

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток системи управління компанією в умовах кризи

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Гранд бетон», с.Гореничі, Київська обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

Шифр КвРМН.024179.01.16.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1

Шифр

Підпис

Петро ЛІСІВКА

ІС, ПРОВІДИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент

Науковий ступінь, учене звання

Підпис

Ольга БАКСАЛОВА

ІС, ПРОВІДИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Олена Косієв

ІС, ПРОВІДИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

Підпис

Ніла ТЮРИНА

ІС, ПРОВІДИЩЕ

та адміністрування

19 12 2025р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« 18 » 12 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лісівка Петро Миколайович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Розвиток системи управління компанією в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Гранд бетон», с.Гореничі, Київська обл.)
керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 № 65 дод. 18

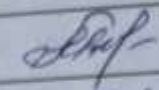
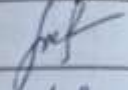
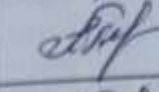
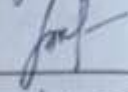
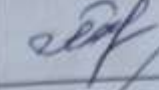
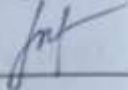
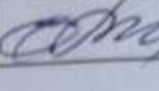
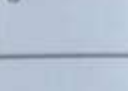
2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі інтернет тощо.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи розвитку системи управління компанією в умовах кризи. 2. Комплексна оцінка фінансово-економічного стану та діагностика кризових ризиків ТОВ «Гранд бетон». 3. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Гранд бетон» в умовах кризи

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Причини та характеристики криз. 2. Еволюція стадій кризи. 3. Класифікація криз за основними критеріями. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024 рр. 5. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024. 6. Кількісна бальна оцінка SWOT-факторів ТОВ «Гранд бетон». 7. Умови факторингу. 8. Ключові фінансові дані ТОВ «Гранд бетон». 9. Вивільнені кошти в результаті надання знижки.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	БАКСАЛОВА О.М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту		
2. Дослідницько-аналітичний	БАКСАЛОВА О.М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту		
3. Проектно-рекомендаційний	БАКСАЛОВА О.М., канд.т екон. наук, доцент кафедри менеджменту		
4. Нормоконтроль	Косінок О.М., ст. вед. каф. МА		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9	Підготовка висновків	листопад 2025	
10	Задача науковому керівнику	листопад 2025	
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

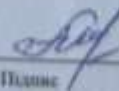
Здобувач


Підпис

Петро ЛІСІВКА

Ім'я, прізвище

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Ольга БАКСАЛОВА

Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ

ЛІСІВКА П.М. Розвиток системи управління компанією в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Гранд бетон», с.Гореничі, Київська обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 7 рисунків, 15 таблиця, 4 додатків, 31 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, ПІДПРИЄМСТВО, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВА КРИЗА, БАНКРУТСТВО, ДІАГНОСТИКА КРИЗИ, ФІНАНСОВА СПІЙКІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ

У роботі узагальнено теоретичні засади управління підприємством в умовах кризи, зокрема охарактеризовано та класифіковано кризи організації, розкрито ключові цілі та функції управління в умовах кризи, а також механізми запобігання та виведення організації з кризового становища.

Проведено комплексну оцінку фінансово-економічного стану та діагностику ТОВ «Гранд бетон». Здійснено огляд організаційно-економічної діяльності підприємства та виконано SWOT-аналіз, який включає оцінку зовнішнього ринкового середовища будівельної галузі та внутрішніх факторів. Проведений комплексний фінансовий аналіз та діагностика кризового стану виявили нестійке фінансове становище компанії.

Обґрунтовано та розроблено стратегічні механізми стабілізації фінансового стану ТОВ «Гранд бетон». Визначено пріоритетні напрями розвитку компанії, спрямовані на запобігання кризовим явищам, зокрема, фінансова реструктуризація та відновлення фінансової автономії. Запропоновано застосування факторингу як операційного заходу, що дозволить скоротити дебіторську заборгованість підприємства. Надано оцінку економічної ефективності та фінансових наслідків впровадження запропонованих антикризових рекомендацій.


Підпис автора

« 18 » грудня 202 5 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи розвитку системи управління компанією в умовах кризи.....	7
1.1 Теоретичні аспекти функціонування та розвитку системи управління підприємством.....	7
1.2 Характеристика криз: класифікація, підстави виникнення та вплив на систему управління.....	15
1.3 Особливості та сучасні методи розвитку системи управління підприємством в умовах кризи.....	23
Висновки до першого розділу	30
2 Комплексна оцінка фінансово-економічного стану та діагностика кризових ризиків ТОВ «Гранд бетон».....	31
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Гранд бетон».....	31
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	34
2.3 Аналіз існуючої системи управління компанією.....	43
2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства.....	46
Висновки до другого розділу.....	51
3 Формування та реалізація антикризової стратегії розвитку системи управління ТОВ «Гранд бетон».....	53
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів стабілізації фінансового стану та відновлення фінансової автономії підприємства.....	53
3.2 Удосконалення управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи на основі застосування факторингу.....	57
3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження антикризових управлінських рішень.....	60
Висновки до третього розділу.....	66
Висновки.....	68
Перелік джерел посилання.....	70
Додатки.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що система управління підприємством, будучи специфічною нематеріальною категорією, є фундаментальним чинником, який визначає стійкість та ефективність бізнесу, особливо в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, включаючи кризові явища. Дослідження наголошує, що якщо підприємство опиняється у стані кризи, першопричину слід шукати саме в системі управління, навіть за несприятливої зовнішньої економічної кон'юнктури. Криза не є аномалією, а розглядається як невід'ємна і закономірна частина еволюції системи, оскільки внутрішні та зовнішні фактори постійно впливають на неї. Водночас, криза є «поворотним пунктом», що несе як руйнівний потенціал, так і можливості для оновлення. Фундаментальною причиною кризи є системний конфлікт – невідповідність фінансово-господарських параметрів підприємства параметрам зовнішнього середовища. Відповідно, успіх або крах компанії залежить від людського фактора та кваліфікації менеджменту.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад управління підприємством у кризових умовах, проведення комплексної оцінки стану та ефективності системи управління ТОВ «Гранд бетон».

Для досягнення мети в роботі вирішуються наступні завдання:

1. Узагальнити теоретичні аспекти функціонування системи управління, визначити сутність та класифікацію кризових явищ, а також дослідити особливості антикризового управління, включаючи необхідність переходу до двовекторної моделі (превентивні та реактивні заходи).

2. Провести комплексний аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024 роки, оцінити динаміку прибутковості, ефективності праці та стану основних засобів.

3. Здійснити SWOT-аналіз для діагностики внутрішніх дисфункцій та зовнішніх можливостей/загроз, обґрунтувавши діагноз суб'єктивної кризи ліквідності.

4. Розробити ключові стратегічні напрями вдосконалення системи управління, включаючи заходи з фінансової реструктуризації шляхом капіталізації внутрішньокорпоративного боргу.

5. Запропонувати тактичні механізми прискорення грошового потоку, зокрема використання факторингу для вивільнення заморожених у дебіторській заборгованості коштів.

6. Провести економічне обґрунтування запропонованих заходів, продемонструвавши їхній вплив на показники ділової активності та фінансову стійкість.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю підприємства в умовах кризових явищ.

Предметом є теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку системи управління компанією в умовах кризи на прикладі ТОВ «Гранд бетон».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Теоретичні аспекти функціонування та розвитку системи управління підприємством

Система управління підприємством є специфічною категорією, яка докорінно відрізняється від матеріальних об'єктів. Вона не тотожна основним виробничим фондам, грошовим коштам чи фінансовим вкладенням, які можна фізично виміряти чи побачити. Її сутність неможливо досягнути як фізичний актив, тому дослідження системи управління відбувається опосередковано – через аналіз результатів діяльності індивідів, які утворюють підприємство. В широкому сенсі це процес встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки людей та груп для функціонування бізнесу як єдиного цілого.

Оскільки система управління проявляється через результати, їх прийнято класифікувати за трьома ключовими складовими, що дозволяють оцінити якість менеджменту:

1) Функціональні характеристики (вихідні параметри) – це конкретні економічні показники діяльності, такі як виручка, вартість активів, прибуток тощо. Вони відображають фінансову результативність системи.

2) Структурні характеристики – це стан самої «архітектури» бізнесу – його операційну модель та стан системи управління як такої.

3) Результати діяльності з розвитку – довгострокові та якісні аспекти, зокрема філософію управління, ступінь виконання стратегічних цілей та рівень розвитку персоналу.

Якість системи управління є найголовнішим фактором для поведінки підприємства та зростання його ефективності. Джерела наголошують на критичній важливості пріоритету організованої системи над простим набором ресурсів [21]:

– якщо підприємство опиняється у стані кризи, першопричину слід шукати саме в системі управління, навіть якщо зовнішня економічна кон'юнктура є несприятливою;

– ефективність сильно залежить від суто матеріальних факторів. Ресурси можуть бути доступними та порівняно недорогими, але результат дає лише системна побудова та організація управління;

– існує поширена ілюзія, що наймання «зіркових» фахівців або закупівля дорогого обладнання вирішить усі проблеми. Але в різних джерелах пишуть, що навіть найкращі працівники, дорогі комп'ютерні програми і сучасні технології не дадуть хорошого результату, якщо на підприємстві немає нормальної системи управління і не налагоджені всі робочі процеси.

Якщо говорити простіше, система управління – це те, як на підприємстві організовують і контролюють роботу людей та їхніх команд. Вона потрібна, щоб розуміти, що відбувається на підприємстві, і приймати правильні рішення в усіх відділах.

Для забезпечення життєдіяльності та ефективності бізнесу система управління виконує шість ключових функцій:

1) Створення умов для самостійної організації людей.

Така функція створює «правил гри» та середовище, в якому діють співробітники [28]. Вона включає:

– розробку та впровадження організаційно-функціональної, управлінської, фінансової та правової структур;

– чіткий поділ керівних обов'язків між працівниками та регламентацію як основних, так і допоміжних бізнес-процесів;

– встановлення порядку повноважень та відповідальності для окремих людей і груп, зокрема й керівництва.;

– визначення, за якими правилами оцінюють роботу людей, як їм платять і як їх заохочують – як грошима, так і не грошима;

– створення набору цінностей, правил поведінки, традицій і внутрішніх правил фірми.

2) Визначення головної ідеї, навколо якої буде будуватися робота.

Ця функція відповідає за ідентифікацію сутності бізнесу. Вона передбачає:

- сформулювати, для чого існує підприємство, так, щоб це було зрозуміло і працівникам, і людям ззовні;
- визначення основних груп клієнтів і того, як з кожною з них працювати;
- формування набору головних товарних груп і визначення основних напрямів розвитку підприємства;
- розробка фірмового стилю, тобто корпоративної символіки та вигляду торгової марки.

3) Постановка цілей.

Тут підприємство вирішує, куди воно хоче рухатися – загалом, у кожному підрозділі та навіть у конкретних проєктах. Тут йдеться про:

- створення місії (для чого існує компанія) та бачення (яким її бачать у майбутньому);
- визначення головної мети та великих завдань, які потрібно досягти;
- розподіл цих цілей між усіма, від цілих відділів до окремих людей, як на довгий, так і на короткий строк.
- визначення чітких критеріїв для оцінки досягнення цих цілей.

4) Створення плану, за яким усе буде організовано й працюватиме поетапно.

Ця функція забезпечує деталізацію шляхів досягнення цілей через різні рівні планування:

- стратегічне та оперативне планування;
- планування і керування проєктами, а також інвестиційне проектування;
- виробниче та оперативно-календарне планування виконання завдань.

5) Організація того, як будуть виконуватися плани та проєкти.

Це механізм перетворення планів у реальні дії. Функція включає:

- розробку механізму приймання рішень і як їх потім реалізують;
- організацію внутрішнього документообігу та видачу планово-контрольних завдань;
- координацію діяльності індивідів у рамках проєктів та процесів;

– впровадження автоматизованих систем керування та керування комунікаціями.

б) Встановлення зворотного зв'язку.

Функція контролю, яка дозволяє коригувати діяльність системи. Вона складається з:

- оцінки виконання цілей, планів та проектів;
- стеження за тим, щоб завдання виконувалися вчасно і якісно, а також ведення обліку на виробництві;
- ведення управлінського обліку та підготовка звітів;
- проведення внутрішніх перевірок і контролю, а також оцінювання якості систем, процесів і товарів.

Сучасна еволюція бізнес-моделей вимагає системного підходу до управління. Ефективна архітектура не виникає стихійно, а створюється за чітким алгоритмом, який базується на взаємодії двох ключових компонентів та послідовному проектуванні всіх складових бізнесу [15].

Фундаментом побудови системи є чітке розмежування того, чим управляють, і того, хто (або що) управляє:

1) Об'єкт управління – це ланцюжок створення цінності. Саме тут відбуваються процеси, що генерують продукт або послугу для клієнта, і саме на цей об'єкт спрямований управлінський вплив.

2) Суб'єкт управління – набір інструментів і способів, за допомогою яких керівництво впливає на об'єкт. До цих інструментів належать: цілі, управлінські рішення, стратегія, бізнес-процеси, регламенти, організаційні структури, ризики та показники ефективності. Вплив на об'єкт здійснюється через управлінські рішення, реалізація яких відбувається в рамках процесів управління.

Побудова архітектури системи управління передбачає виконання наступних послідовних дій:

1) Побудова архітектури системи управління передбачає такі послідовні кроки:

1) Спочатку визначають основні проекти та те, чим саме потрібно керувати. Головним етапом є постановка цілей, які мають бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів і збільшення вартості бізнесу. Для формулювання цілей використовують принцип SMART – він допомагає зробити їх конкретними й зрозумілими для виконавців. Цілі «розкладаються» від фінансових до цілей, пов'язаних з навчанням і розвитком персоналу.

2) Далі обирають одиниці вимірювання, визначають поточні значення й встановлюють планові показники. Це можуть бути фінансові, клієнтські, показники процесів або розвитку працівників. Для кожної мети підбирають один або кілька показників, за якими можна оцінити, наскільки добре вона виконана.

3) Потім розробляють конкретні заходи для досягнення цілей. Дуже важливо виявити можливі ризики (управлінські, фінансові, політичні тощо), які можуть завадити досягненню цілей. Ризики ділять на зони впливу (зелену, жовту, червону), і для кожної зони продумують способи їх мінімізації. Це допомагає зміцнити фінансову стійкість підприємства й уникнути банкрутства."

4) Наступним йде моделювання бізнес-процесів з досягнення цілей реалізуються через процеси та проекти. Проектування відбувається у два етапи:

- визначення загальної схеми основних бізнес-процесів підприємства;
- деталізація процесів на підпроцеси та операції. Важливо розрізняти основні процеси (створюють цінність) та процеси забезпечення (підтримують основні).

5) На основі змодельованих процесів визначається трудомісткість їх реалізації. Це стає базою для побудови Організаційної Структури Управління (ОСУ). Сучасна ОСУ – це не просто ієрархія начальників, а набір елементів і зв'язків між ними, які потрібні для виконання процесів.. Використовується процесно-проектна структура, що поєднує бізнес-проекти, ключові процеси, посади та бізнес-ролі.

