

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Підвищення ефективності управління малим підприємством в умовах кризових ситуацій (на прикладі ТОВ «ВВ-Запчастини», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва
Шифр КвРМН.21049.01.13.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-21-1
Шифр


Підпис

Артур РОГУЛЬСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник старший викладач
Науковий ступінь, звання


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач


Підпис

Ірина Грабовська
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


18 06 2025р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



" 03 " 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рогульського Артура Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Підвищення ефективності управління малим підприємством в умовах кризових ситуацій (на прикладі ТОВ «ВВ-Запчастини», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викл. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025р. № 23 дод. 6









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025 р.

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 ефективності управління малим підприємством в кризових ситуаціях. 2. Діагностика управлінської та фінансової діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини» в кризових умовах. 3. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Наукові підходи до трактування терміну «криза». 2. Ознаки потенційних криз в організації. 3. Схема процедури експрес-діагностики. 4. Модель антикризового управління. 5. Основні ТЕП діяльності підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» за 2022-2024 роки. 6. Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості за 2022-2024 роки. 7. Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності. 8. Результати оцінки ймовірності банкрутства. 9. Матриця SWOT-аналізу. 10. Рекомендовані заходи фінансової стабілізації для ТОВ «ВВ-Запчастини». 11. ABC-класифікація продукції підприємства за 2024 рік. 12. Матриця стратегій управління запасами.

6. Консультанти розділів кваліфікаційно роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

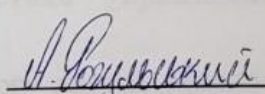
7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

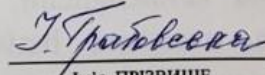
Студент


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

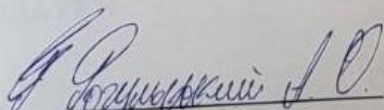
Рогульський А.О. Підвищення ефективності управління малим підприємством в умовах кризових ситуацій (на прикладі ТОВ «ВВ-Запчастини», м. Хмельницький). Керівник роботи – старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування Грабовська І.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 76 с., 12 рисунків, 12 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, КРИЗОВА СИТУАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретичні основи ефективності управління малим підприємством в кризових ситуаціях. Досліджено підходи до визначення кризових ситуацій, їх класифікацію, причини виникнення та вплив на діяльність малих підприємств. Представлено методи розпізнавання передкризових ситуацій та діагностика кризового стану. Розглянуто підходи до підвищення ефективності управління в умовах кризи.

В роботі проведено діагностика управлінської та фінансової діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини» в кризових умовах. Представлено загальну характеристику та аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства за 2022-2024 роки. Здійснено аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства. Використано інтегрально-дискримінантні моделі для оцінки фінансової стійкості та ймовірності банкрутства підприємства. Досліджено ефективність системи управління на основі діагностики управлінських процесів в ТОВ «ВВ-Запчастини».

За результатами проведеного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кризовий стан підприємства побудовано розширену SWOT-матрицю та зроблено відповідні висновки щодо напрямків підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи. На основі оцінки впливу кризових факторів на діяльність підприємства сформовано та обгрунтовано комплекс антикризових заходів для ТОВ «ВВ-Запчастини». Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління товарними запасами з метою оптимізації витрат. Представлено пропозиції щодо фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням підприємства.


Рогульський А.О.
Підпис та П.І.Б.

«02» 06 2025 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	7
1.1 Кризові ситуації: класифікація, причини виникнення та вплив на діяльність малих підприємств	7
1.2 Методи розпізнавання передкризових ситуацій та діагностика кризового стану	11
1.3 Підходи до підвищення ефективності управління в умовах кризи	14
2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВВ-ЗАПЧАСТИНИ» В КРИЗОВИХ УМОВАХ	19
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства	19
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	24
2.2.1 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства	24
2.2.2 Використання інтегрально-дискримінантних моделей оцінки фінансової стійкості та ймовірності банкрутства підприємства	29
2.3 Діагностика ефективності управлінських процесів в ТОВ «ВВ-Запчастини»	31
2.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	32
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	36
3.1 Оцінка впливу кризових факторів на діяльність підприємства та обґрунтування комплексу антикризових заходів для ТОВ «ВВ-Запчастини»	36
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління товарними запасами з метою оптимізації витрат	41
3.3 Пропозицій щодо фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням підприємства	46
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Функціонування бізнесу в даний час здійснюється в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, а самі підприємці регулярно стикаються з ситуацією невизначеності, коли стає вкрай важко робити обґрунтований прогноз ділової обстановки. Криза не могла не вплинути на розвиток малого бізнесу саме в силу властивих останньому специфічних характеристик: поряд з низкою переваг, що включають гнучкість, простоту і низьку витратність управління, для малого бізнесу характерні і певні слабкості або недоліки, до основних з яких прийнято відносити надмірну залежність від зовнішніх середовищ, ресурсів, складнощі зі збутом продукції тощо. Вітчизняні малі підприємства, незважаючи на притаманний їм значний інноваційний потенціал, який визначає конкурентні переваги, що формуються самою сутністю підприємництва як новаторства, також відрізняються низьким рівнем ефективності бізнесу та підвищеним ризиком підприємницької діяльності.

У контексті зростання частоти та масштабів кризових явищ у глобальній економіці зростає потреба в адаптації управлінських підходів на рівні підприємств. Власники та керівники змушені реагувати на виклики шляхом перегляду традиційних управлінських моделей і впровадження нових інструментів, орієнтованих на швидке виявлення ризиків та мінімізацію їхніх наслідків. Це обумовлює необхідність аналізу ефективності управлінських процесів і пошуку рішень, заснованих на антикризовому менеджменті.

Різні аспекти функціонування малого підприємництва в умовах фінансової нестабільності та адаптації малих підприємств до кризових викликів, відображені у роботах таких авторів, С.І. Гуткевич, М.О. Данілюк, О.І. Олійник, С.М. Соболев, Н.М. Ткаченко тощо. Разом з тим, слід відзначити зростаючу актуальність здійснення додаткових досліджень спрямованих на розкриття сутності та підвищення ефективності управлінського потенціалу малих підприємств в кризових ситуаціях.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз та систематизація підходів до управління малим підприємством в умовах кризових ситуацій в контексті забезпечення його ефективності та розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності антикризового управління ТОВ «ВВ-Запчастини». Реалізація поставленої мети визначає поетапного вирішення наступних завдань:

- дослідити підходи до визначення кризових ситуацій, їх класифікацію, причини виникнення та вплив на діяльність малих підприємств;
- розглянути методи розпізнавання передкризових ситуацій та діагностика кризового стану;
- дослідити напрямки підвищення ефективності управління в умовах кризи;
- провести діагностику управлінської та фінансової діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини» в кризових умовах;
- здійснити оцінку фінансової стійкості та ймовірності банкрутства підприємства з використанням інтегрально-дискримінантних моделей;
- на основі оцінки впливу кризових факторів на діяльність підприємства розробити практичні рекомендації з підвищення ефективності антикризового управління ТОВ «ВВ-Запчастини».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра є процес управління підприємством в контексті забезпечення його ефективності в умовах кризових ситуацій. Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління підприємством в контексті забезпечення його ефективності в умовах кризових ситуацій.

Як науковий інструментарій у ході дослідження використано загальнонаукові методи, включаючи системний та порівняльний економічний аналіз, економіко-математичне моделювання, метод експертних оцінок, синтезу управлінських рішень та підходів, графічний метод тощо.

Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, методичні матеріали науково-практичних конференцій та семінарів з антикризового управління, фінансова звітність підприємства, фактичні дані, опубліковані у вітчизняних та зарубіжних періодичних виданнях з проблем малого та середнього бізнесу, інформація, представлена на Інтернет-сайтах.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

1.1 Кризові ситуації: класифікація, причини виникнення та вплив на діяльність малих підприємств

Кризові явища супроводжують організацію усім етапах її життєвого циклу та виявляються як погіршення фінансових та економічних показників її діяльності (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність оборотних засобів, фінансова стійкість тощо). Як крайність, криза проявляється у вигляді тимчасової неплатоспроможності або повної неспроможності організації (банкрутство). У загальному вигляді криза є порушенням рівноваги системи і в той же час перехід до нової її рівноваги. При цьому результат змін в організацію може бути як вкрай несприятливий, так і позитивний. Але однозначно, що криза є загрозою її виживанню [7].

Розглянемо кризу як безпосередню загрозу виживання підприємницької структури. Ознаки криз, що насуваються, представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Ознаки потенційних криз в організації

При цьому важливі два аспекти – зовнішній та внутрішній.

Зовнішній полягає у здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами – виплати та обслуговування боргів. Внутрішній – здатність забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних ведення господарську діяльність. Підтримка величини оборотних засобів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових та еквівалентних їм ресурсів підприємства. Таким чином, в економічному сенсі криза означає дефіцит коштів для підтримки поточної господарської (виробництва) і фінансової (кредитори) потреб в оборотних коштах.

Цьому визначенню відповідає така нерівність, що представляє економічну формулу кризи [12]:

$$ГК < ПФП + ППП, \quad (1.1)$$

де ГК – кошти;

ПФП – поточна фінансова потреба в оборотних коштах;

ППП – поточна господарська потреба в оборотних коштах.

ПФП визначається як сума майбутніх на момент розрахунку формули виплат щодо повернення боргів (включаючи відсотки за ними), а також штрафів та пені (у разі прострочених платежів) за запланований період. Покривається грошима або прийнятними для кредиторів за змістом та умовами взаємо заліковими операціями. ППП є різницею між сумою виробничих і невиробничих витрат на запланований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, передбачених кошторисом, з іншого.

Нині у науково-економічній літературі розроблено кілька підходів до визначення поняття кризової ситуації у організації.

Вирізняють такі поняття: кризова ситуація та кризовий стан. Кризова ситуація – це будь-яке відхилення від звичного режиму функціонування системи або окремого її елемента, що викликає стресові реакції персоналу та характеризується необхідністю прийняття нестандартних рішень, мобілізації професійно-особистісного потенціалу та можливим виникненням як негативних,

так і позитивних наслідків [4, с. 17]. Кризовий стан організації – явище, що характеризується ознаками незворотності окремих процесів, спричинених кризовою ситуацією, які потребують масштабнішого втручання з метою запобігання їх переродженню у кризу [4, с. 18].

Кризи в організації можуть виявлятися: у формі посилення конфліктів, які можуть навіть призвести фірму до розвалу. Моральне старіння використовуваних технологій і втрата конкурентних переваг, а також значний відтік ресурсів зі збільшенням кількості банкрутств — також є симптомами кризової ситуації, що наростає. Будь-які гострі протиріччя, що виникли в організації, пов'язані з її фінансово-господарською діяльністю. З урахуванням вищесказаного, можна навести визначення кризової ситуації суб'єкта підприємництва, під якою розумітимемо такий стан підприємницької структури, при якому об'єктивно виниклі загрози з боку зовнішнього та внутрішнього середовища викликають відхилення від заданих стратегічних цілей і спричиняють негативні наслідки, аж до ліквідації організації [3, с. 34].

Насправді це означає, що замість прибутку підприємство може зазнати суттєвих збитків і навіть стати неспроможним (неплатоспроможним). На фінансову стійкість та платоспроможність підприємства впливає безліч факторів:

- 1) становище підприємства на товарному та фінансовому ринках, випуск і реалізація конкурентоспроможної продукції, що користується попитом;
- 2) його рейтинг у діловому співробітництві з партнерами;
- 3) ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів;
- 4) наявність платоспроможних дебіторів;
- 5) величина та структура витрат виробництва;
- 6) їхнє співвідношення з грошовими доходами;
- 7) розмір сплаченого статутного капіталу;
- 8) ефективність комерційних та фінансових операцій;
- 9) стан майнового потенціалу, включаючи співвідношення між необоротними та оборотними активами;
- 10) зміни внутрішнього та зовнішнього середовища тощо [4; 9].

Для управління в умовах кризи важливим фактором стає швидкість реакції на наростання і масштабування негативних процесів. Фактор часу знаходить своє вираження у своєчасності рішень, економії часу на їх розробку, використання прогресивних технологій, потенціал і продуктивність персоналу, що підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємства, шляхом його адаптації до умов організаційного середовища, що швидко змінюються.

Таким чином, час необхідно раціонально використовувати за допомогою обліку та проектування. Облік часу вказує на його резерви та можливості економії, завдяки яким забезпечується продуктивність, ефективність та якість управління. А проектування необхідне диференціації справ за критеріями їх терміновості, важливості, функціональності, складності, проблематичності, потреби у додатковому вивченні, можливості делегування, ціннісної орієнтації, формалізації. Тим самим вибудовується пріоритетність розв'язуваних завдань, і розвиток підприємства стає ритмічним, динамічним, а головне ефективним, що формує антикризову поведінку підприємства.

Схематично модель антикризового управління, яка демонструє порядок реалізації технології комплексного управлінського впливу з метою передбачення та усунення кризових ситуацій в умовах невизначеності та ризику, зображено на рисунку А.1. Слід зауважити, у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів по-різному трактується поняття «антикризове управління» (див. таблицю А.2). Одні автори, визнають це управління тільки в умовах кризи, інші вважають, що під ним мається на увазі ширше поняття. Аналіз наукових праць дозволив обрати визначення антикризового управління підприємств малого бізнесу, яке найбільш повно відображає його взаємодію із зовнішнім та внутрішнім середовищем залежно від стадії життєвого циклу та рівня кризової ситуації. Антикризове управління підприємств сфери послуг – це комплексний управлінський вплив системного характеру, спрямований на передбачення, роботу та усунення кризових явищ, з метою забезпечення підприємству стійкого розвитку в динаміці з мінімальними ресурсними та тимчасовими витратами при наданні різноманітних послуг населенню, з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства [5, с. 16].

1.2 Методи розпізнавання передкризових ситуацій та діагностика кризового стану

У разі кризи функції керівника підприємницької структурою розширюються. До класичних функцій додаються функції моніторингу, прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям (протидії виникнення кризових ситуацій) – рисунок 1.2.



Рисунок 1.2 – Зміна функцій управління в перед- та кризових ситуаціях

Якщо дві перші функції вже досить відомі, то функція запобігання деталізована у сучасних економічних дослідженнях недостатньо. Основні заходи превентивного менеджменту повинні бути спрямовані на запобігання найбільш поширеній в даний час підприємницькій загрозі – банкрутству.

Більшість криз виникає через поєднання людських помилок (з боку осіб, що приймають рішення), організаційних «провалів» та постійної динаміки зовнішнього середовища, у якому функціонують підприємницькі структури. Кожна криза містить своє унікальне поєднання цих чинників і, відповідно, власну траєкторію розвитку. Це відповідно формує потребу у створенні процедури організаційно-економічної експрес-діагностики. Така процедура дозволить

виявляти критичні точки, що слугують основою для прийняття рішень щодо зниження ризику кризи, а також застосовувати аналітичні методи для її подолання в межах підприємницьких структур.

Методи діагностики криз представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Методи діагностики криз

Система реальних та потенційних загроз організації не статична. Загрози можуть з'являтися та зникати, зростати та зменшуватись. Це основний фактор, що визначає необхідність їх прогнозування та виявлення.

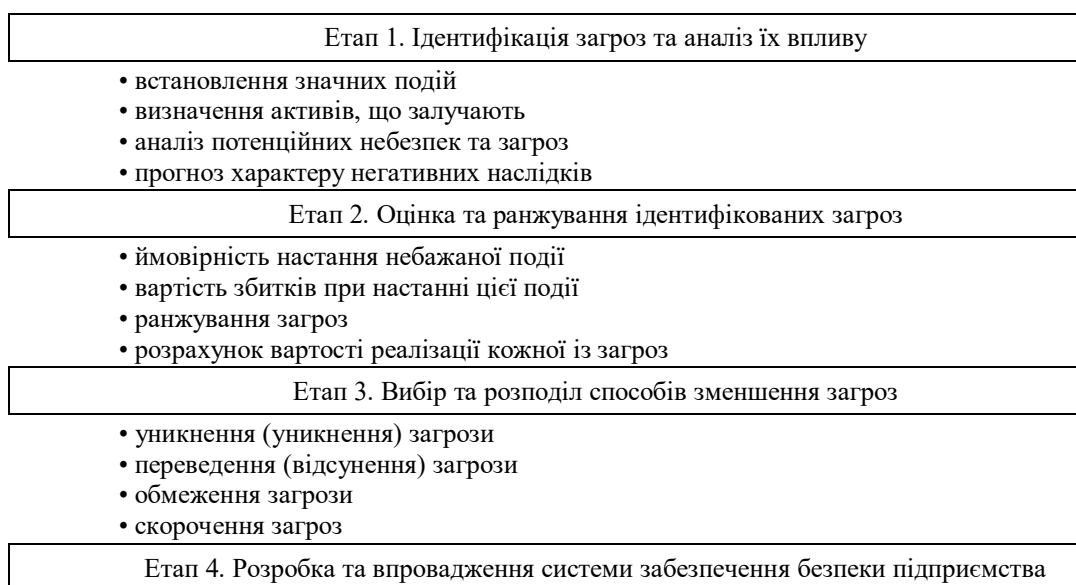


Рисунок 1.4 – Схема процедури експрес-діагностики

Прогнозованість загроз забезпечує планування адекватних їх впливу заходів. Для цього вони мають бути враховані та оцінені. Структурно-логічна схема процедури організаційно-економічної експрес-діагностики представлена на рисунку 1.4. Основною метою експрес-діагностики є оцінка масштабів кризового стану підприємства. Загалом процедура такої діагностики та оцінки загроз складається з наступних етапів: ідентифікація загроз та аналіз їх впливу; оцінка та ранжування ідентифікованих загроз; вибір та розподіл способів зменшення загроз; розробка та впровадження системи превентивного менеджменту підприємства, вибір та розподіл способів зменшення загроз.

