практика, жодна компанія не застрахована від кризових явищ — вони стали інтегральною частиною функціонування у конкурентному середовищі.

Незважаючи на несприятливу економічну ситуацію, вітчизняні підприємства продовжують модернізувати виробництво, вдосконалювати управлінські процеси та оптимізувати маркетингові підходи. Це сприяє посиленню внутрішньої конкуренції, водночас загострюючи необхідність протистояти зовнішньому тиску з боку іноземних виробників, що активно освоюють український ринок. Вступ України до Світової організації торгівлі вимагає поступової лібералізації торгівлі, що передбачає зменшення тарифних бар'єрів та усунення обмежень у міжнародних комунікаціях. Як наслідок, національні компанії опиняються в ще жорсткіших умовах конкурентного протистояння.

У зв'язку з цим, постає нагальна потреба в наявності системного підходу до управління нестандартними ситуаціями — тобто, впровадження стратегічного інструментарію, відомого як антикризове управління. Це дозволяє підприємствам не лише вчасно реагувати на виклики, а й трансформувати загрози у можливості.

Метою даної кваліфікаційної роботи є збір та аналітична обробка інформаційного масиву, що висвітлює концептуальні підходи до антикризового менеджменту як складової стратегії підприємницької

діяльності. Особлива увага приділяється прикладному аспекту — аналізу функціонування підприємства ТОВ «Філія», яке слугує емпіричною базою дослідження.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів організації антикризового управління в умовах ринкової економіки.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління підприємством, зокрема на прикладі функціонування ТОВ «Філія» в умовах нестабільного економічного середовища.

Завдання дослідження полягає в наступному:

- проаналізувати теоретичні засади антикризового управління в сучасних умовах господарювання;
- дослідити особливості антикризового менеджменту на підприємстві ТОВ «Філія»;
- виявити сильні та слабкі сторони антикризової стратегії підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів антикризового управління з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку;
- оцінити ефективність реалізованих заходів та запропонувати альтернативні сценарії стабілізації та зростання.

Методи дослідження, що застосовуються у роботі, включають системний аналіз, порівняльний аналіз, методи SWOT-діагностики, економічного моделювання, а також емпіричне спостереження й узагальнення результатів функціонування обраного підприємства.

РОЗДІЛ 1 КРИЗА МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Антикризове управління як стратегічна модель конкурентного домінування

В українському дискурсі термін "антикризове управління" часто інтерпретується довільно, залежно від професійного середовища та рівня обізнаності. У середовищі маркетологів та фахівців з комунікацій під кризовим управлінням зазвичай розуміють реакцію PR-служб на репутаційні загрози. Наприклад, у разі екологічного інциденту акцент робиться на формування лояльної громадської думки, яка б не асоціювала компанію з недбалістю, а, навпаки, демонструвала здатність ефективно долати наслідки подій. Такі дії безумовно є частиною антикризового управління, однак вони становлять лише вузький аспект цієї багатогранної діяльності. [2,3]

Фахівці з реструктуризації підприємств підходять до поняття антикризового управління значно ширше: вони включають в нього як фінансові та кадрові трансформації, так і переоснащення виробництва та оновлення продукції. У цьому контексті антикризове управління — це інструмент оздоровлення підприємства, що може передбачати як його реорганізацію з виходом із кризового стану, так і планомірне доведення до банкрутства з подальшою комерційною реконверсією.

Водночас така інтерпретація не вичерпує сутність антикризових стратегій у повному сенсі. З позиції сучасної економічної науки антикризовий менеджмент — це комплексна технологія стратегічного протистояння у конкурентному середовищі. Його метою є не лише збереження позицій підприємства, а й активне витіснення конкурентів з ринку шляхом цілеспрямованих, часто неpubлічних дій, що базуються на методах корпоративної аналітики і конкурентної розвідки.

Фахівці цього профілю — не піарники і не класичні менеджери. Це аналітики та стратеги, що володіють арсеналом спеціалізованих методів впливу, зокрема у сферах ринкової інфільтрації, деструктивного лобіювання та управління інформаційними потоками. Основою їхньої роботи є інформація, здобута як відкритими, так і прихованими каналами, яка трансформується у сценарії дій, спрямованих на перерозподіл ринкової влади. [1-3]

Ці методи особливо затребувані у сферах з високим рівнем конкуренції, де стабільність компанії визначається не лише економічними показниками, а й здатністю до оперативної адаптації, прихованої експансії та управління думками цільових аудиторій. У результаті, антикризові технології дедалі частіше використовуються як інструменти політичного та соціального впливу, зокрема у передвиборчих кампаніях, корпоративних конфліктах чи при спробах формування лояльних до замовника громадських структур.

Точний переклад слова «криза» – «перелом». Тому кризовий менеджмент – це управління самими кризовими, в сенсі «переломними», ситуаціями. Це технології створення переломних ситуацій, утримання контролю над ними – і, на виході, отримання прибутку (див. рис. 1.1).

Ключовою характеристикою будь-якої антикризової програми є її орієнтація на економічний результат. Зокрема, такі програми спочатку проєктуються з урахуванням того, що замовник отримає позитивне фінансове сальдо після реалізації запланованих заходів. Це ставить кризовий менеджмент в один ряд із венчурними інвестиціями — капіталовкладеннями з високим рівнем ризику, які, втім, здатні забезпечити надзвичайно високу рентабельність. [2]

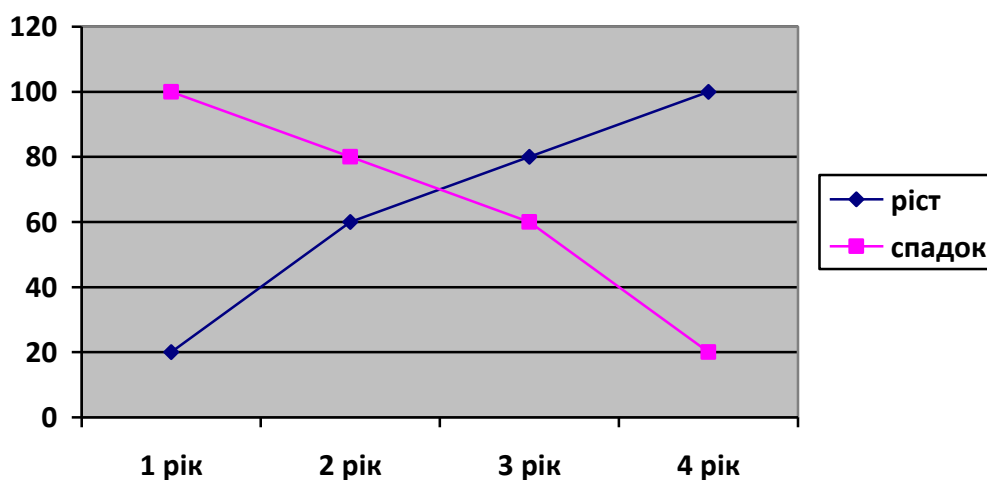


Рисунок 1.1 – Криза як перелом (створено автором).

Інвесторам, як правило, не має значення, куди саме спрямовується капітал — у запуск інноваційного продукту чи в реалізацію кризової операції. Основними критеріями при ухваленні рішення виступають рівень потенційного прибутку та масштаб ризику. В обох випадках існує ймовірність фінансових втрат, і це є невід’ємною рисою ринкової економіки.

Очікувана рентабельність таких програм часто перевищує стандартні інвестиційні проекти і може коливатися від 70% до понад 1000%. Наприклад, у разі інвестування \$100,000 можливий прибуток може сягати від \$70,000 до \$1,000,000, як продемонстровано на [рис. 1.2] нижче. [4]

Крім безпосередніх фінансових надходжень, результатом успішної кризової програми може бути й непряма вигода, наприклад, зростання обсягу замовлень чи уникнення збитків.

Щодо ймовірності успішного завершення таких програм, то статистика свідчить про високий рівень результативності:

- Середньосвітовий показник — близько 70% реалізованих операцій досягають поставлених цілей;
- У пострадянських країнах, зокрема в Росії, цей показник ще вищий — понад 90%.



Рис. 1.2 – Діапазон рентабельності кризових інвестицій(створено автором)

Бюджетування також свідчить про важливість кризових програм для транснаціональних корпорацій. У провідних компаніях бюджет кризових заходів часто дорівнює або перевищує витрати на традиційний PR та маркетинг, перебуваючи в межах коефіцієнту 0.4–2.0. Для середнього бізнесу в США типовим вважається виділення близько \$1 млн на одну кризову ініціативу.

Щоб кризова стратегія була результативною, необхідна наявність трьох критичних ресурсів:

- достатній часовий горизонт для впровадження рішень;
- широкий спектр повноважень для кризових менеджерів;
- достатній фінансовий фонд.

Окрім цього, діють дві основні умови: жоден ресурс не має бути відсутнім, а нестача одного компенсується посиленням інших. [5,6]

Цільова аудиторія кризових технологій різноманітна, але виділяють три ключові категорії замовників:

1. Корпоративний сектор — промислові, торгові та фінансові підприємства. Основний інтерес — посилення конкурентних позицій, як у наступальних (атака на ринок), так і в оборонних (захист від атак конкурентів) аспектах.

2. (інші категорії замовників, як-от біржові інвестори чи політичні спонсори, можна викласти в наступному підрозділі).

У структурі сучасного кризового менеджменту виокремлюється низка стратегічних завдань, що визначають характер антикризових операцій. Серед наступальних дій переважають ініціативи зі встановлення контролю над новими ринками, витіснення конкурентів, банкрутство окремих суб'єктів ринку та корпоративне поглинання. Часто до цієї групи також належать заходи з лобіювання в органах державної влади, спрямовані на здобуття державних замовлень, пільг чи ліцензійних преференцій. [8]

Оборонні дії, навпаки, мають на меті нейтралізацію аналогічних наступальних стратегій з боку конкурентів. Це, зокрема, протидія зниженню вартості акцій, недопущення монополізації ринків та інші механізми запобігання втратам і втрати контролю над підприємством.

Широке застосування кризового менеджменту в економіках розвинених країн призвело до того, що великі корпорації більше не можуть дозволити собі залишатись без антикризового супроводу. Навіть якщо активних загроз наразі немає, більшість із них перебуває під постійним моніторингом спеціалізованих агентств. Це схоже на юридичне або медичне обслуговування — краще мати підтримку на випередження, ніж долати наслідки.

Корпоративні клієнти — це підприємства та комерційні об'єднання, основна мета яких — посилення ринкових позицій, захист від недружніх поглинань та забезпечення стабільності. Прибуток для них здебільшого є опосередкованим і проявляється у вигляді збережених ринків і запобігання збиткам.

Біржові інвестори — спеціалізуються на швидких фінансових операціях із максимальним прибутком. Вони використовують кризовий тиск для штучного зниження вартості активів з подальшою спекуляцією.

Таблиця 1.1 нижче демонструє типову класифікацію замовників антикризових заходів:

Таблиця 1.1

Основні категорії замовників кризових операцій

Категорія замовників	Тип операцій	Тривалість операцій	Тип прибутку
Корпоративні клієнти	Оборонні та наступальні	Від півроку до кількох років	Опосередкований
Біржові інвестори	Переважно активні	Кілька годин – кілька днів	Прямий
Політичні спонсори	Передвиборчі та довгострокові	Тижні – роки	Політичний/стратегічний

Політичні спонсори — інвестують у вплив, а не лише у фінанси. Замовляють антикризові кампанії для просування політиків, захисту від репутаційних втрат та дестабілізації опонентів. Команди кризових фахівців тут функціонують як стратегічні координатори передвиборчих кампаній і контролери дій обраних осіб.

1.2 Антикризове управління як інструмент зростання прибутковості та стратегічного розвитку компанії

У сучасних економічних умовах багато підприємств опиняються на стадії стабільного, але повільного екстенсивного розвитку, коли зростання прибутків уповільнюється. Для подальшого розвитку їм необхідно здійснити своєрідний стратегічний прорив, що за своєю суттю є контрольованою кризою — моментом радикального оновлення бізнес-моделі з метою виходу на новий рівень ефективності. [8-11]

Одним з головних завдань є стимулювання зростання обсягів реалізації товарів або послуг, що безпосередньо впливає на динаміку прибутку. Це

особливо актуально в умовах насиченого ринку, коли просте нарощування виробничих потужностей вже не гарантує збільшення доходів.

У таких випадках існують лише два потенційних джерела зростання:

1. Розширення самого ринку — через підвищення платоспроможного попиту або вихід на нові території.
2. Переманювання клієнтської бази конкурентів — тобто активна боротьба за частку ринку в межах наявного попиту.

Поведінка компаній на ринку в умовах такого вибору може бути класифікована за трьома основними стратегічними моделями:

- Стратегія згортання — підприємство визнає напрям діяльності економічно неефективним і поступово залишає ринок, відкриваючи можливості для інших учасників.
- Стратегія стабільного функціонування — фокус на збереженні статус-кво без активної експансії.
- Стратегія агресивного розширення — компанія активно використовує антикризові інструменти для завоювання нових позицій на ринку.