6) Останнім етапом упорядкування є створення регламентів. У регламентах описують, як саме мають виконуватися процеси та проекти, які обов'язки в працівників і який рівень кваліфікації їм потрібен. Усі процеси в компанії повинні

бути прописані в регламентах. Кожен працівник має чітко розуміти, як проходить процес і який результат треба отримати в кінці.

Ефективна модель особливо в умовах процесно-проектного підходу, вимагає чіткого розмежування повноважень між власниками бізнесу та найманим менеджментом. Це дозволяє уникнути конфліктів інтересів та забезпечити стійкість компанії перед обличчям ризиків.

Взаємодія власників та топ-менеджерів будується на розділенні сфер впливу – стратегії та операційної діяльності:

Власники компанії визначають загальний вектор розвитку та несуть відповідальність за управління, тому що тільки вони встановлюють «правила гри» та приймають рішення у ситуаціях, що загрожують існуванню бізнесу.

Генеральний директор та топ-менеджмент відповідають за повсякденні операційні справи компанії. Їхня робота – реалізовувати затверджену стратегію через щоденні управлінські процеси.

Критичним аспектом розподілу ролей є реакція на ризики, які класифікуються за ймовірністю настання та силою впливу (зелена, жовта, червона зони):

– «жовта зона» (середня ймовірність/середній вплив): це зона відповідальності найманого керівника (генерального директора). Він зобов'язаний реалізовувати для зменшення ризиків на цьому рівні;

– «червона зона» (висока ймовірність/сильний вплив): якщо ризик переходить у червону зону, тобто стає критично небезпечним, найманий менеджер уже не бере на себе відповідальність за те, щоб вирішувати проблему сам. У такій ситуації всі важливі рішення щодо потрібних дій мають ухвалювати тільки власники."

Для того щоб власники могли приймати зважені стратегічні рішення та контролювати менеджмент, система управління повинна гарантувати об'єктивність даних. Джерела рекомендують отримувати інформацію мінімум із двох джерел:

1) Звіти менеджерів. Це традиційний канал, через який наймані керівники надають дані про показники системи керування та стан ризиків. Проте покладатися лише на звіти небезпечно через ризик суб'єктивного викривлення інформації.

2) Прямий доступ до бази даних (панелі управління). Власники повинні мати незалежний доступ до інформаційної системи підприємства. Дані (KPI, фінансові результати) мають виводитися на спеціальні панелі управління автоматично, минаючи обробку менеджерами.

Це єдиний спосіб гарантувати достовірність даних, оскільки ручна обробка звітів може приховувати реальний стан справ.

Зазвичай на такі панелі виводять вартість бізнесу, виручку, собівартість, прибуток, а також стан довгострокової дебіторської та кредиторської заборгованості.

Така архітектура дозволяє власникам тримати «руку на пульсі» бізнесу, не втручаючись у мікроменеджмент, але маючи інструменти для миттєвої реакції у разі критичних відхилень.

Система управління стає дієвою тільки за умови ужитку конкретних інструментів, що пов'язують довгострокове бачення з щоденною роботою. Такими інструментами є стратегічне планування кризь процеси, керування ризиками та система збалансованих показників.

Стратегія компанії – це не просто якийсь папірець з теорією, а набір конкретних дій, спрямованих на досягнення цілей. У реальному житті ці дії втілюються через проєкти та бізнес-процеси компанії.

Для функціонування бізнесу критично важливо розрізнити та поєднувати ці типи процесів:

- основні бізнес-процеси, які прямо створюють цінність для клієнта;
- допоміжні процеси, які самі по собі не дають цінності, але без них основні процеси працювати не можуть (наприклад, бухгалтерія, IT-підтримка);

– чітке прописання всіх процесів у компанії. Це потрібно, щоб кожен працівник розумів, як саме виконується той чи інший процес і який результат має бути в кінці;

– SMART-цілі. Цілі для процесів і проєктів ставлять за принципом SMART (вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі). Це найзручніший і найбільш логічний спосіб сформулювати завдання.

Будь-яка діяльність з реалізації стратегії пов'язана з невизначеністю. Ефективна система управління вимагає ідентифікації та оцінки ризиків ще на етапі планування.

Ризики ділять на різні види, наприклад: ризики, пов'язані з ланцюгом створення цінності, управлінські, фінансові, юридичні, політичні, податкові, кадрові та інші.

Ключові показники ефективності (КПІ) показують, наскільки добре досягаються цілі і наскільки продуктивно працює підприємство. Їх поділяють на чотири взаємопов'язані групи [31]:

1) Фінансові показники. Відображають економічний результат діяльності. До них належать рентабельність, фінансова стійкість, прибуток, виручка, собівартість, стан дебіторської та кредиторської заборгованості. Дані мають відповідати бухгалтерському балансу.

2) Клієнтські показники. Показують позицію компанії на ринку. Включають кількість клієнтів, частоту повторних звернень, рівень лояльності до бренду. Між клієнтськими та фінансовими показниками має простежуватися чіткий логічний зв'язок.

3) Показники процесів. Характеризують ефективність внутрішньої «кухні». Вимірюються через трудомісткість, вартість процесів, час їх реалізації та відсоток помилок.

4) Персонал та технології. Оцінюють потенціал розвитку. Сюди входять задоволеність працівників, витрати на підвищення рівня кваліфікації, а також показники автоматизації та впровадження інновацій.

На основі цих груп створюються панелі управління, куди виводиться найбільш критична інформація (наприклад, вартість бізнесу) безпосередньо з баз даних.

1.2 Характеристика криз: класифікація, підстави виникнення та вплив на систему управління

Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає «поворотний пункт». У загальному розумінні криза – це різке погіршення економічної ситуації: різко падає виробництво, руйнуються виробничі зв'язки, зростає безробіття і знижується рівень життя людей.

Якщо говорити про управління підприємством, то криза – це сильне загострення проблем усередині соціально-економічної системи. У такому стані з'являються прямі загрози нормальній роботі та подальшому існуванню підприємства: воно втрачає конкурентоспроможність, а в найгіршому випадку може дійти до банкрутства.

Криза – це не щось ненормальне, а природна частина розвитку будь-якої системи. Сучасний світ дуже нестабільний і непередбачуваний, тому навіть незначні внутрішні події можуть спричинити великі наслідки [23].

Важливо розуміти, що криза виникає не всупереч розвитку, а як результат еволюції системи. Внутрішні й зовнішні фактори, змінюючись і підлаштовуючись одне до одного, впливають на систему так, що час від часу кризи неминуче з'являються в різних сферах людської діяльності.

Аналіз наукових поглядів дає змогу зробити чотири основні висновки про природу цього явища:

- 1) Порух розвитку та розбалансованість.

Кризу розглядають як збій у нормальному економічному розвитку або як частковий чи повний розлад системи. Це проявляється в тому, що окремі

підсистеми працюють нерівномірно, між ними з'являється дисбаланс і загострюються соціально-економічні протиріччя всередині підприємства чи економіки.

2) Наслідок впливу умов та проблем із ресурсами.

Криза виникає під дією сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме вони порушують нормальне забезпечення підприємства ресурсами, запускають кризові процеси і «збивають» систему з її запланованого шляху розвитку.

3) Подвійна роль: руйнування і відновлення.

Попри те, що криза завжди «болюча» для системи, вона може мати й позитивне значення. З одного боку, криза послаблює або прибирає застарілі елементи, які вже вичерпали свій потенціал. З іншого боку, створює умови для появи нових елементів, що формують наступний етап розвитку, і допомагає відновити порядок в організації. Тобто економічна система розвивається, у тому числі, завдяки кризам.

4) Криза економічних відносин.

Будь-яка економічна система складається з процесів, що базуються на відносинах між людьми в суспільстві. Тому кризу системи насамперед варто розглядати як кризу економічних відносин, які в ній склалися. Розуміння причин виникнення кризових явищ є ключовим етапом у процесі діагностики та управління підприємством. Аналіз джерел дозволяє виділити фундаментальну причину будь-якої кризи, а також класифікувати фактори, що її провокують.

В основі будь-якої кризи лежить системний конфлікт. Криза завжди виникає через те, що фінансові й господарські показники підприємства перестають відповідати нормі параметрів зовнішнього середовища (довкілля) [19]. Це означає, що внутрішня система підприємства перестає ефективно реагувати на вимоги ринку, економіки чи суспільства. Безпосередніми «поштовхами» до кризи стають конкретні події чи явища, через які запускаються кризові фактори. Виявити ці події доволі важко, бо вони часто є результатом складної взаємодії багатьох економічних, політичних і психологічних чинників.

Для ефективного аналізу причини криз поділяють на кілька ключових груп

(таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Причини та характеристики криз

Причини	Характеристика
Зовнішні причини	Ці фактори діють ззовні та часто не залежать від волі підприємства. Вони пов'язані з показниками, що діють навіть поза межами економіки країни, політичними змінами та соціальними зрушеннями та природними чинниками.
Внутрішні причини	Ця група факторів зароджується безпосередньо в системі підприємства до яких належать внутрішньоорганізаційні проблеми, конфлікти та погіршення мікроекономічних показників.
Об'єктивні причини	Ці причини обумовлені законами розвитку систем і не залежать від бажання менеджменту. Вони насамперед пов'язані з тим, що система старіє і об'єктивно потребує оновлення, що супроводжується кризовими явищами.
Суб'єктивні причини	Ця група повністю залежить від людського фактору. Недостатня кваліфікація, помилкові рішення керівництва або ігнорування сигналів ринку стають каталізаторами кризи.
Закономірні причини	Це причини, які постійно повторюються та що найважливіше, є прогнозованими. Їх можна передбачити, аналізуючи цикли розвитку.
Випадкові причини	Є результатом збігу випадкових явищ та процесів, які важко передбачити заздалегідь.

Оскільки в будь-якій системі завжди є непередбачувані фактори, можливість виникнення кризи ніколи не зникає. Для керівництва важливо розуміти цю класифікацію, щоб відокремлювати помилки управління (суб'єктивні фактори) від невідворотних потреб у модернізації (об'єктивні фактори).

Вчасне виявлення кризи є критичним завданням для менеджменту. Криза ніколи не виникає миттєво без попередніх сигналів – вона розгортається через специфічні симптоми та проходить чіткі стадії, кожна з яких вимагає окремих методів реагування.

Криза розглядається як «переломний момент» у розвитку системи. Щоб її виявити, треба звертати увагу на особливі ознаки, які відрізняють кризу від звичайних робочих труднощів:

– терміновість дій і брак часу: ситуація така, що на ухвалення рішень майже немає часу. Реагувати треба максимально швидко, і саме швидкість дій часто визначає, чи «виживе» підприємство;

– загроза цінностям і цілям: кризові події напряду б'ють по основних цінностях компанії, її цілях та майну (активах). Наслідки дуже серйозні й можуть поставити під сумнів успіх компанії в майбутньому;

– невизначеність і втрата контролю: стає важко адекватно оцінити ситуацію, через що складно розробити варіанти виходу з кризи. Компанія все гірше контролює події та їхній вплив на себе, а інформації для зважених рішень бракує або вона неповна;

– психологічний тиск і напруга: криза викликає сильний стрес і страх у людей, зростає емоційна напруженість, частішають конфлікти, з'являється недовіра між учасниками процесу."

Еволюція кризи на підприємстві проходить через чотири послідовні стадії, кожна з яких характеризується глибиною фінансових проблем та вимагає специфічних управлінських рішень (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Еволюція стадій кризи

Стадія кризи	Опис етапу	Симптоми	Рішення / Наслідки
1. Прихована криза (Зниження ефективності)	Внутрішні показники погіршуються, хоча зовнішні ознаки ще непомітні.	- Зниження граничної ефективності капіталу - Падіння ділової активності - Зменшення рентабельності та прибутку	Перегляд стратегії підприємства та проведення реструктуризації для відновлення ефективності
2. Збитковість виробництва	Криза переходить у відкриту фазу: операційна діяльність більше не генерує дохід.	- Виробництво стає збитковим - Витрати перевищують доходи	Добровільна реструктуризація підприємства для оптимізації витрат і бізнес-процесів
3. Дефіцит коштів (Криза ліквідності)	Стадія погіршення, коли виникає загроза платоспроможності.	- Практична відсутність власних коштів і резервів - Заблоковані можливості розвитку	Впровадження програми стабілізації фінансово-економічного стану. Без оперативних заходів - неминуче банкрутство
4. Неплатоспроможність (Загроза зупинки)	Фінальна, найнебезпечніша стадія, що межує із загибеллю бізнесу.	- Гостра неплатоспроможність - Немає можливості фінансувати навіть скорочене виробництво та обслуговувати зобов'язання	Загроза повної зупинки або ліквідації виробництва

Сучасна теорія управління розглядає кризи як різноманітні за своєю сутністю явища. Оскільки кризи з різною частотою виникають у різних сферах людської діяльності, зараз уже склалася широка класифікація, яка дає змогу визначати загрози за певними ознаками.

Для системного аналізу кризи поділяють за кількома ключовими критеріями, що відображено у класифікаційній схемі (таблиця 1.3).

Розуміння того, до якого типу належить конкретна криза, дозволяє менеджменту обрати правильну стратегію: від перегляду структури відносин до екстрених заходів реагування на непередбачувані загрози.

Ефективно керувати підприємством у кризових умовах неможливо без сучасної інформації та вміння передбачати зміни.

Таблиця 1.3 – Класифікація криз за основними критеріями

Критерій	Типи криз	Характеристика
За охопленням	Загальні	Охоплюють усю систему повністю
	Локальні	Торкаються окремої частини або підсистеми підприємства
За проблематикою	Мікрокризи	Виникають на рівні підприємства чи організації; пов'язані з мікроекономічними показниками та внутрішніми проблемами
	Макрокризи	Охоплюють економіку країни або глобальні ринки; пов'язані з макроекономічними показниками
За структурою відносин	Економічні	Порушення фінансово-господарських зв'язків
	Соціальні	Загострення протиріч між групами людей, конфлікти інтересів
	Організаційні	Розлад у системі управління та розподілі функцій
	Психологічні	Стрес, страх, незадоволеність учасників системи
	Технологічні	Старіння технологій, аварії, технічні проблеми
За характером виникнення	Передбачувані (закономірні)	Настають як закономірний етап розвитку; стійкі та прогнозовані (наприклад, потреба в модернізації)
	Несподівані (випадкові)	Виникають через випадкові події або помилки; спричиняють найбільші збитки через непередбачуваність
За мірою керованості	Керовані	На них можна впливати через антикризові заходи
	Некеровані	Виходять з-під контролю; вплив менеджменту мінімальний або відсутній

Але на практиці цей процес має кілька серйозних проблем:

- 1) Головна складність сьогодні – це неможливість точно спрогнозувати момент, коли почнеться криза.
- 2) Прогнози за допомогою математичних моделей дуже залежать від того, наскільки якісні й точні вихідні дані. Якщо дані неповні або помилкові, модель не дасть нормального результату.
- 3) У будь-якій системі завжди є непередбачувані фактори, які знижують точність прогнозів. Тому ризик виникнення кризи існує завжди, і повністю позбутися невизначеності неможливо.

Щоб зменшити кількість помилок і створити справді дієву систему діагностики, прогнозування має спиратися на наукові принципи й розглядатися як один із видів дослідницької та аналітичної роботи:

1) Принцип цілісності передбачає виділення об'єкта прогнозування як цілісного утворення. Це означає необхідність відмежування його від інших явищ та середовища для оцінки його унікальних властивостей.