Встановивши, які події можуть спричинити зниження економічної ефективності, збитки та втрати, дослідивши причини, що призводять до наступу цих подій, спрогнозувавши ймовірність та частоту їх реалізації та оцінивши вартісні наслідки, слід починати ранжування загроз за рейтингом значимості. Визначення значення вартості реалізації кожної з загроз залежить від того, які активи та об'єкти підприємства піддаються небажаному впливу, наскільки сильно цей вплив і якою стійкістю вони володіють до цього впливу.

Розмір показників вартості утворюється за рахунок наступних складових:

- 1) вартості нерухомості, матеріальних та/або фінансових активів;
- 2) будь-які додаткові витрати, що викликаються настанням небажаної події;
- 3) неотриманих доходів через скорочення чи зупинення діяльності;
- 4) компенсації будь-якої шкоди або збитків, завданих третім особам, які здійснюються через судові санкції, що настали, або впливають з договорів наслідків. Загальні збитки можуть перевищувати вартісне вираження всіх активів, що зазнають загрози. При діагностиці важливим є розрахунок показників: чистий грошовий потік; ринкова вартість підприємства; склад фінансових зобов'язань підприємства щодо терміновості погашення; склад поточних витрат підприємства.

Проведення експрес-діагностики фінансового стану підприємства дозволить охарактеризувати систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку, які здійснюються на базі даних фінансового обліку, прийнятної для підприємства.

1.3 Підходи до підвищення ефективності управління в умовах кризи

Розвинений малий бізнес – це унікальний і ефективний інструмент для вирішення державних проблем, оскільки суб'єкти малого бізнесу виявляються найбільш гнучкими в умовах ринкової кон'юнктури, що постійно змінюється. Даний сектор знижує бюджетне та соціальне навантаження, підвищує творчий потенціал суспільства, забезпечує швидку генерацію нових робочих місць, послаблює напруженість у проблемних галузях, що веде до підвищення рівня зайнятості та добробуту населення.

Розглядаючи виникнення малого підприємництва в Україні, стає зрозуміло, що для даного сектора економіки характерна циклічність його розвитку. Кризові явища та процеси, що виникли внаслідок нерівномірного розвитку підприємництва, слід розглядати не як випадковий збіг несприятливих обставин, бо як загальну закономірність властиву ринковій економіці.

Згідно з дослідженнями фахівців, більшість криз у діяльності підприємств спричинені сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких найвагомішими є управлінські помилки, організаційна неефективність і швидкоплинність ринкових змін [4]. Тому ключовою передумовою для підвищення ефективності антикризового управління є системна діагностика загроз та слабких місць у системі управління підприємством. Зокрема, доцільним є впровадження експрес-аналізу фінансового стану, який дозволяє оперативно оцінити рівень платоспроможності, ліквідності та прибутковості суб'єкта господарювання.

У межах антикризової стратегії першочерговим завданням є розробка варіативних сценаріїв розвитку подій із врахуванням потенційних загроз. Сценарне планування дозволяє підприємствам малих форм власності завчасно підготуватися до змін у ринковому середовищі, зменшити рівень невизначеності та сформувати відповідні алгоритми реагування. Також важливо визначити критичні точки діяльності, що є тригерами переходу до стану кризи, що відповідає підходу, запропонованому у роботах В. Геєця та О. Амоші [20].

Ефективним інструментом фінансової стабілізації є оптимізація витратної частини бюджету підприємства, реструктуризація заборгованості, а також диверсифікація джерел фінансування, зокрема через залучення державної підтримки, участь у грантових програмах, використання механізмів альтернативного фінансування. Зменшення фінансового навантаження на короткостроковому горизонті дозволяє зберегти ресурсний потенціал підприємства для подальшого відновлення.

Оптимізація витрат повинна базуватися на ретельному аналізі всіх статей бюджету з метою виявлення непродуктивних або надмірних витрат. Доцільно застосовувати методи внутрішнього аудиту та контролінгу, що дозволяють визначити найменш ефективні напрями витрачання коштів. Варто також використовувати принципи бенчмаркінгу для порівняння витрат із середньогалузевими показниками та впроваджувати практики ощадливого виробництва (*lean production*). Особливу увагу слід приділяти витратам на забезпечення основних виробничих процесів, закупівлі сировини та матеріалів, логістику, енергоспоживання та обслуговування обладнання. Впровадження системи енергоменеджменту, автоматизація обліку витрат та цифрові інструменти планування закупівель можуть суттєво підвищити ефективність використання ресурсів. Зменшення витрат у зазначених сферах дозволяє підвищити маржинальність, оптимізувати грошові потоки і забезпечити фінансову стійкість навіть за умов зниження доходів.

Реструктуризація заборгованості, у свою чергу, може передбачати як зміну графіку платежів, так і проведення переговорів із кредиторами щодо зниження відсоткових ставок або тимчасового замороження боргових зобов'язань. У практиці кризового управління доцільним є також використання інструментів конверсії боргу, зокрема обміну заборгованості на участь у капіталі (*debt-to-equity swap*), що дозволяє знизити тиск на ліквідність та водночас забезпечити нові можливості для інвестування. Застосування інструментів реструктуризації повинно супроводжуватися оновленням бізнес-моделі та підвищенням прозорості фінансової звітності підприємства.

У контексті диверсифікації джерел фінансування малим підприємствам, зокрема в галузі автосервісу, доцільно орієнтуватися на інструменти, які враховують їхню галузеву специфіку та реалії локального ринку. Поряд із традиційним банківським кредитуванням важливо розглядати можливості залучення ресурсів через державні програми підтримки малого бізнесу, включаючи компенсацію частини відсоткових ставок, участь у муніципальних конкурсах підтримки підприємництва або пільгове оподаткування.

Перспективним напрямом є використання фінансового лізингу для оновлення обладнання або автосервісного устаткування без значного одноразового навантаження на бюджет підприємства. Крім того, варто активізувати роботу з постачальниками та підрядниками щодо гнучких умов розрахунку (відстрочення платежів, товарний кредит), що дозволяє зберігати оборотний капітал у кризовий період. Участь у регіональних або галузевих об'єднаннях може також забезпечити доступ до спільних програм фінансування або субсидій. Такі підходи є практичними інструментами фінансової стабілізації для підприємств, які не мають доступу до інноваційних інвестиційних ринків, проте потребують додаткових ресурсів для збереження операційної діяльності. Важливо постійно моніторити доступні програми фінансування, адаптувати стратегічні напрями розвитку до вимог донорів і забезпечити якісну підготовку проектної документації.

Таким чином, фінансова стабілізація підприємства в умовах кризи передбачає багатокомпонентний підхід, який охоплює як внутрішні управлінські резерви, так і зовнішні джерела підтримки. Комплексна реалізація зазначених заходів формує фінансовий фундамент для стійкого функціонування та подальшого стратегічного розвитку підприємства.

З позиції організаційного забезпечення доцільним є впровадження гнучкої моделі управління, що передбачає делегування повноважень, спрощення управлінської структури та перехід до адаптивного управління. Такі підходи узгоджуються з принципами «lean management» і «agile»-управління, які довели свою ефективність в умовах динамічного середовища [31].

Це можна роз'яснити наступними положеннями. У малому бізнесі швидкість прийняття рішень є критичною. Делегування дає змогу майстрам, адміністраторам та менеджерам приймати рішення на місці, без зайвої бюрократії. Це скорочує час реагування на запити клієнтів і поліпшує обслуговування. Гнучка структура сприяє швидкій комунікації між працівниками, техніками, постачальниками запчастин і адміністрацією. Попит на послуги автосервісу може різко змінюватися в залежності від сезонів, цін на паливо, законодавчих змін або навіть погодних умов. Адаптивне управління дає змогу оперативно змінювати фокус — наприклад, переорієнтуватися з ремонту на сезонну підготовку авто або впровадити нові послуги, як-от діагностика електромобілів.

Ще одним важливим напрямом є оперативне перепрофілювання діяльності підприємства, зокрема освоєння нових ринків, запуск інноваційних товарів або послуг, що відповідають актуальним потребам споживачів. У цьому контексті особливу роль відіграє цифровізація бізнес-процесів — перехід до електронної комерції, впровадження CRM- та ERP-систем, використання аналітики для прийняття рішень.

В умовах кризи актуалізується також проблема ефективного управління персоналом. Важливими є заходи з підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їх участі в процесах трансформації, впровадження гнучких режимів праці. Формування адаптивної організаційної культури сприяє згуртованості колективу та стійкості до стресових факторів.

Крім того, значного потенціалу набуває стратегія кооперації — об'єднання ресурсів із іншими підприємствами, створення кластерів, розвиток мережеских форм партнерства, що дозволяє скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Партнерські відносини є чинником зниження ризиків через розподіл відповідальності та доступ до спільної інфраструктури.

Підвищення ефективності управління в умовах кризи також вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища. Своєчасне виявлення змін у регуляторній політиці, поведінці споживачів, діях конкурентів дозволяє підприємству адаптувати стратегію розвитку до нових умов.

Отже, антикризове управління малими підприємствами повинно ґрунтуватися на принципах гнучкості, проактивності, адаптивності та інноваційності. Комплексний підхід до діагностики, планування, організації та контролю в умовах кризи забезпечує не лише збереження життєздатності підприємства, а й створює підґрунтя для його подальшого розвитку в посткризовий період.

Висновки до розділу I

Кризові ситуації є невід'ємним етапом розвитку будь-якого підприємства, що супроводжуються дисбалансом між ресурсними можливостями та поточними потребами. Основною економічною сутністю кризи є дефіцит оборотних коштів, який загрожує як господарській діяльності, так і фінансовим зобов'язанням підприємства. Залежно від глибини та масштабів прояву, кризу розглядають як ситуацію або як стан, що вимагає оперативного управлінського втручання.

На виникнення кризових явищ впливають як зовнішні чинники (ринкова позиція, кредиторська залежність), так і внутрішні (структура витрат, ефективність операцій). Вирішальне значення в умовах кризи має швидкість реакції управління та здатність підприємства до адаптації в умовах невизначеності, що реалізується через впровадження антикризового управління.

Оптимізація витрат і диверсифікація джерел фінансування є критично важливими для збереження ліквідності, зменшення ризиків дефолту та підтримання операційної діяльності.

Людський капітал та організаційна культура відіграють вирішальну роль у трансформаційних процесах. Спроможність персоналу до навчання, участі в змінах і ефективної взаємодії є запорукою стійкості бізнесу в умовах кризи.

2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВВ-ЗАПЧАСТИНИ» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВВ-Запчастини» (ТОВ «ВВ-Запчастини») зареєстроване 9 грудня 2021 року в місті Хмельницький, Хмельницька область, Україна (ЄДРПОУ: 44628335). Юридична адреса та місце ведення господарської діяльності: 29000, Хмельницька область, Хмельницький район, місто Хмельницький. Підприємство має статус зареєстрованого та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал становить 10 000,00 грн, повністю внесений єдиним засновником і кінцевим бенефіціаром – Цісарем Володимиром Вікторовичем, який також є керівником і підписантом.

ТОВ «ВВ-Запчастини» спеціалізується на торгівлі автомобільними запчастинами та супутніми товарами. Основні види діяльності, зазначені в Єдиному державному реєстрі, включають:

- Оптову та роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.31, КВЕД 45.32).
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 46.19).
- Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19).

Ці види діяльності відображають багатопрофільний підхід підприємства до торгівлі автозапчастинами, що включає як оптові, так і роздрібні операції, а також потенційну діяльність у сфері посередництва та управління нерухомістю.

ТОВ «ВВ-Запчастини» працює на ринку автомобільних запчастин, який є висококонкурентним і динамічним сектором економіки України. Підприємство орієнтоване на забезпечення потреб власників легкових і вантажних автомобілів, а також автосервісів у Хмельницькому регіоні. Основний асортимент включає широкий спектр автозапчастин, таких як:

- деталі двигуна (поршні, клапани, фільтри, ремені ГРМ);
- гальмівні системи (диски, колодки, шланги);
- елементи підвіски та ходової частини (амортизатори, пружини, шарові опори);
- електрообладнання (акумулятори, свічки запалювання, датчики);
- кузовні деталі (бампери, фари, дзеркала);
- витратні матеріали (мастила, охолоджувальні рідини, гальмівні рідини).

Попит на ці товари формується завдяки стабільному автомобільному парку в Україні, який включає як нові, так і старіші моделі автомобілів (зокрема марки Volkswagen, Renault, Toyota, Skoda, Ford, які популярні в регіоні). Найбільшим попитом користуються витратні матеріали та деталі для планового технічного обслуговування (фільтри, мастила, гальмівні колодки), а також запчастини для ремонту ходової частини через стан доріг у регіоні. Крім того, підприємство пропонує як оригінальні запчастини від виробників, так і аналоги від відомих брендів (Bosch, Mann-Filter, Monroe, NGK), що дозволяє охопити різні сегменти ринку – від преміум до бюджетного.

Додатковий напрям діяльності – надання в оренду нерухомого майна – вказує на наявність власних або орендованих складських (торговельних) приміщень, які використовуються для основної діяльності або здаються в оренду для диверсифікації доходів.

Організаційна структура ТОВ «ВВ-Запчастини» є компактною, що відповідає малому розміру підприємства. Керівництво здійснює Цісар Володимир Вікторович, який поєднує функції засновника, бенефіціара та керівника. Така структура забезпечує швидке прийняття рішень, але може обмежувати масштабування бізнесу через концентрацію управлінських функцій в одній особі.

На підприємстві працює невелика команда, що включає менеджерів із закупівель, продажів, складських працівників і бухгалтерію. Згідно з попередніми даними, чисельність персоналу становить 4–5 осіб, із яких двоє є управлінськими працівниками.

У ході дослідження слід проаналізувати основні техніко-економічні показники та фінансові результати діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини» за 2022-2024 роки з метою виявлення ключових тенденцій у виробничій та фінансово-господарській діяльності підприємства на основі розрахунків в таблиці Б.1.

Виручка зростає протягом усього періоду: 2022 рік – 2 768,35 тис. грн; 2023 рік – 3 380,55 тис. грн; 2024 рік – 5005,48 тис. грн (див. рисунок Б.2). Причому приріст у 2024 році значно вищий (1624,93 тис. грн), ніж у 2023 році (612,20 тис. грн), що досягнуто шляхом розширення асортименту, клієнтської бази і поступове підвищення цін через коливання курсу валют. Темпи зростання свідчать про позитивну динаміку: зростання на 22,12 % у 2023 році та на 48,07 % у 2024 році.

Впродовж досліджуваних років спостерігається стрімке зростання повної собівартості реалізованої продукції, швидшими темпами, ніж виручка, особливо у 2024 році (темпи зростання 153,56 %), що зумовлено переважно збільшенням витрат на товарні запаси, розширення інфраструктури та інфляційним підвищенням цін на ресурси. Абсолютне зростання собівартості у 2024 році (1 481,60 тис. грн) значно перевищує приріст у 2023 році (526,25 тис. грн) (див. рисунок Б.2).

У 2022 році чистий прибуток підприємства становив 75,6 тис. грн, у 2023 році зменшився до 56,6 тис. грн (зменшення на 19,0 тис. грн; при темпах зниження у 74,87 %), а у 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі –68,5 тис. грн (зменшення порти минулого року на 125,1 тис. грн; темп зниження становив – 121,02 %). Така негативна динаміка (див. рисунок Б.3) свідчить про погіршення фінансових результатів, що пов'язане зі стрімким зростанням собівартості продукції, зростанням витрат на розширення діяльності та підвищенням кредитного навантаження. Перехід від прибутку до збитків є критичним сигналом і потребує негайного перегляду структури витрат.

Впродовж усього звітного періоду середня вартість основних фондів

організації зростає з 391,17 тис. грн до 1431,19 тис. грн. У 2023 році приріст становив 229,82 тис. грн при темпах зростання 158,76 %, а у 2024 році — вже 810,20 тис. грн при темпах зростання 230,45 % проти попереднього року. Зміни вказують на активні інвестиції в основні засоби, зокрема, придбання обладнання при розширенні торговельної та складської площі, що потребує капітальних вкладень. Динаміка зміни вартості основних засобів графічно зображено на рисунку Б.4. Значне зростання вартості основних фондів при менш швидкому зростанні виручки призвело до того, що фондівдача знижувалася, особливо різко у 2024 році (з 4,50 грн до 3,46 грн).