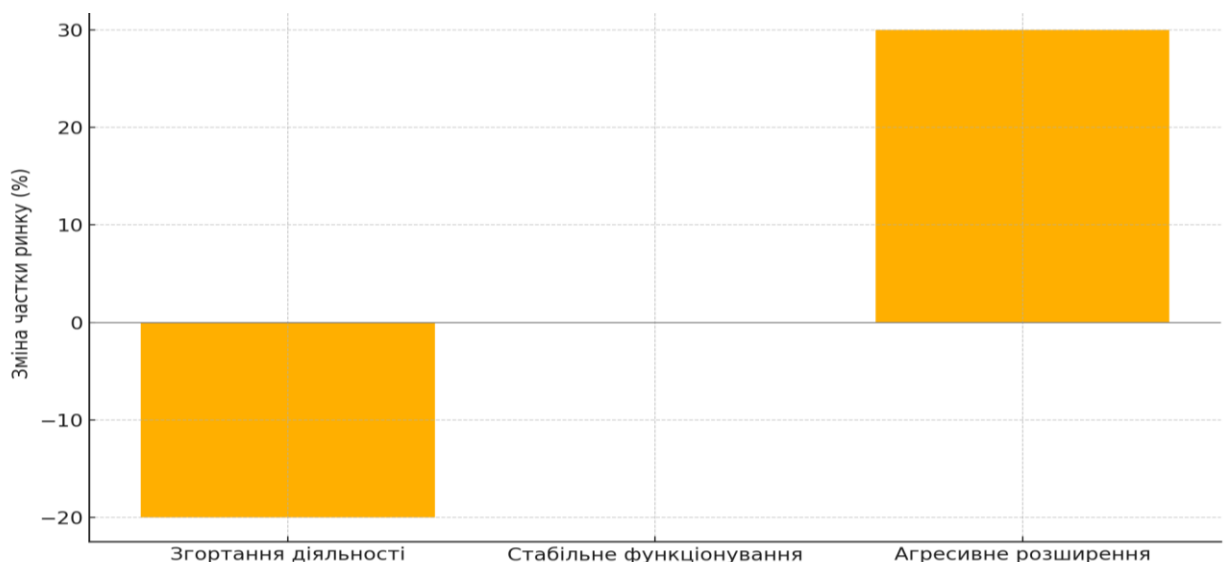


Рис. 1.3 – Вплив типів ринкової поведінки фірм на частку ринку (створено автором).

Антикризовий менеджмент у такому випадку постає не лише як засіб подолання внутрішніх проблем, а як ключовий важіль реалізації стратегій активного ринкового просування. Успішна реалізація подібних ініціатив дозволяє компанії не просто вижити, а й значно посилити свої позиції у конкурентному середовищі.

Другим типом поведінки підприємств на ринку є екстенсивна стратегія розвитку. Такий підхід характерний для компаній, що повністю задоволені своїм поточним становищем і не прагнуть до активного завоювання нових ринкових ніш. Вони функціонують у режимі «спокійного зростання»: зростає ринок — збільшується й обсяг продажів; стагнація на ринку — бізнес зберігає стабільність без активних дій. [11]

Цей підхід має місце у випадках, коли компанія не бачить стратегічної потреби в змінах або уникає ризику, пов'язаного з експансією. Часто екстенсивний розвиток асоціюється з підприємствами, які утримують частку на ринку за рахунок історичної присутності або традиційних клієнтів, не застосовуючи кризові або інноваційні інструменти.

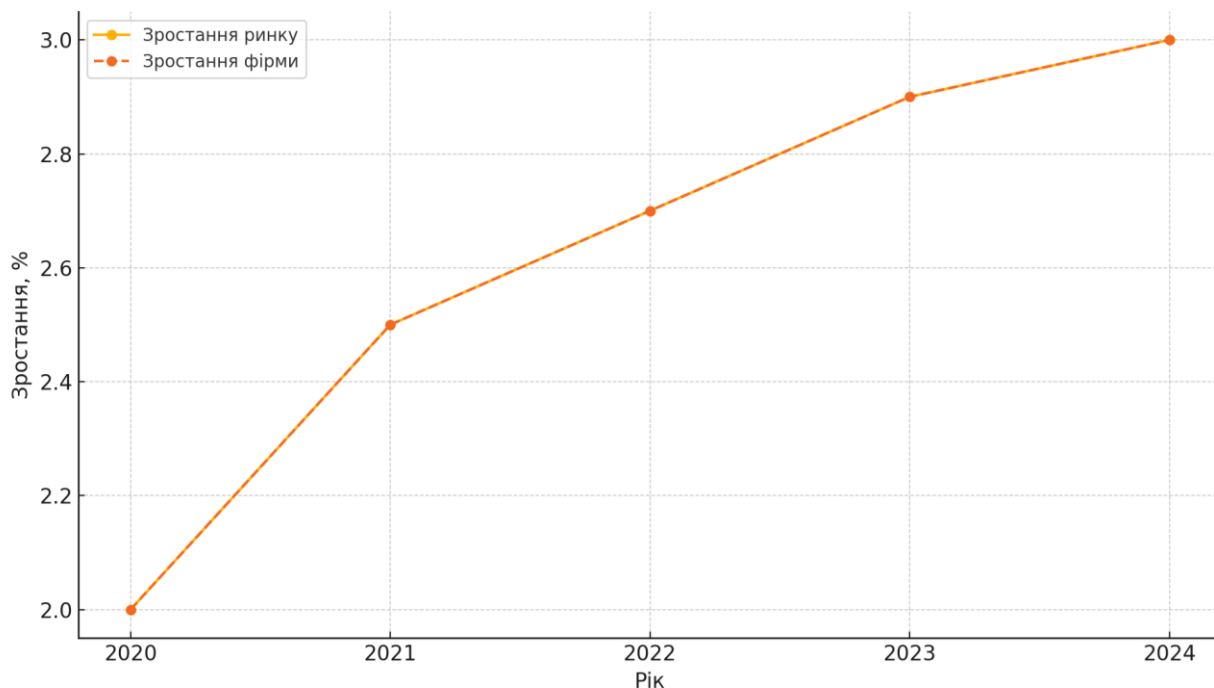


Рис. 2.4 – Динаміка екстенсивного розвитку компанії (створено автором).

Третій тип – інтенсивна (агресивна) стратегія розвитку компанії, інтенсивна або, як її ще називають, агресивна стратегія розвитку — це підхід, за якого компанія активно захоплює нові сегменти ринку, впроваджує інноваційні продукти та активно конкурує за клієнтів. Важливо зазначити, що термін "агресивний" тут має не емоційно-негативне, а стратегічне значення — йдеться про цілеспрямовану, динамічну ринкову експансію. [4,6,8]

Такі компанії не задовольняються стабільним розвитком, а прагнуть швидкого зростання продажів і прибутків, часто діючи на випередження конкурентів. Цей підхід потребує гнучкого антикризового менеджменту, стратегічного планування та ефективної внутрішньої комунікації.

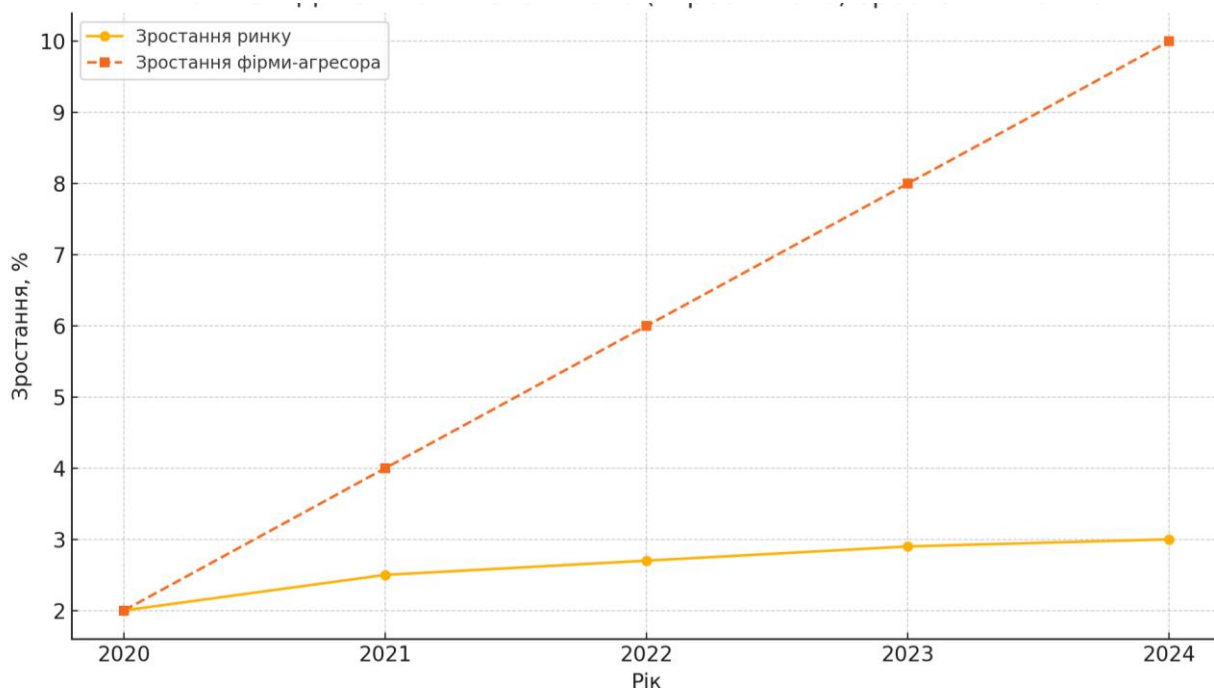


Рис. 2.5 – Динаміка інтенсивного (агресивного) зростання компанії (створено автором).

Поведінка фірми з агресивною стратегією розвитку може суттєво вплинути на весь ринок. Компанії, які працюють екстенсивно та не вживають активних заходів, на перших порах навіть отримують вигоду від підвищення загального попиту. Однак з часом саме вони стають наступними жертвами конкурентної експансії. Як показує динаміка, спочатку компанії з групи В

зростають разом із ринком, але вже на третьому році стикаються з падінням продажів через тиск фірми А, яка застосовує інтенсивні методи. [18]

Причини вибору агресивної моделі можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. Об'єктивно – це потреба в додаткових коштах для модернізації, виплати боргів або розширення виробництва. Суб'єктивно – особисті амбіції керівника, прагнення до самореалізації чи домінування на ринку.

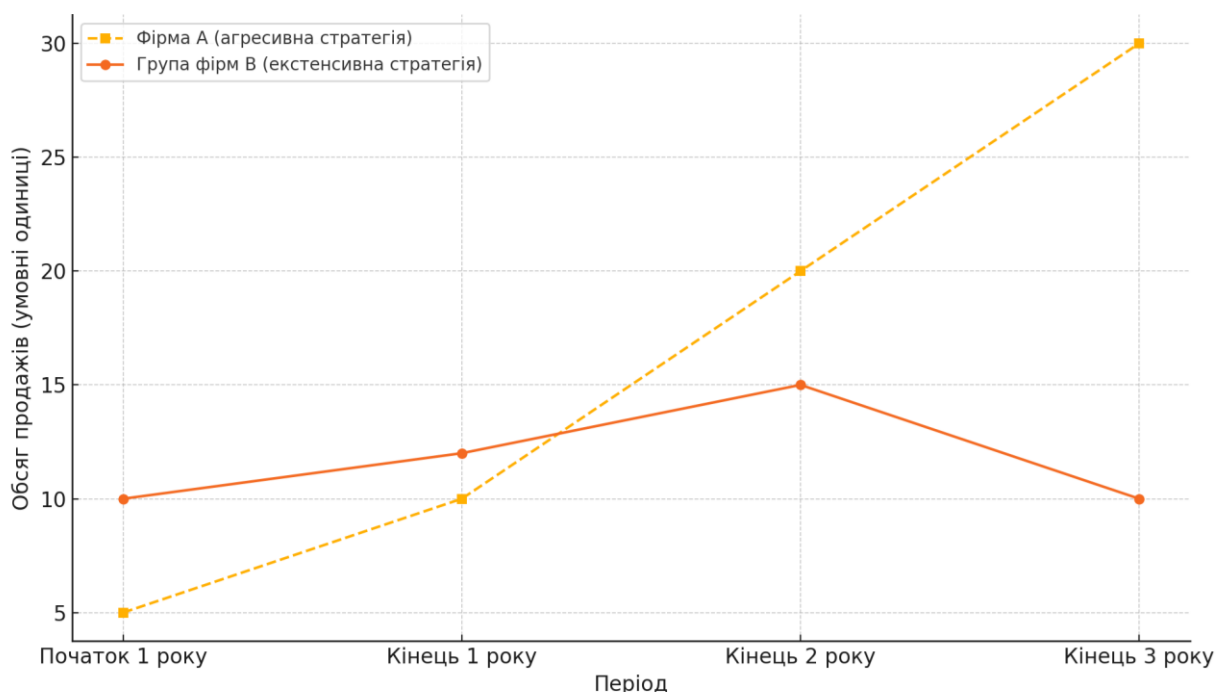


Рис. 2.6 – Динаміка зміни обсягів продажів фірм А і В

(створено автором)

Альтернативи зростання прибутків:

1. Інноваційний прорив — створення абсолютно нового товару або технології, що тимчасово дозволяє фірмі уникати конкуренції. Проте патентний захист не завжди є довготривалим, і аналоги швидко з'являються на ринку.

2. Out-of-technology — умовно випадкові фактори: вигідні замовлення, особисті знайомства або впливові контакти. Цей шлях нестабільний і залежить від зовнішніх обставин.

3. Кризові технології — найнадійніший шлях у ситуації, коли ні інновації, ні «везіння» недоступні. Кризовий менеджмент дозволяє послідовно витіснити конкурентів, забезпечуючи контрольоване зростання частки ринку.

Часто кризовий менеджмент асоціюється виключно з наступальною стратегією — коли компанія веде активну конкурентну боротьбу. Однак це лише частина його потенціалу. Антикризовий менеджмент відіграє не менш важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємств, які дотримуються екстенсивної або помірної стратегії розвитку. [11-16]

На перший погляд здається, що спокійна ринкова поведінка не потребує втручання кризових технологій. Проте варто лише одному з конкурентів перейти до агресивної моделі — ситуація на ринку змінюється кардинально. Як показує приклад, після рішення фірми А про ринкову експансію, компанії, які не змогли адаптуватись, поступово втратили ринкову частку, а деякі — повністю залишили ринок.