2) Функціонально-структурна побудова вимагає глибшого аналізу архітектури підприємства. Недостатньо бачити лише елементи та зв'язки системи. Необхідно аналізувати функціональний зміст кожного елемента. Ключовим завданням тут є виявлення дисфункцій – процесів або елементів, які не відповідають функціям цілого. Саме дисфункції порушують стійкість системи, необхідну для її стабільного функціонування, і стають джерелом кризових явищ.

3) Принцип ітеративності передбачає певну послідовність операцій (ітераційну будову). Процес вимагає постійного використання методів оцінки результатів на різних етапах: попередніх, проміжних та кінцевих. Це дозволяє коригувати прогноз у міру надходження нових даних.

4) Принцип ймовірнісних оцінок передбачає широке використання методів статистичного аналізу та розрахунку ймовірності для оцінки причинно-наслідкових зв'язків.

5) Принцип варіантності впливає з принципу ймовірності. Він орієнтує аналітиків на розробку та аналіз різних варіантів (сценаріїв) відображення реального стану справ. Це дозволяє підготуватися до різних шляхів розгортання подій.

Результат будь-якої кризи не є наперед визначеним фатумом. Він формується у точці перетину об'єктивних обставин та суб'єктивної здатності керуючої системи (менеджменту) реагувати на виклики (рисунок 1.1).

Криза має діалектичну природу і чинить подвійний вплив на економічну систему. Вона несе в собі як руйнівний потенціал, так і можливості для оновлення, тому наслідки можуть розвиватися за двома полярними сценаріями.

У цьому випадку криза призводить до різкого погіршення економічного стану. Це проявляється через втрату конкурентоспроможності, значне скорочення виробництва та порушення виробничих зв'язків. Як крайній прояв негативного

сценарію виникає небезпека банкрутства, зупинки виробництва та ліквідації підприємства.



Рисунок 1.1 – Точка перетину входу/виходу з кризи

Попри свою «хворобливість», криза відіграє позитивну роль, виступаючи санітаром економіки. Вона послаблює та усуває застарілі елементи системи, які вичерпали свій ресурс. Криза формує умови для утвердження нових елементів майбутнього циклу та відновлює організаційний порядок. Таким чином, криза може стати поштовхом до якісного переходу системи на наступний, більш високий рівень розвитку.

Оскільки економічна система розвивається через кризи, кінцевий результат багато в чому залежить від людського фактора. Тобто те, чи будуть наслідки позитивними чи негативними, прямо пов'язано з можливостями й кваліфікацією керівництва підприємства.

Наскільки ефективно компанія зреагує на кризу, залежить від того, чи здатен менеджмент правильно оцінити її небезпеку й можливі наслідки. Керівники мають володіти свіжою інформацією й розуміти, яку користь можна винести з ситуації, що склалася [29].

У антикризовому управлінні стратегія відіграє ключову роль. Виживання компанії залежить від того, наскільки правильно обрано курс дій і рішення щодо реакції на зміни в політиці, економіці та суспільстві [7; 9].

Також варто пам'ятати, що багато криз виникають через суб'єктивні причини – фактично це помилки в управлінні. Тому дуже важливо, щоб менеджмент умів не лише виправляти ці помилки, а й завчасно їх передбачати, щоб зменшити негативні наслідки [17].

1.3 Особливості та сучасні методи розвитку системи управління підприємством в умовах кризи

Система управління підприємством має індивідуальні особливості, що залежать від виду діяльності, специфіки взаємозв'язків та методів взаємодії. Проте, незалежно від цих відмінностей, фундамент будь-якої управлінської моделі будується на чотирьох незмінних компонентах: принципах та завданнях управління, організаційній структурі, правових основах та економічних методах [12].

Коли підприємство потрапляє в зону турбулентності, підходи до керівництва мають кардинально змінитися. У цей період критичного значення набуває тотальне управління всіма чинниками виробництва та всіма видами наявних ресурсів [8]. Головним викликом стає подолання дисбалансу та нерівноваги системи, що вимагає від менеджменту відмови від стандартних рішень. Керівникам необхідно освоїти новий практичний набір управлінських засобів і методів, адаптованих саме до тієї складної ситуації, що склалася [2].

У цьому контексті вирішальну роль відіграє людський фактор. Наявність згуртованої команди стає необхідною умовою виживання в умовах кризи. Саме персонал та колектив здатні не лише витримати тиск складних обставин, а й, за умови правильної організації, здобути нові конкурентні переваги навіть у несприятливих умовах. Важливим елементом зовнішнього регулювання в таких ситуаціях, особливо у країнах з розвиненою економікою, виступає законодавство про банкрутство. Воно визначає правові рамки дій у випадках, коли боржник не

здатен задовольнити вимоги кредиторів, і дозволяє застосовувати спеціальні засоби управління для фінансово неблагополучних суб'єктів.

Варто розуміти, що наслідки кризи для системи управління не є однозначно визначеними. Це біфуркаційна точка, результати проходження якої можуть варіюватися у широкому діапазоні: від повного оновлення та оздоровлення системи до її руйнування або переростання у нову кризу. Залежно від обраної стратегії та обставин, зміни можуть бути м'якими або різкими, короткостроковими або довгостроковими, кількісними або якісними. Криза може призвести як до відворотних змін, так і до невідворотних трансформацій, що назавжди змінюють обличчя підприємства [27].

Для пошуку ефективних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану, першочерговим завданням стає формування чіткої та об'єктивної картини умов функціонування бізнесу. Цей процес розпочинається з визначення найважливіших чинників зовнішнього середовища (макросередовища) та оцінки рівня впливу кожного з них [11]. Паралельно з цим критично необхідно врахувати та детально проаналізувати фактори мікросередовища суб'єкта господарювання. Лише поєднання цих аналітичних векторів показує ситуацію, яка стане фундаментом для розробки стратегії виходу з кризи.

Наступним логічним кроком антикризового управління є детальне вивчення кон'юнктури ринку, тобто того, як змінюється співвідношення між попитом і пропозицією. Для підприємства, яке опинилося в складній ситуації, розуміння цих ринкових процесів є основою для покращення системи управління.

Важливим елементом аналізу є оцінка місткості ринку товару – тобто того, який обсяг продукції реально можна продати за певного рівня цін і співвідношення попиту й пропозиції. На місткість ринку впливає багато факторів, які ділять на загальні та специфічні.

Поруч із цим діють і специфічні фактори, наприклад: природно-кліматичні умови, вплив моди та національних традицій, рівень забезпеченості певним товаром, терміни його фізичного й морального зносу, особливості організації збуту, ціни на енергоносії.

Оскільки всі ці фактори тісно пов'язані між собою, під час аналізу важливо не просто їх перелічити, а зрозуміти, як один впливає на інший. Для цього дані систематизують, проводять попередній аналіз, а вже потім переходять до детальної якісної й кількісної оцінки. Лише після цього логічно переходити до аналізу внутрішнього стану самого підприємства."

У сучасному бізнесі склалася певна нерівність у підходах до забезпечення стійкості підприємств. Хоча будь-яка компанія постійно ризикує зіткнутися з кризою, більшість із них починають застосовувати антикризові методи тільки тоді, коли проблеми вже виникли.

Тобто головна увага приділяється діям після кризи, щоб зменшити її наслідки, а от попереджувальні заходи часто недооцінюють і майже не використовують. Через відсутність чіткої теоретичної й практичної системи таких завчасних дій керівництво втрачає шанс заздалегідь підготувати підприємство до можливих потрясінь.

Для виправлення цієї ситуації необхідний перехід до двовекторної моделі, яка визнає, що антикризове управління складається з двох рівнозначних напрямків: діяльності в посткризових умовах та роботи в докризових умовах. Якщо перший напрямок орієнтований на виживання та порятунок підприємства у стані, що загрожує його існуванню, то другий – на профілактику та підвищення рівня конкурентоспроможності. Застосування превентивних інструментів, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, скорочення зайвих рівнів управління, менеджмент знань та впровадження технологій ощадливого виробництва, дозволяє знизити рівень помилок і нераціональних витрат. Це забезпечує зміцнення позицій компанії на ринку ще до настання складних часів.

Отже, виникає гостра необхідність у розробці комплексної програми управління підприємством, яка б органічно поєднувала обидва згадані вектори. Метою такої програми є мінімізація ризиків у майбутньому та створення необхідних фінансових резервів для нівелювання негативних ефектів потенційної економічної або внутрішньої кризи. Також така система має допомагати створювати стабільні джерела доходу, щоб пережити періоди нестабільності з

мінімальними втратами. Для ефективної роботи цього підходу потрібно визначити своєрідну «буферну зону» у вигляді ключових критичних показників діяльності. Вони дадуть змогу керівництву вчасно помічати зміни в умовах роботи та за потреби гнучко змінювати стратегію залежно від ситуації."

На сьогоднішній день, більше уваги приділяється докризовому, або превентивному, управлінню, сутність якого полягає не в боротьбі з наслідками, а в завчасній підготовці підприємства до можливих негараздів. Головною метою цього підходу є здійснення профілактичних заходів, спрямованих на суттєве зростання рівня конкурентоспроможності компанії ще до настання турбулентних часів. Таке управління дає змогу створити своєрідну «буферну зону» у вигляді критичних показників роботи підприємства. Вони допомагають зменшити ризики, мінімізувати майбутні загрози та сформувати потрібні резерви, щоб пом'якшити негативні наслідки можливої кризи [30].

Превентивна стратегія реалізується за допомогою спеціального набору інструментів, серед яких особливо важливим є реінжиніринг бізнес-процесів. Часто це означає суттєве скорочення як горизонтальних, так і вертикальних рівнів управління та створення нових «зв'язуючих» структур, побудованих на основі управління знаннями. Крім змін в організації, дуже важливим є впровадження технологій ощадливого виробництва, які вимагають постійного вдосконалення виробничого процесу з урахуванням ідеї безперервного створення цінності.

Використання методів докризового управління дає помітний практичний ефект: компанія може досягти хороших результатів навіть за відносно невеликих інвестицій. Завдяки активній участі звичайних працівників в процесах оптимізації вдається суттєво зменшити кількість помилок в усій організації та скоротити зайві витрати. У підсумку це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку й робить його більш стійким до зовнішніх викликів.

Посткризове, або реактивне, управління являє собою специфічний набір дій, які застосовуються в ситуаціях, коли негативні явища вже стали реальністю і безпосередньо загрожують самому існуванню бізнесу. І тут основним і часто єдиним завданням менеджменту стає фізичне виживання підприємства. Цей стан

характеризується гострою необхідністю подолання наслідків, що вже настали, і у найкритичніших випадках, коли суб'єкт господарювання втрачає здатність задовольнити вимоги кредиторів, процес може перерости у процедури банкрутства, які виступають законодавчо закріпленим механізмом регулювання діяльності фінансово неспроможних структур.

Для стабілізації ситуації та виведення підприємства з небезпечної зони використовується широкий арсенал антикризових інструментів, які залежно від глибини кризи можуть застосовуватися як комплексно, так і частково. Ці заходи систематизуються у шість основних груп, що охоплюють усі ключові сфери життєдіяльності компанії. Першочерговим кроком зазвичай стає комплексне зниження витрат, яке часто набуває форми режиму жорсткої економії та тотального контролю ресурсів. Одночасно з цим у компанії ґрунтовно переглядають усю фінансову діяльність, щоб відновити її здатність вчасно платити та по-новому впорядкувати борги.

Окрім фінансових важелів, реактивне управління передбачає суттєві зміни в архітектурі бізнесу, зокрема реорганізацію організаційної структури для підвищення гнучкості в прийнятті рішень. Одну з головних ролей має перегляд ринкової стратегії через розвиток нових маркетингових програм, а також трансформація кадрової політики шляхом використання нових методів роботи з людським капіталом. До переліку радикальних заходів цієї групи також належать процеси корпоративної реструктуризації: здійснення злиття та поглинання, створення дочірніх компаній або організація спільних виробництв. Весь цей комплекс дій спрямований на те, щоб в умовах дефіциту коштів та тиску зобов'язань врятувати підприємство від ліквідації та відновити його функціональність [24].

Для своєчасного виявлення загроз та обрання адекватної стратегії управління пропонується використовувати систему спеціальних фінансових індикаторів, які сигналізують про досягнення підприємством «критичного рівня». Цей підхід базується на моніторингу ключових коефіцієнтів, динаміка яких чітко вказує менеджменту, коли необхідно переходити від звичайного режиму роботи

до превентивних (докризових) заходів, а коли ситуація вимагає негайних реактивних (посткризових) дій для порятунку бізнесу.

Першим фундаментальним маркером є коефіцієнт платоспроможності, що демонструє здатність підприємства відповідати перед кредиторами за своїми зобов'язаннями. У стабільному стані цей показник має перевищувати одиницю, що означає повну ефективну платоспроможність: можливість погасити всі борги за рахунок власних коштів без втрати досягнутого рівня розвитку. Сигналом для початку докризового управління є падіння коефіцієнта нижче одиниці, коли ресурсів вистачає лише на забезпечення короткострокових зобов'язань. У такій ситуації метою менеджменту стає внутрішнє оздоровлення для повернення показника до норми. Якщо ж виникає дефіцит коштів і компанія не може покрити навіть короткострокові борги, це вимагає переходу до жорстких посткризових заходів: реструктуризації боргів, продажу активів, згортання довгострокових проектів та режиму тотальної економії для уникнення банкрутства.

Другим важливим критерієм є фінансова стійкість, яка класифікується за чотирма станами залежно від структури капіталу [13]. Перші два стани – абсолютна та нормальна стійкість – гарантують безпеку бізнесу завдяки достатній частці власних оборотних коштів та раціональному використанню довгострокових позик. Тривожним дзвоником є перехід у третій, нестійкий стан, коли для покриття фінансових розривів підприємство змушене залучати короткострокові кредити. Це є прямим показанням до застосування превентивних заходів. Четвертий стан – кризовий – характеризується критичним дефіцитом фінансів і реальною загрозою неплатоспроможності, що вимагає негайної реалізації повномасштабної антикризової програми.

Третім ключовим індикатором виступає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність компанії миттєво погашати короткострокові зобов'язання за допомогою грошових коштів та їх еквівалентів. Нормальним вважається значення цього показника понад 0,2. Тенденція до зниження та наближення коефіцієнта до позначки 0,2 слугує сигналом для комплексу профілактичних дій. Якщо ж показник падає нижче 0,2, це свідчить про

безпосередню близькість до стану неплатоспроможності, що диктує необхідність застосування інструментів посткризового реагування.

Висновки до першого розділу

Теоретичне дослідження, формує фундаментальне розуміння системи управління підприємством та її робота в стані зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема кризи.

Система управління є специфічною, нематеріальною категорією, сутність якої досліджується опосередковано – через аналіз результатів діяльності індивідів. У широкому сенсі, управління підприємством – це процес встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки людей та груп для функціонування бізнесу як єдиного цілого. Якість цієї системи є визначальним фактором для ефективності, і саме в ній слід шукати першопричину кризового стану, навіть якщо зовнішня кон'юнктура несприятлива.