Обсяг торговельної площі підприємства зріс з 32 м² до 69 м²: у 2023 році приріст становив 7 м² (темп зростання – 174,72 %), а у 2024 році – 30 м² (той самий темп зростання). Така динаміка свідчить про поступове розширення торговельної мережі, ймовірно, у відповідь на зростання попиту або відкриття нових точок продажу. Обсяг складської площі також збільшився – з 78 м² у 2022 році до 178 м² у 2024 році. У 2023 році приріст становив 21 м² (127,27 %), а у 2024 році – вже 79 м² (179,69 %). Розширення складських приміщень обумовлене зростанням товарних запасів і, ймовірно, пов'язане з розширенням асортименту або обсягів закупівель.

У звітному періоді товарні запаси фірми зросли з 174,16 тис. грн до 850,59 тис. грн. У 2023 році приріст становив 86,01 тис. грн (темп зростання – 149,39 %), а у 2024 році — вже 590,42 тис. грн (326,94 %), що є найвищим показником серед проаналізованих. Така динаміка свідчить про активне накопичення запасів, яке може бути зумовлене як підготовкою до зростання обсягів продажів, так і потенційними проблемами з реалізацією продукції або неефективним управлінням запасами. При цьому період оборотності матеріально-виробничих запасів скоротився у 2023 році до 41,52 днів при темпах зниження 95,03 %, що свідчить про покращення оборотності. Проте у 2024 році цей показник різко зріс до 73,79 днів (збільшення на 32,27 днів, або темпи зростання 177,7 %), що вказує на уповільнення обігу запасів, ймовірно через їх надмірне накопичення порівняно зі зростанням собівартості. Це може створювати ризики зниження ліквідності та потребує перегляду політики управління запасами.

Середньооблікова чисельність працівників залишалась стабільною — 4 особи у 2022 та 2023 роках, а у 2024 році зросла до 5 осіб, що на 25 % більше проти попереднього року. Впродовж останніх трьох років значення продуктивності праці зросло з 692,09 тис. грн до 1 001,10 тис. грн. У 2023 році приріст становив 153,05 тис. грн (темпи зростання 122,12 % проти минулого року), а у 2024 році — 155,96 тис. грн при темпах зростання 118,45 % проти 2023 року. Збільшення показника продуктивності праці є позитивним, зумовленим швидшим зростанням виручки порівняно з чисельністю працівників, однак уповільнення темпів зростання у 2024 році може свідчити про обмежений ефект на результати комерційної діяльності від найму додаткового працівника.

За звітний період фонд оплати праці підприємства зріс повільно: у 2023 році збільшився на 22,4 тис. грн (102,15 % проти 2022 року), а у 2024 році – на 39,5 тис. грн (103,72 % проти 2023 року). Таке помірне зростання пов'язане з незначним збільшенням чисельності працівників у 2024 році (з 4 до 5 осіб) та незначним підвищенням середньомісячної зарплати у 2023 році. Відносно значного зростання виручки фонд оплати праці зростав повільніше, що свідчить про ефективне управління витратами на персонал. Середньомісячна заробітна плата у 2023 році зросла на 3,72% (до 22 137,50 грн), але у 2024 році знизилася на 17,03% (до 18 368,33 грн). Це зниження пов'язане з ростом чисельності працівників, що призвело до розподілу фонду оплати праці на більшу кількість персоналу. Зменшення середньої зарплати у 2024 році може негативно вплинути на мотивацію працівників і свідчить про можливі фінансові труднощі підприємства.

Показники рентабельності продовж усього періоду мали негативну динаміку. Рентабельність реалізованої продукції знизилась з 3,37 % у 2022 році до 2,05 % у 2023 році, а у 2024 році стала від'ємною і становила –1,61 %. Абсолютне відхилення за 2024 рік склало –3,66 п.п., а темп зниження 78,54 %. Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність продажів: зменшення з 2,73 % у 2022 році до 1,67 % у 2023 році, а у 2024 році – падіння до –1,37 % (див. рисунок Б.5). Такі зміни зумовлені насамперед зростанням витрат, які перевищували приріст виручки, а також наявністю збитку у 2024 році (див. рисунок Б.4). При збереженні подібної

динаміки фірма може серйозні проблеми з прибутковістю і фінансовою стійкістю.

Підприємство демонструє зростання обсягів діяльності (виручка, торговельні та складські площі, товарні запаси), але це супроводжується зниженням ефективності через високі витрати, неефективне використання активів та управління запасами. Збитки у 2024 році та зниження рентабельності свідчать про погіршення фінансового стану, що потребує негайного коригування стратегії.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

2.2.1 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства

Фінансовий стан підприємства є визначальним фактором його економічної стабільності та ефективності комерційної діяльності. Аналіз фінансового стану дає змогу оцінити структуру активів, зобов'язань і капіталу, а також виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності. У цьому розділі розглядаються основні аспекти фінансового стану підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» на основі даних бухгалтерського балансу. Через систематизований аналіз показників буде визначено тенденції та чинники, що впливають на фінансовий результат, для подальшого обґрунтування управлінських рішень.

За результатами аналізу балансу підприємства (див. таблицю В.1) можна зробити висновок про інтенсивне зростання обсягів активів і пасивів підприємства протягом 2022–2024 років. Валюта балансу збільшилася майже в чотири рази — з 615,91 тис. грн до 2448,81 тис. грн, що зумовлено як інвестиціями в необоротні активи, так і значним приростом оборотних активів оборотних активів, переважно за рахунок товарних запасів. Такі зміни свідчать про розширення масштабів діяльності, але водночас — про зростання фінансового навантаження через збільшення зобов'язань.

При проведенні аналізу структури активів за окремими розділами та статтями у звітному періоді зроблено висновок про значне розширення ресурсної бази підприємства. Необоротні активи зросли з 391,17 тис. грн до 1 431,19 тис. грн (темپ зростання у 2024 році — 230,45 %) і протягом перших двох років домінували у структурі балансу (понад 63 %). Такі зміни відбувалися через інвестиції в основні засоби, зокрема розширення торговельної та складської площі. Водночас у 2024 році спостерігається стрімке зростання оборотних активів — на 318,74 %, до 1 017,62 тис. грн, насамперед через збільшення товарних запасів на 326,94 %. Частка оборотних активів у балансі зросла до 41,56 %, що є важливим для забезпечення операційної гнучкості, але викликає занепокоєння щодо ефективності їх використання, оскільки оборотність запасів сповільнилася до 74 днів. Таким чином, хоча загальна динаміка активів є позитивною, фірмі необхідно оптимізувати структуру оборотних активів та оцінити ефективність капіталовкладень у необоротні ресурси.

Детальний аналіз оборотних активів фірми засвідчує їх значне розширення у 2024 році, зокрема за рахунок товарних запасів, які зросли до 850,59 тис. грн, становлячи 83,57 % структури. Такий рівень концентрації ресурсів у запасах при одночасному подовженні періоду їх оборотності з 41,52 до 73,79 днів свідчить про потенційні проблеми з ефективністю управління запасами або зниженням попиту. Водночас частка грошових коштів у загальній структурі зменшилася з 10,78 % до 6,54 %, хоча їх абсолютне значення зросло більш ніж удвічі — до 66,53 тис. грн, що загалом вказує на погіршення ліквідності. Дебіторська заборгованість залишається незначною, хоча у 2024 році її обсяг зріс до 24,06 тис. грн (2,36 %), що не несе серйозних ризиків. Інші оборотні активи також демонструють динамічне зростання (326,81 % у 2024 році), однак їх частка у структурі оборотних активів залишається невеликою. У сукупності така структура оборотних активів свідчить про необхідність перегляду політики запасів та посилення контролю над ліквідністю підприємства.

Наступний етап аналізу – дослідження змін у структурі пасивів. Аналіз виявив істотне зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Якщо у 2022 році власний капітал становив 66,43 % балансу, то у

2024 році його частка знизилася до критичних 25,48 %, попри зростання у абсолютному вираженні до 623,76 тис. грн. Натомість частка довгострокових кредитів зросла до 40,63 %, а короткострокові кредити та поточна кредиторська заборгованість у 2024 році становили 14,15% та 19,75% відповідно. Особливо загрозованим є зростання кредиторської заборгованості майже в 9 разів (з 22,86 до 483,66 тис. грн), що свідчить про затримки у розрахунках із постачальниками і потенційні проблеми з платоспроможністю. Така трансформація структури пасивів свідчить про втрату фінансової стійкості підприємства й потребує вжиття заходів для зменшення боргового навантаження та відновлення капіталізації.

Детальний аналіз зобов'язань ТОВ «ВВ-Запчастини» свідчить про суттєве зростання боргового навантаження у 2024 році. Довгострокові кредити зросли більш ніж у п'ять разів — з 183,96 до 994,85 тис. грн (темп зростання — 272,10 %), що вказує на агресивну стратегію розширення за рахунок позикових коштів. Крім того, у 2024 році з'являються короткострокові кредити на суму 346,53 тис. грн, імовірно, через нестачу обігових коштів. Знову ж відмітимо майже дев'ятикратне зростання кредиторської заборгованості. Загалом, такий рівень зобов'язань при обмежених грошових ресурсах (лише 66,53 тис. грн) значно погіршує фінансову стійкість підприємства та створює ризики ліквідності, що потребує негайної фінансової реструктуризації або коригування стратегічного підходу до фінансування.

Власний капітал товариства збільшився з 409,09 тис. грн у 2022 році до 623,76 тис. грн у 2024 році. Однак частка власного капіталу в загальній валюті балансу стрімко знижується — з 66,43 % до 25,48 %. Незважаючи на позитивні темпи приросту в 2023 році (127,27 %) та 2024 році (119,80 %), вони суттєво поступаються темпам зростання зобов'язань. Зростання капіталу у 2022–2023 роках, ймовірно, забезпечене реінвестуванням чистого прибутку (75,6 і 56,6 тис. грн відповідно), тоді як збитки у 2024 році (-68,5 тис. грн) обмежили фінансову автономію підприємства. У результаті послаблення капіталізації підприємства свідчить про зниження фінансової стійкості.

На основі даних таблиці В.2 проведено аналіз показників ліквідності та платоспроможності, що вказує на погіршення фінансового стану фірми за досліджуваний період. Коефіцієнти ліквідності значно знижуються: абсолютна ліквідність падає з 1,06 до 0,08, термінова платоспроможність — з 1,71 до 0,11, а загальний коефіцієнт покриття — з 9,83 до 1,23. Усі показники у 2024 році не досягають оптимальних значень, що свідчить про неспроможність підприємства вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Низька частка грошових коштів (лише 6,54% оборотних активів) та висока частка запасів погіршують ліквідність. Крім того, співвідношення власного капіталу до зобов'язань знижується з 1,98 до 0,34, що вказує на посилення фінансової залежності від кредиторів і зниження платоспроможності. Це становить ризик для подальшої стабільної діяльності підприємства.

Дослідження змін дебіторської та кредиторської заборгованості показало протилежні тенденції. Дебіторська заборгованість у 2023 році зменшилася з 14,94 до 8,10 тис. грн, що вказує на покращення розрахункової дисципліни. У 2024 році вона зросла до 24,06 тис. грн, але її частка в активах залишається низькою (2,36 %), що є позитивним з точки зору ліквідності. Натомість кредиторська заборгованість у 2024 році зросла до 483,66 тис. грн (майже на 900 %), що становить 19,75 % балансу. Це може свідчити про затримки в розрахунках і дефіцит оборотних коштів. Потрібно звернути увагу, що така ситуація створює ризики втрати ділової репутації та ускладнення умов співпраці з постачальниками.

При вивченні показників стійкості в таблиці В.3 коефіцієнт автономії знизився з 0,664 до 0,255 за досліджуваний період, що підтверджує попередні висновки про зниження фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами взагалі у 2024 році мав від'ємне значення (з 0,08 у 2022 році до -0,793 у 2024 році).

Отже, розрахунки показали, що ТОВ «ВВ-Запчастини» перебуває у стані фінансової нестабільності через агресивне розширення, яке супроводжується зростанням боргів, зниженням ліквідності та збитками. Без негайних заходів для

оптимізації витрат, управління активами та боргами підприємство ризикує поглибленням кризи.

За результатами діяльності у 2022–2023 роках ТОВ «ВВ-Запчастини» було прибутковим, але з тенденцією до зниження чистого прибутку (з 75,6 до 56,6 тис. грн) через швидше зростання собівартості порівняно з виручкою. У 2024 році підприємство стало збитковим (-68,5 тис. грн), що є критичною ознакою фінансової кризи. Збитки спричинені як надмірним зростанням собівартості (153,56% проти 148,07% виручки), зростанням боргового навантаження (з 419,59 до 1825,04 тис. грн), так і накопиченням товарних запасів (850,59 тис. грн) із повільним обігом (73,79 днів).

Аналіз показників рентабельності проведено на основі зведених розрахунків в таблиці В.4. Впродовж усього звітного періоду всі основні показники рентабельності підприємства суттєво погіршилися. Рентабельність продажів знизилась із 2,73 % у 2022 році до -1,37 % у 2024-му, що свідчить про перехід до збитковості — зокрема, чистий збиток у 2024 році склав 68,5 тис. грн. Аналогічна динаміка спостерігається у рентабельності витрат, яка впала з 3,37 % до -1,61 %, що вказує на перевищення витрат над доходами. Рентабельність капіталу (ROA) зменшилась з 12,28 % до -2,80 %, що пов'язано з неефективним використанням активів, особливо товарних запасів і основних фондів, загальний обсяг яких зріс до 2 448,81 тис. грн. Падіння рентабельності виробничих фондів із 19,33 % до -4,79 % відображає неефективність капіталовкладень, оскільки прибуток не зростає відповідно до збільшення вартості основних засобів. Загалом, негативна рентабельність у 2024 році в усіх напрямках є ознакою фінансової нестабільності та неефективного управління ресурсами підприємства.

ТОВ «ВВ-Запчастини» перебуває у стані фінансової нестабільності через агресивне розширення, яке супроводжується зростанням боргів, зниженням ліквідності та збитками. Без термінових заходів із оптимізації витрат, управління активами та зниження боргового навантаження підприємство ризикує поглибленням кризи та банкрутством. Рекомендується негайно впровадити антикризові дії для відновлення рентабельності та фінансової стійкості.

2.2.2 Використання інтегрально-дискримінантних моделей оцінки фінансової стійкості та ймовірності банкрутства підприємства

Попереднє дослідження фінансового стану фірми показало його суттєво погіршення у 2024 році. Надмірне зростання товарних запасів на 326,94 % у поєднанні з уповільненням їх обігу до 73,79 днів негативно вплинуло на ліквідність. Загальний обсяг зобов'язань зріс з 206,82 до 1 825,04 тис. грн, що супроводжувалося різким збільшенням кредиторської заборгованості (на 896 %) та активним залученням кредитного фінансування. Частка власного капіталу зменшилась із 66,43 % до 25,48 %, а співвідношення капіталу до зобов'язань впало з 1,98 до 0,34, що є ознакою послаблення фінансової стійкості. Коефіцієнти ліквідності в 2024 році опинилися значно нижчими за нормативні значення, а збитки в розмірі 68,5 тис. грн лише посилили ознаки фінансової нестабільності.

Слід додати також перехід фінансової діяльності підприємства за останній рік в зону збитковості. Таким чином, кризовий стан підприємства характеризується погіршенням фінансових показників, зниженням ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості та ефективності використання активів.

Проведемо діагностику фінансово-економічного стану малого підприємства з використанням закордонних та вітчизняних методик прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «ВВ-Запчастини». Для цього застосуємо модель Альтмана (Z-score), показники Бівера та модель Терещенка. Розрахуємо показники за 2022–2024 роки та проаналізуємо їх динаміку, результати зведені в таблиці В.5.

1. Модель Альтмана. Різке зниження Z-score у 2024 році (на 53,28 % порівняно з 2023 роком) свідчить про наближення до кризового стану. Основні фактори: збитки (X2, X3), зниження оборотного капіталу (X1) та зменшення частки власного капіталу (X4).

2. Показники Бівера підтверджують погіршення фінансового стану. У 2022 році підприємство було стабільним, у 2023 році з'явилися ознаки нестабільності, а

в 2024 році всі показники вказують на високий ризик банкрутства через збитки, зростання боргового навантаження та зниження оборотного капіталу.

3. Розрахунки за моделлю Терещенка. У 2022 році $R = 1,2015$ вказує на фінансову стабільність, що підтверджується високими значеннями $K4$ (0,6643, фінансова незалежність), $K5$ (4,4945, оборотність активів) та позитивною рентабельністю ($K2$, $K3$, $K6$). У 2023 році $R = 0,9495$ залишається в зоні низької ймовірності банкрутства, але зниження на 20,94 % порівняно з 2022 роком відображає погіршення через зменшення рентабельності ($K2 = 0,0167$, $K3 = 0,0602$, $K6 = 0,1087$) та оборотності активів ($K5 = 3,5952$). У 2024 році $R=0,4546$ потрапляє в сіру зону (середня ймовірність банкрутства), що є значним погіршенням (зниження на 52,12% порівняно з 2023 роком). Основними причинами такої динаміки слід назвати негативну рентабельність ($K2 = -0,0137$, $K3 = -0,0280$, $K6 = -0,1098$) через збитки (-68,5 тис. грн). На погіршення фінансового стану фірми вплинуло зниження чистого оборотного капіталу ($K1 = 0,0765$) через зростання поточних зобов'язань (830,19 тис. грн). При цьому відбувалося і зниження фінансової незалежності ($K4 = 0,2548$) через зростання зобов'язань (1825,04 тис. грн).