Вихід — оборонна стратегія через антикризовий супровід. Однією з фірм у групі В, наприклад, компанія В1, вдалося зберегти позиції завдяки вчасному укладенню договору на антикризовий супровід з кризовим агентством.

На графіку чітко видно: на відміну від інших фірм, які втрачали позиції, компанія В1 демонструвала стабільне зростання, навіть попри тиск з боку агресивного конкурента. Це ще раз підтверджує — кризовий менеджмент ефективний не лише у наступальних кампаніях, а й у забезпеченні захисту та стійкості бізнесу.

У період з кінця другого по третій рік фірма В1, яка замовила антикризове супроводження, змогла відносно стабільно втриматись на ринку, незважаючи на агресивну експансію з боку фірми А. До п'ятого року ринок увійшов у стан динамічної рівноваги, де компанія А залишилася

домінуючою, а В1 – єдиною, хто зберіг свої позиції серед початкової групи конкурентів.

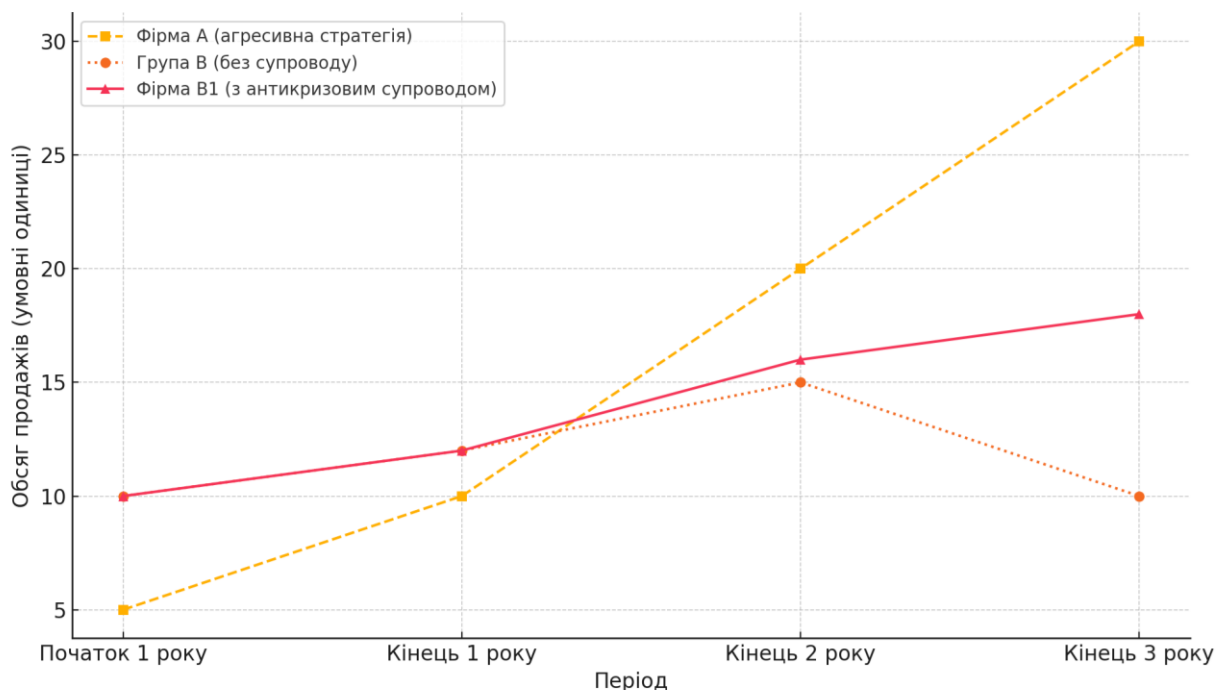


Рис. 2.7 – Вплив антикризового супроводу на стабільність компанії(створено автором).

Проте, незважаючи на виживання, компанія В1 втратила можливість істотно зростати, оскільки продовжувала діяти виключно в оборонній парадигмі. За обсягом продажів і, відповідно, ресурсів вона значно поступалася агресору. Це створювало потенційно небезпечну ситуацію – в разі нового масштабного наступу з боку фірми А, захисних засобів у В1 могло виявитися недостатньо. [22]

Альтернативна стратегія – перехід до агресивної моделі дій – дозволяє компанії не лише захиститись, але й наростити частку ринку. Якщо б В1 перейшла до наступу в кінці другого року, вона могла б закріпити частину ринку, отримати додаткові прибутки й зменшити вплив фірми А.

Упродовж трьох років компанії А та В1 майже повністю усунуть інших конкурентів із ринку, діючи фактично як тимчасові союзники. У цей період можливі узгоджені дії кризових менеджерів обох фірм, які працюватимуть у

схожому напрямку. Проте така кооперація триватиме лише до того моменту, поки ці дві компанії не зіткнуться між собою.

Оскільки сили компаній практично рівні, а інструменти антикризової боротьби — ідентичні, жодна зі сторін не зможе досягти рішучої переваги. На першому етапі протистояння неминуче виникне гострий конфлікт, проте, зрозумівши, що жорстка конкуренція не дає значних результатів, обидві компанії перейдуть до мирного співіснування, поділивши ринок між собою.

Цей тип взаємодії можна охарактеризувати як поступове й екстенсивне слідування за ринковими тенденціями. У такій моделі жодна з фірм не здатна здійснити радикальний вплив на ринок. Ситуація стабілізується, і обидві компанії отримують відносно стійкі позиції. [28]

Незважаючи на те, що компанія А є лідером ринку, її перевага над В1 не є вирішальною. Це означає, що вона не може мобілізувати ресурси в такому обсязі, щоб суттєво перевершити можливості В1 щодо оборони (антикризовий менеджмент, як і військова справа, вимагає суттєвої переваги наступаючої сторони над захисною). Та ж логіка справедлива і для компанії В1.

У майбутньому обидві фірми можуть продовжувати активну конкуренцію. Проте, завдяки потужному захисту з обох боків, ефективність таких дій буде значно нижчою, ніж на початку конфлікту. Це призведе лише до незначних коливань ринкової частки, не впливаючи на загальну присутність кожної з компаній на ринку.

1.3 Впровадження ринкових стратегій через механізми кризового менеджменту

У динамічному економічному середовищі підприємства змушені не лише реагувати на кризи, а й перетворювати їх на точки зростання. В умовах нестабільності компанії адаптують свої ринкові стратегії, спираючись на інструменти кризового менеджменту. Це забезпечує їм оперативність

прийняття рішень, гнучкість в управлінні та конкурентну перевагу. Успішна реалізація ринкової стратегії в умовах кризи можлива лише за умови правильно обраного типу антикризової моделі. Нижче представлено таблицю 1.2, яка класифікує основні види стратегій кризового менеджменту разом з їх ключовими характеристиками.

Таблиця 1.2

Види антикризових стратегій та їх характеристика

Тип стратегії	Характеристика
Захисна	Спрямована на збереження існуючих позицій, мінімізацію витрат та зниження ризиків.
Наступальна	Орієнтована на зростання: проникнення на нові ринки, агресивні інвестиції.
Компромісна	Балансує між обережністю та розвитком, дозволяє маневрувати між ризиками.
Реструктуризаційна	Передбачає суттєві внутрішні зміни для адаптації до нових зовнішніх умов.

Щоб повноцінно інтегрувати антикризову модель у стратегічне планування, слід дотримуватися певної послідовності кроків. Графік нижче демонструє логіку впровадження кризових стратегій — його також можна скопіювати або використати у візуалізації. [21-25]

Як вже згадувалося, термін «криза» у своєму первинному значенні трактується як «перелом», тобто кардинальна зміна у стані чи розвитку подій. Виходячи з цього, все, що носить прикметник «кризовий», спрямоване на створення або пришвидшення моменту такого перелому. Наприклад, кризова програма має на меті внести суттєві зміни в ситуацію, що склалася. Якщо обставини негативні, а заплановані зміни мають покращити стан речей, така програма також вважається кризовою, бо вона передбачає перехід до нового якісного рівня.

На противагу цьому, антикризовий підхід фокусується на попередженні настання подібних переломних моментів. Його мета — утримати ситуацію в стабільному стані, не допустити різких або

деструктивних змін. Якщо ситуація позитивна, антикризові заходи покликані запобігти її погіршенню або навіть надмірно різкому поліпшенню, яке може викликати дисбаланс. Якщо ж обставини несприятливі — завдання антикризових дій полягає у недопущенні подальшого погіршення або неконтрольованого поліпшення, що може мати зворотний ефект.



Рисунок 1.8-Етапи впровадження антикризової стратегії (створено автором).

Також існує «некризовий» формат програм, які орієнтовані на поступове й стабільне коригування ситуації. Такі програми не передбачають різких змін, а натомість пропонують плавні, поетапні кроки — стабілізація, стримування негативних тенденцій, поступове вдосконалення.

Сучасне вживання терміна «антикризовий менеджер» часто викликає плутанину. Більшість вважає, що це спеціаліст, який виводить підприємство з глибокої кризи. Проте в класичному розумінні — це фахівець, основним завданням якого є недопущення самої кризи, тобто запобігання різким змінам, які можуть дестабілізувати організацію.

Всі ситуації, пов'язані з потенційною або реальною кризою, умовно можна розділити на сприятливі та несприятливі. Сприятлива криза — це та, що веде до покращення стану об'єкта. Несприятлива — відповідно, до його погіршення. [17]

Загалом ситуації можна поділити на три типи:

1. некризові (стабільні) — відсутні передумови до будь-яких радикальних змін. Наприклад, якщо мова йде про стабільне підприємство з налагодженими процесами — ймовірність виникнення кризи мінімальна;

2. передкризові (ризиковані) — є потенціал до виникнення серйозних змін. Наприклад, зміна політичного курсу або внутрішніх процесів в компанії можуть спровокувати ситуацію, яка вимагає швидкого реагування;

3. кризові (переломні) — ситуація вже набуває рис глибокої нестабільності й потребує негайного втручання. Відсутність дій в такому випадку веде до суттєвих втрат.

Посткризовий етап — це період після того, як криза вже відбулася, але її наслідки ще не повністю подолані. Цей стан часто супроводжується розривом між старими підходами та новою реальністю. Частина процесів, стосунків, управлінських звичок залишаються у минулому, водночас система функціонує вже в новому середовищі. Простий приклад з повсякденного життя — молода пара, що щойно вступила в шлюб: офіційний статус змінився, але повсякденна динаміка ще не перебудувалась.

Завершення посткризової фази відбувається тоді, коли сформовано новий порядок, і перехідний процес остаточно завершено. Подальший розвиток може перейти або до стабільної некризової фази, або до нової передкризової ситуації. [29,30]

Відповідно до типів ситуацій у межах управління організацією виділяють чотири основні блоки кризового менеджменту, які позначаються міжнародними скороченнями:

- CP (Crisis Planning) — Планування кризи. Це стратегічна робота в умовах стабільності. Мета — підготувати умови, які дозволять ініціювати перелом у майбутньому. Наприклад, створення нової технологічної платформи для радикального оновлення продукції.

- CC (Crisis Controlling) — Контроль над передкризовою ситуацією. Застосовується, коли вже є передумови до кризи. Тут відбувається активація чинників, що підштовхують систему до перелому, наприклад, поступове скорочення неефективних підрозділів.

- CA (Crisis Action) — Безпосереднє реагування в момент кризи. Цей блок охоплює дії, які змінюють ситуацію кардинально — реструктуризація, зміна лідерства, запуск нової бізнес-моделі.

- CR (Crisis Reaction) — Реакція на кризу після її розпалу. Головна мета — закріпити зміни та не допустити повернення до старої моделі. Це може включати оновлену систему мотивації персоналу або зміни в корпоративній культурі.

Для кожного із вищезгаданих блоків існує антикризовий еквівалент (із префіксом «А»):

- ACP (Anticrisis Planning) — превентивне планування, спрямоване на запобігання появі кризових умов.

- ACC (Anticrisis Controlling) — контроль на етапі, коли є ризик переходу до кризи, але її ще можна уникнути.

- ACA (Anticrisis Action) — екстрені стабілізаційні заходи для нейтралізації негативних змін.

- ACR (Anticrisis Reaction) — мінімізація наслідків кризи та м'який вихід із неї без стресу для системи.

Будь-яка кризова програма має щонайменше один обов'язковий блок — CA, адже саме він створює «перелом». Але в залежності від ситуації програма може включати й інші складові:

1. CR-блок — створення передумов до змін. Наприклад, підготовка ринку до запуску інноваційного продукту.
2. CS-блок — активація потенціалу для змін: стимулювання попиту, провокація конкуренції.
3. CA-блок — реалізація радикального переходу: запуск нової продукції, реформа управління.
4. CR-блок — закріплення результату: формування нових бізнес-процесів, юридичне оформлення нових правил гри.

В умовах війни, політичної та економічної нестабільності, українські підприємства перебувають у постійних фазах передкризових та посткризових процесів. Чітке розуміння, коли, як і для чого застосовувати відповідні інструменти, дозволяє не лише вижити, а й трансформуватися у сильніші структури.

Антикризове управління не обмежується лише реагуванням на вже наявні загрози. Воно охоплює систему превентивних дій, які можуть бути ефективнішими за екстрене втручання. На відміну від класичних кризових програм, антикризові програми орієнтовані на упередження розвитку деструктивних сценаріїв і мають свою внутрішню структуру, чітко протилежну за логікою до кризових. [32,35]

Основні складові антикризових програм:

1. ACP (Anticrisis Planning) – планування з метою виявлення, усунення або нейтралізації чинників, що створюють передумови для потенційної кризи. Наприклад, завчасна диверсифікація ринку або кадровий резерв.
2. ACC (Anticrisis Controlling) – механізми оперативного стримування кризових тенденцій, якщо вони вже почали проявлятися. Це можуть бути фінансові обмеження, жорсткий контроль витрат, перегляд внутрішніх політик. Цей блок активується, коли перший виявився недостатнім.