Криза має діалектичну та подвійну роль: вона виступає «санітаром», який усуває застарілі елементи, водночас формуючи умови для оновлення та переходу системи на вищий рівень розвитку. Кризи класифікують за багатьма критеріями, зокрема на об'єктивні (пов'язані з циклами модернізації) та суб'єктивні (помилки в управлінні). Саме людський фактор та кваліфікація менеджменту визначають фінальний результат – руйнування чи оновлення.

Кризовий стан розгортається через чотири послідовні стадії: прихована криза, збитковість виробництва, дефіцит коштів (криза ліквідності) та неплатоспроможність.

У кризовий період підходи до управління мають кардинально змінюватися, фокусуючись на тотальному контролі ресурсів. Сучасна теорія управління вимагає переходу до двовекторної моделі, яка включає:

1. Докризове (превентивне) управління: орієнтоване на профілактику, підвищення конкурентоспроможності (наприклад, через реінжиніринг процесів) та створення «буферної зони» ще до настання турбулентності.

2. Посткризове (реактивне) управління: орієнтоване на фізичне виживання підприємства, коли негативні явища вже стали реальністю, і включає широкий арсенал заходів: зниження витрат, фінансова реорганізація, перегляд ринкової стратегії.

Для своєчасного переходу між цими режимами менеджмент повинен моніторити ключові фінансові індикатори, які сигналізують про досягнення «критичного рівня», зокрема: коефіцієнт платоспроможності, фінансова стійкість та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ РИЗИКІВ ТОВ «ГРАНД БЕТОН»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Гранд бетон»

На основі фінансової звітності ТОВ «Гранд бетон» за 2024 рік, нижче наведено детальний опис підприємства та його діяльності.

Таблиця 2.1 – Назва та реєстраційні дані

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРАНД БЕТОН»
Скорочена назва	ТОВ «ГРАНД БЕТОН»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	38559662
Місцезнаходження	08114, КИЇВСЬКА область, БУЧАНСЬКИЙ район, село ГОРЕНИЧІ, вулиця СОБОРНА, будинок 270
Дата початку діяльності (реєстрації)	13.02.2013 року
Стан	Зареєстровано
Вік компанії	12 років 8 місяців (станом на дату довідки 15.10.2025)
Статутний капітал	1 499 200.00 грн, що відповідає 1 499 тис. грн у балансі
Керівник	Царапкін Павло Михайлович (призначений 04.07.2025)
Бухгалтер	Мельниченко Світлана Олександрівна (станом на 29.10.2025)
Контакти	+38 (067) 333-13-33, sales@grandbeton.com.ua

1) Основний напрямок діяльності.

Головним видом діяльності ТОВ «Гранд бетон» є 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання.

2) Додаткові напрямки діяльності.

Компанія має значну кількість додаткових КВЕД, які охоплюють весь ланцюжок від виробництва до кінцевого будівництва, торгівлі та логістики (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2 – Основні та додаткові види діяльності

Категорія	КВЕД	Вид діяльності
Виробництво будматеріалів	23.61, 23.69, 23.64	Виготовлення виробів із бетону для будівництва, виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу, виробництво сухих будівельних сумішей
Будівництво	41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
Торгівля	46.73, 47.52, 46.90	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; Роздрібна торгівля будівельними матеріалами; Неспеціалізована оптова торгівля
Транспорт та оренда	49.41, 77.12, 68.20	Вантажний автомобільний транспорт; Надання в оренду вантажних автомобілів; Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Послуги	71.20, 70.22	Технічні випробування та дослідження; Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Аналізоване підприємство реалізує проекти у сферах індивідуального, комерційного та промислового будівництва: це підтверджується наявністю основного КВЕД 23.63 та КВЕД 41.20 (будівництво житлових і нежитлових будівель).

4) Кількість працівників: у 2022 році становила 260; у 2023 році 227 осіб; у 2024 році 237 осіб.

4) Конкурентні переваги.

Враховуючи фактичні дані про діяльність ТОВ «Гранд бетон», можна підтвердити деякі конкурентні переваги (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Конкурентні переваги

Принцип/Перевага	Підтвердження фактичними даними
Надійність та стабільність	Компанія зареєстрована з 2013 року і станом на 2024 рік показує значне зростання виручки (855 478 тис. грн), що підтверджує стійку ринкову позицію.
Фінансова інвестиційна вигода	Чистий прибуток у 2024 році склав 33 719 тис. грн, що значно більше, ніж у попередньому періоді, підтверджуючи високу прибутковість.
Прозорість	Присутність у відкритих джерелах може свідчити про потенційну відкритість до закупівельної та корпоративної інформації, що є важливим для бізнесу та державних контрактів.
Використання інновацій/Технічна оснащеність	Наявність значної первинної вартості основних засобів (237 832 тис. грн) та ведення діяльності, що включає Технічні випробування та дослідження (КВЕД 71.20), непрямо свідчить про наявність сучасної техніки та акцент на якості.

Аналіз системи управління та організаційної структури ТОВ «Гранд бетон» дозволяє оцінити ефективність менеджменту компанії, що є критично важливим для роботи компанії в умовах кризи.

Організаційна структура ТОВ «Гранд бетон» є лінійно-функціональною. Це означає, що на чолі компанії стоїть керівник, у руках якого зосереджені всі основні управлінські функції. Він одноосібно керує підлеглими працівниками, а його рішення передаються «згори донизу» й обов'язкові для виконання всіма нижчими рівнями.

Зі схеми управління видно, що генеральному директору ТОВ «Гранд бетон» підпорядковуються комерційний директор, фінансовий директор і директор з персоналу.

Головним методом ціноутворення в ТОВ «Гранд бетон» є витратний підхід: ціна на будівельні послуги формується як сума собівартості та прибутку. Націнка на послуги встановлена в межах 25–40%.

Також підприємство використовує конкурентний підхід до формування цін: воно орієнтується на ринкову ситуацію, аналізує ціни конкурентів і коригує власні ціни з урахуванням їхнього досвіду та поведінки на ринку.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Аналіз техніко-економічних показників роботи ТОВ «Гранд бетон» дає змогу оцінити, як змінювалися обсяги продажів, наскільки ефективно використовувалися трудові й матеріальні ресурси, а також яку прибутковість мала компанія в 2022–2024 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення (2024 до 2022)	Темп росту 2024/2022, %
			2022 р.	2023 р.	2024 р.		
1	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	364 891	661 897	855 478	490 587	234,4
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	349 170	638 198	774 699	425 529	221,8
3	Валовий прибуток	тис. грн	15 721	23 699	80 779	65 058	513,8
4	Чистий прибуток	тис. грн	6	16 613	33 719	33 713	561 983
5	Витрати на 1 грн доходу	грн/грн	0,96	0,96	0,91	-0,05	-5,2
6	Середня кількість працівників	осіб	260	227	237	-23	91,1
7	Фонд оплати праці	тис. грн	17 355	29 127	46 662	29 307	268,8
8	Продуктивність праці	тис. грн/особу	1 403,4	2 915,8	3 609,6	2 206,2	257,2
9	Середньорічна зарплата	тис. грн/особу	66,7	128,3	196,9	130,2	295,2
10	Основні засоби (залишкова вартість на кінець року)	тис. грн	86 670	75 603	65 827	мінус 20 843	75,9
11	Фондовіддача (дохід / ОЗ кінець року)	грн/грн	4,21	8,75	13,00	8,79	308,8

Аналіз про фінансові результати за 2022–2024 роки свідчить про масштабне розширення роботи компанії та зміну його прибутковості.

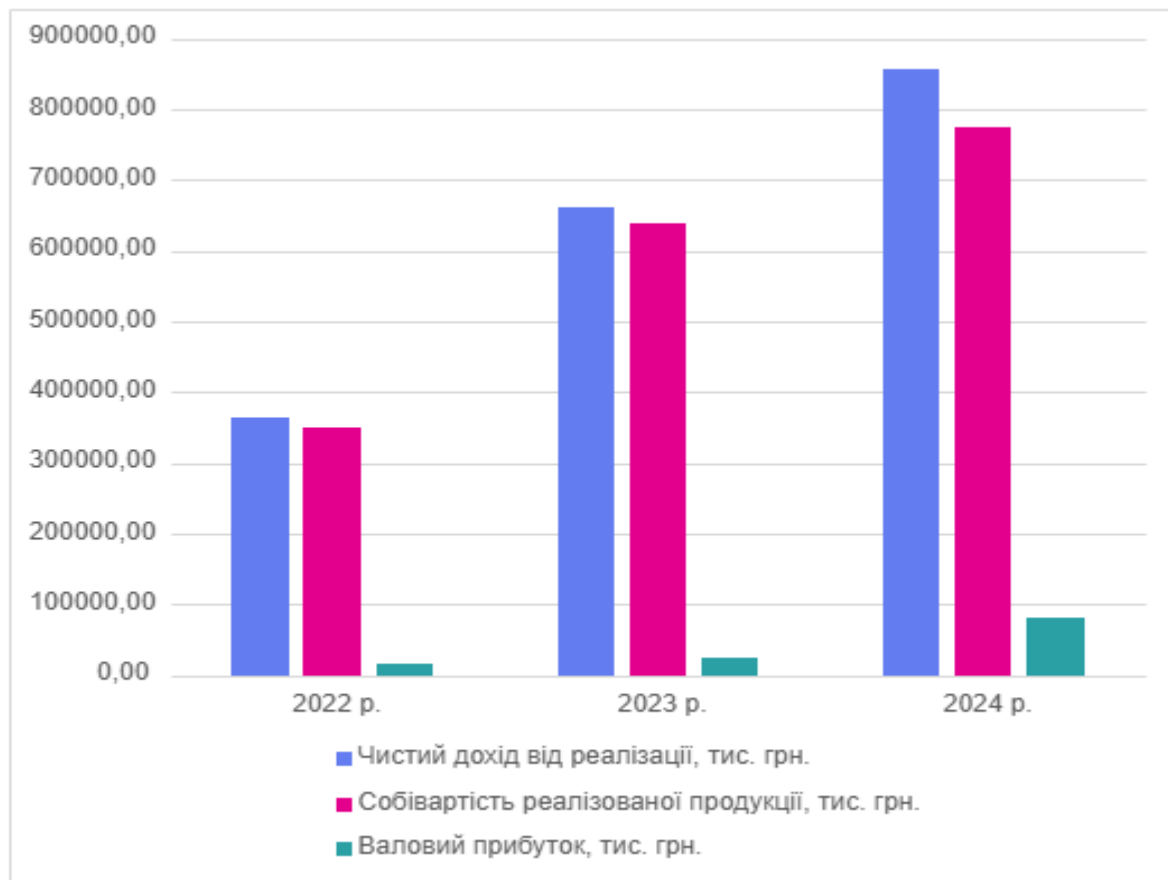


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості

Головною причиною змін стало різке зростання чистого доходу від реалізації. У 2022 році він становив 364 891 тис. грн, у 2023 році зріс до 661 897 тис. грн, тобто на 81,4% більше, ніж роком раніше. У 2024 році дохід досяг 855 478 тис. грн, що на 29,25% більше, ніж у 2023 році.

Загалом за три роки обсяг реалізації збільшився у 2,3 рази (на 490 587 тис. грн). Позитивним є те, що темп приросту чистого доходу (234,4% за весь період) випереджає темп зростання собівартості реалізованої продукції, яка за цей же період зросла на 221,8% (з 349 170 тис. грн до 774 699 тис. грн).

Аналіз показав, що зростання доходів призвело до суттєвого покращення показника витрат на 1 гривню проданої продукції та стрімкого зростання валового прибутку: у 2022–2023 роках підприємство працювало з мінімальною маржею. Собівартість поглинала 96 копійок з кожної гривні доходу (у 2022 р. – 349 170 тис.

грн собівартості проти 364 891 тис. грн доходу; у 2023 р. – 638 198 тис. грн проти 661 897 тис. грн.), а у 2024 році ситуація докорінно змінилася. Витрати на 1 грн доходу знизилися до 91 копійки. Завдяки цьому компанія отримала валовий прибуток 80 779 тис. грн, що на 240,86% більше, ніж у 2023 році (23 699 тис. грн), і у п'ять разів більше, ніж у 2022 році (15 721 тис. грн).

Така динаміка вказує на вихід підприємства з зони низької маржинальності та зростання ефективності виробничих процесів або зміну цінової політики.

Поряд зі зростанням доходів, у 2024 році зафіксовано суттєві зміни у структурі операційних витрат, що вплинули на кінцевий фінансовий результат:

1) Адміністративні витрати, зростали помірними темпами, корелюючи з розширенням штату та загальної діяльності. З 7 080 тис. грн у 2022 році вони зросли до 16 347 тис. грн у 2024 році.

2) Витрати на збут значно збільшились у 2024 році. Якщо у 2022–2023 роках вони залишалися стабільними на рівні 3,7–3,8 млн грн, то у 2024 році підскочили до 24 492 тис. грн.

3) Інші операційні витрати. Також зросли з 4 396 тис. грн у 2022 році до 15 278 тис. грн у 2024 році.

Хоч комерційні й адміністративні витрати сильно вирости, завдяки великому валовому прибутку підприємство все одно змогло показати рекордний рівень чистої рентабельності. Ми бачимо, що у 2022 році чистий прибуток був номінальним – 6 тис. грн, що фактично означало роботу «в нуль»; у 2023 році прибуток зріс до 16 613 тис. грн., а у 2024 році чистий прибуток практично подвоївся порівняно з попереднім роком і сягнув 33 719 тис. грн. (рисунок 2.2).

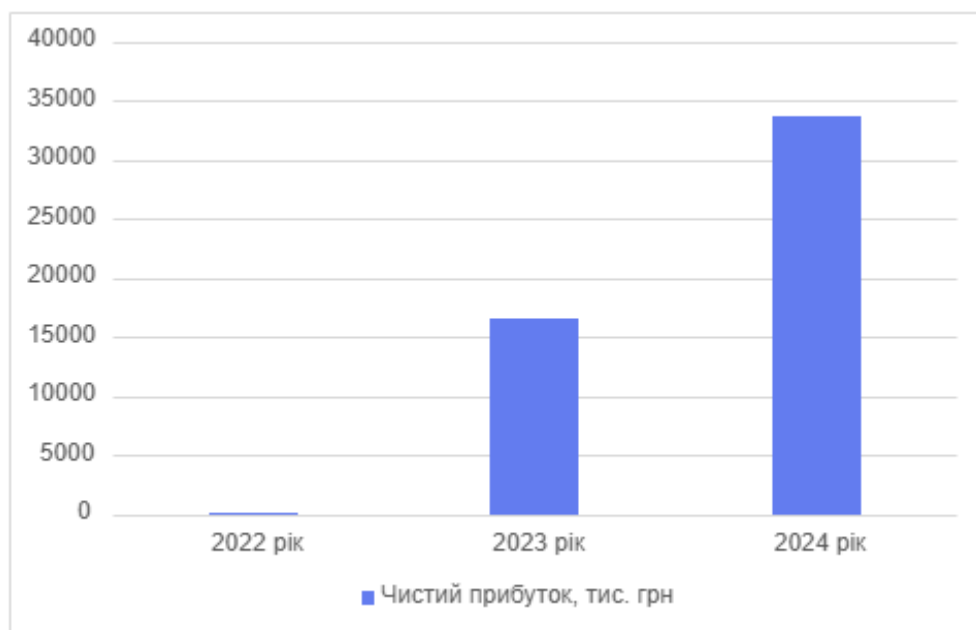


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024

Аналізуючи кадрову структуру підприємства ми бачимо, що вона зазнала оптимізації. Середня кількість працівників у 2022 році становила 260 осіб, у 2023 році відбулося скорочення штату на 12,7% – до 227 осіб, що, ймовірно, було пов'язано з підвищенням ефективності бізнес-процесів або адаптацією до ринкових умов, а у 2024 році, на тлі розширення діяльності, чисельність персоналу дещо відновилася до 237 осіб, однак залишається меншою за рівень 2022 року на 8,8%.