Зауважимо, що фінансові результати та рентабельність узгоджуються з моделлю Терещенка ($R=0,4546$, сіра зона у 2024 році), яка вказує на середню ймовірність банкрутства через негативну рентабельність ($K2 = -0,0137$, $K3 = -0,0280$, $K6 = -0,1098$) і низьку оборотність активів ($K5 = 2,0437$). Модель Альтмана ($Z = 2,13$) у 2024 році (сіра зона) також вказує на середню ймовірність банкрутства, що узгоджується з низькою автономією та високим борговим навантаженням. Показники Бівера (високий ризик) також підтверджують кризовий стан, спричинений збитками та боргами – високий ризик банкрутства у 2024 році через негативний чистий прибуток (-0,0375), високий леверидж (0,7453) і низький оборотний капітал (0,0765).

Показники фінансової стійкості підтверджують висновки моделей Терещенка, Альтмана та Бівера, вказуючи на кризовий стан у 2024 році. Основна причина – зростання зобов'язань і неефективне використання активів.

2.3 Діагностика ефективності управлінських процесів в ТОВ «ВВ-Запчастини»

Діагностика ефективності управлінських процесів є ключовим етапом оцінки загального стану підприємства, оскільки саме управлінські рішення визначають раціональність використання ресурсів, динаміку доходів і рівень витрат. Таблиця В.6 містить основні показники, що характеризують ефективність управління в ТОВ «ВВ-Запчастини» протягом досліджуваного періоду. Аналіз цих даних дозволяє виявити оцінити ступінь впливу управлінських витрат на фінансові результати та визначити напрями для підвищення ефективності менеджменту.

Розрахунки показників в таблиці В.6 показали позитивне зростання чистого доходу від реалізації (темп зростання у 2024 році – 148,07%), що однак супроводжується різким погіршенням фінансових результатів вказує на неефективне управління витратами та ресурсами.

Незважаючи на стабільну чисельність управлінського персоналу (2 особи), витрати на управління зросли більш ніж у 2,5 рази в 2024 році. Частка управлінських витрат у загальних витратах досягла 28,1 %, а питома вага зарплат менеджерів у фонді оплати праці – 68,6 %. Ці показники є надмірними, особливо з огляду на збитки підприємства (-68,5 тис. грн), що є явною ознакою диспропорції в управлінській структурі та зниження ефективності.

Продуктивність праці менеджерів формально зростає, але не трансформується у прибуток. Показники ефективності використання управлінських витрат стрімко погіршуються: обсяг реалізації на 1 грн витрат зменшився до 4,19 тис. грн, а прибуток на 1 грн витрат став від'ємним (-0,06 тис. грн) (див. рисунок В.7). Це свідчить про критичне зниження ефективності менеджменту. Попри позитивну динаміку виручки, підприємство стикається з кризовими тенденціями: збитковістю, надмірними витратами на управління та зниженням ефективності використання ресурсів. Необхідне термінове коригування фінансової та управлінської політики.

2.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ринок автозапчастин в Україні характеризується високою конкуренцією, що зумовлена великою кількістю гравців, включаючи спеціалізовані магазини, інтернет-платформи, дистриб'юторів і автосервіси. У Хмельницькому регіоні основними конкурентами ТОВ «ВВ-Запчастини» можна назвати:

- 1) Місцеві роздрібні магазини автозапчастин, такі як «Автосвіт» чи «АвтоПлюс».
- 2) Великі національні мережі, наприклад, «Автопро» або «Еліт-Україна», які пропонують широкий асортимент і конкурентні ціни.
- 3) Інтернет-магазини, такі як Exist.ua, UkrParts, які забезпечують зручність замовлення та доставку.
- 4) Авторизовані дилери автовиробників, що спеціалізуються на оригінальних запчастинах.

Конкурентна перевага ТОВ «ВВ-Запчастини» полягає в локальній присутності, швидкості постачання запчастин для автосервісів і клієнтів у Хмельницькому, а також у гнучкості асортименту, що включає як оригінальні, так і неоригінальні деталі. Однак підприємство стикається з викликами, пов'язаними з ціновою конкуренцією, необхідністю підтримки складських запасів і адаптацією до зростання онлайн-продажів, що домінують на ринку.

Серед тенденцій ринку варто відзначити зростання попиту на запчастини для електромобілів і гібридних авто, а також на автокомпоненти для старих моделей через економічні обмеження споживачів. Крім того, проблеми в логістичному постачанні, пов'язані з імпортом запчастин, та коливання валютних курсів впливають на собівартість та ціноутворення, що вимагає від підприємства гнучкої стратегії закупівель.

Розглянемо перспективи розвитку підприємства. ТОВ «ВВ-Запчастини» має потенціал для розвитку завдяки зростанню автомобільного ринку в Україні та стратегічному розташуванню в Хмельницькому, який є важливим логістичним і

торговельним центром Західної України. Перспективні напрями включають:

- розширення асортименту за рахунок запчастин для електромобілів і гібридів;
- розвиток онлайн-продажів через власний сайт або співпрацю з маркетплейсами (наприклад, prom.ua);
- укладання партнерських угод із місцевими автосервісами для постачання запчастин;
- оптимізація логістики та складського господарства для зниження витрат.

Для забезпечення сталого розвитку підприємству потрібно вкладати кошти у впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності своєї діяльності. Потрібно витратити гроші на закупівлю програмного забезпечення, автоматизованих систем управління (наприклад, CRM, ERP), оновлення комп'ютерної техніки, впровадження електронного документообігу, використання онлайн-платформ для продажу або обліку, навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами, а також інвестувати кошти в маркетинг.

Водночас підприємство має враховувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією з онлайн-платформами та залежністю від імпорту. Цифровізація може бути ефективним способом зменшення витрат і підвищення контролю, але вона має бути поетапною та виправданою економічно. Почати з найпростіших рішень: автоматизація обліку товарів, CRM-система для продажів, електронний документообіг. Обирати бюджетні або хмарні рішення, які не вимагають великих початкових інвестицій.

ТОВ «ВВ-Запчастини» є молодим підприємством, що працює на конкурентному ринку автозапчастин у Хмельницькому регіоні. Завдяки локальній присутності, широкому асортименту та гнучкості підприємство має потенціал для розвитку, але стикається з викликами, пов'язаними з конкуренцією, зростанням витрат і логістичними обмеженнями. Стратегічний фокус на розширення площі асортименту може сприяти зростанню, але за умови ефективного управління фінансами та операціями.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу діяльності підприємства дозволяє зробити узагальнений висновок щодо ефективності діяльності підприємства. У процесі дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини» за 2022–2024 роки було виявлено як позитивні тенденції, що засвідчують розвиток підприємства, так і низку проблем, що потребують стратегічного реагування. До головних позитивних результатів діяльності підприємства слід віднести:

1. Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції — з 2 768,35 тис. грн у 2022 році до 5 005,48 тис. грн у 2024 році (приріст понад 80 %).

2. Зростання продуктивності праці — з 692,09 до 1001,10 тис. грн на одного працівника, що вказує на більш ефективну та результативну працю співробітників фірми.

3. Розширення торговельної та складської площі, яке створює базу для майбутнього зростання: покращення логістики, збільшення асортименту товарів та можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Разом з тим, аналіз засвідчив низку негативних аспектів, які стримують розвиток підприємства та створюють загрозу його фінансовій стабільності:

1. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищили темпи зростання доходів, що спричинило скорочення прибутку в 2023 році та вихід на збиткову діяльність у 2024 році. Це вказує на потребу в оптимізації витратної частини та контролі над закупівельними цінами.

2. Зростання товарних запасів на 326,94% у 2024 році та збільшення періоду їх оборотності до 73,79 днів є ознаками неефективного управління запасами. Це заморожує обігові кошти підприємства, знижує ліквідність, а також підвищує фінансові ризики.

3. Зниження фондівіддачі з 4,60 до 3,46 свідчить про те, що інвестиції в основні фонди не забезпечили належного приросту доходів. Це може бути наслідком нераціонального розміщення інвестицій або недостатнього

завантаження нових потужностей.

4. Негативна рентабельність реалізованої продукції (-1,61 %) та продажів (-1,37 %) у 2024 році — критичні індикатори, що вказують на системні проблеми у фінансовому менеджменті підприємства.

5. Зниження середньомісячної заробітної плати у 2024 році створює ризики демотивації персоналу, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів, що у довгостроковій перспективі може погіршити загальну ефективність бізнесу.

Таким чином, ТОВ «ВВ-Запчастини» демонструє потенціал до зростання, що підтверджується позитивною динамікою доходів, підвищенням продуктивності праці та розширенням матеріально-технічної бази. Однак підприємство стикається з серйозними фінансовими труднощами, пов'язаними з низькою рентабельністю, неефективною політикою управління запасами та витратами, а також недостатньою віддачою від інвестицій.

Для забезпечення стабільного розвитку та відновлення прибутковості підприємству рекомендовано: впровадити систему контролю за витратами та рентабельністю продукції; оптимізувати товарні запаси з урахуванням реального попиту; переглянути стратегію управління основними засобами; розробити політику стимулювання персоналу з урахуванням фінансових можливостей.

Лише за умови впровадження комплексного підходу до вдосконалення внутрішніх процесів та фінансового управління ТОВ «ВВ-Запчастини» зможе повернутися на траєкторію сталого розвитку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволив зробити певні висновки щодо конкурентної позиції підприємства та перспектив його розвитку. ТОВ «ВВ-Запчастини» є молодим підприємством, що працює на конкурентному ринку автозапчастин у Хмельницькому регіоні. Завдяки локальній присутності, широкому асортименту та гнучкості підприємство має потенціал для розвитку, але стикається з викликами, пов'язаними з конкуренцією, зростанням витрат і логістичними обмеженнями. Стратегічний фокус на розширення площі і асортименту може сприяти зростанню, але за умови ефективного управління фінансами та операціями.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Оцінка впливу кризових факторів на діяльність підприємства та обґрунтування комплексу антикризових заходів для ТОВ «ВВ-Запчастини»

Ознаки та тенденції, що свідчать про кризову ситуацію на підприємстві, можуть бути систематизовані в межах комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності за досліджуваний період. Результати проведеного аналізу дозволяють зробити низку логічно взаємопов'язаних висновків, що відображають як прояви кризи, так і їх детермінанти та потенційні наслідки.

Виявлено наступні ознаки можливої кризової ситуації ТОВ «ВВ-Запчастини».

1) Фінансова збитковість. У 2024 році підприємство зазнало чистого збитку у розмірі 68,5 тис. грн, що є ключовою ознакою фінансової кризи. Показники рентабельності реалізованої продукції та продажів стали від'ємними (-1,61 % та -1,37 % відповідно), що свідчить про системну нездатність покривати витрати доходами. Така ситуація зумовлена випереджальним зростанням собівартості над доходами, а також неефективним використанням інвестованих ресурсів.

2) Зниження ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності у 2024 році суттєво погіршилися: коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,08), термінової платоспроможності (0,11) та загального покриття (1,23) є нижчими за нормативні межі. Такі значення та їх динаміка змін підтверджує труднощі підприємства у виконанні поточних зобов'язань і свідчить про ризик втрати платоспроможності.

3) Зростання боргового навантаження. Фінансова стійкість підприємства також ослаблена через суттєве зростання обсягу позикового капіталу. У 2024 році обсяг довгострокових кредитів зріс до 994,85 тис. грн, а також з'явилась короткострокова заборгованість у сумі 346,53 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість збільшилася на 896,16 %, що вказує на відтермінування розрахунків

з постачальниками через брак ліквідних коштів.

4) Зниження ефективності використання активів. Незважаючи на значні інвестиції в основні засоби (приріст з 391,17 до 1431,19 тис. грн), фондвіддача скоротилася з 4,60 до 3,46 грн/грн. Це свідчить про невиправдану капіталізацію без адекватного зростання обсягів реалізації, що посилює фінансове навантаження на підприємство.

5) Уповільнення оборотності запасів. Збільшення періоду оборотності товарно-матеріальних запасів до 73,79 днів у 2024 році вказує на зниження ефективності управління складськими ресурсами. Імовірне накопичення неліквідних товарів призводить до заморожування оборотного капіталу, що посилює дефіцит ліквідності.

6) Зменшення доходності та маржинальності. Повна собівартість реалізованої продукції у 2023–2024 роках зростала швидше, ніж виручка від реалізації. Така диспропорція свідчить про низьку адаптивність витрат до обсягів діяльності та загрозу довгострокового зниження маржинальності бізнесу.

7) Погіршення соціальних показників. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році знизилася на 17,03 % у порівнянні з попереднім роком, що негативно позначається на мотивації працівників і може спричинити плинність кадрів.

8) Потенційна втрата конкурентоспроможності. Збитковість та зниження операційної ефективності обмежують можливості підприємства інвестувати у маркетинг, інновації або цінові стратегії, що в умовах конкурентного ринку запчастин може призвести до втрати ринкових позицій.

Висновки доповнено розробленою матрицею SWOT-аналізу управління підприємством в умовах кризових явищ (див. таблицю Г.1).

Підприємство має ряд стратегічних переваг, таких як ресурсна база, досвід та сформований ринок збуту. Водночас, наявність структурного дисбалансу у фінансовій системі (високі витрати, низька рентабельність, боргове навантаження) ставлять його у вразливе становище. Для запобігання банкрутству та стабілізації діяльності критично важливо використати виявлені можливості – перш за все, через фінансову оптимізацію, перегляд стратегії та посилення

управлінських механізмів.

Сукупність виявлених показників – від збитковості до втрати ліквідності та зростання боргового навантаження – свідчить про формування кризової ситуації на підприємстві у 2024 році. Основними причинами є агресивна політика інвестування без належного економічного обґрунтування, низька операційна ефективність, неузгоджене фінансування та неефективне управління ресурсами.

Для стабілізації ситуації та подолання кризових явищ розроблено наступні рекомендації:

1. Оптимізація витрат. Провести всебічний аудит структури витрат, зокрема закупівель, утримання складських і торгових площ, обслуговування кредитів. Виявити неефективні статті та вжити заходів до їх скорочення.

2. Реструктуризація боргів. Ініціювати переговори з кредиторами щодо перегляду графіків платежів, умов обслуговування боргів та можливого рефінансування під нижчі відсоткові ставки.

3. Підвищення ефективності використання активів. Здійснити ревізію придбаних активів на предмет їх поточного використання. За потреби – змінити функціональне призначення або реалізувати частину неефективно задіяних ресурсів.

4. Активізація продажів і маркетинг. Розробити коротко- та середньостроковий план збільшення виручки через покращення маркетингової стратегії, знижки для стимулювання збуту, розширення асортименту або покращення обслуговування.

5. Оптимізація товарних запасів. Запровадити систему управління запасами на основі реального попиту (наприклад, ABC- або XYZ-аналіз), щоб уникнути перевищення обсягів закупівлі над необхідними потребами.

6. Поліпшення ліквідності. Здійснити заходи щодо прискорення обігу дебіторської заборгованості, впровадити стимули для клієнтів за швидку оплату, а також переглянути умови розрахунків з постачальниками.

7. Мотивація персоналу. Розробити програму нематеріальної мотивації (визнання, гнучкий графік, навчання), що частково компенсуватиме зниження

зарплати до стабілізації фінансових показників.

Зважаючи на негативну динаміку ключових фінансових та операційних показників, підприємство перебуває на етапі поглиблення фінансової нестабільності. Без своєчасного реагування існує висока ймовірність розвитку наступних ризиків для ТОВ «ВВ-Запчастини».

Серед основного переліку слід виділити ризик неплатоспроможності. На це вказує рівень поточної ліквідності, який є критично низьким. Подальше зниження загрожує нездатністю виконувати зобов'язання перед контрагентами, податковими органами та працівниками. Зростання боргового навантаження без пропорційного приросту доходів може призвести до дефолту за зобов'язаннями (кредитного дефолту), що, у свою чергу, унеможливить подальше фінансування діяльності з зовнішніх джерел. Для підприємства також існує загроза порушення фінансової стабільності в середньостроковій перспективі. Це означає, що навіть при стабільному рівні реалізації у наступні періоди, накопичені борги та зобов'язання вимагатимуть значного обсягу коштів, яких підприємство не зможе згенерувати зі звичайної операційної діяльності.

Погіршення обслуговування клієнтів через зменшення асортименту, зростання цін при зростанні витратного навантаження можуть знизити конкурентоспроможність, що є особливо критичним у сегменті продажу запчастин. Тенденція до зменшення заробітної плати демотивуюче впливає на персонал, що може викликати відтік кваліфікованих працівників та зниження якості виконання функціональних обов'язків та результативності праці.

Для виведення підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» з кризового стану доцільним є розроблення стратегічного плану фінансової стабілізації, який має включати наступні складові.