3. АСА (Anticrisis Action) – екстрені стабілізаційні дії. Вони часто жорсткі за формою, але необхідні для блокування критичних змін. Побутовий приклад: якщо юна пара планує необачне одруження, батьки можуть застосувати крайні заходи, щоб призупинити процес. У бізнесі – це може бути припинення інвестицій у ризикований проєкт або термінова заміна керівництва.

4. АСР (Anticrisis Reaction) – дії, спрямовані на зменшення шкоди, коли кризи уникнути не вдалося. Це, зокрема, може бути відновлення репутації, перемовини з кредиторами або юридичне супроводження виходу з не вигідних контрактів.

Такі програми мають на меті ліквідацію потенційних загроз на стадії зародження. Вони дозволяють системі функціонувати стабільно, не потрапляючи навіть у передкризову фазу. Типовий приклад – багаторічна стратегія кібербезпеки компанії, яка попереджає будь-яке проникнення.

Превентивний характер цих програм не вимагає наявності АСА-компонента. Іноді, враховуючи специфіку загроз, навіть немає можливості передбачити дієві АСА-заходи. У таких випадках ефективність визначається наявністю АСР або АСС.

У кризовій програмі ключова й обов'язкова частина — СА. Вона визначає її як інструмент радикального впливу. Якщо такого блоку немає — програма не змінює ситуацію принципово, отже, вона не є кризовою.

Натомість антикризова програма може бути ефективною навіть без АСА-блоку, оскільки її ціль — запобігти самій можливості кризи. Водночас хоча б один із блоків АСР або АСС має бути обов'язковим, інакше програма не виконує своєї головної місії — упередження загрози.

Якщо антикризові заходи не спрацювали або не були реалізовані, у дію вступає окремий клас програм — програми кризового реагування. Вони розробляються на випадок виникнення надзвичайних ситуацій, уникнути яких не вдалося. Це аналог «плану дій на випадок пожежі».

Приклади таких програм:

- «План збереження корпоративного іміджу» в разі катастрофи на виробництві.
- «Порядок дій при запровадженні санкцій або втраті стратегічного ринку».

Існують ситуації, коли жорстких заходів просто не потрібно, бо середовище є стабільним. Наприклад, компанія працює прибутково, ринок передбачуваний. У такому разі доцільно застосовувати некризові програми, що складаються лише з АСР та АСС-елементів.

Однак, справжній фахівець у кризовому менеджменті завжди має наготові хоча б загальні сценарії можливих дій у разі загострення обстановки — СА або АСА. Це і є головна відмінність антикризового менеджера від звичайного управлінця.

Управління підприємством в умовах динамічних змін вимагає різних стратегій реагування залежно від рівня ризику та етапу розвитку ситуації. Нижче представлено таблицю з основними типами програм, що застосовуються в антикризовому менеджменті, а також матрицю вибору залежно від рівня загрози.

Таблиця 1.3

Порівняння типів управлінських програм

Тип програми	Мета	Обов'язковий компонент	Коли застосовується
Кризова	Ініціювати кардинальні зміни в ситуації	СА	Коли необхідний перелом ситуації
Антикризова	Запобігти виникненню кризи	АСР або АСС	Коли потрібно запобігти ризику
Некризова	Забезпечити стабільність без радикальних дій	АСР і АСС	За стабільного середовища
Кризове реагування	Мінімізувати наслідки вже наявної кризи	АСР	Після настання кризи

Матриця вибору програми залежно від рівня загрози та змін

Рівень загрози	Інтенсивність змін	Рекомендований тип програми
Низький	Поступові, прогнозовані	Некризова
Середній	Локальні зміни	Антикризова
Високий	Нестабільні умови	Кризова або Антикризова
Дуже високий	Катастрофічні наслідки	Кризове реагування

РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Філія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Філія» було офіційно зареєстроване у 2006 році відповідно до рішення Адміністрації Харківського району м. Харкова. Засновниками підприємства виступають фізичні особи – громадяни України. Правові засади створення та функціонування товариства визначені Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» №2275-VIII, що набув чинності 17 червня 2018 року . [44]

ТОВ «Філія» є юридичною особою з моменту державної реєстрації та має право:

- володіти, користуватись і розпоряджатись майном на основі права власності;
- виступати самостійним суб'єктом господарської діяльності;
- бути стороною в судових процесах;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та відкривати банківські рахунки в Україні й за кордоном;
- проводити ліцензовану діяльність у разі отримання відповідних дозволів;
- використовувати офіційну печатку, штампи, фірмові бланки, логотип і зареєстрований торговельний знак.

Основна мета створення підприємства — організація виробництва будівельних матеріалів та виробів із залізобетону, виконання будівельно-монтажних робіт, а також надання супутніх послуг у сфері капітального будівництва.

ТОВ «Філія» діє на принципах самостійності, фінансової незалежності та самофінансування. Підприємство вільно розпоряджається прибутком

після сплати податків і здійснює свою господарську діяльність у відповідності до чинного законодавства. Фінансова структура компанії передбачає формування статутного, резервного та інших фондів, необхідних для стабільного функціонування.

Статутний капітал підприємства формується за рахунок грошових і майнових внесків засновників. Негрошові активи оцінюються у гривнях згідно з рішенням загальних зборів учасників товариства, а оцінка чистих активів здійснюється відповідно до норм бухгалтерського обліку.

Установчі документи товариства передбачають, що його учасниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, включаючи іноземних інвесторів, відповідно до українського законодавства про іноземні інвестиції. Учасники мають право брати участь в управлінні товариством, отримувати частину прибутку, а у разі ліквідації — відповідну частку залишкового майна після задоволення вимог кредиторів.

На сьогодні основним видом діяльності підприємства є виробництво несучих бетонних конструкцій та збірного залізобетону, зокрема:

- товарний бетон різних марок;
- збірні бетонні вироби для житлового та промислового будівництва;
- інженерно-будівельні конструкції за поточно-агрегатною технологією.

ТОВ «Філія» активно впроваджує сучасні підходи до виробничого менеджменту, оптимізації ресурсів та автоматизації процесів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів як на регіональному, так і на загальноукраїнському рівнях.

На рис 2.1 зображено поступове зростання обсягів виробництва продукції та прибутковості ТОВ «Філія» за період з 2019 по 2024 роки. Позитивна динаміка обумовлена модернізацією виробничих потужностей, впровадженням енергоефективних технологій та активною участю в

регіональних проєктах будівництва. У 2022–2023 роках спостерігається незначне уповільнення через загальнодержавну економічну нестабільність, однак уже з 2024 року фіксується відновлення темпів зростання.

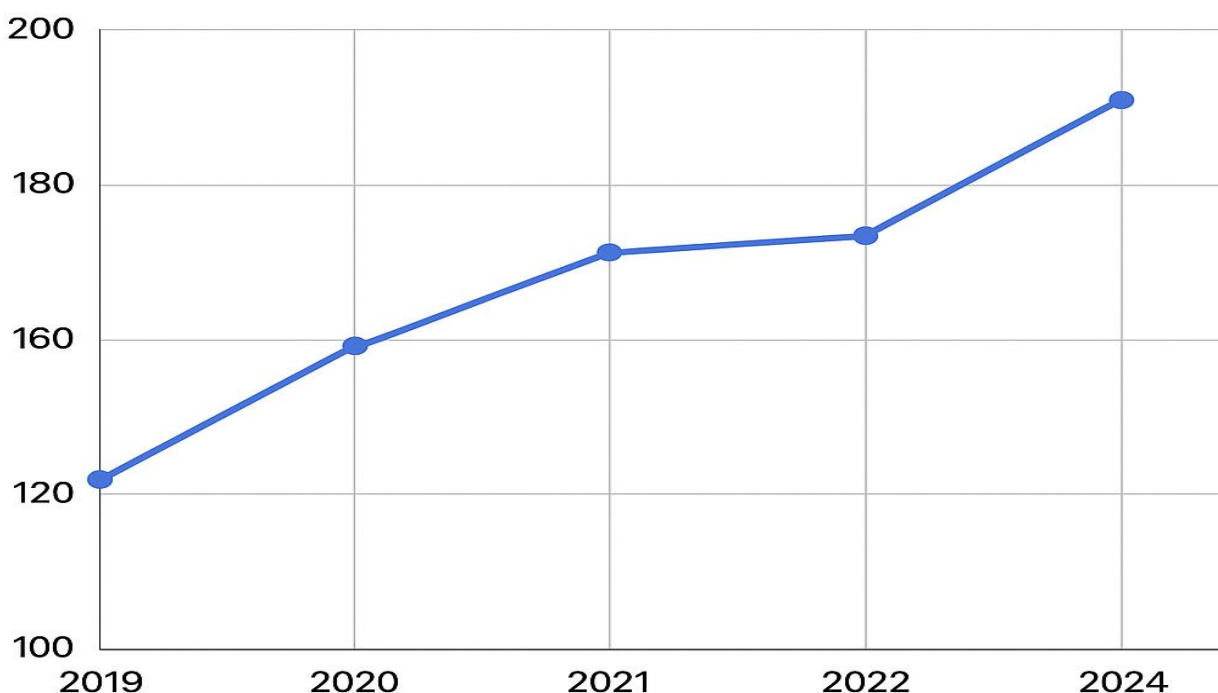


Рисунок 2.1-Графік динаміки розвитку діяльності(створено автором).

Окрім основного напрямку – виробництва збірних залізобетонних конструкцій, ТОВ «Філія» активно розвиває деревообробний напрямок, автомобільні вантажоперевезення, а також торгово-закупівельну та посередницьку діяльність.

Вироблена продукція компанії застосовується у широкому спектрі галузей: будівництві житлових і промислових об’єктів, облаштуванні дорожньої інфраструктури, монтажі інженерних мереж та у благоустрої територій.

Контроль якості здійснюється відповідно до вимог державних стандартів та внутрішньої системи управління якістю. Підприємство має власну лабораторію та відділ технічного контролю, що забезпечує постійний моніторинг відповідності продукції технічним умовам. [33]

У 2024–2025 роках підприємство впроваджує нову лінію з виробництва попередньо напружених збірних залізобетонних конструкцій, призначених для будівництва за каркасно-монолітною технологією. До складу обладнання входять:

- лінії формування плит, колон, ригелів;
- лінії заготівлі арматурного дроту та канатів.

Це дозволить розширити асортимент, зменшити енерговитрати та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Попри спад загального будівництва в Україні, спостерігається активізація приватного малоповерхового будівництва, особливо в регіоні м. Харків, що створює сталий попит на продукцію підприємства.

Для забезпечення потреб будівельної галузі та суміжних секторів, ТОВ «Філія» постійно розширює асортимент своєї продукції. Підприємство виробляє широкий спектр залізобетонних конструкцій, які застосовуються у будівництві житлових, промислових, інфраструктурних об'єктів, а також при облаштуванні інженерних мереж. Уся продукція відповідає державним стандартам якості та технічним умовам.

Нижче наведено номенклатуру основних залізобетонних виробів, що виготовляються підприємством на поточний момент (табл. 2.1).

Основними споживачами продукції ТОВ «Філія» є:

- будівельні компанії, які займаються зведенням житлових та комерційних об'єктів (використовують плити перекриття, колони, ригелі);
- підрядні організації з облаштування інфраструктури, що спеціалізуються на прокладанні доріг, тротуарів, систем водовідведення (споживають плити дорожні, кільця комунікацій);
- промислові підприємства, які зводять виробничі корпуси, склади, логістичні центри (використовують блоки фундаментів, каркасні елементи);

- міські та обласні органи влади, що реалізують програми благоустрою територій;
- приватні забудовники, які займаються малоповерховим житловим будівництвом (застосовують збірні конструкції, кільця, блоки);
- проектно-архітектурні бюро, що здійснюють замовлення на виготовлення специфічних типів ЗБВ для індивідуальних рішень.

Таблиця 2.1

Номенклатура основних залізобетонних виробів і конструкцій

№ п/п	Назва виробу	Призначення
1	Плити перекриття (з попереднім напруженням)	Для багатоповерхового будівництва за каркасною технологією
2	Колони збірні залізобетонні	Несучі вертикальні елементи будівель і споруд
3	Ригелі (балки) будівельні	Несучі горизонтальні елементи (перекриття, балки)
4	Бетонні блоки для фундаментів	Для формування фундаментів будівель
5	Плити дорожні та тротуарні	Для облаштування доріг, тротуарів, територій загального користування
6	Кільця та елементи підземних комунікацій	Для прокладання водо- та каналізаційних мереж

Продукція ТОВ «Філія», зокрема керамблоки та елементи мощення, активно використовується як приватними забудовниками, так і організаціями, що спеціалізуються на малоповерховому будівництві.

Випуск продукції забезпечується на основі чинної виробничо-управлінської структури підприємства. Управління здійснюється через вертикаль побудови, що включає керівництво компанії на чолі з директором (президентом), його заступниками за відповідними напрямками, начальниками цехів, керівниками структурних підрозділів, фахівцями та службовцями.

2.2 Організаційна структура та управлінська модель підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури та моделі управління. Для ТОВ «Філія» ці аспекти мають особливе значення, оскільки підприємство веде діяльність у конкурентному середовищі, де оперативність прийняття рішень, чіткість взаємодії між підрозділами та гнучкість структури визначають здатність компанії адаптуватися до змін ринку. [36,37,38]

Метою цього підрозділу є аналіз внутрішньої організаційної побудови ТОВ «Філія», розподілу функціональних обов'язків між керівниками та структурними підрозділами, а також виявлення особливостей управлінської моделі, яка забезпечує виконання стратегічних та операційних завдань підприємства. У цьому контексті розглядається вертикаль управління, кількість рівнів ієрархії, принципи координації діяльності та ступінь централізації прийняття рішень.