Незважаючи на зменшення загальної кількості працівників порівняно з базовим 2022 роком, витрати на оплату праці продемонстрували стрімке зростання, що свідчить про зміну підходів до мотивації персоналу: у 2022 році фонд оплати праці був 17355 тис. грн; у 2023 році показник зріс до 29 127 тис. грн (+67,8% до попереднього року), а у 2024 році витрати на оплату праці сягнули 46 662 тис. грн.

Загалом за останні три роки фонд оплати праці зріс у 2,7 рази (+168,9%), що значно випереджає темпи відновлення чисельності персоналу. Паралельно зросли й відрахування на соціальні заходи: з 3 555 тис. грн у 2022 році до 9 242 тис. грн у 2024 році.

Суттєве збільшення фонду оплати праці призвело до кардинального зростання середньорічної заробітної плати на одного працівника. А саме: у 2022 році – 66,7 тис. грн/особу; у 2023 році – 128,3 тис. грн/особу; а у 2024 році – 196,9 тис. грн/особу.

Майже трикратне зростання рівня оплати праці свідчить про покращення соціально-економічної мотивації персоналу, а також може вказувати на інфляційні процеси та необхідність утримання кваліфікованих кадрів в умовах ринкової конкуренції.

Ключовим показником ефективності є продуктивність праці (чистий дохід на одного працівника), яка демонструє випереджаючу динаміку порівняно з чисельністю штату (рисунок 2.3). Це є ознакою інтенсифікації виробництва, так як у 2022 році один працівник генерував 1 403,4 тис. грн доходу (364 891 тис. грн / 260 осіб), а у 2023 році продуктивність зросла більш ніж удвічі – до 2 915,8 тис. грн (661 897 тис. грн / 227 осіб), а у 2024 році показник досяг 3 609,6 тис. грн (855 478 тис. грн / 237 осіб).

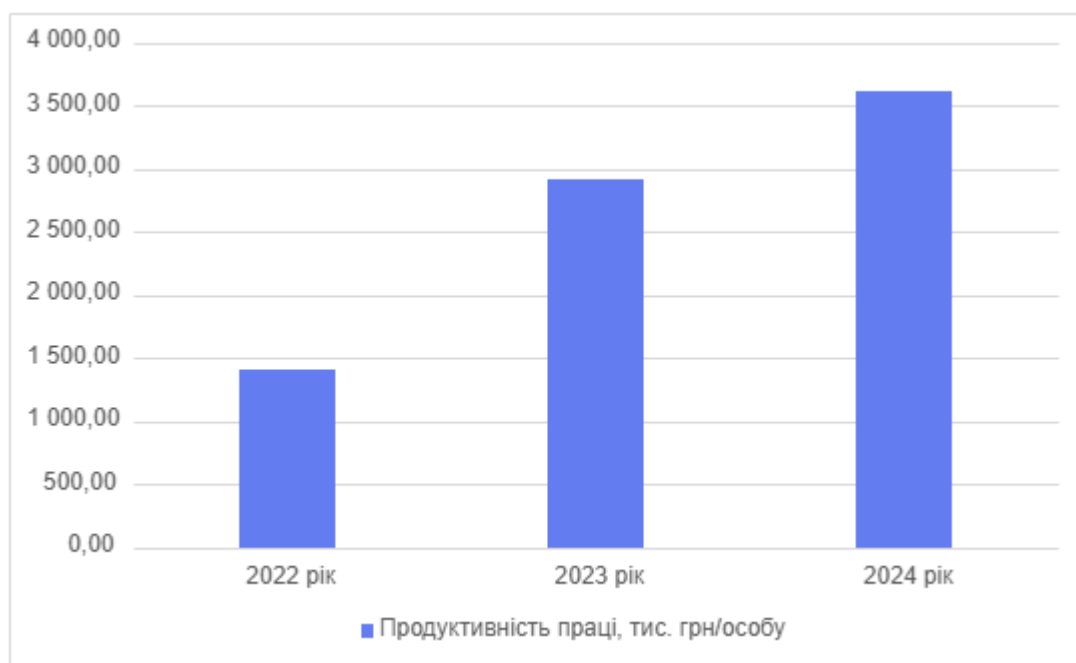


Рисунок 2.3 – Дохід ТОВ «Гранд бетон» на кінець 2022–2024 рр. на одного працівника

Стан матеріально-технічної бази підприємства дуже важливий, бо від нього залежить, чи зможе виробництво працювати без перебоїв. За наведеними даними видно, що основні засоби поступово фізично й морально зношуються, при цьому їх все інтенсивніше використовують. За період 2022–2024 рр. залишкова вартість основних засобів постійно зменшується: з 86 670 тис. грн на кінець 2022 року до 75 603 тис. грн у 2023 році і до 65 827 тис. грн у 2024 році.

Загалом за три роки залишкова вартість скоротилася на 20 843 тис. грн (тобто приблизно на 24%). І це при тому, що первісна вартість основних засобів, навпаки, зросла – з 217 821 тис. грн у 2022 році до 237 832 тис. грн у 2024-му. Тобто підприємство все ж купувало нові об'єкти (різниця майже 20 млн грн за два роки), але амортизація нараховувалася швидше, ніж оновлювалися фонди.

Основна причина падіння балансової вартості активів – це значне накопичення зносу, що фактично означає «проїдання» ресурсів без достатніх капітальних вкладень. Сума зносу зросла зі 131 151 тис. грн у 2022 році до 172 005 тис. грн у 2024 році. Через це коефіцієнт зносу підвищився з 60,2% до 72,3%. Рівень зносу понад 70% уже можна вважати небезпечним сигналом: це означає високий ризик технічних поломок і потребу в серйозній модернізації найближчим часом.

Попри старіння активів, економічна ефективність їх експлуатації зросла феноменальними темпами. Показник фондівдачі, що характеризує суму чистого доходу, отриманого на 1 гривню вартості основних засобів, збільшився так: у 2022 році 4,21 грн (364 891 тис. грн доходу/86 670 тис. грн ОЗ); у 2023 році 8,75 грн (661 897 тис. грн доходу/75 603 тис. грн ОЗ), а у 2024 році 13,00 грн (855 478 тис. грн доходу/65 827 тис. грн ОЗ).



Рисунок 2.4 – Віддачу доходу на 1 грн основних засобів ТОВ «Гранд бетон» за 2022–2024 рр.

Зростання фондовіддачі більш ніж у 3 рази свідчить про надзвичайно інтенсивне використання наявної бази. Підприємство «вичавлює» максимум з існуючих потужностей. Таке зростання зумовлене випереджаючим темпом росту виручки (+134% за 2 роки) на фоні скорочення балансової вартості активів.

Відповідно, фондомісткість (зворотний показник, що показує вартість основних засобів, яка необхідна для отримання 1 грн доходу) знизилася з 0,24 грн у 2022 році до 0,08 грн у 2024 році. І це є позитивним трендом з точки зору економії капітальних ресурсів.

Аналізуючи незавершені капітальні інвестиції, ми бачимо слабку активність щодо створення нових активів: у 2022 році 1 721 тис. грн., у 2023 році 3 973 тис. грн., а у 2024 році 2 255 тис. грн. Зниження залишку незавершених інвестицій у 2024 році вказує про введення певних об'єктів в експлуатацію, проте загальні обсяги (близько 2 млн грн) є незначними для підприємства з річним доходом понад 850 млн грн.

Якщо подивитися на фінансові результати, можна побачити, що структура джерел фінансування стала дуже розбалансованою, і це створює ризики для фінансової незалежності компанії. У 2024 році власний капітал різко впав: якщо

на початок року він був 73 338 тис. грн, то на кінець року зменшився до всього 8 400 тис. грн. Це скорочення на 88,55%.

Таке різке падіння частки власних коштів у фінансуванні активів говорить про те, що компанія фактично втрачає фінансову самостійність. Головною причиною стало зменшення статті «Нерозподілений прибуток» — із 71 839 тис. грн до 6 901 тис. грн.

Дзеркальним відображенням падіння власного капіталу стало стрімке зростання зобов'язань. Загальна сума джерел фінансування (пасивів) навіть дещо зросла (з 144,2 млн грн до 152,1 млн грн), але їх структура змінилася докорінно. Їх обсяг подвоївся (плюс 102,79%), зробивши стрибок з 70 871 тис. грн до 143 719 тис. грн. Лівову частку цього зростання забезпечила поява нової статті — «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками» у сумі 92 149 тис. грн. У попередніх роках (2022–2023рр.) заборгованість за цією статтею дорівнювала нулю.

Крім того, борг за товари, роботи й послуги збільшився з 10 616 тис. грн до 19 366 тис. грн. Це може означати, що підприємство частіше користується відстрочкою платежів постачальникам на фоні зростання обсягів закупівель.

З боку активів теж є зміни, які впливають на ліквідність. Дебіторська заборгованість за продукцію сильно зросла: з 9 140 тис. грн у 2023 році до 23 489 тис. грн у 2024 році, тобто на 156,99%.

Хоча це частково можна пояснити збільшенням продажів (виручка зросла на 29%), борги клієнтів вирости у 2,5 рази, тобто значно швидше, ніж дохід. Це говорить про те, що підприємство фактично кредитує своїх покупців, «виймаючи» з обігу багато грошей, і це може погіршити його платоспроможність у найближчому часі.

2.3 Аналіз існуючої системи управління компанією

Аналіз системи управління та організаційної структури ТОВ «Гранд бетон» дозволяє оцінити ефективність менеджменту компанії, що є критично важливим для розробки антикризових заходів.

Організаційна структура ТОВ «Гранд бетон» є лінійно-функціональною. Це означає, що всі основні управлінські повноваження зосереджені в одного керівника. Він одноосібно керує підлеглими, а його вказівки передаються «згори донизу» й обов'язкові для виконання на всіх нижчих рівнях.

Зі структури управління видно, що безпосередньо генеральному директору ТОВ «Гранд бетон» підпорядковуються комерційний директор, фінансовий директор і директор з персоналу (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Лінійно-функціональна структура ТОВ «Гранд бетон»

Комерційний директор відповідає за організацію виробництва та будівельно-монтажних робіт, а також за те, щоб матеріальні й фінансові ресурси використовувалися ефективно й з меншими витратами. Він займається розробкою операційних і стратегічних планів, укладанням контрактів, а також організовує й контролює виконання планів компанії.

Фінансовий директор відповідає за ведення бухгалтерського обліку в ТОВ «Гранд бетон», а також за підготовку фінансової, статистичної й аналітичної звітності. На його підрозділ покладена вся поточна робота, пов'язана з обліком.

Директор з управління персоналом відповідає за кадрову політику компанії: добір, призначення та затвердження кандидатів на посади. Під його керівництвом працівники компанії приділяють особливу увагу якості обслуговування клієнтів.

Лінійно-функціональна структура ефективно сприяє масштабуванню діяльності та досягненню рекордного чистого доходу у 855 478 тис. грн, проте вона виявилася неспроможною запобігти критичній суб'єктивній кризі ліквідності, спричиненій стратегічним дисонансом та помилками у фінансовій політиці. Ця криза призвела до того, що операційна ефективність, яка забезпечила подвоєння чистого прибутку до 33 719 тис. грн, була повністю нівельована критичною фінансовою нестійкістю. Основна управлінська прогалина, яка потребує негайного корегування у функціоналі, полягає у недостатньому контролі за оборотними коштами та критичним зростанням дебіторської заборгованості.

Цю ситуацію вже можна вважати кризою ліквідності, тобто 3-ю стадією кризи: загальна сума короткострокових зобов'язань (143 719 тис. грн) у 43 рази більша за залишок грошей на рахунках (3 304 тис. грн). Це створює реальну загрозу технічного дефолту.

Одна з головних проблем у поточній діяльності, за яку відповідає фінансовий відділ, – це «заморожування» обігових коштів у дебіторській заборгованості. За рік вона зросла на 156,99% і досягла 23 489 тис. грн. Борги клієнтів збільшуються у 2,5 рази швидше, ніж дохід, тобто підприємство фактично кредитує своїх покупців і вилучає з обігу гроші, які йому самим дуже потрібні.

Компанія з нестабільним фінансовим станом не може дозволити собі працювати як банк. Тому вдосконалення системи управління, особливо ролі фінансового директора, має включати запровадження механізмів, які пришвидшать рух грошових коштів.

Головним операційним кроком, який треба додати в систему управління, є використання факторингу – тобто продажу всієї або частини дебіторської заборгованості спеціальній факторинговій компанії чи банку. Це один із

найшвидших антикризових інструментів, бо дозволяє одразу «розморозити» обігові кошти, які зараз «застрягли» в боргах покупців.

Для ТОВ «Гранд бетон» факторинг особливо важливий, тому що, на відміну від банківського кредиту, він не збільшує суму боргів у балансі. А це критично в ситуації, коли поточні зобов'язання і так уже надто високі. Якщо взяти прогнозовану суму дебіторської заборгованості 23 489 тис. грн і припустити, що можна отримати до 90% авансу, то підприємство може відразу залучити приблизно 21 140 тис. грн. Ці гроші можна використати для погашення найтерміновішої кредиторської заборгованості іншим підприємствам, що допоможе стабілізувати фінансовий стан.

Запровадження факторингу прямо підвищує ліквідність і фінансову стійкість компанії, зменшує ризик втрат через проблемну дебіторську заборгованість і дає можливість пропонувати покупцям більш вигідні умови, залучаючи нових клієнтів. Розрахунки показують, що завдяки цьому строк погашення дебіторської заборгованості скорочується з 10,02 до 5,01 дня, а кредиторської – з 8,26 до 3,75 дня, що свідчить про помітне покращення ділової активності.

Проте використання факторингу слід розглядати як тактичний, а не стратегічний захід. Для досягнення довгострокової фінансової стійкості необхідна кардинальна зміна управлінського регламенту роботи з дебіторською заборгованістю. Це включає розширення системи авансових платежів та запровадження системи цінових знижок для стимулювання дебіторів до дострокової оплати. Надання знижки, наприклад, у 6%, стимулює прискорену інкасацію коштів, що є особливо вигідним в умовах економічної нестабільності та інфляції, оскільки запобігає зменшенню реальної вартості коштів з часом. Навіть при скороченні дебіторської заборгованості лише на 20%, знижка у 6% приносить 4 416 тис. грн вивільнених коштів, які можна спрямувати на погашення поточних зобов'язань. Крім того, фінансовий директор, відповідно до вдосконаленого функціоналу, має співпрацювати з юридичною службою та бухгалтерією для створення інформаційної бази та групування дебіторів за рівнем

кредитоспроможності, щоб виключити ненадійних клієнтів і запобігти формуванню безнадійної до стягнення заборгованості. Таким чином, вдосконалення системи управління вимагає негайного переорієнтування функціоналу фінансового директора з простого ведення обліку на активне управління фінансовими потоками за допомогою факторних операцій та кардинального перегляду кредитної політики.