До короткострокових (оперативних) заходів слід включити перегляд політики цін з урахуванням реального попиту та рівня витрат; визначення критичних постачальників та погодження нових умов оплати; призупинення витрат на розвиток (крім пріоритетних проектів); скорочення обсягів неліквідних товарів (через знижки, акції, продаж зі зменшеною маржею).

Середньострокові заходи передбачають диверсифікацію каналів збуту (онлайн-продаж, нові ринки), впровадження елементів управлінського обліку для контролю маржинальності кожного напрямку діяльності, а також аналіз продуктивності персоналу та оптимізація чисельності за рахунок автоматизації рутинних процесів.

Довгострокові заходи передбачають проведення реструктуризації активів (відмова від надлишкових площ або їх здача в оренду), залучення стратегічних партнерів або інвесторів на умовах часткового викупу активів з метою зниження кредитного тиску. Особливо важливою в умовах сьогодення для ТОВ «ВВ-Запчастини» є введення елементів ризик-менеджменту в систему управління фірми з метою попередження криз у майбутньому.

Структурно стратегічний план фінансового оздоровлення для ТОВ «ВВ-Запчастини» зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічний план фінансової стабілізації ТОВ «ВВ-Запчастини»

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що підприємство перебуває у фазі фінансово-економічної дестабілізації, з ознаками кризи ліквідності, прибутковості, ефективності та фінансової стійкості. Виявлені

диспропорції між зростанням витрат та доходів, надмірна капіталізація без належної віддачі, накопичення неліквідних запасів і зростання зобов'язань становлять загрозу для подальшого функціонування.

Разом з тим, наявність потужної виробничої бази, сформованої клієнтської аудиторії та попит на продукцію дають змогу розробити та реалізувати ефективну стратегію виходу з кризи. Необхідною умовою є впровадження системних змін у сфері фінансового управління, оперативного контролю та стратегічного планування. Вчасна реалізація рекомендованих заходів дозволить не лише стабілізувати фінансове становище підприємства, але й створити передумови для відновлення динамічного зростання у середньостроковій перспективі.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління товарними запасами з метою оптимізації витрат

Аналіз показників підтверджує кризовий стан підприємства у 2024 році створений через швидше зростання собівартості порівняно з виручкою, що було спричинено, в тому числі, і неефективним управлінням запасами, зниженням ліквідності та збитковістю. Це вимагає антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності активів шляхом скорочення надлишкових товарних запасів (850,59 тис. грн) на основі аналізу попиту та впровадження відповідної моделі управління запасами, а також прискорення обігу запасів (73,79 днів) через акції, знижки або розширення ринків збуту.

Для оптимізації товарних запасів пропонується запровадити систему управління запасами на основі реального попиту (наприклад, ABC-аналізу), щоб уникнути перевищення обсягів закупівлі над необхідними потребами і знизити капітал, заморожений в складських залишках.

ABC-аналіз дозволяє розподілити товари за важливістю та стабільністю попиту, що є основою для стратегій управління запасами.

Головне завдання полягає у виборі відповідної моделі управління запасами, яка спрямована на оптимізацію рівня товарних запасів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства при мінімальних витратах на їх закупівлю, зберігання та управління. Розглянемо основні моделі управління запасами.

Модель Just-in-Time (JIT) передбачає закупівлю товарів у мінімальних обсягах точно в момент потреби, що зменшує витрати на зберігання та ризики неліквідних запасів. Така модель ефективна для товарів із стабільним попитом.

Модель EOQ (Economic Order Quantity) визначає оптимальний обсяг замовлення, що мінімізує сумарні витрати на замовлення та зберігання, та використовується для товарів із передбачуваним попитом.

Модель з фіксованим інтервалом замовлення передбачає, що замовлення здійснюються через регулярні проміжки часу, що підходить для товарів із сезонним або змінним попитом.

Відповідно до моделі з мінімальним/максимальним рівнем запасів встановлюються порогові рівні запасів, при досягненні яких автоматично формується нове замовлення. Модель ефективна для товарів із високою важливістю.

ABC-аналіз класифікує товари за їхньою важливістю (внеском у виручку або прибуток), що дозволяє адаптувати моделі управління запасами до різних категорій товарів. Для ТОВ «ВВ-Автозапчастини» в таблиці Д.1 розраховано виручку за товарними групами у 2024 році з позначенням їх питомої ваги.

Основні спостереження, зроблені на основі аналізу таблиці наступні. Найбільшу частку виручки генерують товарні групи категорії А (за ABC-аналізом): електрообладнання (21,87 %, 1094,67 тис. грн), двигуни (18,87 %, 944,57 тис. грн), кузов/бампери (14,23 %, 712,26 тис. грн), автомастила (10,11 %, 505,99 тис. грн) та рульове управління (9,64 %, 482,55 тис. грн). Ці групи разом забезпечують 74,72 % виручки.

Товари, віднесені до категорії В, такі як фільтри (з питомою вагою 5,11 %, 255,78 тис. грн), система охолодження (відповідно 5,13 %, 256,78 тис. грн), зчеплення (4,43 %, 221,77 тис. грн), амортизатори (4,04 %, 202,28 тис. грн) та

антифризи (2,94 %, 147,16 тис. грн), генерують 18,41 % виручки.

Категорія С включає дев'ять товарних груп (гальма, підвіски, ремені, гайки/шайби/болти/гвинти, ремкомплекти, оптика, привід, оздоблення, підшипники/відбійники) мають низьку питому вагу (1,74 % виручки, сумарно 86,57 тис. грн), що вказує на їх низьку ліквідність та незначний внесок у дохід.

Структура виручки демонструє концентрацію доходів на обмеженій кількості товарних груп (категорія А), тоді як категорія С є низько ефективною. Це підкреслює необхідність перегляду асортименту та управління запасами для підвищення маржинальності та ліквідності.

АВС-аналіз, представлений у таблиці Д.2, дозволяє класифікувати товарні групи за їхньою важливістю для виручки підприємства.

Категорія А (65,08% виручки): електрообладнання, двигуни, кузов/бампери, автомастила, рульове управління, система охолодження. Ці товари є ключовими для бізнесу та потребують максимальної уваги в управлінні запасами та маркетингу. Категорія В (18,41 % виручки): фільтри, зчеплення, амортизатори, антифризи, колодки гальмівні. Ці товари мають середню важливість і потребують помірного управління. Категорія С (1,74 % виручки): решта товарів із низьким попитом, які створюють надлишкові запаси та підвищують витрати на зберігання.

Таблиця Д.2 чітко розподіляє товари за важливістю, що є основою для стратегій управління запасами. Для створення матриці стратегій управління запасами використаємо АВС-аналіз із таблиці Д.2, де товарні групи розподілено за важливістю (А, В, С) на основі їхньої питомої ваги у виручці.

Додатково введемо оцінку стабільності попиту, яка базується на припущеннях, оскільки прямі дані про попит відсутні. Стабільність попиту оцінюємо за такими критеріями:

1. Висока стабільність (стабільний попит) – товари, які мають постійний попит незалежно від сезону чи ринкових умов, зазвичай є універсальними для багатьох моделей авто.

2. Середня стабільність (сезонний/змінний попит) – товари, попит на які залежить від сезону, типу автомобілів або ринкових тенденцій.

3. Низька стабільність (нестабільний попит) – товари з низькою виручкою та рідкісним попитом.

Матриця стратегій управління запасами поєднує категорії ABC (за важливістю) та стабільність попиту (висока, середня, низька). Для кожної комбінації визначимо стратегії щодо закупівель, акцій, розміщення на складі та управління запасами (див. таблицю Д.3). Потрібно навести пояснення до матриці.

Категорія А (висока стабільність) включає товари (електрообладнання – 21,87%, автомастила – 10,11%, системи охолодження – 5,13%), що генерують 37,11% виручки та мають стабільний попит. Вони є пріоритетними для інвестицій у запаси та маркетинг. Можна укласти контракти з постачальниками для знижок 5-10 %. Серед акцій акції – постійна цифрова реклама, знижки 5-10 %.

До категорії А (середня стабільність) віднесені товари (двигуни – 18,87%, кузов/бампери – 14,23%, рульове управління – 9,64%), що забезпечують 42,74% виручки, але попит залежить від сезону чи моделей авто (знижки 10-15% у пікові періоди). Потрібен гнучкий підхід до закупівель.

Категорія В – це товари (фільтри – 5,11%, зчеплення – 4,43%, амортизатори – 4,04%, антифризи – 2,94%, колодки гальмівні – 1,89%), що генерують 18,41% виручки. Вони мають середній попит, тому потребують помірних запасів. Акції: пакетні пропозиції (наприклад, фільтри + автомастила зі знижкою 10 %).

Категорія С – товари (9 груп, загалом 1,74% виручки), що є низько ліквідними, їх слід мінімізувати на складі. Можливі акції – ліквідаційні розпродажі (знижки 20-30%).

Для реалізації стратегії управління запасами необхідно виконати наступні рекомендації. Протягом перших двох місяців провести детальний аналіз попиту за товарними групами (використати історичні дані продажів за 2022-2024 роки). Потрібно також налаштувати облік у Google Sheets або CRM (наприклад, Bitrix24) для моніторингу залишків.

В наступні два місяці укласти контракти з постачальниками категорії А (висока стабільність) для знижок та розпочати ліквідаційні розпродажі категорії С. Впродовж п'ятого та шостого місяців перерозподілити складські площі

відповідно до матриці, впровадити маркетингові кампанії для категорії А.

Далі, протягом півроку, щомісяця потрібно аналізувати залишки та коригувати закупівлі, при цьому оцінити ефективність акцій і скорочення запасів.

Таким чином, матриця стратегій управління запасами, що базується на АВС-аналізі та оцінці стабільності попиту, дозволяє оптимізувати закупівлі, акції та розміщення на складі. Фокус на категорії А (висока стабільність) та скорочення запасів категорії С допоможе зменшити товарні запаси на 200-250 тис. грн, прискорити обіг до 50-55 днів і підвищити маржинальність на 5-7 %. Реалізація заходів потребує 6-12 місяців і мінімальних витрат на облік та маркетинг (20-30 тис. грн), що є реальним для ТОВ «ВВ-Запчастини»

АВС-аналіз у поєднанні з моделями управління запасами сприяє антикризовому управлінню шляхом:

- Зменшення витрат. Зокрема, зменшення запасів категорії С (1,74% виручки, але значна частка складських витрат) на 50-70% (з 850,59 тис. грн до 600-650 тис. грн) вивільнить 200-250 тис. грн оборотних коштів.

- Прискорення обігу. Застосування JIT для категорії А знижує період оборотності з 73,79 до 50-55 днів, зменшуючи заморожування коштів.

- Збільшення маржинальності. Фокус на категорії А (висока стабільність) через маркетинг та оптимізацію закупівель підвищує загальну маржу на 5-7 %.

- Покращення ліквідності досягається через зменшення запасів та витрат на зберігання, що дозволяє спрямовувати кошти на погашення кредиторської заборгованості (483,66 тис. грн).

- Оптимізація складських площ полягає у раціональному розподілі складської площі (178 м²), що зменшить витрати на утримання на 10-15 % (приблизно 20-30 тис. грн на рік).

АВС-аналіз сегментує товари за важливістю, дозволяючи застосовувати відповідні моделі управління запасами (JIT, EOQ, фіксований інтервал, замовлення під клієнта) для кожної категорії. Це оптимізує витрати, прискорює обіг запасів і підвищує фінансову стійкість, що є критично важливим для подолання збитковості ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2024 та наступних роках.

3.3 Пропозицій щодо фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням підприємства

У період економічної нестабільності фінансова стабілізація малого підприємства зосереджується на відновленні платоспроможності, зниженні боргового навантаження та забезпеченні належного рівня ліквідності.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2024 році (див. таблицю В.1) виявив ряд кризових проявів. Зокрема, довгострокові кредити зросли з 183,96 тис. грн у 2022 році до 994,85 тис. грн у 2024 році (темп зростання — 272,10 %), а короткострокові позики вперше з'явилися на рівні 346,53 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість зросла на 896,16 % — з 22,86 тис. грн до 483,66 тис. грн, що свідчить про ускладнення розрахунків із постачальниками. Ліквідність підприємства залишається на критично низькому рівні: грошові кошти становлять лише 2,72 % загального балансу (66,53 тис. грн із 2448,81 тис. грн), тоді як 34,74 % активів (850,59 тис. грн) заморожені у товарних запасах. Додатково у 2024 році підприємство зазнало збитків: чистий прибуток склав -68,5 тис. грн, рентабельність продажів — лише -1,37 % (див. таблицю Б.1).

У цьому контексті важливим є ефективне управління борговим навантаженням, що передбачає рефінансування або реструктуризацію зобов'язань, обмеження залучення нових кредитів та активізацію внутрішніх фінансових резервів. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню боргового тиску та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Пропонований план фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням представлено на рисунку Д.4. він включає наступні основні блоки: перегляд умов кредитування та рефінансування/реструктуризації боргу, обмеження нових позик і посилення внутрішнього фінансування, план відновлення платоспроможності та план реалізації запропонованих заходів.

1. Перегляд умов кредитування як інструмент фінансової стабілізації малого підприємства.

Одним із ключових напрямів стабілізації фінансового стану ТОВ «ВВ-Запчастини» в умовах кризи є перегляд чинних умов кредитування з метою зменшення боргового навантаження. Загальний обсяг зобов'язань за кредитами станом на 2024 рік становить 1 341,38 тис. грн, зокрема 994,85 тис. грн — довгострокові кредити та 346,53 тис. грн — короткострокові. За припущення, що середня відсоткова ставка за кредитами становить 15% річних (що відповідає типовим умовам для малого бізнесу в Україні), річні витрати на їх обслуговування досягають приблизно 201,21 тис. грн. З метою зменшення фінансового тиску доцільно ініціювати переговори з банками щодо рефінансування кредитів під нижчу відсоткову ставку (на рівні 10–12%) або їх реструктуризації шляхом продовження терміну погашення до 3–5 років. Також варто розглянути участь у державних програмах підтримки малого бізнесу, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», які дозволяють залучати фінансування на пільгових умовах.

У разі зниження процентної ставки до 10% річна вартість обслуговування боргу зменшиться до 134,14 тис. грн, що забезпечить економію в розмірі 67,07 тис. грн на рік. Крім того, реструктуризація дозволить знизити обсяг щомісячних платежів, що позитивно вплине на поточну ліквідність підприємства та підвищить його здатність виконувати зобов'язання перед контрагентами.

2. Обмеження нових позик і активізація внутрішніх джерел фінансування як антикризовий захід.

Надмірна залежність ТОВ «ВВ-Запчастини» від зовнішнього фінансування, зокрема зростання кредитного портфеля з 183,96 тис. грн у 2022 році до 1341,38 тис. грн у 2024 році, є наслідком низької прибутковості підприємства (чистий прибуток -68,5 тис. грн) і значного обсягу заморожених обігових коштів у товарних запасах (850,59 тис. грн). Для зниження фінансових ризиків рекомендовано обмежити залучення нових позик і зосередитися на внутрішньому фінансуванні.

Насамперед доцільно провести оптимізацію запасів на основі ABC-аналізу. Запаси категорії С, що становлять лише 1,74% виручки (86,57 тис. грн), можуть бути скорочені на 50–70% через ліквідаційні розпродажі, вивільнивши 21,25–59,5

тис. грн. Запаси категорії В доцільно зменшити на 20% (50–60 тис. грн) шляхом раціоналізації закупівель. Загальний обсяг вивільнених коштів становитиме 70–120 тис. грн.

Додатково передбачається оптимізація операційних витрат: зменшення складських площ з 178 м² до 120–130 м² дозволить заощадити 20–30 тис. грн на рік; впровадження енергоефективних технологій забезпечить додаткову економію в межах 20–50 тис. грн; перехід на безкоштовне програмне забезпечення (Google Sheets, HubSpot) знизить адміністративні витрати ще на 10–15 тис. грн.

Сумарний економічний ефект від зазначених заходів може сягати 100–150 тис. грн, що створює можливості для часткового погашення короткострокових кредитів (346,53 тис. грн) та кредиторської заборгованості (483,66 тис. грн). Очікуване покриття становитиме 20–35% та 15–25% відповідно, що позитивно вплине на платоспроможність і фінансову гнучкість підприємства.

3. План відновлення платоспроможності підприємства як основа фінансової стабільності.

Для забезпечення фінансової стійкості ТОВ «ВВ-Запчастини» у кризових умовах необхідним є реалізація чіткого плану відновлення платоспроможності з урахуванням пріоритетності погашення зобов'язань. У першу чергу підприємству слід зосередитися на розрахунках із ключовими постачальниками (483,66 тис. грн), від яких надходить продукція категорії А (електрообладнання, автомастила), що є критично важливою для формування доходу.

Наступним етапом є часткове погашення короткострокових кредитів (346,53 тис. грн) з метою зниження відсоткових витрат. Довгострокові кредити (994,85 тис. грн) мають нижчий пріоритет за умови їх реструктуризації. Для ефективного управління кредиторською заборгованістю доцільно впровадити графік розрахунків, передбачаючи погашення 50% (241,83 тис. грн) боргів перед постачальниками впродовж шести місяців за рахунок вивільнених обігових коштів. Паралельно слід домовитися про відстрочку платежів на 30–60 днів для ключових товарів, що забезпечить стабільність товарного потоку.