Функціональні обов'язки персоналу чітко регламентовані посадовими інструкціями, що забезпечує узгодженість у діях усіх учасників виробничого процесу. Оплата праці здійснюється згідно з діючим на підприємстві Положенням про оплату праці.

ТОВ «Філія» працює в однозмінному режимі, штат працівників укомплектований повністю. У разі потреби добір персоналу проводиться за участі спеціалізованих кадрових агентств. Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 125 осіб.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю на підставі затвердженого Статуту. Організаційна структура побудована за принципом поділу на підрозділи, кожен з яких виконує визначені функції, необхідні для досягнення спільних цілей

підприємства. Кожен підрозділ має повноваження щодо прийняття рішень у межах своєї компетенції та несе відповідальність за результати своєї діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Філія» базується на системі взаємопов'язаних елементів, що відображають внутрішню будову підприємства. Вона може адаптуватися залежно від змін масштабів діяльності або змісту управлінських функцій. [40,38,39]

На підприємстві функціонують як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкованість і взаємодію між керівництвом і виконавцями, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють ефективній комунікації між працівниками одного рівня або підрозділів із суміжними функціями.

Основою управлінської моделі підприємства є змішана система управління, яка поєднує в собі переваги лінійної та функціональної систем, забезпечуючи гнучкість, швидкість прийняття рішень та чіткий розподіл відповідальності.

У ТОВ «Філія» застосовується змішана система управління, яка поєднує елементи лінійної та функціональної моделей, що забезпечує оптимальний баланс між централізацією рішень та спеціалізацією управлінських функцій.

Лінійна система управління передбачає чітке вертикальне підпорядкування, за якого кожен структурний підрозділ звітує безпосередньо перед вищим керівництвом. Ця система є простою, ефективною в умовах обмеженої кількості управлінських завдань і дозволяє оперативно реагувати на поточні виробничі потреби.

Функціональна система управління, навпаки, базується на розподілі компетенцій між спеціалізованими підрозділами (фінансовий, плановий, технічний, кадровий та інші), що надають методичну, консультативну або директивну підтримку в межах своїх напрямів. Такий підхід забезпечує

високу кваліфікованість управлінських рішень, але потребує чіткої координації між виконавцями для уникнення дублювання вказівок або конфліктів повноважень.

Змішана модель, що реалізується на підприємстві, поєднує переваги обох підходів: підготовлені функціональними службами рішення розглядаються та затверджуються директором, після чого передаються до реалізації відповідальним виконавцям або структурним підрозділам. Це дозволяє досягти балансу між гнучкістю, оперативністю прийняття рішень і високим рівнем їх обґрунтованості.

Система управління ТОВ «Філія» складається з кількох рівнів, які формують багаторівневу ієрархію, де кожен щабель має визначену зону відповідальності, повноважень та сферу контролю. Така модель забезпечує чіткий розподіл функцій, узгодженість дій між підрозділами та стабільність управлінського процесу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «Філія»

Рівень управління	Підрозділи та посадові особи
Вищий рівень	Директор (Президент), Заступники директора з основних напрямів діяльності
Середній рівень	Начальники виробничих цехів, керівники відділів: фінансового, планового, збуту, логістики
Низовий рівень	Майстри, бригадири, інженери, спеціалісти, працівники технічних служб
Функціональні служби	Бухгалтерія, кадрова служба, відділ контролю якості, юридичний відділ
Допоміжні структури	Служба охорони праці, ІТ-відділ, господарська частина

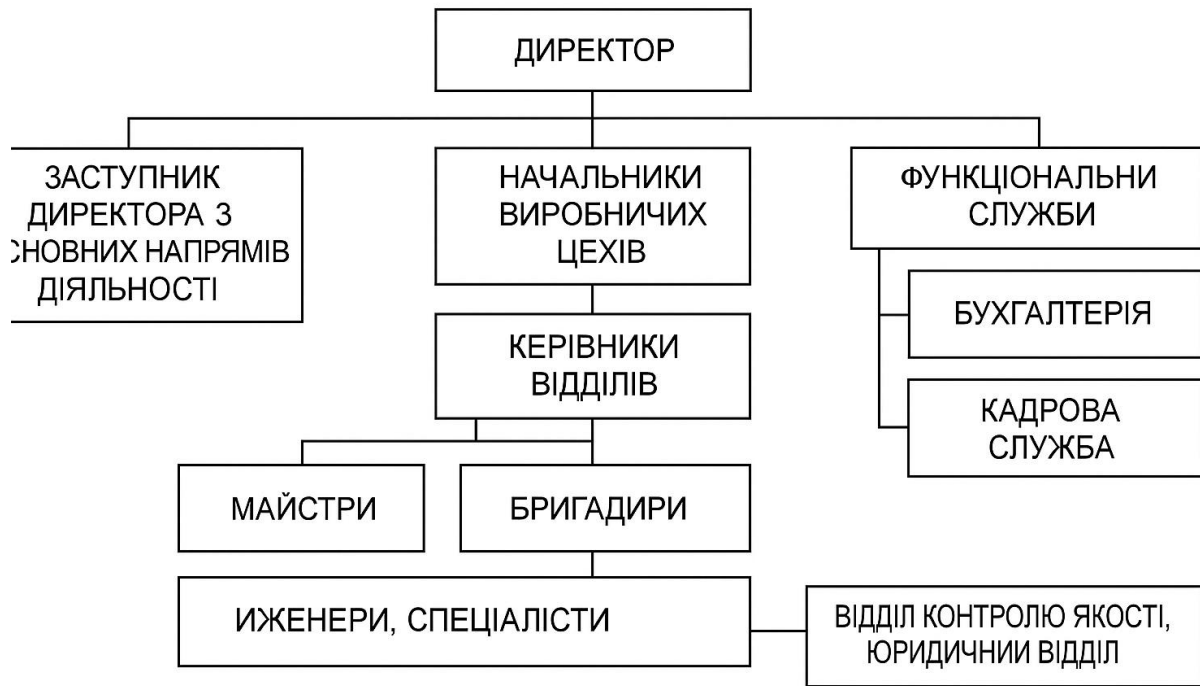


Рисунок 2.2-Організаційна структура (створено автором).

Організаційна структура ТОВ «Філія» відповідає змішаній моделі управління з ознаками лінійно-функціональної побудови. Це дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з делегуванням окремих повноважень на рівень підрозділів.

Такий підхід сприяє ефективному розподілу обов'язків, підвищенню відповідальності персоналу та оперативності виконання завдань. Водночас можна відзначити потребу в посиленні горизонтальних зв'язків між функціональними підрозділами для покращення внутрішньої комунікації та зменшення дублювання функцій. У цілому, управлінська модель ТОВ «Філія» дозволяє досягати запланованих показників діяльності та зберігати керованість підприємством у динамічному середовищі.

2.3 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Виробничо-господарська діяльність є ключовим індикатором загального стану підприємства та його здатності до стабільного функціонування. Аналіз цієї сфери дозволяє оцінити ефективність

використання ресурсів, рівень продуктивності, стан фінансових результатів, а також виявити резерви зростання. Для ТОВ «Філія», яке спеціалізується на виробництві продукції, важливо не лише забезпечувати стабільний обсяг випуску, а й адаптуватися до потреб ринку, впроваджувати інноваційні підходи, контролювати витрати та підтримувати конкурентоспроможність. [41,42,44]

У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз динаміки виробництва, структури витрат, рівня прибутковості, а також вивчається зміна дебіторської та кредиторської заборгованості у період з 2016 по 2024 рік. Особлива увага приділяється факторам, що впливають на зміну показників ефективності, та потенціалу підприємства до подальшого розвитку.

Упродовж аналізованого періоду обсяги виробництва та наданих послуг на ТОВ «Філія» зросли вдвічі. Зокрема, показники з основного виду діяльності (виробництва залізобетонних виробів) продемонстрували збільшення у 2,1 рази. Значне зростання обсягів спостерігалось у виготовленні залізобетонних конструкцій — на 79,1% у натуральному вираженні, блоків фундаменту — на 36,4%, а товарного бетону — на 2,8%.

Таке розширення виробництва було досягнуто переважно завдяки інтенсифікації виробничих процесів, модернізації обладнання та підвищенню ефективності використання ресурсів. Це підтверджується збільшенням продуктивності праці як у межах підприємства в цілому, так і на рівні окремих виробничих підрозділів. У середньому зростання продуктивності праці у фізичних обсягах становило 55,1%.

Крім того, виручка від реалізації продукції зросла на 94,1%, при цьому собівартість виготовленої продукції збільшилася на 73,9%. Разом із тим, витрати на 1 гривню реалізованої продукції були оптимізовані — зменшилися на 10,7% і становили 0,92 грн порівняно з 1,03 грн у 2016 році,

що свідчить про підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Філія»

Показник	2016 рік	2024 рік	Темп зростання (%)
Обсяг виробництва і послуг, усього	100%	200%	200,0
Обсяг з основної діяльності	100%	210%	210,0
Випуск залізобетонних конструкцій (натурально)	100%	179,1%	79,1
Випуск блоків фундаменту (натурально)	100%	136,4%	36,4
Випуск товарного бетону (натурально)	100%	102,8%	2,8
Продуктивність праці (натуральний вираз)	100%	155,1%	55,1
Виручка від реалізації	100%	194,1%	94,1
Собівартість реалізованої продукції	100%	173,9%	73,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	1,03 грн	0,92 грн	-10,7

На основі аналізу ключових економічних показників діяльності ТОВ «Філія» за період 2016–2024 років встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання обсягів виробництва, збільшення виручки та підвищення продуктивності праці супроводжувалися скороченням витрат на одиницю реалізованої продукції. Це свідчить про ефективну стратегію управління ресурсами та поступову модернізацію виробничих процесів. Для візуального представлення цих змін на рис. 2.3 наведено графік динаміки основних виробничо-господарських показників. [46]

За результатами аналізу собівартості продукції за елементами витрат встановлено, що відхилень від встановлених норм матеріального споживання на підприємстві не виявлено. Основне зростання собівартості у грошовому вираженні зумовлено збільшенням обсягів виробництва, а також зростанням витрат за статтями «Оплата праці» та «Відрахування на соціальні заходи».

Протягом аналізованого періоду середньомісячна заробітна плата на одного працівника зросла в 2,1 рази і склала в середньому 6438 грн, що свідчить про загальне підвищення мотивації персоналу та адаптацію підприємства до ринкових умов праці.

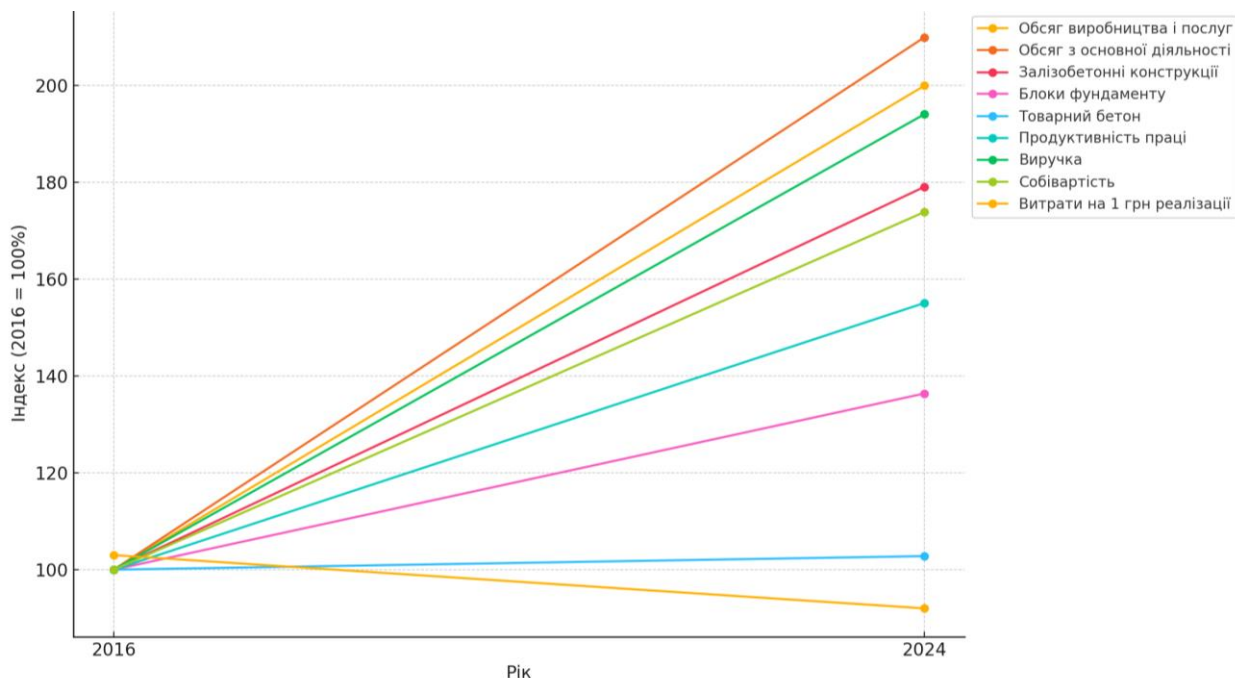


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності (створено автором).

Аналіз роботи окремих виробничих підрозділів показав такі результати:

- Формувальний цех: зростання випуску продукції в натуральному вимірі — 94,1%, продуктивність праці зросла на 20%, середня заробітна плата збільшилась у 2,2 рази.
- Полігон: випуск зріс на 46,9%, продуктивність — на 13%, заробітна плата — на 68%.
- Бетоно-змішувальний цех: приріст обсягів — 61,2%, продуктивність — на 7,5%, заробітна плата — на 96,7%.
- Арматурний цех: зростання випуску — 42,4%, продуктивність — 18,7%, заробітна плата — 83,9%.