2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства

Для комплексної оцінки становища ТОВ «Гранд бетон» застосуємо SWOT-аналіз, що дозволяє інтегрувати результати фінансово-економічного аналізу та вплив зовнішнього середовища на ринку.

SWOT-аналіз діяльності поєднує якісну оцінку факторів та кількісний розрахунок їх впливу для визначення стратегічного положення ТОВ «Гранд бетон»:

1) SWOT-матриця ТОВ «Гранд бетон» (якісний аналіз)

У цій матриці систематизовано ключові зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, базуючись на фінансових результатах та ринковому середовищі.

Таблиця 2.5 – Кількісна бальна оцінка SWOT-факторів ТОВ «Гранд бетон»

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Рекордна прибутковість: Чистий прибуток у 2024 році подвоївся до 33 719 тис. грн (+103% до 2023 р.), що підтверджує високу ефективність бізнес-моделі.</p> <p>2. Масштабування доходів: Чистий дохід сягнув 855 478 тис. грн, зростання за 3 роки склало 234%.</p> <p>3. Висока валова маржа: Валовий прибуток зріс до 80 779 тис. грн, що дає можливість покривати зростаючі операційні витрати.</p> <p>4. Кадровий потенціал: Збереження та розширення штату до 237 працівників із високим зростанням фонду оплати праці (+60%).</p> <p>5. Диверсифікація: Широкий спектр КВЕДів (виробництво бетону, будівництво, торгівля) та наявність іноземного капіталу,.</p>	<p>1. Критичне падіння власного капіталу: Скорочення на 88,5% (до 8 400 тис. грн) через виведення прибутку, що підриває фінансову незалежність,.</p> <p>2. Боргове навантаження перед власниками: Виникнення зобов'язань перед учасниками на суму 92 149 тис. грн, що робить тиск на ліквідність,.</p> <p>3. Фізичний знос активів: Рівень зносу основних засобів досяг 72,3% (172 млн грн зносу при 237 млн грн первісної вартості).</p> <p>4. Різке зростання витрат на збут: Збільшення витрат у 6,4 рази (до 24 492 тис. грн), що може вказувати на неефективність логістики або посилення конкурентної боротьби.</p> <p>5. Заморожування коштів у дебіторській заборгованості: Зростання боргів клієнтів на 157%.</p>
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
<p>1. Ринок відбудови: Розташування у Бучанському районі Київської області створює значний попит на бетон та будівельні послуги в рамках відновлення інфраструктури.</p> <p>2. Участь у державних закупівлях: Потенціал отримання великих інфраструктурних контрактів.</p> <p>3. Вертикальна інтеграція: Поглиблення переробки та надання комплексних послуг (від виробництва до будівництва «під ключ»).</p> <p>4. Модернізація виробництва: Використання прибутку для оновлення застарілих основних засобів.</p>	<p>1. Ризик ліквідності: Необхідність виплати короткострокових зобов'язань на суму 143 719 тис. грн при залишку грошових коштів 3 304 тис. грн,.</p> <p>2. Інфляція витрат: Зростання матеріальних витрат (+14,6%) та витрат на оплату праці (+60%) зменшує маржинальність.</p> <p>3. Посилення конкуренції: Необхідність значних витрат на маркетинг та збут для утримання частки ринку.</p> <p>4. Макроекономічні ризики: Нестабільність енергопостачання та логістичні перебої.</p>

2) Кількісна оцінка SWOT-факторів

У цих матрицях проведено ранжування виявлених факторів за ступенем їх впливу на бізнес з використанням інтегральних показників. Кількісна оцінка показує сумарний вплив сильних і слабких сторін для вибору оптимальної стратегії поведінки ТОВ «Гранд бетон» в умовах кризи.

– вага (W): від 0 (неважливо) до 1 (дуже важливо), сума = 1;

– оцінка (P): сила прояву фактора від 1 до 5;

– інтегральний бал (S): $W \cdot P$.

Таблиця 2.6 – Оцінка внутрішніх факторів (S та W)

Фактор	Вага (<i>W</i>)	Оцінка (<i>P</i>)	Бал (<i>S</i>)
Сильні сторони (Strengths)			3,95
S1. Зростання чистого прибутку та рентабельності	0,30	5	1,50
S2. Масштабування чистого доходу (ринкова частка)	0,25	5	1,25
S3. Висока валова маржа (ефективність виробництва)	0,20	4	0,80
S4. Кадровий потенціал та продуктивність	0,15	3	0,45
S5. Диверсифікація діяльності	0,10	3	0,30
Слабкі сторони (Weaknesses)			4,15
W1. Критичне зниження власного капіталу	0,30	5	1,50
W2. Величезні поточні зобов'язання перед учасниками	0,25	5	1,25
W3. Високий ступінь зносу основних засобів	0,20	4	0,80
W4. Зростання дебіторської заборгованості	0,15	4	0,60
W5. Зростання витрат на збут	0,10	3	0,30

Таблиця 2.7 – Оцінка зовнішніх факторів (O та T)

Фактор	Вага (<i>W</i>)	Оцінка (<i>P</i>)	Бал (<i>S</i>)
Можливості (Opportunities)			4,00
O1. Потенціал ринку відбудови (Київська обл.)	0,40	5	2,00
O2. Державні замовлення та контракти	0,25	4	1,00
O3. Вертикальна інтеграція послуг	0,20	3	0,60
O4. Оновлення технологічної бази	0,15	3	0,45
Загрози (Threats)			3,85
T1. Ризик втрати ліквідності (касовий розрив)	0,35	5	1,75
T2. Зростання цін на сировину та енергоносії	0,25	4	1,00
T3. Конкурентний тиск на ринку будматеріалів	0,20	3	0,60
T4. Затримки платежів від контрагентів	0,20	3	0,60

Аналітична інтерпретація результатів SWOT-аналізу виявляє глибинний парадокс у поточному стані компанії, який неможливо помітити лише через поверхневий огляд прибутковості. Головний висновок полягає у тому, що

інтегральна оцінка слабких сторін (4,15) перевищує оцінку сильних сторін (3,95), незважаючи на феноменальні успіхи в операційній діяльності. Цей дисбаланс виник не через проблеми з продажами чи виробництвом – навпаки, чистий дохід зріс до 855 млн грн, а чистий прибуток подвоївся. Корінь проблеми криється у свідомому рішенні власників змінити фінансову архітектуру бізнесу. Трансформація нерозподіленого прибутку у величезні короткострокові зобов'язання перед учасниками (понад 92 млн грн) призвела до «вимивання» власного капіталу, який скоротився на 88,5%. В результаті, фінансово потужне підприємство миттєво втратило автономію, знизивши покриття активів власними коштами до критичних 5,5%.

Позитивним сигналом є те, що зовнішнє середовище залишається сприятливим для компанії: інтегральна оцінка можливостей (4,00) переважає над загрозами (3,85). Розташування виробничих потужностей у Бучанському районі, що є епіцентром відновлювальних робіт, створює природний та довгостроковий попит на бетон і будівельні послуги. Ринок готовий поглинати продукцію компанії, що підтверджується зростанням виручки та валового прибутку до 80,8 млн грн. Однак реалізація цього ринкового потенціалу знаходиться під постійним тиском ключової загрози – ризику втрати ліквідності. Наявний залишок грошових коштів у розмірі 3,3 млн грн виглядає мізерним на тлі поточних зобов'язань у 143,7 млн грн. Це створює ситуацію, коли сприятлива ринкова кон'юнктура може бути знівельована одним касовим розривом, оскільки компанія не має запасу міцності для маневру у випадку затримок платежів від контрагентів.

Ключова проблема ТОВ «Гранд бетон» полягає у стратегічному дисонансі між операційною ефективністю та фінансовою політикою. Підприємство демонструє агресивну модель зростання на ринку, нарощуючи штат, продажі та витрати на збут, але при цьому керується фінансовою логікою «дійної корови», намагаючись вивести максимальний обсяг коштів з обороту на користь власників. Це створює небезпечний розрив: компанія вміє генерувати прибуток, але на даному етапі відмовилася від його реінвестування у стійкість балансу. Замість того, щоб фінансувати зростаючий оборотний капітал власними ресурсами, бізнес

фактично фінансується за рахунок нарощування боргів, що робить його вразливим до будь-яких зовнішніх шоків, незважаючи на рекордні показники прибутковості у звіті про фінансові результати.

На основі проведеного SWOT-аналізу та детального вивчення фінансової звітності за 2024 рік, стратегічна дорожня карта ТОВ «Гранд бетон» вимагає відходу від фрагментарних рішень на користь комплексної трансформації, де пріоритетом стає не лише нарощування обсягів, а й забезпечення фінансової безпеки бізнесу.

Першочерговим та безальтернативним кроком для компанії є реалізація стратегії фінансової стабілізації, яка має усунути критичний дисбаланс між наявними грошовими ресурсами та борговим навантаженням. Ситуація, за якої короткострокові зобов'язання підприємства сягнули астрономічних 143,7 млн грн і у 43 рази перевищують залишок «живих» коштів на рахунках (всього 3,3 млн грн), створює реальну загрозу технічного дефолту навіть за умови прибуткової діяльності. Оскільки лєвова частка цього боргу (понад 92 млн грн) сформована перед власниками бізнесу, менеджменту необхідно ініціювати процес реструктуризації цієї заборгованості. Найбільш логічним сценарієм є юридичне переоформлення цих зобов'язань у довгострокові інструменти або, що краще, реінвестування нарахованих дивідендів назад у статутний капітал. Це дозволить миттєво «оздоровити» баланс, ліквідувати загрозу касових розривів та відновити довіру зовнішніх кредиторів і постачальників, які можуть негативно сприймати поточний рівень фінансової залежності компанії.

Паралельно з фінансовим оздоровленням, компанія має перейти до стратегії капіталізації успіху, використовуючи сприятливу ринкову кон'юнктуру відбудови під час війни. Рекордний чистий прибуток у розмірі 33,7 млн грн, отриманий у 2024 році, не повинен розглядатися як джерело для виплат, а має стати паливом для фінансування зростаючого оборотного капіталу. Розширення діяльності вже призвело до «заморожування» значних коштів у дебіторській заборгованості, яка за рік зросла більш ніж у 2,5 рази до 23,5 млн грн. Без вливання власних обігових коштів подальше нарощування продажів лише поглиблюватиме дефіцит

ліквідності. Тому стратегія передбачає жорсткіший контроль за розрахунками клієнтів та спрямування всього чистого прибутку на купівлю матеріалів і фінансування операційного циклу, що дозволить брати участь у масштабних державних проєктах без ризику фінансового виснаження.

Наступним вектором розвитку, що забезпечує довгострокову стійкість, є стратегія технічного переозброєння. Підприємство генерує високий валовий прибуток (понад 80 млн грн), однак цей фінансовий потік має бути спрямований на оновлення виробничої бази, рівень зносу якої досяг критичних 72%. Експлуатація застарілих активів в умовах інтенсивного попиту – це шлях до неминучих технологічних збоїв та втрати ринкової частки на користь більш технологічних конкурентів. Тому менеджменту слід відмовитися від політики мінімізації інвестицій та розпочати системне оновлення автопарку та обладнання, використовуючи для цього як амортизаційний фонд, так і частину операційного прибутку. Тільки перетворення застарілих активів на сучасні виробничі потужності дозволить ТОВ «Гранд бетон» закріпити за собою статус лідера регіонального ринку не лише сьогодні, а й у перспективі наступних років.

Висновки до другого розділу

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Гранд бетон» виявив парадокс між успішною операційною діяльністю та критичною фінансовою нестійкістю, що загрожує існуванню бізнесу. Компанія демонструє значне масштабування діяльності та рекордну прибутковість: чистий дохід за 2022–2024 роки збільшився у 2,3 рази, досягнувши 855 478 тис. грн, а чистий прибуток у 2024 році подвоївся до 33 719 тис. грн. Витрати на 1 грн доходу знизилися до 91 копійки, що підтверджує про вихід із зони низької маржинальності. Компанія також оптимізувала штат при зростанні продуктивності праці вдвічі. Крім того, SWOT-

аналіз підтвердив, що зовнішнє середовище є сприятливим, особливо завдяки попиту на будівельні послуги у Бучанському районі в рамках відбудови.

Проте оцінка слабких сторін перевищила сильні сторони. Головною причиною є стратегічний дисонанс – хибна фінансова політика власників. Власний капітал скоротився на 88,55% через виведення прибутку, що підірвало фінансову незалежність компанії. На балансі виникло величезне поточне зобов'язання перед учасниками у сумі 92 149 тис. грн, що створює критичний тиск на ліквідність. Ситуація діагностується як криза ліквідності, оскільки загальна сума поточних зобов'язань сягнула 143 719 тис. грн, тоді як залишок грошових коштів складає 3 304 тис. грн. Це означає, що зобов'язання у 43 рази перевищують «живі» кошти, створюючи реальний ризик технічного дефолту. Додатковою проблемою є збільшення дебіторської заборгованості до 23 489 тис. грн.

3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГРАНД БЕТОН»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів стабілізації фінансового стану та відновлення фінансової автономії підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Гранд бетон» виявляє не просто фінансові труднощі, а системний конфлікт у самій архітектурі управління, що став першопричиною нинішнього кризового потенціалу ринку відбудови у Бучанському районі, є сприятливим стану. Хоча зовнішнє середовище, особливо завдяки (оцінка можливостей 4,00 переважає загрози 3,85), і компанія демонструє феноменальну операційну ефективність, подвоївши чистий прибуток до 33719 тис. грн і збільшивши дохід до 855478 тис. грн, вона фактично перебуває у стані фінансової нестійкості.

Цей парадокс дозволяє діагностувати кризу як суб'єктивну, тобто спричинену не об'єктивними законами розвитку чи зовнішніми економічними загрозами, а помилками в управлінні. Головна управлінська дисфункція полягає у стратегічному дисонансі: компанія успішно реалізує функцію операційної діяльності (S1: зростання прибутку, S2: масштабування продажів), але її фінансова політика (W1: критичне падіння власного капіталу, W2: боргове навантаження перед власниками) повністю руйнує фінансовий фундамент.

Суть цього конфлікту інтересів полягає в тому, що керівництво або власники вирішили вивести більшу частину накопиченого прибутку з обороту. Це рішення, хоч і законне, призвело до того, що власний капітал скоротився на 88,5% – із 73338 тис. грн до критичних 8 400 тис. грн. Водночас, на балансі виникла величезна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками у розмірі 92149 тис. грн. Таким чином, підприємство, яке вміє заробляти гроші, фактично перетворило свою фінансову подушку на внутрішній борг, що створює колосальний тиск на ліквідність.

Ця ситуація класифікується як криза ліквідності (3-тя стадія кризи). Це етап, коли виникає гостра загроза платоспроможності, оскільки практично відсутні власні кошти та резерви. Наявний залишок грошових коштів становить лише 3304 тис. грн, тоді як загальна сума короткострокових зобов'язань сягнула 143719 тис. грн. Такий критичний розрив (зобов'язання у 43 рази перевищують грошові кошти) вимагає негайних посткризових (реактивних) дій, а не превентивних заходів, оскільки криза вже стала реальністю і без оперативних рішень компанії загрожує неминуче банкрутство.