Використання CRM-системи (наприклад, Bitrix24) сприятиме ефективному

моніторингу дебіторської (24,06 тис. грн) та кредиторської заборгованості, що дозволить пришвидшити надходження коштів від клієнтів і контролювати графік погашення зобов'язань.

Очікуваний ефект від реалізації заходів — зменшення кредиторської заборгованості на 150–200 тис. грн протягом шести місяців, зростання грошових коштів до 100–120 тис. грн, що дозволить покращити коефіцієнт абсолютної ліквідності до 0,15 та підвищити коефіцієнт покриття до рівня 1,5–2,0.

4. План реалізації фінансової стабілізації підприємства: поетапний підхід.

Для виходу з кризи та забезпечення довгострокової фінансової стабільності ТОВ «ВВ-Запчастини» пропонується чіткий покроковий план, розрахований на 12 місяців.

На етапі 1 (місяці 1–2) передбачається проведення аудиту кредитних зобов'язань із фокусом на ставки, терміни та штрафні санкції, а також переговори з банками щодо рефінансування (зниження ставки до 10–12%) або реструктуризації боргу з подовженням терміну погашення до 3–5 років. Паралельно здійснюється аналіз кредиторської заборгованості для визначення постачальників, які потребують пріоритетного фінансування.

Етап 2 (місяці 3–4) включає оптимізацію витрат і запасів: організація розпродажу товарів категорії С зі знижками 20–30% дозволить скоротити запаси на 70–120 тис. грн; впровадження системи Just-in-Time (JIT) для товарів категорії А та зменшення складських площ до 120–130 м² сприятимуть зниженню операційних витрат. Також здійснюється впровадження системи обліку заборгованості (CRM або Google Sheets).

Етап 3 (місяці 5–6) передбачає спрямування вивільнених коштів (100–150 тис. грн) на погашення короткострокових кредитів (50–70 тис. грн) та кредиторської заборгованості (100–120 тис. грн). Одночасно планується реалізація маркетингової кампанії для товарів категорії А (20–30 тис. грн на цифрову рекламу), що має забезпечити приріст виручки на 5–7%.

Заключний етап (місяці 7–12) орієнтований на системний моніторинг фінансового стану: здійснюється щомісячний контроль заборгованості та

товарних залишків, а також коригування закупівель для категорії В відповідно до динаміки продажів.

Кінцева мета реалізації плану — досягнення чистого прибутку в розмірі 50–100 тис. грн у 2025 році та формування стійкої платоспроможності підприємства.

У результаті реалізації запропонованого плану фінансової стабілізації очікується досягнення комплексного покращення фінансового стану ТОВ «ВВ-Запчастини». Насамперед, передбачається зниження витрат на обслуговування кредитів на 67,07 тис. грн щороку завдяки рефінансуванню під нижчу відсоткову ставку. Одночасно оптимізація логістичних витрат, енергоспоживання та адміністративних видатків дозволить скоротити операційні витрати на 50–95 тис. грн. За рахунок вивільнених ресурсів буде здійснено часткове погашення боргів: 20–35% короткострокових кредитів (на суму 70–120 тис. грн) та 15–25% кредиторської заборгованості (100–120 тис. грн) протягом шести місяців. Це сприятиме зниженню фінансового тиску та покращенню структури капіталу: співвідношення зобов'язань до власного капіталу зменшиться з 2,93 до рівня 2,0–2,2. Крім того, очікується позитивна динаміка показників платоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності зросте до 0,15, коефіцієнт покриття — до 1,5–2,0. Водночас завдяки прискоренню оборотності запасів (скорочення з 73,79 до 50–55 днів) буде вивільнено додатково 70–120 тис. грн оборотних коштів.

Кінцевим фінансовим результатом має стати вихід підприємства на чистий прибуток у розмірі 50–100 тис. грн у 2025 році, що забезпечується як за рахунок скорочення витрат, так і за рахунок зростання виручки на 5–7% — до рівня 5 255–5 355 тис. грн. Таким чином, впровадження даної стратегії дозволить сформулювати основу для довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 3

I. Для стабілізації ситуації та подолання кризових явищ на ТОВ «ВВ-Запчастини» було проведено оцінку впливу кризових факторів і розроблено комплекс антикризових заходів. Зокрема:

1. В ході діагностика кризового стану підприємства визначено основні ознаки фінансово-економічної кризи: збитковість, зниження ліквідності, зростання боргового навантаження, неефективне використання активів, уповільнення оборотності запасів, зменшення рентабельності, соціальні ризики, загроза втрати конкурентоспроможності.

2. Проведено SWOT-аналіз управління підприємством в умовах кризи (таблиця Г.1).

3. Розроблено першочергові рекомендації з подолання кризи: оптимізація витрат (аудит і скорочення неефективних витрат); реструктуризація боргів (перегляд умов обслуговування та графіків платежів); підвищення ефективності активів шляхом переоцінки та потенційної реалізації неефективних ресурсів; посилення збуту (оновлення маркетингової стратегії, розширення асортименту); проведення оптимізації товарних запасів на основі впровадження систем ABC/XYZ для управління закупівлями; поліпшення ліквідності (прискорення обороту дебіторської заборгованості); удосконалення мотивації персоналу через впровадження нематеріальних стимулів в умовах обмежених фінансів.

4. Сформовано стратегічний план фінансової стабілізації, який включає: короткострокові заходи (цінова адаптація, припинення непершочергових витрат, зниження залишків запасів); середньострокові заходи (диверсифікація збуту, управлінський облік, оптимізація персоналу); довгострокові заходи (реструктуризація активів, впровадження ризик-менеджменту).

II. Для підвищення ефективності управління товарними запасами та зменшення витрат ТОВ «ВВ-Запчастини» було проведено діагностику стану запасів, здійснено класифікацію товарів, обґрунтовано моделі управління запасами та розроблено покрокову стратегію дій.

1. Проведено аналіз існуючих проблем у сфері управління запасами: уповільнення оборотності при надмірних товарних залишках, збільшують витрати та знижують ліквідність; нераціональність у закупівлях через відсутність попиту-орієнтованого підходу.

2. Здійснено класифікацію товарів за методом ABC-аналізу: категорія А (ключові групи – електрообладнання, двигуни, автомастила тощо) генерує понад

65 % виручки; категорія В – середньо важливі товари з питомою вагою ~18 %; категорія С – малоліквідні товари з мінімальним внеском (1,74 % виручки), що створюють витрати на зберігання.

3. Запропоновано впровадження моделей управління запасами: Just-in-Time (JIT) для стабільного попиту (категорія А) з метою мінімізації складських витрат; EOQ та фіксовані інтервали – для передбачуваного попиту (категорія В); модель мін/макс запасів – для товарів високої важливості з нерівномірним попитом.

4. Побудовано матрицю стратегій управління запасами на основі комбінації категорій ABC та оцінки стабільності попиту (висока, середня, низька). Визначено заходи щодо обсягу закупівель, умов зберігання, маркетингових акцій, швидкості обігу для кожної категорії.

5. Розроблено покроковий план впровадження заходів (на 6–12 місяців), який включає аналіз попиту на основі історичних даних (1–2 місяці), укладання контрактів з постачальниками категорії А, ліквідація залишків категорії С (3–4 місяці), перерозподіл складських площ, маркетингові кампанії (5–6 місяців) та передбачає щомісячний аналіз запасів та коригування закупівель протягом року.

6. Серед очікуваних результатів реалізації заходів передбачається зменшення запасів на 200–250 тис. грн (зниження витрат на зберігання), прискорення обігу до 50–55 днів, підвищення маржинальності на 5–7 %, покращення ліквідності та вивільнення коштів на покриття зобов'язань, проведення оптимізації складських площ на 10–15 % (20–30 тис. грн/рік економії).

III. Розроблено комплекс заходів з фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням для ТОВ «ВВ-Запчастини» в умовах кризи. Запропоновані дії спрямовані на відновлення платоспроможності, зниження боргового тиску та покращення ліквідності. Зокрема:

1. Проведено діагностику фінансової нестабільності: різке зростання боргового навантаження через приріст довгострокових кредитів (+272 %), кредиторської заборгованості (+896 %); критична нестача ліквідності (грошові кошти становлять лише 2,72 % активів, 34,74 % активів — заморожені в запасах); збитковість у 2024 році та від'ємна рентабельність.

2. Розроблено заходи з перегляду кредитного навантаження: запропоновано

рефінансування боргів зі зниженням ставки з 15 % до 10–12 %, що дозволить заощадити ~67 тис. грн/рік; передбачено реструктуризацію боргів із подовженням строків погашення до 3–5 років; рекомендовано участь у державних програмах кредитної підтримки (5-7-9 %).

3. Запропоновано обмеження нових позик і активізацію внутрішніх ресурсів: рекомендовано зменшити запаси категорій В і С (на 70–120 тис. грн) через акції та оптимізацію закупівель; проведено аналіз можливостей економії за рахунок: скорочення складських площ (економія 20–30 тис. грн), енергоефективності (економія 20–50 тис. грн), переходу на безкоштовне ПЗ (економія 10–15 тис. грн). Очікуваний обсяг вивільнених коштів — 100–150 тис. грн, які можуть бути спрямовані на часткове погашення боргів.

4. Сформовано план відновлення платоспроможності:

- визначено пріоритетність розрахунків: спершу — із ключовими постачальниками, далі — часткове погашення короткострокових кредитів;
- запропоновано впровадити графік розрахунків із партнерами та використовувати CRM-системи для контролю заборгованості;
- очікуваний результат – зменшення кредиторської заборгованості на 150–200 тис. грн, зростання обігових коштів до 100–120 тис. грн.

5. Розроблено покроковий 12-місячний план фінансової стабілізації.

6. В ході реалізації заходів прогнозуються наступні результати: зниження витрат на обслуговування кредитів на 67 тис. грн/рік; скорочення операційних витрат на 50–95 тис. грн/рік; погашення 20–35 % короткострокових кредитів та 15–25 % кредиторської заборгованості за 6 місяців; поліпшення платоспроможності: абсолютна ліквідність до 0,15; коефіцієнт покриття — до 1,5–2,0; фінансовий результат у 2025 році — чистий прибуток 50–100 тис. грн та приріст виручки на 5–7 %.

Представлений комплекс заходів формує основу для відновлення фінансової стійкості ТОВ «ВВ-Запчастини» шляхом зменшення боргового тиску, ефективного управління зобов'язаннями та активізації внутрішніх резервів підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища малі підприємства, зокрема у сфері торгівлі, стикаються з викликами, що потребують гнучкого та результативного управління. Високий рівень витрат, обмеженість фінансових ресурсів і швидкі зміни ринкової кон'юнктури змушують шукати нові підходи до ухвалення рішень, оптимізації процесів і зміцнення фінансової стійкості. Саме тому підвищення ефективності управління у кризовий період стає не лише тактичним завданням, а й стратегічною передумовою збереження конкурентоспроможності малого бізнесу.

ТОВ «ВВ-Запчастини» є молодим підприємством, що працює на конкурентному ринку автозапчастин у Хмельницькому регіоні. У процесі дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки було виявлено як позитивні тенденції, що засвідчують розвиток підприємства, так і низку проблем, що потребують стратегічного реагування. До головних позитивних результатів діяльності підприємства слід віднести:

- значне зростання чистого доходу від реалізації продукції — з 2 768,35 тис. грн у 2022 році до 5 005,48 тис. грн у 2024 році (приріст понад 80 %);
- зростання продуктивності праці — з 692,09 до 1001,10 тис. грн на одного працівника, що вказує на більш ефективну та результативну працю співробітників фірми;
- розширення торговельної та складської площі, яке створює базу для майбутнього зростання.

Разом з тим, аналіз засвідчив низку негативних аспектів, які стримують розвиток підприємства та створюють загрозу його фінансовій стабільності:

- темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищили темпи зростання доходів, що спричинило скорочення прибутку в 2023 році та вихід на збиткову діяльність у 2024 році;
- зростання товарних запасів на 326,94% у 2024 році та збільшення періоду їх оборотності до 73,79 днів є ознаками неефективного управління

запасами;

- зниження фондівіддачі з 4,60 до 3,46 свідчить про те, що інвестиції в основні фонди не забезпечили належного приросту доходів;
- негативна рентабельність реалізованої продукції (-1,61 %) та продажів (-1,37 %) у 2024 році — критичні індикатори, що вказують на системні проблеми у фінансовому менеджменті підприємства;
- зниження середньомісячної заробітної плати у 2024 році створює ризики демотивації персоналу, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів, що у довгостроковій перспективі може погіршити загальну ефективність бізнесу.

Таким чином, ТОВ «ВВ-Запчастини» демонструє потенціал до зростання, що підтверджується позитивною динамікою доходів, підвищенням продуктивності праці та розширенням матеріально-технічної бази. Однак підприємство стикається з серйозними фінансовими труднощами, пов'язаними з низькою рентабельністю, неефективною політикою управління запасами та витратами, а також недостатньою віддачою від інвестицій.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволив зробити певні висновки щодо конкурентної позиції підприємства та перспектив його розвитку. Завдяки локальній присутності, широкому асортименту та гнучкості підприємство має потенціал для розвитку, але стикається з викликами, пов'язаними з конкуренцією, зростанням витрат і логістичними обмеженнями. Стратегічний фокус на розширення площі і асортименту може сприяти зростанню, але за умови ефективного управління фінансами та операціями.

За результатами проведеного аналізу в роботі представлено напрямки підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризових ситуацій.

I. Для стабілізації ситуації та подолання кризових явищ на ТОВ «ВВ-Запчастини» було проведено оцінку впливу кризових факторів і розроблено комплекс антикризових заходів. Зокрема:

1. В ході діагностики кризового стану підприємства визначено основні ознаки фінансово-економічної кризи: збитковість, зниження ліквідності, зростання боргового навантаження, неефективне використання активів, уповільнення оборотності запасів, зменшення рентабельності, соціальні ризики,

загроза втрати конкурентоспроможності.

2. Проведено SWOT-аналіз управління підприємством в умовах кризи.

3. На основі проведеного дослідження розроблено першочергові рекомендації з подолання кризи: оптимізація витрат (аудит і скорочення неефективних витрат); реструктуризація боргів (перегляд умов обслуговування та графіків платежів); підвищення ефективності активів шляхом переоцінки та потенційної реалізації неефективних ресурсів; посилення збуту (оновлення маркетингової стратегії, розширення асортименту); проведення оптимізації товарних запасів на основі впровадження систем ABC/XYZ для управління закупівлями; поліпшення ліквідності (прискорення обороту дебіторської заборгованості); удосконалення мотивації персоналу через впровадження нематеріальних стимулів в умовах обмежених фінансів.

4. Сформовано стратегічний план фінансової стабілізації з комплексу короткострокових заходів (цінова адаптація, припинення непершочергових витрат, зниження залишків запасів), середньострокових заходів (диверсифікація збуту, управлінський облік, оптимізація персоналу) та довгострокових заходів (реструктуризація активів, впровадження ризик-менеджменту).

II. Для підвищення ефективності управління товарними запасами та зменшення витрат ТОВ «ВВ-Запчастини» було проведено діагностику стану запасів, здійснено класифікацію товарів, обґрунтовано моделі управління запасами та розроблено покрокову стратегію дій:

1. Проведено аналіз існуючих проблем у сфері управління запасами: уповільнення оборотності при надмірних товарних залишках, збільшують витрати та знижують ліквідність; нераціональність у закупівлях через відсутність попит-орієнтованого підходу.

2. Здійснено класифікацію товарів за методом ABC-аналізу, запропоновано впровадження моделей управління запасами.

3. Побудовано матрицю стратегій управління запасами на основі комбінації категорій ABC та оцінки стабільності попиту (висока, середня, низька). Визначено заходи щодо обсягу закупівель, умов зберігання, маркетингових акцій, швидкості обігу для кожної категорії.

4. Розроблено покроковий план впровадження заходів (на 6–12 місяців).

6. Серед очікуваних результатів реалізації заходів передбачається зменшення запасів на 200–250 тис. грн (зниження витрат на зберігання), прискорення обігу до 50–55 днів, підвищення маржинальності на 5–7 %, покращення ліквідності та вивільнення коштів на покриття зобов'язань, проведення оптимізації складських площ на 10–15 % (20–30 тис. грн/рік економії).

III. Розроблено комплекс заходів з фінансової стабілізації та управління борговим навантаженням для ТОВ «ВВ-Запчастини» в умовах кризи. Запропоновані дії спрямовані на відновлення платоспроможності, зниження боргового тиску та покращення ліквідності. Зокрема:

1. Проведено діагностику фінансової нестабільності.

2. Розроблено заходи з перегляду кредитного навантаження: запропоновано рефінансування боргів зі зниженням ставки з 15 % до 10–12 %; передбачено реструктуризацію боргів із подовженням строків погашення до 3–5 років; рекомендовано участь у державних програмах кредитної підтримки (5-7-9 %).