Крім виробничих показників, відзначено зміни в структурі зобов'язань підприємства. Так, дебіторська заборгованість зросла на 8%, що пов'язано з

активізацією співпраці з новими контрагентами та розширенням обсягів реалізації. Кредиторська заборгованість зросла на 4%, при цьому зростання відбулося за кількома статтями:

- заборгованість перед бюджетом — +43,4%,
- «аванси отримані» — +7,3% (включаючи внески за участь у житловому будівництві),
- заборгованість перед персоналом — +35,7%,
- середній строк кредиторської заборгованості збільшився з 1,4 місяця у 2017 році до 1,9 місяця у 2024 році(табл.2.4).

У 2024 році підприємство ТОВ «Філія» в цілому демонструвало стабільну роботу за поточними зобов'язаннями. Так, за короткостроковою дебіторською заборгованістю протягом звітного періоду виникло зобов'язань на суму 93 240 тис. грн, з яких було погашено 91 837 тис. грн, що становить 98,5%. За довгостроковими дебіторськими зобов'язаннями надійшло нових на суму 1 740 тис. грн, при цьому погашено на 2 690 тис. грн, що дозволило частково перекрити залишкові борги минулих періодів.

Таблиця 2.4

Динаміка дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «Філія» (2017–2024 рр.)

Показник	2017 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп зростання (%)
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1720	1858	+138	+8,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	3280	3411	+131	+4,0
у т.ч. перед бюджетом	725	1039	+314	+43,4
у т.ч. аванси отримані	540	579	+39	+7,3
у т.ч. перед персоналом	450	611	+161	+35,7
Середній строк кредиторської заборгованості	1,4 міс.	1,9 міс.	+0,5 міс.	—

За кредиторською заборгованістю протягом 2024 року виникло зобов'язань на 62 800 тис. грн, погашено 62 170 тис. грн, або 99,0%. Разом із тим, частка простроченої дебіторської заборгованості становить 89% від загального обсягу, а простроченої кредиторської — 55,3%, що є сигналом необхідності посилення фінансового контролю.

Протягом року зафіксовано зростання простроченої дебіторської заборгованості на 65,8%, а простроченої кредиторської — на 15,2%.

Основною метою діяльності ТОВ «Філія» в умовах ринкової економіки є отримання прибутку, який виступає фінансовою базою розвитку, модернізації та інвестиційної привабливості підприємства. Прибуток підприємства — це перевищення доходів над витратами, і його величина прямо впливає на стійкість підприємства в конкурентному середовищі.

У 2024 році балансовий прибуток ТОВ «Філія» склав 308 тис. грн, з них:

Доходи:

- Виручка від реалізації продукції та послуг — 1 318 тис. грн
- Доходи від реалізації матеріальних активів — 492 тис. грн
- Інші позареалізаційні доходи — 88 тис. грн

Витрати:

- Витрати за невиконаними контрактами — 53 тис. грн
- Позареалізаційні витрати — 1 590 тис. грн, з них:
 - витрати на банківське обслуговування та відсотки — 423 тис. грн
 - втрати від знецінення активів — 21 тис. грн
 - витрати на участь у виставках, відрядження, рекламу — 88 тис. грн
 - витрати на благодійність, премії, допомогу — 81 тис. грн
 - витрати на навчання персоналу — 12 тис. грн
 - інші адміністративно-господарські витрати — 965 тис. грн

Оподаткування:

- Податок на прибуток — 86 тис. грн

Чистий прибуток, що залишився в розпорядженні підприємства, становив 222 тис. грн, що дозволяє здійснювати подальше фінансування інноваційних проєктів та поповнювати резервні фонди. [45,46]

Витрати підприємства поділяються на основні елементи, які відображають ресурси, використані у виробничому процесі. У 2024 році структура витрат ТОВ «Філія» мала наступний вигляд:

- Сировина, матеріали, паливо та енергія — 43%
- Оплата праці з нарахуваннями — 26%
- Амортизаційні відрахування — 9%
- Загальновиробничі та адміністративні витрати — 12%
- Інші операційні витрати — 10%

Раціональна структура витрат дозволила забезпечити оптимальний рівень собівартості продукції при підвищенні її якості та зниженні енерговитрат.

Таблиця 2.5

Основні показники руху дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Філія» у 2024 році

Показник	Сума, тис. грн	Погашено, тис. грн	Виконання, %
Короткострокова дебіторська заборгованість	93 240	91 837	98,5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 740	2 690	-
Кредиторська заборгованість	62 800	62 170	99,0
Частка простроченої дебіторської заборгованості	-	-	89,0
Частка простроченої кредиторської заборгованості	-	-	55,3
Зростання простроченої дебіторської заборгованості	-	-	65,8
Зростання простроченої кредиторської заборгованості	-	-	15,2

Собівартість продукції, робіт або послуг є одним із ключових інтегральних показників ефективності діяльності виробничого підприємства.

Вона відображає рівень раціонального використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, модернізації виробничих потужностей, а також ефективність організації праці та управлінських процесів.

Для підприємств, що займаються виробничою діяльністю, зокрема таких як ТОВ «Філія», витрати класифікуються як виробничі та невиробничі. До перших належать витрати, безпосередньо пов'язані з виготовленням залізобетонних конструкцій, бетонних сумішей, армованих елементів тощо. До других — витрати, які не включаються до виробничого процесу, але необхідні для забезпечення комерційної діяльності підприємства: витрати на зберігання готової продукції, транспортування, маркетинг, рекламу, участь у тендерах, сплату банківських відсотків, утримання офісного персоналу, тощо.

Сумарно виробнича собівартість разом із невиробничими витратами формують повну собівартість продукції, яка є базою для формування цінової політики підприємства та визначення прибутковості.

У сфері обігу, витрати класифікують на:

- додаткові витрати (зберігання, логістика, фасування, сортування),
- чисті витрати (маркетинг, реклама, страхування, банківське обслуговування).

Для ТОВ «Філія», яке активно працює у сфері виробництва збірного залізобетону, блоків та бетонних сумішей, важливим аспектом є детальне планування витрат із урахуванням змін у вартості енергоносіїв, заробітної плати та вартості комплектуючих матеріалів (цемент, щебінь, арматура тощо).

Витрати групуються відповідно до економічно обґрунтованих ознак: за економічним змістом, за функціональним призначенням, за місцем виникнення (виробничі ділянки, допоміжні служби, адміністративний персонал), а також за характером відтворення (періодичні або разові витрати).

Відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку, на підприємстві застосовується класифікація витрат:

- за економічними елементами – для формування загальної суми собівартості;
- за калькуляційними статтями – для обґрунтування витрат у розрахунках собівартості окремих видів продукції.

До основних економічних елементів витрат ТОВ «Філія» у 2024 році належать:

- матеріальні витрати (пісок, цемент, щебінь, арматура, паливо, вода, енергія);
- витрати на оплату праці (включаючи премії та доплати за шкідливі умови);
- відрахування на соціальне страхування та медицину;
- амортизація основних засобів (форми, обладнання, крани, автотранспорт);
- інші витрати (технічне обслуговування, сертифікація продукції, навчання персоналу, охорона праці, спецодяг).

Окремо слід розглянути поняття «зменшення або збільшення витрат» в частині матеріальних ресурсів. Це стосується залишків сировини, допоміжних матеріалів або напівфабрикатів на складі, які не були використані або, навпаки, спожиті у понаднормовому обсязі. Наприклад, при оптимізації формувального процесу може утворитися надлишок зворотних відходів арматури або бетонної суміші, що не підлягають подальшому використанню — такі залишки впливають на коригування фактичної собівартості. [35-40]

У 2024 році підприємству вдалося досягти зниження питомих витрат на 1 грн реалізованої продукції на 10,7%, що стало результатом впровадження енергоощадного обладнання та автоматизації контролю за

споживанням матеріалів. На рис.2.4, ілюструємо структуру витрат ТОВ «Філія» у 2024 році.

Номенклатура та зміст статей калькуляції на підприємстві ТОВ «Філія» формуються з урахуванням специфіки виробництва, організаційної структури та прийнятої на підприємстві системи планування і бухгалтерського обліку. Важливе значення має тип продукції, що виготовляється, її технологічна складність, а також роль структурного підрозділу у виробничому циклі.

Калькуляція собівартості проводиться з урахуванням усіх витрат, необхідних для виготовлення залізобетонних виробів, товарного бетону, блоків та інших конструкцій, що виготовляються підприємством.

Однією з ключових ознак поділу витрат у процесі калькулювання є зв'язок витрат з обсягом виробництва. За цією ознакою витрати класифікуються на:

- Змінні витрати — напряму залежать від зміни обсягів виготовленої продукції. Наприклад:

- витрати на цемент, пісок, щебінь, арматуру;
- заробітна плата основних робітників;
- витрати на електроенергію, використану у технологічному процесі;
- паливо, мастильні матеріали.

Ці витрати зростають або зменшуються пропорційно до збільшення чи зниження обсягів виробництва.

- Умовно-постійні витрати — зберігаються відносно стабільними незалежно від поточного рівня випуску продукції. Сюди входять:

- орендна плата за користування приміщеннями;
- заробітна плата адміністративного персоналу;
- витрати на охорону, бухгалтерський супровід, юридичні послуги;
- витрати на охорону праці, сертифікацію продукції, навчання.

Водночас, важливо зазначити, що постійні витрати можуть змінюватися внаслідок управлінських рішень. Наприклад, за рішенням керівництва ТОВ «Філія» було скорочено витрати на оренду одного зі складів, що дозволило знизити частку постійних витрат у структурі собівартості. В іншому випадку — розширення ділянки формування ЗБВ потребувало додаткових витрат на персонал і обслуговування обладнання.



Рисунок 2.4- Структура витрат ТОВ «Філія» у 2024 році (створено автором).

Таким чином, ефективне управління змінними й постійними витратами є одним із важливих напрямів зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності підприємства.

Одним із ключових показників фінансового стану підприємства є його платоспроможність, тобто здатність вчасно й у повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання. Платоспроможним вважається підприємство, якщо сукупна вартість його активів перевищує зобов'язання перед зовнішніми контрагентами.

Водночас важливою характеристикою є ліквідність підприємства, яка визначається як здатність оперативно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Чим вищий рівень ліквідності, тим більша фінансова стійкість у короткостроковій перспективі. [25-28]

Для аналізу ліквідності балансу ТОВ «Філія» здійснюється угруповання активів за ступенем зменшення їх ліквідності, що дозволяє оцінити, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи в грошові кошти для виконання зобов'язань. Дані групуються за такими категоріями:

- Група А1 – Абсолютно ліквідні активи: включає грошові кошти та їх еквіваленти на рахунках у банках, а також касові залишки. Це активи з найвищим рівнем ліквідності.
- Група А2 – Швидко реалізовані активи: охоплює дебіторську заборгованість, що, як правило, може бути погашена у найближчому операційному циклі (до 12 місяців).
- Група А3 – Повільно реалізовані активи: включає запаси сировини, матеріалів, готової продукції та незавершеного виробництва. Ці активи вимагають додаткових операцій для їх реалізації.

Результати угруповання оборотних активів ТОВ «Філія» за даними на кінець 2024 року наведено в таблиці 2.6. Це дає можливість подальшого розрахунку коефіцієнтів ліквідності та аналізу структури фінансової гнучкості підприємства.

Таблиця 2.6

Угруповання поточних активів (оборотних активів) за ступенем ліквідності ТОВ «Філія»

Група активів	Складові активів	Сума, тис. грн
А1 – Абсолютно ліквідні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 160
А2 – Швидко реалізовані активи	Короткострокова дебіторська заборгованість	6 950

А3 – Повільно реалізовані активи	Запаси (сировина, матеріали, незавершене виробництво)	5 440
----------------------------------	---	-------

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Філія» було встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні обсягів виробництва, підвищенні продуктивності праці та оптимізації структури витрат. Зокрема, обсяги реалізації продукції зросли на 94,1%, а продуктивність праці — на 55,1%, що свідчить про ефективне використання ресурсів та модернізацію виробничих процесів.

Собівартість продукції формувалася з урахуванням раціонального поєднання змінних, постійних та частково змінних витрат, що дозволило підприємству утримувати конкурентну ціну на свою продукцію. Впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизації сприяло зниженню питомих витрат на одиницю продукції.

Проведена оцінка структури витрат за економічними елементами засвідчила, що основну частину витрат становлять матеріальні ресурси (43%) та оплата праці з нарахуваннями (26%), що є типовим для підприємств будівельної галузі. Решта витрат — амортизація, адміністративні та інші — також перебувають у допустимих межах.

Аналіз ліквідності активів підприємства показав, що ТОВ «Філія» має достатній рівень грошових коштів, швидко реалізованих активів та товарно-матеріальних запасів для забезпечення короткострокових зобов'язань. Найбільшу частку у структурі оборотних активів становить короткострокова дебіторська заборгованість, що вимагає додаткового контролю. Водночас значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про загальну фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, ТОВ «Філія» демонструє ознаки ефективного управління витратами, ресурсами та фінансовими потоками, що формує підґрунтя для

подальшого стабільного розвитку, розширення асортименту продукції та укріплення позицій на ринку будівельних матеріалів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Філія» засвідчив позитивну динаміку основних показників упродовж 2016–2024 років. Спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, розширення ринку збуту та підвищення рівня прибутковості. Водночас підприємству вдалося зберегти стабільну собівартість продукції, оптимізувати витрати та скоротити розрив між дебіторською і кредиторською заборгованістю. [30]

Ці досягнення свідчать про ефективну стратегію управління виробничими ресурсами та правильний вибір напрямків розвитку. Разом з тим, для забезпечення довгострокової стійкості підприємству варто звернути увагу на впровадження сучасних технологій, посилення інвестиційної активності та подальше підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІЛІЯ»

3.1 Організаційні заходи з фінансової стабілізації підприємства та впровадження контролінгової системи

Відстеженням факторів, що викликають кризові явища на підприємстві, прийняттям оперативних заходів щодо пом'якшення і усунення несприятливих явищ зазвичай зайняті не тільки фінансові, а й багато інших служб підприємства.