Ключовим завданням антикризового управління на цій стадії є усунення внутрішньої дисфункції та відновлення структури капіталу. Це вимагає від власників перегляду фінансової політики, щоб уникнути ситуації, коли висока операційна ефективність повністю знівельована стратегічно ризикованими фінансовими рішеннями.

На етапі діагностики чітко встановлено, що попри високу операційну ефективність, фінансова архітектура ТОВ «Гранд бетон» знаходиться у нестійкому стані. Цей критичний дисбаланс, позначений як слабкі сторони W1, W2 та загроза T1, вимагає застосування найбільш радикального антикризового механізму – капіталізації внутрішнього боргу. Таким чином, ключове завдання цього підрозділу – деталізація заходів, спрямованих на відновлення фінансової автономії компанії.

Головна необхідність у реструктуризації капіталу обумовлена обвальним падінням власного капіталу підприємства: за 2024 рік він знизився на 88,55% – з 73338 тис. грн до критичного значення 8400 тис. грн. Це падіння, зумовлене виведенням прибутку на користь учасників, призвело до того, що загальна сума поточних зобов'язань підвищилась до 143719 тис. грн. Ця ситуація підтверджує високу залежність від позикового капіталу та порушує норматив фінансової стійкості, де частка власного капіталу має перевищувати 75%.

Для негайного усунення цього структурного дисбалансу необхідно реалізувати два ключові фінансово-управлінські заходи:

- 1) Капіталізація внутрішньо корпоративного боргу.

Найбільший тиск на ліквідність і фінансову стійкість зараз створює поточна кредиторська заборгованість перед учасниками – 92149 тис. грн. Це внутрішній борг, який прямо загрожує платоспроможності компанії.

Як найефективніший і найрішучіший антикризовий крок пропонується перетворити цю поточну заборгованість із розділу зобов'язань у власний капітал компанії. Зробити це можна через збільшення статутного або додаткового капіталу.

У результаті баланс швидко вирівняється, а частка позикових коштів щодо власних зменшиться до більш прийняттого рівня. Зниження тиску від поточних зобов'язань є ключовим кроком, щоб перевести фінансовий стан компанії з нестійкого в більш стабільний.

2) Управління нерозподіленим прибутком та створення фінансової подушки.

Незважаючи на високу прибутковість, компанія має стратегічно ризиковану фінансову політику, яка полягає у виведенні капіталу. Враховуючи, що ТОВ «Гранд бетон» отримало чистий прибуток 33719 тис. грн у 2024 році, але нерозподілений прибуток становить 6901 тис. грн, необхідно впровадити політику мораторію на виплату дивідендів у кризовий період. Максимальна частка чистого прибутку, отриманого у 2025 році, має бути спрямована на поповнення нерозподіленого прибутку.

Збільшення обсягу власних коштів за рахунок нерозподіленого прибутку є прямою рекомендацією для поліпшення фінансового положення. Високий прибуток є основою для фінансового оздоровлення, дозволяючи компанії створити необхідну фінансову подушку безпеки для подолання ризику ліквідності та фінансування подальшого розвитку.

Вжиття цих заходів є критично важливим для усунення основної слабкої сторони та забезпечення довгострокового стабільного розвитку ТОВ «Гранд бетон».

Для забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «Гранд бетон» після здійснення стратегічної реструктуризації капіталу необхідним є комплексне вдосконалення управлінських процесів, що має на меті перевести систему

управління в антикризовий режим, орієнтований на тотальний контроль ресурсів та запобігання суб'єктивним помилкам. Якщо криза значною мірою була спровокована саме суб'єктивними факторами – хибними рішеннями керівництва щодо виведення прибутку, – то система управління мусить бути перебудована таким чином, щоб зробити недосяжними такі дії в майбутньому.

На цьому етапі доцільно застосувати тактичні антикризові заходи, які фокусуються на жорсткому контролі ресурсів та мінімізації перевитрат. Фінансова звітність за 2024 рік показує, що, хоча підприємство отримало рекордний валовий прибуток, операційні витрати теж сильно зросли, що може говорити про не зовсім ефективне використання ресурсів. Наприклад, витрати на збут збільшилися більше ніж у 6 разів — з 3805 тис. грн до 24492 тис. грн, а адміністративні витрати виросли до 16347 тис. грн. Це означає, що компанії потрібно впроваджувати заходи щодо скорочення витрат, щоб підвищити прибутковість капіталу й зменшити можливі втрати.

Ключовим елементом відновлення фінансової стійкості є перегляд управлінських функцій з акцентом на розмежуванні повноважень та ризиків. Чітке розділення сфер впливу між власниками та найманим менеджментом є запорукою стійкості компанії перед обличчям ризиків та дозволяє уникнути конфліктів інтересів.

1) Сфера відповідальності власників має бути зосереджена на стратегічних рішеннях та контролі за ризиками «червоної зони» (висока ймовірність/вплив), які загрожують існуванню бізнесу. Критична фінансова криза, спричинена виведенням капіталу (W1, W2), є типовим прикладом ризику «червоної зони», вирішення якого вимагає виключно рішення власників.

2) Сфера відповідальності топ-менеджменту (генеральний та функціональні директори) обмежується поточними операційними питаннями та ризиками «жовтої зони» (середня ймовірність/вплив). Менеджмент повинен зосередитися на реалізації затвердженої стратегії та забезпеченні раціонального та економічного використання всіх ресурсів.

3.2 Удосконалення управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи на основі застосування факторингу

Для ТОВ «Гранд бетон», яке зіткнулося з критичною кризою ліквідності та має нестійкий фінансовий стан, застосування факторингу є одним із найбільш оперативних та ефективних тактичних антикризових заходів, спрямованих на вивільнення обігових коштів та прискорення грошового потоку. Цей механізм небанківського фінансування є необхідним, оскільки компанія, незважаючи на значні прибутки (33719 тис. грн у 2024 році), не може дозволити собі виконувати роль фінансового інституту, кредитуючи своїх покупців.

Головною проблемою операційної діяльності ТОВ «Гранд бетон» є «заморожування» оборотних коштів у дебіторській заборгованості, яка зросла на 156,99% – з 9140 тис. грн до 23489 тис. грн. Такий ріст дебіторської заборгованості знижує швидкість обігу коштів та знижує ліквідність активів, що безпосередньо загрожує платоспроможності.

Факторинг являє собою продаж всієї або якоїсь частини дебіторської заборгованості факторинговій компанії або банку [3]. Вибір цього інструменту критично обґрунтований, оскільки він дозволяє отримати кошти негайно і не створює нової кредиторської заборгованості у балансі підприємства. Це життєво важливо для ТОВ «Гранд бетон», яке вже має критично високий рівень поточних зобов'язань у розмірі 143719 тис. грн. Не збільшуючи боргове навантаження, компанія може претендувати на додаткове фінансування в інших формах у майбутньому.

Сутність факторингового механізму полягає в тому, що банк або факторингова компанія купує у ТОВ «Гранд бетон» право вимоги боргу від його покупців, сплачуючи більшу частину суми одразу. Це вивільняє грошові кошти, які були «заморожені» у дебіторській заборгованості.

Наразі на ринку України діють наступні умови факторингу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Умови факторингу

№ п/п	Назва фінансової установи	Розмір авансового фінансування (% від рахунка)
1	ПУМБ (PUMB)	до 90%
2	ПриватБанк	70–90%
3	Ощадбанк	70–90%
4	UKRSIBBANK	70–90%
5	OTP Bank	70–90%
6	Raiffeisen Bank	70–90%
7	Сенс Банк	до 85%

У разі продажу факторинговій компанії заборгованості, наприклад, на суму 23489 тис. грн, компанія може отримати 21140 тис. грн факторингового кредиту.

Ці вивільнені кошти будуть спрямовані на погашення кредиторської заборгованості стороннім підприємствам. Таке суттєве скорочення кредиторської заборгованості є необхідним стабілізаційним заходом.

Переваги застосування факторингу для ТОВ «Гранд бетон»:

1) Факторинг прискорює оборотність дебіторської заборгованості та оборотних активів, що безпосередньо підвищує ліквідність і фінансову стійкість компанії.

2) Дебіторська заборгованість вважається високо ризикованим активом, і факторинг допомагає знизити ризик фінансових втрат, оскільки право вимоги боргу передається банку.

3) Те, що компанія одразу отримує гроші за поставлений товар, дає їй змогу запропонувати покупцям більш вигідні умови (наприклад, збільшити ліміт товарного кредиту або довшу відстрочку платежу) і таким чином залучити нових клієнтів.

4) Додаткові обігові кошти, які вивільняються (за прогнозом це 21140 тис. грн), можна спрямувати на виконання антикризових заходів, а також на погашення найтерміновішої кредиторської заборгованості.

5) Використання факторингу дає можливість зменшити витрати на ведення обліку продажів і адміністративне управління.

Таким чином, факторинг є критично важливим операційним інструментом, який дозволяє ТОВ «Гранд бетон» негайно конвертувати частину замороженої дебіторської заборгованості у грошові кошти, що забезпечить необхідний приплив ліквідності для подолання ризику касових розривів.

Розглядати факторинг тільки як тимчасовий антикризовий крок важливо для розуміння того, що ТОВ «Гранд бетон» потрібно змінювати внутрішню політику управління дебіторською заборгованістю. Так, факторинг дає змогу швидко «розморозити» гроші, але для довгострокової фінансової стійкості й недопущення нового накопичення дебіторської заборгованості потрібні глибші зміни в управлінні. Стрімке зростання боргів покупців у 2024 році (на 156,99%, до 23489 тис. грн) показує, що кредитна політика стала надто м'якою, і це одна з головних причин нестійкого фінансового стану компанії.

Підприємство, яке й так має проблеми з фінансами, не може виконувати роль «банку» для своїх клієнтів. Тому управлінські зміни мають бути спрямовані на прискорення обігу коштів і зменшення платіжних ризиків.

В умовах економічної нестабільності та інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що компанія фактично отримує менше, ніж коштували її послуги. Тому потрібно ширше використовувати авансові платежі.

Одним із найдієвіших способів зменшення дебіторської заборгованості є надання знижок за швидку оплату. Це стимулює клієнтів розраховуватися швидше, що особливо вигідно під час інфляції, бо дає змогу не втрачати реальну вартість грошей з часом. Знижка виконує роль психологічного фактора та дозволяє одержати грошові засоби одразу.

Запровадження системи цінових знижок для стимулювання дебіторів до дострокової оплати є ключовим тактичним антикризовим заходом для ТОВ «Гранд бетон», оскільки компанія перебуває у нестійкому фінансовому стані та має значний ріст дебіторської заборгованості, що сягнула 23489 тис. грн на кінець 2024 року.

Для запобігання формуванню безнадійної до стягнення дебіторської заборгованості необхідно застосовувати превентивні управлінські заходи. Слід

сформувати інформаційну базу, групуючи дебіторів за рівнем кредитоспроможності. Це дозволить виключити ненадійних клієнтів. Юридична служба та бухгалтер мають займатися збором та аналізом цієї інформації (платіжна історія, судові розгляди), що є критично важливим для підприємства, яке знаходиться у кризовому стані.

3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження антикризових управлінських рішень

Необхідність проведення детального економічного обґрунтування обумовлена тим, що фінансовий стан компанії було діагностовано як нестійкий, незважаючи на високу операційну прибутковість. Цей нестійкий стан виник через критичний дисбаланс у структурі пасивів (зниження власного капіталу на 88,55% та зростання поточних зобов'язань до 143719 тис. грн) та заморожування оборотних коштів у дебіторській заборгованості.

Основні напрями, які підлягають обґрунтуванню економічної ефективності, включають:

1) Фінансова реструктуризація (стратегічний напрям), зокрема, заходи, спрямовані на відновлення власного капіталу та падіння частки позичених коштів по відношенню до власних.

2) Оптимізація управління дебіторською та кредиторською заборгованістю (операційний напрям), що включає надання знижок покупцям за своєчасну оплату, автоматизацію обліку ДЗ, а також використання факторингу для прискорення оборотності капіталу.

Очікується, що впровадження цих заходів спричинить позитивний економічний ефект, який буде виражений у:

1) Зміцнення фінансового стану. Запропоновані кроки допоможуть покращити фінансовий стан підприємства і зробити його більш стійким.

2) Підвищення платоспроможності. Якщо перетворити внутрішній борг у власний капітал і швидше отримувати гроші за дебіторською заборгованістю (яку можна скоротити приблизно на 40%), компанія отримає додаткові вільні кошти. Їх можна буде спрямувати на погашення найтерміновіших боргів перед кредиторами, що покращить платіжну дисципліну.

3) Покращення ділової активності. Очікується, що аналіз коефіцієнтів оборотності покаже скорочення строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованостей. Це буде свідчити про покращення фінансового стану підприємства і правильність ухвалених рішень.

Головна мета цих заходів – «розморозити» гроші та підвищити ліквідність компанії.

Пропонується скористатися послугою факторингу, яку надає факторингова компанія, наприклад Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ).

Припустімо, що ПУМБ викупує 50% дебіторської заборгованості на суму 11744 тис. грн.

Зменшивши дебіторську заборгованість, компанія зможе підвищити свою ліквідність і фінансову стійкість та зменшити ризик фінансових втрат.

За умовами договору факторингова компанія надає 90% від суми поточної заборгованості авансом.

Грошові кошти в борг (ГКБ) = 11744 тис. грн · 90% = 10 570 тис. грн

Внаслідок укладення договору факторингу ТОВ «Гранд бетон» негайно отримає 10570 тис. грн. Це є значним позитивним ефектом, оскільки додаткові оборотні кошти призводять до зростання обсягів продажів.

Вивільнені кошти будуть спрямовані на погашення кредиторської заборгованості підприємствам, термін погашення заборгованості яким є найбільшим.

Крім того, при фінансуванні з використанням факторингу підприємство не стає позичальником, і в його балансі не виникає нової кредиторської заборгованості.

Також пропонується мотивувати замовників до передоплати шляхом надання знижок. Ці дії безпосередньо спрямовані на скорочення дебіторської заборгованості та прискорення обігу коштів, що є необхідним для усунення однієї з причин нестійкого фінансового стану – заморожування оборотних коштів у дебіторській заборгованості.

У результаті активізації роботи з дебіторами очікується, що частина покупців погодиться на більш швидку оплату, що призведе до скорочення середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості. Крім того, вивільнені кошти, спрямовані на погашення кредиторської заборгованості, повинні призвести до підвищення платіжної дисципліни з кредиторами та скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості.

Операційний напрям управління ТОВ «Гранд бетон» в умовах кризи був зосереджений на усуненні діагностованої проблеми заморожування оборотних коштів у дебіторській заборгованості та необхідності прискорення оборотності капіталу. Запропоновані заходи прямо впливають на показники ділової активності, що показують, наскільки швидко в компанії обертаються її оборотні кошти. Чим вищий коефіцієнт оборотності та менший період погашення, тим ефективніше компанія використовує власні ресурси, які є необхідними для відновлення фінансової стійкості ТОВ «Гранд бетон».