3. Запропоновано обмеження нових позик і активізацію внутрішніх ресурсів: рекомендовано зменшити запаси категорій В і С через акції та оптимізацію закупівель; проведено аналіз можливостей економії за рахунок скорочення складських площ, енергоефективності, переходу на безкоштовне ПЗ. Очікуваний обсяг вивільнених коштів — 100–150 тис. грн, які можуть бути спрямовані на часткове погашення боргів.

4. Сформовано план відновлення платоспроможності: визначено пріоритетність розрахунків; запропоновано впровадити графік розрахунків із партнерами та використовувати CRM-системи для контролю заборгованості.

5. Розроблено покроковий 12-місячний план фінансової стабілізації.

6. В ході реалізації заходів прогнозуються наступні результати: зниження витрат на обслуговування кредитів на 67 тис. грн/рік; скорочення операційних витрат на 50–95 тис. грн/рік; погашення 20–35 % короткострокових кредитів та 15–25 % кредиторської заборгованості за 6 місяців; поліпшення платоспроможності; фінансовий результат у 2025 році — чистий прибуток 50–100 тис. грн та приріст виручки на 5–7 %.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко]; МОН України, Черкас. держ. технол. у-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 151 с.
2. Антикризове управління: навч.-метод. посібник. / Монастирський Г.Л., Попович Т.М. – Тернопіль. Економічна думка., 2020. – 190с.
3. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
4. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends // Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2020. – Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. – 2020. – Vol. 4. – P. 7579.
5. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Бізнес-навігатор. – Випуск 6.1. – 2019. – №1 (56). – С.147-153.
6. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни / Економічний простір. – № 182. – 2022. – С. 38-43.
7. Говорунов О. Г. Непередбачуваність як характеристика умов функціонування підприємства / О.Г. Говорунов // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. – 2015. – № 2 (31). – С. 175–187.
8. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки / І. О. Доценко // Modern Economics. – 2020. – № 20. – С. 73–78.
9. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265-269.
10. Касьяненко В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. – К. Університетська книга. – 2015. – 185 с.

11. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с .
12. Кривов'язюк І. Економічна діагностика. К.Центр навчальної літератури. – 2019. – 450 с.
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. – Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 396 с.
14. Крутова А., Лачкова Л., Ставерська Т. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. – 264 с.
15. Кульчий І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І. О. Кульчий. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
16. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 166-170.
17. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. – 2022. – № 13-02. – С. 8–13.
18. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. – Агросвіт. 2020. – № 5. – С. 31–35.
19. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 17-24.
20. Моделювання та прогнозування економічного розвитку регіонів України / [О. І. Амоша та ін.] ; [ред.]: О. І. Амоша, В. М. Геєць ; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування [та ін.]. - Київ : Інформ. системи, 2013. - 439 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 425-431.
21. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз, 2019. – Т.29. – № 1. – С. 156-163.

22. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 130 с.

23. Пілецька С. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства. Монографія. – К. Центр навчальної літератури. 2019. – 320 с.

24. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. – Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2021. – 283 с.

25. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7—16.

26. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч.посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 584 с.

27. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. – Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 396 с.

28. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП, 2017. – 164 с.

29. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2019. – Вип. 1, № 1. – С. 65 – 74.

30. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота: навч.посіб. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 70 с.

31. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. — New York, NY: Free Press, Simon & Schuster, Inc., 2003.

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Модель антикризового управління [13]

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Визначення сутності поняття «антикризове управління»

Джерело	Визначення
В. Оліярник, У. Дідух	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
І.О. Ахновська	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
І.В. Шварц	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників
О.І. Винокурова	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Л.С. Ситник	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів
О.О. Терещенко	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи
В.М. Маховка	<p>– як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи;</p> <p>– як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;</p> <p>– як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.</p>

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» за 2022-2024роки

Показник	Од. вим.	Значення по роках			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи зростання, %	
		2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	2768,35	3380,55	5005,48	612,20	1624,93	122,12	148,07
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	2240,41	2766,66	4248,26	526,25	1481,60	123,49	153,56
3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	75,6	56,6	-68,5	-19,0	-125,1	74,87	-121,02
4. Середня вартість основних фондів підприємства	тис. грн	391,17	620,99	1431,19	229,82	810,20	158,76	230,45
5. Обсяг торговельної площі	м ²	32	39	69	7	30	174,72	174,72
6. Обсяг складської площі	м ²	78	99	178	21	79	127,27	179,69
7. Товарні запаси	тис. грн	174,16	260,17	850,59	86,01	590,42	149,39	326,94
8. Період обіговості матеріально-виробничих запасів (Stock turnover)	дні	43,69	41,52	73,79	-2,17	32,27	95,03	177,70
9. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	4	4	5	0	1	100,00	125,00
10. Продуктивність праці працівників підприємства	тис.грн	692,09	845,14	1001,10	153,05	155,96	122,12	118,45
11. Фонд оплати праці	тис. грн	1040,2	1062,6	1102,1	22,4	39,5	102,15	103,72
12. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	21670,83	22137,50	18368,33	466,67	-3769,17	103,72	82,97
13. Фондовіддача	грн	4,60	4,50	3,46	-0,10	-1,04	97,83	76,89
14. Рентабельність реалізованої продукції	%	3,37	2,05	-1,61	-1,32	-3,66	60,83	-78,54
15. Рентабельність продажів	%	2,73	1,67	-1,37	-1,06	-3,04	61,17	-82,04

Продовження додатку Б

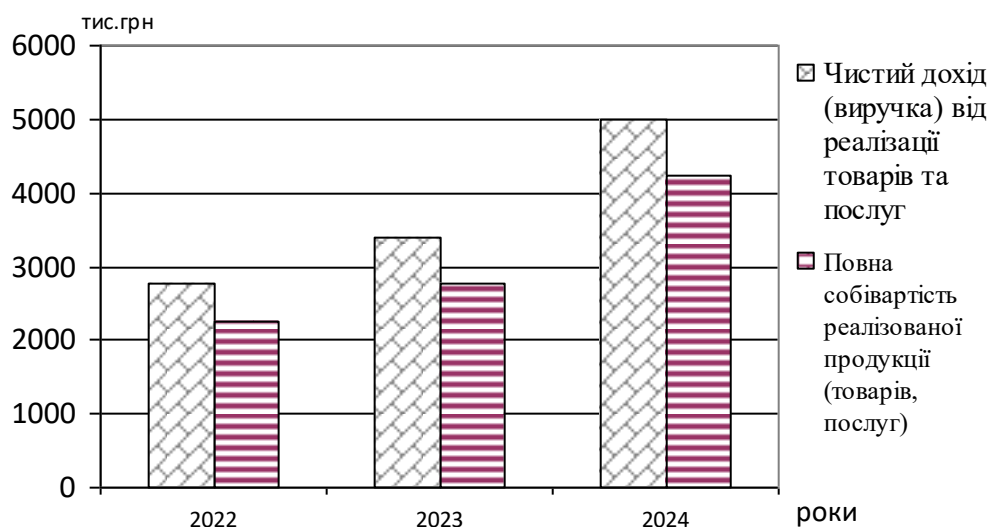


Рисунок Б.2 - Динаміка зміни виручки від реалізації товарів та послуг ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2022-2024 роках

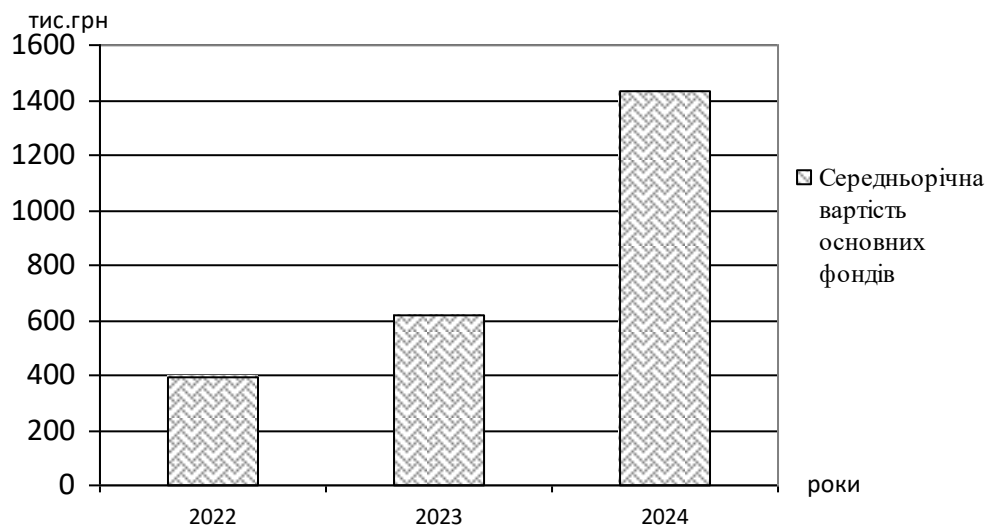


Рисунок Б.3 - Динаміка середньої вартості основних фондів підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2022-2024 роках

Продовження додатку Б

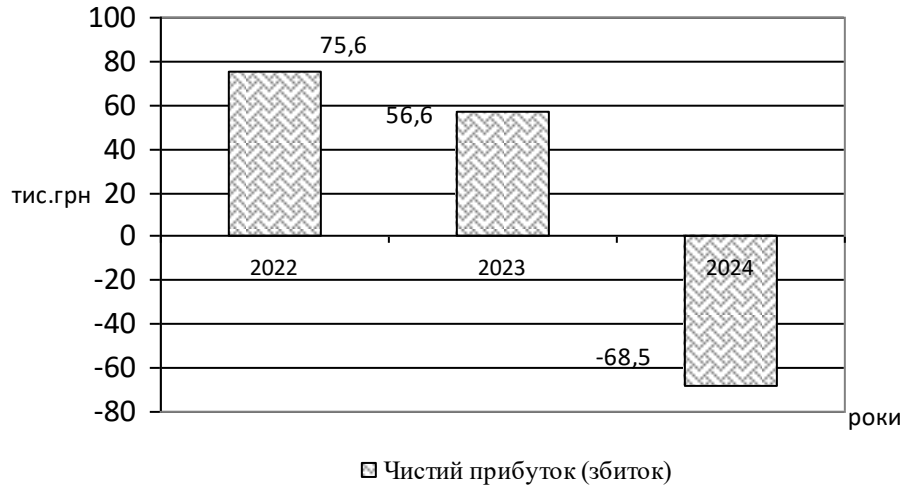


Рисунок Б.4 - Динаміка зміни чистого прибутку підприємства ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2022-2024 роках

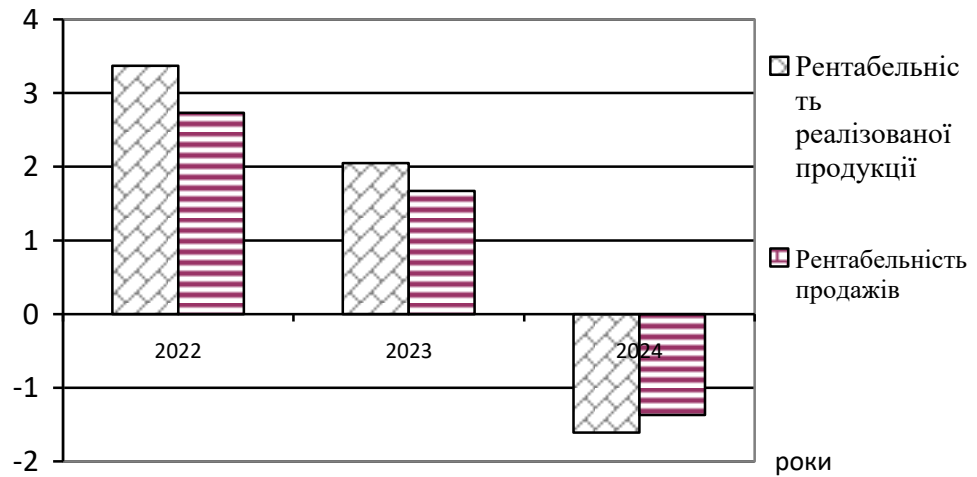


Рисунок Б.5 - Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «ВВ-Запчастини» у 2022-2024 роках

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Бухгалтерський баланс ТОВ «ВВ-Запчастини», в тис. грн

Показник	Значення по роках			Відхилення по роках		Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Актив							
Необоротні активи	391,17	620,99	1431,19	229,82	810,20	158,76	230,45
Оборотні активи, в тому числі:	224,74	319,26	1017,62	94,52	698,36	142,06	318,74
Товарні запаси	174,16	260,17	850,59	86,01	590,42	149,39	326,94
Гроші та їх еквіваленти	24,22	30,33	66,53	6,11	36,20	125,23	219,35
Дебіторська заборгованість	14,94	8,10	24,06	-6,84	15,96	54,22	297,04
Інші оборотні активи	11,43	23,39	76,44	11,96	53,05	204,55	326,81
БАЛАНС	615,91	940,25	2448,81	324,34	1508,56	152,66	260,44
Пасив							
Власний капітал	409,09	520,66	623,76	111,57	103,10	127,27	119,80
Довгострокові кредити банків	183,96	365,62	994,85	181,66	629,23	198,77	272,10
Короткострокові кредити банків	-	-	346,53	-	346,53	-	100,0
Поточна кредиторська заборгованість	22,86	53,97	483,66	31,11	429,69	236,02	896,16
БАЛАНС	615,91	940,25	2448,81	324,34	1508,56	152,66	260,44

Продовження додатку Б

Таблиця В.2 – Аналіз показників ліквідності за 2022-2024 роки

Показники	Значення по роках			Оптимальне значення	Відхилення від попереднього року, (+,-)	
	2022	2023	2024			
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,06	1,56	0,08	0,2	-0,50	-0,48
2. Коефіцієнт термінової платоспроможності	1,71	0,71	0,11	0,8-1,0	-1,00	-0,60
3. Коефіцієнт покриття	9,83	5,91	1,23	2	-3,92	-4,68

Таблиця В.3 – Показники фінансової стійкості фірми у 2022-2024 роках

Показники	Значення по роках			Відхилення 2024р. до 2022р., (+; -)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт автономії	0,664	0,554	0,255	-0,409
2. Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	1,978	1,241	0,342	-1,636
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,08	-0,314	-0,793	-0,873

Таблиця В.4 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності ТОВ «ВВ-Запчастини»

Показники	Значення по роках			Відхилення від попереднього року, (+,-)	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	2768,35	3380,55	5005,48	612,20	1624,93
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2240,41	2766,66	4248,26	526,25	1481,60
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	615,91	940,25	2448,81	324,34	1508,56
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	75,6	56,6	-68,5	-19,0	-125,1
Рентабельність, %:					
- доходу	2,73	1,67	-1,37	-1,06	-3,04
- витрат	3,37	2,05	-1,61	-1,32	-3,66
- капіталу	12,28	6,02	-2,80	-6,26	-8,82
Рентабельність виробничих фондів, %	19,33	9,12	-4,79	-10,21	-13,91

Продовження додатку В

Таблиця В.5 – Результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «ВВ-Запчастини»

Моделі/ показники	Роки		
	2022	2023	2024
Модель Альтмана для приватних компаній (непублічних): $Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$			
Вихідні дані	Оборотні активи: 224,74 тис. грн Поточні зобов'язання: 22,86 тис. грн Загальні активи: 615,91 тис. грн Чистий прибуток: 75,6 тис. грн Власний капітал: 409,09 тис. грн Загальні зобов'язання: 183,96 + 22,86 = 206,82 тис. грн Виручка: 2768,35 тис. грн	Оборотні активи: 319,26 тис. грн Поточні зобов'язання: 53,97 тис. грн Загальні активи: 940,25 тис. грн Чистий прибуток: 56,6 тис. грн Власний капітал: 520,66 тис. грн Загальні зобов'язання: 365,62 + 53,97 = 419,59 тис. грн Виручка: 3380,55 тис. грн	Оборотні активи: 1017,62 тис. грн Поточні зобов'язання: 346,53 + 483,66 = 830,19 тис. грн Загальні активи: 2448,81 тис. грн Чистий прибуток: -68,5 тис. грн Власний капітал: 623,76 тис. грн Загальні зобов'язання: 994,85 + 346,53 + 483,66 = 1825,04 тис. грн Виручка: 5005,48 тис. грн
Коефіцієнти	$X1 = (224,74 - 22,86) / 615,91 = 201,88 / 615,91 \approx 0,3277$; $X2 = 75,6 / 615,91 \approx 0,1227$; $X3 = 75,6 / 615,91 \approx 0,1227$; $X4 = 409,09 / 206,82 \approx 1,9785$; $X5 = 2768,35 / 615,91 \approx 4,4945$	$X1 = (319,26 - 53,97) / 940,25 = 265,29 / 940,25 \approx 0,2821$; $X2 = 56,6 / 940,25 \approx 0,0602$; $X3 = 56,6 / 940,25 \approx 0,0602$; $X4 = 520,66 / 419,59 \approx 1,2409$; $X5 = 3380,55 / 940,25 \approx 3,5952$	$X1 = (1017,62 - 830,19) / 2448,81 = 187,43 / 2448,81 \approx 0,0765$; $X2 = -68,5 / 2448,81 \approx -0,0280$; $X3 = -68,5 / 2448,81 \approx -0,0280$; $X4 = 623,76 / 1825,04 \approx 0,3418$; $X5 = 5005,48 / 2448,81 \approx 2,0437$
Z-score	$Z = 0,717 \cdot 0,3277 + 0,847 \cdot 0,1227 + 3,107 \cdot 0,1227 + 0,420 \cdot 1,9785 + 0,998 \cdot 4,4945$; $Z = 0,2350 + 0,1039 + 0,3812 + 0,8310 + 4,4855 \approx 6,0366$	$Z = 0,717 \cdot 0,2821 + 0,847 \cdot 0,0602 + 3,107 \cdot 0,0602 + 0,420 \cdot 1,2409 + 0,998 \cdot 3,5952$; $Z = 0,2022 + 0,0510 + 0,1870 + 0,5212 + 3,5880 \approx 4,5494$	$Z = 0,717 \cdot 0,0765 + 0,847 \cdot (-0,0280) + 3,107 \cdot (-0,0280) + 0,420 \cdot 0,3418 + 0,998 \cdot 2,0437$; $Z = 0,0548 - 0,0237 - 0,0870 + 0,1436 + 2,0396 \approx 2,1273$
Інтерпретація	$Z = 6,04 > 2,90$ – низька ймовірність банкрутства	$Z = 4,55 > 2,90$ – низька ймовірність банкрутства, але показник знизився	$Z = 2,13$ – сіра зона ($1,23 \leq Z < 2,90$), середня ймовірність банкрутства
Показники Бівера			
Коефіцієнти/ Інтерпретація	Чистий прибуток до загальних зобов'язань: $75,6 / 206,82 \approx 0,3655$ Стабільне ($>0,2$)	Чистий прибуток до загальних зобов'язань: $56,6 / 419,59 \approx 0,1349$ Нестабільне ($0-0,2$).	Чистий прибуток до загальних зобов'язань: $-68,51 / 825,04 \approx -0,0375$ Високий ризик (<0).
	Загальні зобов'язання до загальних активів: $206,82 / 615,91 \approx 0,3357$ Стабільне ($<0,4$).	Загальні зобов'язання до загальних активів: $419,59 / 940,25 \approx 0,4463$ Нестабільне ($0,4-0,6$).	Загальні зобов'язання до загальних активів: $1825,04 / 2448,81 \approx 0,7453$ Високий ризик ($>0,6$).