На підприємстві ТОВ "Філія" пропонується запровадити систему контролінгу.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві відбувається за трьома напрямками (рис. 3.1):

- підготовчий етап (вивчення поточного стану підприємства, експрес-аналіз);
- етап впровадження контролінгу;
- етап автоматизації (в разі необхідності).

У свою чергу другий етап являє собою наступні чотири напрямки:

- зміни в системі управління;
- зміни в організаційній структурі;
- інформаційні потоки в системі підприємства;
- персонал і можливі проблеми.

На підприємстві ТОВ "Філія" необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – службу контролінгу. Служба контролінгу входить поряд з бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом до складу фінансово-економічних служб підприємства. Оскільки основна

функція контролінгу на підприємстві – аналіз і управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю необхідну їй інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищими керівниками підприємства.



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження контролінгу на підприємстві(створено автором).

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати наступні основні вимоги:

Служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту і служби матеріально-технічного постачання.

Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, але не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб.

Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про

виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу.

Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби. На першому етапі існування служба контролінгу повинна представляти собою робочу групу з 3-4 чоловік, яка виконує роль аналітичної служби і забезпечує керівників (в першу чергу заступника директора з економіки, фінансового директора, комерційного директора) оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві, періодично становить розгорнуті аналітичні звіти, прогнозує показники фінансово-економічного становища підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами і прибутком, налагоджує методику плавання в планово-економічному відділі. На початковому етапі роботи служби контролінгу немає необхідності залучати додаткових співробітників для збору контролінгової інформації на рівні цехів підприємства, так як заповнення аналітичних форм для служби контролінгу можна покласти на економістів цехів. Таким чином, служба контролінгу на підприємстві в цей період діяльності являє собою невелику групу висококваліфікованих фахівців, що володіють досить великими повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації. [35-42]

Як і будь-яка фінансово-економічна служба, служба контролінгу протягом певного періоду становлення встановлює зв'язки з іншими службами та відділами, налагоджує інформаційне співробітництво, відбувається більш точне поділ функцій.

Згодом служба контролінгу може розширити свій вплив і свій штат, для чого в кожен цех може бути призначений свій контролер, який буде

відслідковувати і аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (перш за все витрат) від планових.

У службі контролінгу, що складається з 3-4 співробітників (контролерів), у кожного є свої посадові обов'язки, і в той же час повинен дотримуватися командний принцип роботи, коли якийсь велике аналітичне завдання співробітники служби контролінгу виконують усі разом, допомагаючи один одному. На рис. 3.2 представлений склад служби контролінгу на ТОВ "Філія"



Рисунок 3.2 – Склад служби контролінгу на ТОВ "Філія" (створено автором)

Слід уявити посадові інструкції даної служби:

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві. Начальник служби контролінга повинен знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи свого підприємства. Для даної посади, можливо, підійде заступник головного бухгалтера або начальника планового відділу, а також будь-хто з економістів підприємства. Начальник служби контролінгу несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником – заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним

директором. Такий стан висуває підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

Контролер-куратор цехів – кваліфікований спеціаліст, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху. Якщо підприємство дуже велике і цехів багато (більше 10), то на цю посаду потрібні два чоловіка, які розділять між собою цеху по групах (наприклад, цехи основного і допоміжного виробництва).

Обов'язки контролера-куратора цехів.

- розробка форм збору аналітичної інформації по цехам підприємства;
- збір аналітичної (планової і фактичної) інформації від цехів (центрів відповідальності); обробка та аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримання їх актуальності;
- розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- прогнозування виручки, витрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;
- аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення і встановлення винних;
- складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (фінансового директора);
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних з затратами своїх підшефних цехів.

На цю посаду доцільно запрошувати економістів цехів, економістів планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту. [32,33]

Контролер-фахівець з управлінського обліку – спеціаліст, здатний до аналітичного мислення, володіє теорією та інструментами контролінгу, що володіє високим рівнем ерудиції.

Якщо обсяги оброблюваної інформації в службі контролінга великі, то створюється посада контролера-фахівця з управлінського обліку, в чій обов'язки входить робота з бухгалтерією в плані отримання аналітичних даних з облікових реєстрів. Основною вимогою, що пред'являються до такого спеціалісту, є теоретичне і практичне знання бухгалтерського обліку на підприємстві, знання особливостей і недоліків обліку на даному конкретному підприємстві.

Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Можливо, що для уникнення роздування штату служби контролінгу на першому етапі її існування начальник служби контролінгу зможе особисто куриувати роботу з бухгалтерії і вирішувати питання передачі даних для аналізу в службу контролінгу, але якщо обсяг роботи на даній ділянці критично великий, а виконання обов'язків начальника служби контролінгу не дозволяє йому вирішувати цю проблему особисто, слід підібрати кандидатуру спеціаліста по управлінському обліку.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, детально знає документообіг на підприємстві і здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Слід розуміти, що повноцінне функціонування служби контролінгу тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а, отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства і використанням сучасних інформаційних технологій.

Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб уникнути спотворень, помилок і зловживань. Оскільки алгоритм збору інформації та форми звітності в службі контролінгу свої, специфічні, то доцільно мати в штаті фахівця, який буде відповідати за автоматизацію контролінгової роботи, за те, щоб в процесі автоматизації, яку веде відділ автоматизації, враховувалися потреби служби контролінгу. Існуючий на підприємстві відділ автоматизації, як правило, займається автоматизацією «взагалі» і керується запитами окремих фінансово-економічних служб (найчастіше бухгалтерії) замість того, щоб вирішувати інтегровану завдання створення інформаційного середовища роботи підприємства. Контролер-фахівець з інформаційних систем повинен вирішувати своє завдання автоматизації в масштабі підприємства і координувати рішення свого завдання з завданнями автоматизації інших служб.

Обов'язки контролера-фахівця з інформаційних систем:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації контролінгової роботи;
- розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- координація роботи відділу автоматизації в області автоматизації контролінгової роботи;
- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозиції щодо покращенню роботи цих систем.

3.2 Оптимізація активів через реалізацію надлишкового нерухомого майна

У рамках реалізації програми реструктуризації та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Філія» важливим стратегічним кроком є оптимізація структури активів підприємства, зокрема шляхом продажу об'єктів нерухомості, які не використовуються у виробничому процесі або є малоефективними. Такий підхід дозволить не лише зменшити витрати на їх утримання, а й спрямувати отримані кошти на модернізацію обладнання, цифровізацію процесів та реалізацію інноваційних проєктів. [40-45]

На сьогодні у власності ТОВ «Філія» перебуває низка об'єктів нерухомості (складські приміщення, адміністративні будівлі, допоміжна інфраструктура), частина з яких використовується нерегулярно або перебуває в технічно незадовільному стані. Їх утримання створює додаткове навантаження на витрати підприємства — це витрати на комунальні послуги, охорону, ремонтні роботи, податки на майно.

В умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування продаж такого майна є оптимальним джерелом внутрішніх інвестицій. За попередніми розрахунками, у разі реалізації частини об'єктів ТОВ «Філія» зможе акумулювати додатково понад 4 млн грн, які можуть бути використані на цільові напрями — придбання формовочних ліній, оновлення автопарку, розширення виробничої площі.

Окрім фінансової вигоди, це дозволить:

- зменшити адміністративне та сервісне навантаження;
- сконцентрувати управлінські ресурси на ключових виробничих об'єктах;
- підвищити загальну рентабельність підприємства шляхом скорочення непродуктивних витрат;
- знизити податкове навантаження на нерухомість.

З урахуванням воєнного часу та нестабільності на ринку нерухомості, реалізація об'єктів доцільна через електронні аукціони (зокрема, через систему ProZorro.Продажі) або через формування спільних інвестпроектів із місцевою владою.

Таким чином, продаж невикористовуваної нерухомості є дієвим механізмом активізації внутрішніх резервів підприємства та формування джерел фінансування розвитку в умовах обмежених зовнішніх можливостей.

У рамках реалізації програми реструктуризації та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Філія» важливим стратегічним напрямом є оптимізація структури активів підприємства, зокрема шляхом продажу об'єктів нерухомості, які не залучені у виробничий процес або використовуються неефективно. Такий підхід дозволить зменшити операційні витрати, підвищити ліквідність активів, а також акумулювати кошти для реалізації пріоритетних інвестиційних проектів.

Станом на початок 2025 року ТОВ «Філія» має на балансі кілька об'єктів нерухомості — адміністративні та складські приміщення, частина яких знаходиться у неробочому стані або потребує капітального ремонту. Їх утримання обходиться підприємству в значні суми: витрати на охорону, комунальні послуги, податки, обслуговування тощо. При цьому ефективна віддача від цих активів відсутня, що знижує загальну рентабельність діяльності.

Оцінка ринку нерухомості Харківського регіону показує, що навіть в умовах воєнного часу частина об'єктів комерційної нерухомості може бути успішно реалізована через електронні аукціони (зокрема, ProZorro.Продажі) або через механізми державно-приватного партнерства. Приблизна ринкова вартість вивільнюваних активів ТОВ «Філія» оцінюється в межах 20–22 млн грн, що еквівалентно 6–8 місяцям середнього обсягу реалізації продукції підприємства за 2024 рік.

Реалізація цих об'єктів дозволить досягти кількох ключових ефектів:

- скорочення непродуктивних витрат на утримання непрофільних активів;
- зменшення податкового та адміністративного навантаження;
- отримання ліквідного ресурсу для розвитку виробництва;
- часткове погашення заборгованості перед кредиторами;
- фінансування модернізації та цифровізації підприємства.

Середньостроковий ефект передбачає не лише стабілізацію грошових потоків, а й підвищення прибутковості. Зокрема, прогнозований рівень прибутку після реалізації заходів оптимізації активів може досягти 3–3,2 млн грн у 2025 році, що у понад 14 разів перевищує рівень 2021 року (218 тис. грн).

Також важливим елементом є стратегічне переосмислення ролі активів підприємства. Продаж об'єктів не означає втрату інфраструктури, а, навпаки, дозволяє перерозподілити ресурси на користь мобільності, автоматизації та модернізації. Оновлення активної частини основних фондів дасть змогу підвищити продуктивність, скоротити втрати енергії та підвищити якість продукції.

Враховуючи обмеженість доступу до зовнішніх фінансових ресурсів, саме внутрішня мобілізація резервів, включаючи продаж надлишкового майна, є найбільш реалістичним і швидким джерелом фінансування розвитку ТОВ «Філія» у 2025 році. Такий підхід відповідає логіці антикризового управління та забезпечує стійку адаптацію підприємства до умов воєнного часу і післявоєнного відновлення.

3.3 Напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Філія»

У сучасних умовах конкуренції на ринку будівельних матеріалів ефективна маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного попиту на продукцію підприємства. ТОВ «Філія», як виробник

збірних залізобетонних конструкцій, бетонних сумішей та блокових елементів, повинно не лише відповідати технічним стандартам якості, але й постійно адаптувати свої комунікаційні та збутові підходи до потреб цільової аудиторії.

На сьогодні маркетингова політика ТОВ «Філія» потребує оновлення з урахуванням сучасних інструментів просування, зміни поведінки споживачів і трансформації каналів комунікації. Зокрема, існує необхідність посилення присутності в цифровому просторі, розширення партнерських програм з будівельними компаніями та впровадження систематичного аналізу ринку з метою гнучкого реагування на його зміни.

У контексті повномасштабної війни, яка триває на території України, маркетингова діяльність промислових підприємств, зокрема ТОВ «Філія», потребує адаптації до нових реалій. Економічна турбулентність, логістичні обмеження, зниження платоспроможного попиту та загрози фізичній безпеці об'єктів змушують підприємства переорієнтовувати комунікації, шукати нові ринки збуту та формувати довіру серед клієнтів навіть в умовах ризику.

Ключові напрями вдосконалення маркетингу на ТОВ «Філія» в умовах воєнного стану:

1. Геомаркетинг та регіональна переорієнтація
 - Зосередження зусиль на регіонах, відносно стабільних з безпекової точки зору (центр, захід України), де зростає попит на відбудову об'єктів житлової, комерційної та інфраструктурної сфери.
 - Участь у державних і муніципальних програмах реконструкції та пільгових забудов.
2. Розвиток цифрового маркетингу (Digital Marketing)
 - Створення та регулярне оновлення сайту компанії з можливістю онлайн-замовлення та віртуального перегляду продукції.

- Активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для просування бренду, демонстрації кейсів виконаних проєктів та залучення нових клієнтів.

- Запуск таргетованої реклами для B2B-аудиторії — будівельних компаній, архітекторів, проєктувальників.

3. Партнерські ініціативи та локальні альянси

- Розширення співпраці з волонтерськими фондами, забудовниками, органами місцевого самоврядування для участі у проєктах швидкого відновлення критичної інфраструктури.

- Спільні акції з постачальниками або логістичними компаніями для оптимізації витрат клієнта.

4. Антикризова PR-стратегія

- Комунікація про соціально відповідальну позицію компанії — працевлаштування переселенців, підтримка мобілізованих працівників, благодійність.

- Формування репутації стабільного постачальника попри воєнні виклики — це критично для довіри у B2B-секторі.

5. Гнучка цінова політика та передоплати

- Запровадження програм відтермінування платежів для постійних партнерів.

- Надання знижок на оптові обсяги для стимулювання продажів у періоди зниженого попиту.

6. Участь у цифрових платформах та електронних закупівлях

- Розміщення продукції на ProZorro Market, Prom.ua, Будмен, а також міжнародних B2B платформах для пошуку зовнішніх замовників (зокрема в країнах ЄС, які залучають українських підрядників до відбудови).