Для розрахунку коефіцієнтів оборотності у 2024 році нам потрібні ключові фінансові дані ТОВ «Гранд бетон» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Ключові фінансові дані ТОВ «Гранд бетон»

№ п/п	Показник	Значення за 2024 рік (тис. грн)
1	Чистий дохід від реалізації (ЧД)	855478
2	Дебіторська заборгованість (ДЗ)	23489
3	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (КЗ)	19366
4	Загальні поточні зобов'язання (ЗПЗ)	143719

Розрахунок оборотних коефіцієнтів для ТОВ «ГРАНД БЕТОН» за 2024 рік:

1. Коефіцієнт оборотності:

$$КО_{кз} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Середньорічна ДЗ}} \quad (3.1)$$

$$КО_{кз} = \frac{855\,478 \text{ тис.грн}}{23\,489 \text{ тис.грн}} \approx 36,42 \text{ оберти}$$

2. Період погашення:

$$КО_{кз} = \frac{365 \text{ дн.}}{КО_{кз}}$$

$$КО_{кз} = \frac{365 \text{ дн.}}{36,42} \approx 10,02 \text{ днів}$$

3. Коефіцієнт оборотності:

$$КО_{кз} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Середньорічна КЗ}}$$

$$КО_{кз} = \frac{855\,478 \text{ тис.грн}}{19\,366 \text{ тис.грн}} \approx 44,17 \text{ оберти}$$

4. Період погашення:

$$ПП_{кз} = \frac{365 \text{ дн.}}{КО_{кз}}$$

$$\text{ППКЗ} = \frac{365 \text{ дн.}}{44,17} \approx 8,26 \text{ днів}$$

А тепер зробимо розрахунок з урахуванням зниження дебіторської заборгованості на 50% через використання факторингу та перекидання вивільнених коштів на погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові фінансові дані ТОВ «Гранд бетон» скориговані з урахуванням викупу 50% ДЗ за умовами факторингу

№ п/п	Показник	Значення за 2024 рік (тис. грн)
1	Чистий дохід від реалізації (ЧД)	855 478
2	Дебіторська заборгованість (ДЗ)	23489 · 50% = 11744
3	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (КЗ)	19366 - (11744 · 90%) = 8796
4	Загальні поточні зобов'язання (ЗПЗ)	143 719

1. Коефіцієнт оборотності:

$$\text{КОдз} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Середньорічна ДЗ}}$$

$$\text{КОдз} = \frac{\text{ЧД} 855\,478 \text{ тис.грн}}{11\,744 \text{ тис.грн}} = 72,84$$

2. Період погашення:

$$\text{ППдз} = \frac{365 \text{ дн.}}{\text{КОдз}}$$

$$\text{ППдз} = \frac{365 \text{ дн.}}{72,84} \approx 5,01 \text{ днів}$$

3. Коефіцієнт оборотності:

$$КО_{кз} = \frac{ЧД}{\text{Середньорічна КЗ}}$$

$$КО_{кз} = \frac{855\,478 \text{ тис.грн}}{8\,796 \text{ тис.грн}} \approx 97,25 \text{ оберти}$$

4. Період погашення:

$$ПП_{кз} = \frac{365 \text{ дн.}}{КО_{кз}}$$

$$ПП_{кз} = \frac{365 \text{ дн.}}{97,25} \approx 3,75 \text{ днів}$$

Таблиця 3.4 – Зміна показників ділової активності

№ п/п	Показники	Базовий період	Прогнозований ефект	Зміни (днів/обертів)
1	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	36,42	72,84	збільшення на 36,42 об.
2	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	10,02	5,01	скорочення на 5,01 днів
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обертів	44,17	97,25	збільшення на 53,08 об.
4	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	8,26	3,75	скорочення на 4,51 день

Економічне обґрунтування надання знижки дозволяє негайно вивільнити грошові кошти, що особливо вигідно в умовах інфляції.

Таблиця 3.5 – Економічне обґрунтування від надання знижки

№ п/п	Дебіторська заборгованість, тис грн.	Розмір знижки, %	Відсоток скорочення ДЗ, %	Вивільнені кошти, тис. грн.
1	23489	6,00%	20,00%	4416
2	23489	8,00%	30,00%	6483
3	23489	10,00%	40,00%	8456

Навіть при скороченні ДЗ лише на 20%, надання знижки у 6% є економічно вигідним і приносить 4416 тис. грн., тому вивільнені гроші можуть бути спрямовані на оплату поточних зобов'язань. Проте щоб досягти таких само результатів, як і при факторингу, потрібно надати знижку більшу за 10%.

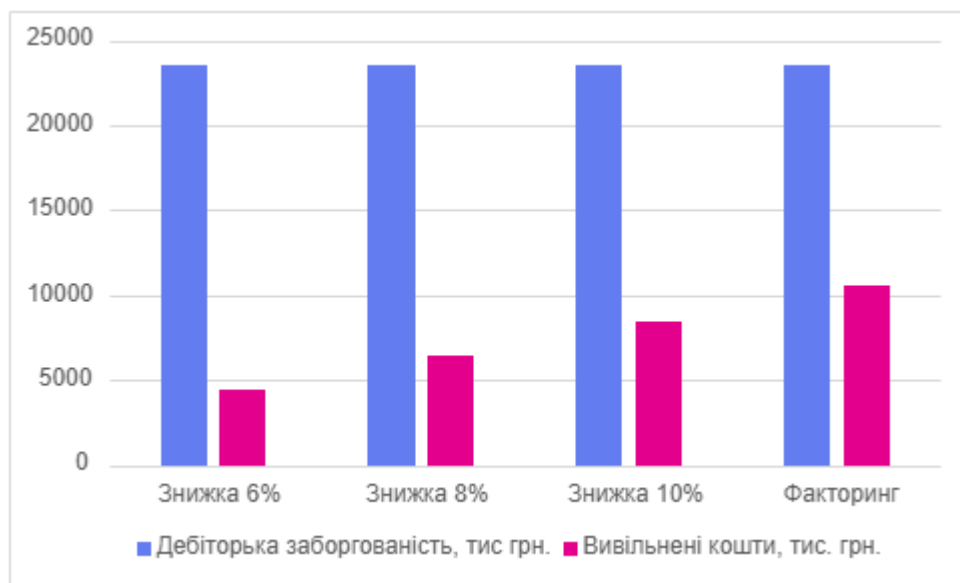


Рисунок 3.1 – Вивільнені кошти в результаті надання знижки

Запропоновані заходи, як показує економічне обґрунтування, прискорюють обіг коштів, що відбивається у зміні показників ділової активності. Якщо строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей скорочується, це означає, що фінансовий стан організації поліпшується.

Висновки до третього розділу

Третій розділ присвячений розробці стратегічних та тактичних заходів, необхідних для виведення ТОВ «ГРАНД БЕТОН» із критичної кризи ліквідності, спричиненої, головним чином, суб'єктивними управлінськими помилками, а не зовнішніми загрозами. Діагностована криза ліквідності вимагає негайних

посткризових (реактивних) дій, оскільки висока операційна ефективність компанії повністю нівельована критичною фінансовою нестійкістю, при якій загальні зобов'язання у 43 рази перевищують грошові кошти.

Ключовим стратегічним напрямом є фінансова реструктуризація та відновлення структури капіталу. На операційному рівні основний фокус зосереджено на прискоренні грошового потоку та розморожуванні оборотних коштів. Стрімке зростання дебіторської заборгованості на 156,99% (до 23489 тис. грн) значно уповільнює обіг коштів. Для усунення цієї проблеми пропонується використання факторингу – продажу дебіторської заборгованості фінансовій установі. Факторинг є життєво важливим, оскільки він дозволяє негайно отримати до 21140 тис. грн (при продажу 90% боргу) і спрямувати ці кошти на погашення найбільш термінової кредиторської заборгованості, не створюючи при цьому нової боргової навантаження. Додатковою тактикою є запровадження системи цінових знижок (наприклад, 6% знижки) для стимулювання дебіторів до дострокової оплати, що також вивільняє кошти (4416 тис. грн при 20% скороченні дебіторської заборгованості) та знижує інфляційні втрати.

Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих операційних заходів на показники ділової активності.

ВИСНОВКИ

Проведена робота включає розгляд теоретичних основ системи управління, аналіз кризового стану конкретного підприємства та розробку комплексної антикризової програми. Це дозволило зробити висновок, що ефективність бізнесу багато в чому залежить від того, наскільки добре налагоджена система управління, а не тільки від того, які ресурси має підприємство. Теоретичний аналіз підтвердив, що першопричину будь-якої кризи слід шукати саме в системі управління, оскільки вона є результатом системного конфлікту та невідповідності внутрішніх параметрів зовнішньому середовищу. Криза має діалектичну природу: вона несе загрозу банкрутства, але водночас є поштовхом до оновлення та переходу на вищий рівень розвитку. Ефективне антикризове управління вимагає переходу до двовекторної моделі, поєднуючи превентивні (докризові) заходи, які спрямовані на ріст конкурентоспроможності, з посткризовими (реактивними) діями для фізичного виживання.

Аналіз діяльності ТОВ «Гранд бетон» виявив стратегічний парадокс: компанія демонструє феноменальну операційну ефективність, подвоївши чистий прибуток до 33719 тис. грн та збільшивши чистий дохід у 2,3 рази до 855478 тис. грн. Зовнішнє середовище є сприятливим, особливо завдяки ринку відбудови у Бучанському районі. Однак інтегральна оцінка слабких сторін перевищила сильні сторони, оскільки успіх був нівельований хибною фінансовою політикою. Діагноз – суб'єктивна криза ліквідності, що призвело до обвального падіння власного капіталу на 88,55% і формування значного внутрішнього боргу перед учасниками. Наслідком стало те, що загальні поточні зобов'язання значно перевищують залишок грошових коштів, що створює критичний ризик технічного дефолту.

Для усунення цієї кризи розроблено комплекс дій, які спрямовані на відновлення фінансової архітектури та прискорення грошового потоку. Ключовим рішенням на операційному рівні для розморожування оборотних коштів, заблокованих у дебіторській заборгованості, є впровадження факторингу, що

дозволяє негайно отримати фінансування для погашення термінової кредиторської заборгованості без створення нового боргу. Економічне обґрунтування підтвердило ефективність цих заходів: у випадку використання факторингу період погашення дебіторської заборгованості скорочується з 10,02 до 5,01 днів, а кредиторської – з 8,26 до 3,75 днів, що вказує на значне покращення ділової активності. Для запобігання майбутнім кризам необхідно також вдосконалити систему управління, запровадивши жорсткий контроль витрат (зокрема, витрат на збут, які зросли у 6 разів) та чітке розмежування повноважень і ризиків між власниками та менеджментом. Таким чином, виживання ТОВ «Гранд бетон» залежить від швидкої та рішучої реалізації запропонованих фінансових та управлінських трансформацій, які дозволять компанії перетворити свій високий операційний потенціал на стійкий економічний розвиток.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ачкасова С. А. Факторинг для зниження ризику неплатоспроможності при управлінні дебіторською заборгованістю підприємства [Електронний ресурс] / С. А. Ачкасова, А. О. Вовченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. – 2024. – № 9(2). – С. 143–148. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(2)_17).
2. Бойко Є. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління / Є. $n = \frac{m}{M}$ Бойко, Ю. Дяченко // Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 52. – С. 5–11.
3. Гаран О. В. Окремі питання правового розуміння факторингу [Електронний ресурс] / О. В. Гаран // Правова держава. – 2021. – № 44. – С. 93–100. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2021_44_13.
4. ГРАНД БЕТОН. Clarity Project – Система аналітики відкритих даних [Електронний ресурс] / Clarity Project. – URL: <https://clarity-project.info/tenderer/38559662>.
5. ГРАНД БЕТОН. YouControl: інформація про компанію [Електронний ресурс] / YouControl. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38559662/.
6. ГРАНД БЕТОН. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://grandbeton.com.ua/>.
7. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 2 (28). – С. 4–10. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2019_2_3.
8. Дубина М. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності [Електронний ресурс] / М. Дубина, М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 3 (43). – С. 249–263. – URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263).

9. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38(1). – С. 107–113. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29_23.
10. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалідзі ; за ред. О. В. Кнейслер. – Тернопіль : Економічна думка, 2018. – 478 с.
11. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища [Електронний ресурс] / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2025. – № 1 (13). – С. 69–79. – URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38864/250524maket-71-81.pdf>.
12. Копішинська К. О. Удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах впровадження вартісно-орієнтовного управління [Електронний ресурс] / К. О. Копішинська, А. Р. Качур // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 3(77). – С. 66–73. – URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-66-73).
13. Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. І. Масленніков // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>.
14. Міняйло В. П. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Міняйло, В. О. Мисюк, Ю. А. Левченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>.
15. Немсадзе Г. Г. Аналіз впливу фінансової архітектури на ефективність фінансової діяльності корпорацій / Г. Г. Немсадзе // Бізнес-інформ. – 2020. – № 7. – С. 208–214.
16. Обривкіна О. М. Договір факторингу: українські реалії та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / О. М. Обривкіна, І. В. Браславець // Юридичний

- бюлетень. – 2020. – Вип. 12. – С. 70–75. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2020_12_11.
17. Олійник Т. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] / Т. Олійник, Д. Коноплянко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>.
 18. Отенко І. П. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с..
 19. Пасінович І. І. Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Пасінович, В. М. Гутак, Л. А. Перетятко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 2 (12). – С. 77–86. – URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37243/menedzhmentnadoi-77-86.pdf>.
 20. Пікус Р. В. Розвиток ринку факторингових послуг в Україні [Електронний ресурс] / Р. В. Пікус, М. Ю. Назаренко // Ефективна економіка. – 2024. – № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_76.
 21. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки [Електронний ресурс] / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 5. – С. 100–106. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_19.
 22. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки [Електронний ресурс] / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75–84. – URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).
 23. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. О. Є. Бавико. – Одеса : Бондаренко М. О., 2022. – 288 с. – URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Bavyko-2022.pdf>.

24. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств / Р. Скалюк // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 4. – С. 37–43.
25. Скопенко Н. С. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Н. С. Скопенко. – 2024. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/6594/6687/14655>.
26. Смирна О. В. Особливості та проблеми реалізації факторингових операцій в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Смирна, О. А. Береславець // Бізнес Інформ. – 2020. – № 1. – С. 324–330. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_42.
27. Терлецька Ю. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Ю. Терлецька, М. Данилюк, М. Мажар // Молодий вчений. – 2021. – № 1 (89). – С. 202–206. – URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>.
28. Ткаченко І. П. Трансформація сучасної системи фінансового менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / І. П. Ткаченко // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 539–549. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/76.pdf.
29. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни [Електронний ресурс] // Economic Synergy. – 2022. – № 4. – С. 92–103. – URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>.
30. Цуканова В. Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / В. Я. Цуканова, Л. В. Кієнко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2013. – № 2 (5). – С. 24–27. – URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/6183>.
31. Щербіна О. Роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності: стратегічний підхід до сталого розвитку [Електронний ресурс] / О. Щербіна, С. Охонько, М. Віра // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 3. – С. 236–243. – URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>.

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Лісівська П. П., ФУАР
БАН 24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

19.12.25р.

дата



підпис