Продовження таблиці В.5

	Оборотний капітал до загальних активів: (224,74–22,86) / 615,91 ≈ 0,3277 Стабільне (>0,3).	Оборотний капітал до загальних активів: (319,26–53,97) / 940,25 ≈ 0,2821 Нестабільне (0,1–0,3).	Оборотний капітал до загальних активів: (1017,62–830,19) / 2448,81 ≈ 0,0765 Високий ризик (<0,1).
Модель Терещенка для прогнозування банкрутства: $R = 0,09 \cdot K1 + 0,11 \cdot K2 + 0,06 \cdot K3 + 0,16 \cdot K4 + 0,22 \cdot K5 + 0,36 \cdot K6$			
	Оборотні активи: 224,74 тис. грн Поточні зобов'язання: 22,86 тис. грн Загальні активи: 615,91 тис. грн Чистий прибуток: 75,6 тис. грн Виручка: 2768,35 тис. грн Власний капітал: 409,09 тис. грн	Оборотні активи: 319,26 тис. грн Поточні зобов'язання: 53,97 тис. грн Загальні активи: 940,25 тис. грн Чистий прибуток: 56,6 тис. грн Виручка: 3380,55 тис. грн Власний капітал: 520,66 тис. грн	Оборотні активи: 1017,62 тис. грн Поточні зобов'язання: 346,53 + 483,66 = 830,19 тис. грн Загальні активи: 2448,81 тис. грн Чистий прибуток: -68,5 тис. грн Виручка: 5005,48 тис. грн Власний капітал: 623,76 тис. грн
Коефіцієнти	$K1 = (224,74 - 22,86) / 615,91 = 201,88 / 615,91 \approx 0,3277$; $K2 = 75,6 / 2768,35 \approx 0,0273$; $K3 = 75,6 / 615,91 \approx 0,1227$; $K4 = 409,09 / 615,91 \approx 0,6643$; $K5 = 2768,35 / 615,91 \approx 4,4945$; $K6 = 75,6 / 409,09 \approx 0,1848$	$K1 = (319,26 - 53,97) / 940,25 = 265,29 / 940,25 \approx 0,2821$; $K2 = 56,6 / 3380,55 \approx 0,0167$; $K3 = 56,6 / 940,25 \approx 0,0602$; $K4 = 520,66 / 940,25 \approx 0,5537$; $K5 = 3380,55 / 940,25 \approx 3,5952$; $K6 = 56,6 / 520,66 \approx 0,1087$	$K1 = (1017,62 - 830,19) / 2448,81 = 187,43 / 2448,81 \approx 0,0765$; $K2 = -68,5 / 5005,48 \approx -0,0137$; $K3 = -68,5 / 2448,81 \approx -0,0280$; $K4 = 623,76 / 2448,81 \approx 0,2548$; $K5 = 5005,48 / 2448,81 \approx 2,0437$; $K6 = -68,5 / 623,76 \approx -0,1098$
R-коефіцієнт	$R = 0,09 \cdot 0,3277 + 0,11 \cdot 0,0273 + 0,06 \cdot 0,1227 + 0,16 \cdot 0,6643 + 0,22 \cdot 4,4945 + 0,36 \cdot 0,1848$; $R = 0,0295 + 0,0030 + 0,0074 + 0,1063 + 0,9888 + 0,0665 \approx 1,2015$	$R = 0,09 \cdot 0,2821 + 0,11 \cdot 0,0167 + 0,06 \cdot 0,0602 + 0,16 \cdot 0,5537 + 0,22 \cdot 3,5952 + 0,36 \cdot 0,1087$; $R = 0,0254 + 0,0018 + 0,0036 + 0,0886 + 0,7910 + 0,0391 \approx 0,9495$	$R = 0,09 \cdot 0,0765 + 0,11 \cdot (-0,0137) + 0,06 \cdot (-0,0280) + 0,16 \cdot 0,2548 + 0,22 \cdot 2,0437 + 0,36 \cdot (-0,1098)$; $R = 0,0069 - 0,0015 - 0,0017 + 0,0408 + 0,4496 - 0,0395 \approx 0,4546$
Інтерпретація	$R = 1,2015 \geq 0,75$ – низька ймовірність банкрутства (стабільний стан)	$R = 0,9495 \geq 0,75$ – низька ймовірність банкрутства, але показник знизився.	$R = 0,4546$ – середня ймовірність банкрутства ($0,45 \leq R < 0,75$) при значному погіршенні

Продовження додатку В

Таблиця В.6 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві ТОВ «ВВ-Запчастини»

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	2768,35	3380,55	5005,48	122,12	148,07
2. Чисельність управлінських працівників	осіб	2	2	2	100	100
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	50,0	50,0	40,0	100	80
4. Чистий прибуток	тис. грн	75,6	56,6	-68,5	74,87	-121,02
5. Витрати на управління	тис. грн	418,15	478,64	1193,77	114,5	249,4
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	18,7	17,3	28,1	92,5	162,4
7. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	52,8	63,1	68,6	119,5	108,7
8. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	1384,18	1690,28	2502,74	122,1	148,07
9. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	6,62	7,06	4,19	106,6	59,3
10. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	0,18	0,12	-0,06	66,7	-50

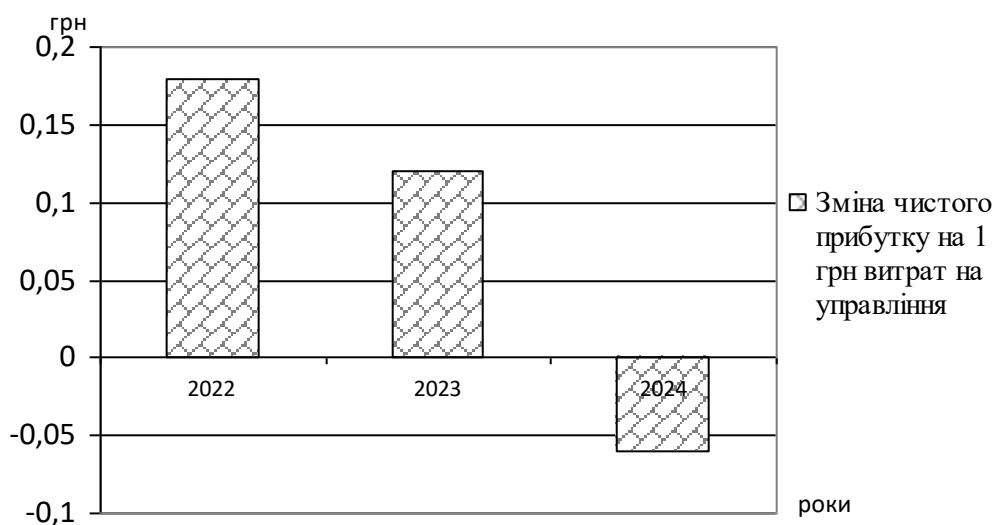


Рисунок В.7 – Зміна чистого прибутку, що припадає на одну гривню витрат на управління

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – SWOT-аналіз підприємства (за критеріями антикризового управління)

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>1) Наявність сформованої матеріально-технічної бази. Підприємство інвестувало в розширення складських і торговельних площ, що створює основу для масштабування діяльності.</p> <p>2) Сформована клієнтська база та налагоджені канали збуту. Підприємство функціонує на ринку запчастин, де попит має стабільний характер.</p> <p>3) Досвід ведення господарської діяльності. Наявність внутрішньої структури управління, досвід попередніх періодів дозволяє швидко реалізовувати коригувальні заходи.</p>	<p>1) Збитковість діяльності у 2024 році. Чистий збиток у розмірі -68,5 тис. грн і негативні показники рентабельності свідчать про втрату прибутковості.</p> <p>2) Критично низька ліквідність. Коефіцієнти абсолютної (0,08), термінової (0,11) і загальної (1,23) ліквідності свідчать про загрозу неплатоспроможності.</p> <p>3) Високе боргове навантаження. Значне зростання довгострокових і короткострокових кредитів при низькій платоспроможності підвищує фінансові ризики.</p> <p>4) Зниження ефективності використання активів. Незважаючи на зростання основних фондів, фондоддача знижується, що свідчить про недостатню ефективність інвестицій.</p> <p>5) Зменшення заробітної плати та соціальна напруга. Зниження середньомісячної зарплати впливає на мотивацію персоналу і загальну продуктивність.</p>
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози):
<p>1) Оптимізація структури витрат і управління запасами. Проведення аудиту витрат, скорочення неліквідних запасів і пришвидшення обігу можуть позитивно вплинути на фінансові результати.</p> <p>2) Переорієнтація на ефективні канали збуту. Активізація онлайн-продажів або вихід на нові сегменти ринку здатні покращити доходи.</p> <p>3) Реструктуризація боргових зобов'язань. Перегляд умов кредитування та рефінансування боргів дозволить знизити навантаження на грошові потоки.</p> <p>4) залучення партнерів або інвесторів. Продаж частки активів чи залучення зовнішнього капіталу може стати джерелом ресурсів для відновлення ліквідності.</p> <p>5) Внутрішнє реформування управління. Впровадження управлінського обліку, бюджетування та контролю за прибутковістю підвищить управлінську ефективність.</p>	<p>1) Ризик банкрутства або втрати платоспроможності. Низька ліквідність і зростаюче боргове навантаження можуть призвести до юридичної неплатоспроможності.</p> <p>2) Зниження ринкової позиції. Через фінансові труднощі підприємство може втратити здатність конкурувати за ціною, сервісом чи асортиментом.</p> <p>3) Соціальна напруга та плінність кадрів. Зниження зарплат і відсутність нематеріальної мотивації може призвести до відтоку персоналу.</p> <p>4) Зовнішні економічні ризики. Зростання цін на сировину, енергоносії або посилення конкуренції може поглибити кризові явища.</p> <p>5) Погіршення відносин з постачальниками та кредиторами. Затримки в оплаті, прострочення боргів знижують довіру до підприємства і ускладнюють умови роботи.</p>

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Реалізація товарів за 2024 рік

Товарна група	Виручка, грн	Питома вага, %
Амортизатори	202 277,28	4,04
Ремені	14 013,84	0,28
Фільтри	255 778,92	5,11
Колодки тормозні	94 622,52	1,89
Двигуни	944 565,29	18,87
Оптика	8 009,56	0,16
Електрообладнання	1 094 669,37	21,87
Підвіски	17 517,12	0,35
Гальма	11 512,61	0,23
Рульове управління	482 551,96	9,64
Привід	9 509,20	0,19
Ремкомплекти	9 009,27	0,18
Система охолодження	256 779,51	5,13
Оздоблення	5 505,39	0,11
Автомастила	505 993,75	10,11
Антифризи	147 160,07	2,94
Зчеплення	221 767,09	4,43
Кузов, бампери	712 256,85	14,23
Підшипники, відбійники	1 501,65	0,03
Гайки, шайби, болти, гвинти	10 512,16	0,21
Разом	5 005 480,00	100

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – ABC-класифікація продукції підприємства за 2024 рік

Товарна група	Питома вага, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Категорія
Електрообладнання	21,87	21,87	A
Двигуни	18,87	40,74	A
Кузов, бампери	14,23	54,97	A
Автомастила	10,11	65,08	A
Рульове управління	9,64	74,72	A
Система охолодження	5,13	79,85	A
Фільтри	5,11	84,96	B
Зчеплення	4,43	89,39	B
Амортизатори	4,04	93,43	B
Антифризи	2,94	96,37	B
Колодки тормозні	1,89	98,26	B
Підвіски	0,35	98,61	C
Ремені	0,28	98,89	C
Гальма	0,23	99,12	C
Гайки, шайби, болти, гвинти	0,21	99,33	C
Привод	0,19	99,52	C
Ремкомплекти	0,18	99,70	C
Оптика	0,16	99,86	C
Оздоблення	0,11	99,97	C
Підшипники, відбійники	0,03	100,00	C

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – Матриця стратегій управління запасами

Категорія	Стабільність попиту	Товарні групи	Стратегії управління запасами
А	Висока	Електрообладнання, Автомастила, Система охолодження	Закупівлі: Постійні закупівлі з мінімальними запасами (Just-in-Time, 20-30 днів обігу). Укласти довгострокові контракти з постачальниками для знижок (5-10 %). Акції: Постійні маркетингові кампанії (цифрова реклама, знижки 5-10 % на популярні позиції). Розміщення на складі: Виділити 50% складської площі (89 м ² із 178 м ²) для швидкого доступу. Управління запасами: Щоденний моніторинг залишків, автоматичне замовлення при зниженні до 20% мінімального запасу.
А	Середня	Двигуни, Кузов, бампери, Рульове управління	Закупівлі: Закупівлі на основі прогнозу продажів (сезонність, моделі авто). Зменшити обсяги на 10-15 % для зниження періоду обігу до 40-50 днів. Акції: Сезонні акції (наприклад, знижки 10-15% у період пікового попиту, весна/осінь). Розміщення на складі: Виділити 30% складської площі (53 м ²) для середньо доступного розміщення. Управління запасами: Щотижневий аналіз попиту, коригування замовлень кожні 2 тижні.
В	Середня	Фільтри, Зчеплення, Амортизатори, Антифризи, Колодки гальмівні	Закупівлі: Закупівлі на основі історичних даних продажів, скоротити обсяги на 20 % для категорії В, щоб зменшити період обігу до 45-55 днів. Акції: Періодичні акції (наприклад, пакетні пропозиції: фільтри + автомастила зі знижкою 10 %). Розміщення на складі: Виділити 15 % складської площі (27 м ²) для середньої доступності. Управління запасами: Щомісячний аналіз залишків, замовлення за потребою.
С	Низька	Підвіски, Ремені, Гальма, Гайки/шайби/болти/гвинти, Привід, Ремкомплекти, Оптика, Оздоблення, Підшипники/відбійники	Закупівлі: Скоротити закупівлі на 50-70 % або перейти до замовлень під клієнта (без складських запасів). Акції: Ліквідаційні розпродажі для категорії С (знижки 20-30 %) для вивільнення складських площ. Розміщення на складі: Виділити 5 % складської площі (9 м ²) для компактного зберігання. Управління запасами: Щоквартальний перегляд залишків, списання неліквідів.

Продовження додатку Д

Характеристика	Рефінансування/ реструктуризація боргу	Обмеження нових позик і внутрішнього фінансування	Відновлення платоспроможності
 Мета	Знизити процентні ставки, продовжити терміни	Зменшити витрати, звільнити кошти	Поліпшити ліквідність, управляти боргом
 Дії	Провести переговори з банками, розглянути програми	Скоротити запаси, оптимізувати витрати	Пріоритизувати платежі, контролювати борг
 Очікуваний ефект	Економія 67,07 тис. грн/рік, зниження платежів	Економія 50-95 тис. грн, звільнення 70-120 тис. грн	Поліпшити коефіцієнти ліквідності

Рисунок Д.4 – Рекомендовані заходи фінансової стабілізації для ТОВ «ВВ-Запчастини»

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Хмельницький НД факультет ФУАТ
Курси група МН2-с

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.

10.06.2025

дата



підпис