У 2024 році ТОВ «Філія» налагодило співпрацю з волонтерською ініціативою у м. Харкові, яка займається відновленням шкіл і дитсадків, надавши залізобетонні вироби за зниженими цінами з відтермінуванням

оплати. Також було запущено Telegram-канал з оновленням асортименту, що дозволило залучити приватних забудовників з передмість Харкова та Полтави.

На рисунку 3.3, ілюструємо оцінку ефективності маркетингових заходів для ТОВ «Філія» в умовах війни — найвищі показники мають digital-просування, онлайн-продажі та PR-активність.

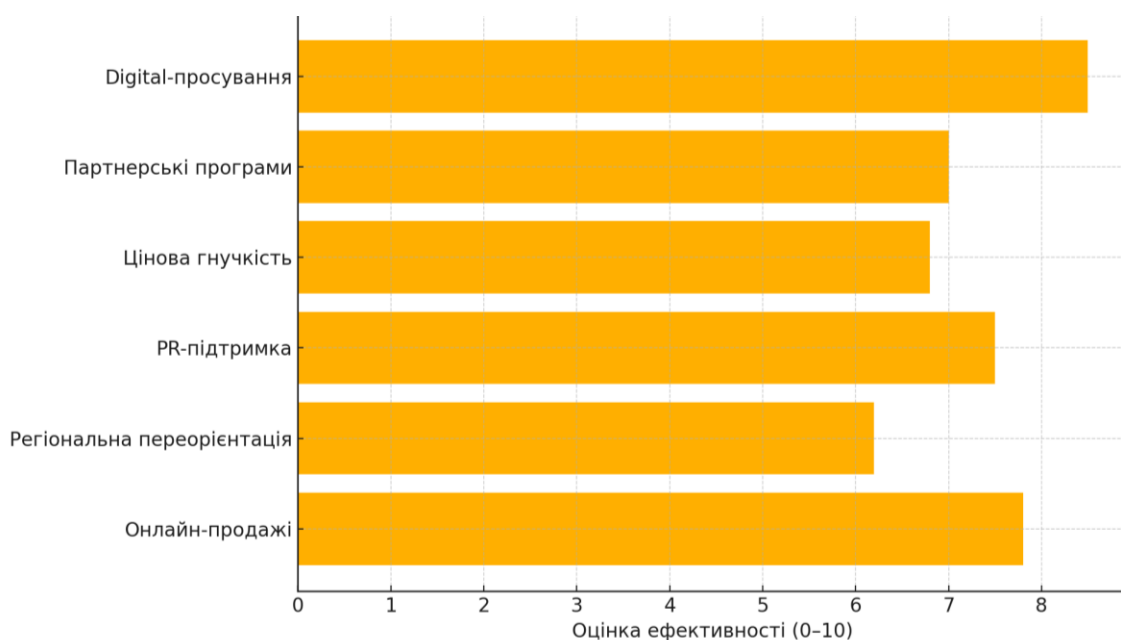


Рисунок 3.3-Оцінка ефективності маркетингових заходів для ТОВ «Філія» в умовах воєнного часу (створено автором).

З огляду на воєнний стан, ТОВ «Філія» повинно не лише зберігати виробничу активність, але й активно просувати свою продукцію на стратегічно важливі регіональні та зовнішні ринки. Маркетинг стає не просто інструментом збуту, а ключовим механізмом антикризової стійкості.

Додаткові напрямки вдосконалення:

7. Контент-маркетинг із фокусом на приклади успішної реконструкції

- Публікація статей та кейсів із фотографіями реалізованих об'єктів: відремонтовані дитячі садки, модульні укриття, транспортні об'єкти.

- Використання відгуків партнерів і замовників для формування довіри.
8. Участь у міжнародних будівельних програмах
- Підготовка англomовної презентації продукції для грантових програм і платформ USAID, UNDP, ЄБРР, які реалізують відбудовчі проекти в Україні.
 - Пошук партнерств з іноземними фондами, що фінансують житло для ВПО та тимчасову інфраструктуру.
9. Використання CRM-системи для комунікації та обліку клієнтів
- Впровадження CRM дасть змогу оптимізувати роботу зі зверненнями клієнтів, покращити якість супроводу замовлень та вчасно реагувати на зміни попиту.

Для ТОВ «Філія» вдосконалення маркетингової діяльності в умовах війни — не просто конкурентна перевага, а необхідна стратегія адаптації до нових економічних і соціальних викликів. Комплексне впровадження цифрових рішень, локального партнерства та гнучкої цінової політики забезпечить підприємству стабільну присутність на ринку та підтримку прибутковості навіть у складних умовах. [38-41]

Таблиця 3.3

Короткий перелік рекомендованих маркетингових заходів для ТОВ «Філія»

№	Заходи	Очікуваний результат	Ресурсні вимоги
1	Активне ведення соцмереж	Розширення охоплення цільової аудиторії	Маркетолог, контент
2	Рекламні кампанії у Google/Facebook	Збільшення заявок на продукцію	Бюджет від 10 тис. грн
3	Участь у тендерах та ProZorro	Доступ до держзамовлень	Юрист, менеджер ЗЕД
4	PR-кампанії у місцевих медіа	Підвищення довіри та репутаційна підтримка	Партнерство з редакціями
5	Розробка електронного каталогу	Зручність ознайомлення з асортиментом	Дизайнер, програміст
6	Підтримка зв'язку з клієнтами через CRM	Підвищення повторних продажів	CRM-система

7	Запуск Telegram-каналу/бота	Оперативна комунікація з приватними забудовниками	SMM-менеджер
---	-----------------------------	---	--------------

У зв'язку з планованим розширенням обсягів виробництва залізобетонної продукції та товарного бетону на ТОВ «Філія», особливої актуальності набуває розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії, що відповідатиме умовам воєнного часу та економічної нестабільності. Сучасний відділ реалізації та комерційна служба не відповідають сучасним вимогам ринку, що створює загрозу зниження обсягів реалізації при зростанні виробничих потужностей.

У цьому контексті необхідно розширити функціонал маркетингового відділу та залучити фахівців, здатних забезпечити системний аналіз ринкової ситуації та впровадження гнучкої стратегії просування продукції. Основні завдання оновленого маркетингового підходу:

- аналіз умов реалізації та факторів, що впливають на збут;
- моніторинг ринку та конкурентного середовища;
- розробка механізмів розширення ринку збуту;
- активне застосування інструментів діджитал-маркетингу;
- створення гнучкої цінової політики;
- вдосконалення матеріально-технічного забезпечення;
- формування стратегій рекламної та PR-активності.

У разі зростання обсягів реалізації в 1,5 рази, очікувана виручка підприємства може сягнути 58,644 тис. грн, що значно перевищує рівень попередніх років. При досягненні середньогалузевого рівня рентабельності у 5%, прогнозований прибуток становитиме близько 2,932 тис. грн, що більш ніж у 13 разів перевищує показник 2017 року (222 тис. грн).

Проте для досягнення таких показників підприємству необхідно впровадити «Програму реструктуризації», яка дозволить ефективно використати внутрішні резерви, підвищити керованість процесами, знизити

витрати та стабілізувати фінансове становище. Реалізація програми можлива протягом 6–12 місяців і повинна включати:

- оптимізацію організаційної структури;
- модернізацію управлінських процесів;
- цифровізацію обліку, логістики та контролю;
- залучення зовнішніх консультантів для аналізу потенціалу та формування дорожньої карти розвитку.

Важливим напрямком підвищення ефективності діяльності є раціональне використання основних фондів та виробничих потужностей. Це включає:

1. збільшення інтенсивності використання обладнання через автоматизацію процесів, оновлення устаткування, скорочення простоїв;
2. підвищення екстенсивного використання через оптимізацію змінності, зниження частки неробочого часу, узгодження завантаження між підрозділами;
3. технічне переозброєння із заміною застарілих машин на сучасні енергоефективні аналоги.

Крім того, фінансова стабільність залежить від комплексного підходу до управління фінансами, який має включати:

- визначення цільового рівня рентабельності;
- розробку гнучкої та адаптивної цінової політики;
- управління витратами та обігом;
- ефективне планування товарного асортименту;
- моніторинг і аналіз витрат та доходів з метою ухвалення оперативних рішень.

Таким чином, ТОВ «Філія» має значний внутрішній потенціал для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Його реалізація можлива за умови

впровадження системної реструктуризації, активної маркетингової політики та модернізації виробництва.

ВИСНОВОК

Дипломна робота на тему "Антикризове управління як ключовий елемент стратегії розвитку підприємства" охоплює теоретичні основи кризового менеджменту, глибокий аналіз господарської діяльності ТОВ «Філія» та пропонує комплексні заходи з подолання кризи і виходу підприємства на траєкторію сталого розвитку.

Враховуючи реалії 2022–2025 років, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, порушенням логістики, втратами ринків збуту та нестабільністю валютного курсу, антикризове управління стало не просто актуальним — воно перетворилось на життєво необхідний інструмент адаптації та виживання в нових економічних умовах.

Проведений у роботі аналіз виявив, що ТОВ «Філія» стикається з комплексом проблем, серед яких — низький рівень ліквідності, нестача оборотного капіталу, зношеність основних фондів, обмежена маркетингова активність та перевантаженість активами, не пов'язаними з основною діяльністю. При цьому підприємство має значний технологічний, кадровий та ринковий потенціал, який за правильного стратегічного підходу можна перетворити на конкурентну перевагу.

Для виходу з кризи було розроблено багаторівневу систему антикризового управління, що включає:

- оптимізацію організаційної структури підприємства;
- впровадження функціональної системи контролінгу та цифрової звітності;
- реструктуризацію балансу за рахунок реалізації надлишкових об'єктів нерухомості;
- спрямування вивільнених коштів на модернізацію обладнання та енергозбереження;
- розвиток маркетингової стратегії, включно з геомаркетингом, цифровим просуванням і B2B-програмами;

- активну участь у державних та регіональних програмах відновлення інфраструктури.

Особливу увагу в дипломі приділено аналізу внутрішніх резервів підприємства, які можуть забезпечити зростання ефективності мінімум на 10–20% без залучення зовнішнього фінансування. Також доведено, що стратегія виходу з кризи не повинна обмежуватись тільки фінансовими заходами. Необхідно одночасно змінювати управлінську культуру, впроваджувати принципи адаптивного менеджменту та підвищувати гнучкість бізнес-моделі підприємства.

У контексті відбудови України після військових руйнувань, ТОВ «Філія» має унікальну можливість не лише відновити свої позиції, але й зайняти ключове місце серед постачальників будівельних матеріалів для нових житлових, інфраструктурних та промислових проєктів. Це потребує глибокої трансформації, але забезпечує довгостроковий ефект і високу соціально-економічну віддачу.

Таким чином, антикризове управління на ТОВ «Філія» розглядається як невід'ємна частина загальної стратегії розвитку підприємства. Успішна реалізація запропонованої системи дозволить не тільки вийти з кризи, але й сформувати передумови для динамічного, інноваційного та конкурентоспроможного зростання у післявоєнній економіці України. Це забезпечить як внутрішню стабільність підприємства, так і внесок у національну економічну безпеку.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
3. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII.
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
5. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII.
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII.
7. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферного ціноутворення» від 04.07.2013 № 408-VII.
8. Методичні рекомендації з виявлення ознак фінансової кризи підприємства. – Мінекономіки України, 2021.
9. Наказ Мінфіну України № 291 від 29.11.2000 «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати"».
10. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за ред. Л.О. Калініченко. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 344 с.
11. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. – К.: Ніка-Центр, 2022. – 512 с.
12. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2021. – 378 с.
13. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 400 с.
14. Шевчук О.Т. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика. – Львів: Магнолія, 2023. – 288 с.
15. Кузьмін О.Є., Гуменюк О.Є. Економічна безпека підприємства. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 312 с.

16. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги.
17. Гальчинський А. С. Теорія трансформаційної економіки. – К.: Либідь, 2021. – 224 с.
18. ProZorro.Продажі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.sale/>
19. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/>
21. Проект USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.compatriots.org.ua/>
22. Річний звіт ТОВ «Філія», 2024 [Внутрішній документ підприємства].
23. Сайт ТОВ «Філія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://filia.kh.ua/>
24. Forbes Україна: Бізнес у воєнний час [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/>
25. McKinsey & Company. Strategies in crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/>
26. Deloitte. Anti-crisis management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/>
27. PwC Україна. Подолання фінансової кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/>
28. Ernst & Young. Ведення бізнесу у кризовий час [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ey.com/>
29. World Bank. Building back better [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/>
30. UNDP Ukraine. Відновлення після кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/>

31. Національний банк України. Статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
32. Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>
33. Сайт Офісу реформ Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reform.gov.ua/>
34. Бізнес-портал Delo.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/>
35. Бизнес и антикризис: сучасні підходи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessviews.com.ua/>
36. Kharkiv Today. Підприємництво в регіоні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://2day.kh.ua/>
37. GIZ Ukraine. Підтримка підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.giz.de/>
38. Кабінет Міністрів України. Програми відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/>
39. Банкрутство і ліквідація підприємств: практика застосування законодавства / Ю. В. Захаров. – К.: Юрінком Інтер, 2023. – 216 с.
40. Financial Times: Global crisis strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ft.com/>
41. Harvard Business Review. Crisis leadership [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/>
42. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання.
43. Портал електронної комерції Prom.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prom.ua/>
44. EU4Business. Програми підтримки МСП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua/>

45. Build Portal Україна: Будівництво і ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://budport.com.ua/>
46. Аналітичний центр DiXi Group. Енергетика та промисловість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/>
47. Vox Ukraine: Економічна аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/>
48. YouControl: фінансова аналітика компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/>