

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Ангеліна СУРЖКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

СУРЖКО АНГЕЛІНІ ВАЛЕРІЇВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах кризових економічних змін»,

Керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи Внутрішня звітність ФОП Швець Т.О. (фінансові звіти, виробничо-господарські показники, організаційна структура), аналітичні та наукові джерела щодо управління бізнес-процесами в умовах кризи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Розкрити сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства.
2. Дослідити особливості управління підприємством у кризових економічних умовах.
3. Здійснити аналіз моделі управління бізнес-процесами ФОП Швець Т.О.
4. Провести діагностику ефективності бізнес-процесів підприємства.
5. Розробити заходи із модернізації бізнес-процесів ФОП Швець Т.О.
6. Економічно обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

- 1) Динаміка чистого доходу ФОП Швець Т.О.
- 2) Динаміка валового прибутку (збитку) діяльності ФОП Швець Т.О.
- 3) Аналіз показників ліквідності ФОП Швець Т.О.
- 4) Оцінка показників оборотності активів ФОП Швець Т.О.
- 5) Динаміка грошових потоків за проектом модернізації виробництва.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ стратегічного управління економічним розвитком підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2024 року	
4	Дослідження організаційної, економічної діяльності підприємства та системи менеджменту. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2024 р.- Березень 2025 року	
5	Розробка шляхів підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2025 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка
Керівник роботи

Ангеліна СУРЖКО
Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН.....	8
1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства.....	8
1.2. Особливості управління підприємством у кризових економічних умовах.....	15
 РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.....	23
2.1. Аналіз моделі управління бізнес-процесами ФОП Швець Т.О.....	23
2.2. Діагностика ефективності бізнес-процесів підприємства.....	29
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.....	42
3.1. Розробка заходів із модернізації бізнес-процесів ФОП Швець Т.О.....	42
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.....	48
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання все більше характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, що зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До основних викликів, які постають перед підприємствами, можна віднести нестійке макроекономічне середовище, зростання рівня конкуренції в усіх секторах економіки, постійні інфляційні коливання, порушення логістичних ланцюгів, подорожчання енергоресурсів, а також суттєве зниження платоспроможного попиту населення.

Водночас суттєвий вплив мають і глобальні кризові явища, зокрема війни, пандемії, енергетичні та фінансові шоки, що прямо або опосередковано впливають на діяльність українських підприємств. У таких умовах традиційні моделі управління підприємствами, що були ефективними в стабільному середовищі, поступово втрачають свою актуальність і не дозволяють забезпечити стійкий розвиток. Сучасні реалії обумовлюють нагальну потребу в перегляді існуючих управлінських підходів, зокрема трансформації та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Бізнес-процеси формують основу організаційної структури будь-якого підприємства, оскільки охоплюють ключові напрями його господарської діяльності – від забезпечення ресурсами, планування виробництва й постачання, до продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів, а також управління фінансами та персоналом.

Саме через бізнес-процеси реалізується основна місія підприємства та досягаються його стратегічні цілі. Ефективне управління такими процесами забезпечує не лише гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й дозволяє підвищити загальну продуктивність, знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість продукції чи послуг, що, у свою чергу, посилює конкурентні переваги підприємства.

Особливої ваги проблема удосконалення управління бізнес-процесами

набуває в періоди економічної кризи. Кризові явища зазвичай супроводжуються зменшенням обсягів збуту, нестабільністю валютного курсу, дефіцитом обігових коштів, скороченням інвестиційної активності та загальною невизначеністю. У таких умовах підприємства змушені оперативно реагувати на зміни, приймати виважені управлінські рішення та впроваджувати інноваційні підходи до ведення діяльності. Удосконалення бізнес-процесів дозволяє ефективно протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Отже, обрана тема дипломної роботи є надзвичайно актуальною з огляду на потребу адаптації підприємств до нових реалій господарювання, які вимагають інноваційного підходу до управління бізнес-процесами.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах кризових економічних змін, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати такі **завдання**:

- розкрити сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства;
- дослідити особливості управління підприємством у кризових економічних умовах;
- провести ґрунтовний аналіз моделі управління бізнес-процесами ФОП Швець Т.О.;
- діагностика ефективності бізнес-процесів підприємства;
- розробити заходи із модернізації бізнес-процесів ФОП Швець Т.О.;
- економічно обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічна система управління бізнес-процесами підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в періоди економічної кризи.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних та практичних підходів до менеджменту бізнес-процесів на підприємстві та механізми їх удосконалення в умовах кризових економічних змін.

Інформаційною базою є нормативно-правові акти України, що регламентують підприємницьку діяльність; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління бізнес-процесами та антикризового управління; первинні та фінансово-господарські дані діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод для візуалізації результатів, експертне оцінювання для обґрунтування пропозицій з удосконалення управління, а також моделювання для прогнозування ефективності запропонованих змін.

Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних засад та розвитку практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства в умовах кризових економічних змін. У роботі розроблено практичні заходи з підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі аналізу діяльності ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках.

Практична значущість. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування ФОП Швець Т.О., зниження витрат, оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Результати дослідження мають прикладне значення для малого бізнесу та можуть бути використані іншими підприємствами, що працюють в умовах економічної нестабільності.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи, висновки та список літератури, який налічує 40 джерел. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки друкованого тексту і включає 9 ілюстрацій та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли ринки є надзвичайно динамічними, а конкуренція – жорсткою, підприємства змушені шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Одним із таких підходів є управління на основі бізнес-процесів, що передбачає фокус на кінцеву цінність, створювану для споживача, а не на окремі функції організаційної структури. Поняття «бізнес-процес» стало ключовим у теорії та практиці сучасного менеджменту.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних задач і заходів, спрямованих на досягнення певної мети або результату в рамках організації. Бізнес-процеси можуть включати як виробничі, так і адміністративні функції і є основою ефективного функціонування підприємства. Правильне управління та оптимізація процесів дозволяє значно покращити продуктивність, якість, гнучкість, прозорість та керованість підприємства. Використання сучасних методів та інструментів аналізу та автоматизації допомагає досягати високих результатів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [9, 21].

Управління бізнес-процесами є неможливим без їх попереднього чіткого структурування, яке виступає фундаментом для формування ефективної системи організації діяльності підприємства. Структура бізнес-процесу являє собою детальний опис усіх його ключових елементів, включаючи вхідні ресурси, набір операційних дій, ролі та функціональні обов'язки виконавців, типи і обсяги залучених ресурсів, а також очікувані результати або вихідні продукти процесу [5, 12].

Структура бізнес-процесу відображає логічну та технологічну послідовність виконання дій, а також функціональні зв'язки між окремими етапами. Вона дозволяє визначити критичні точки контролю, забезпечити цілісність процесу, формалізувати регламенти виконання, стандартизувати процедури і, як наслідок, оптимізувати загальну продуктивність підприємства. Упорядкованість і логічна завершеність структури є основою для подальшого моделювання, аналізу, автоматизації та удосконалення бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей організації (табл. 3.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних елементів бізнес-процесу підприємства [17]

Елементи структури	Функціональне призначення елемента	Реалізація	Ключові показники ефективності
Вхід	Вихід інших процесів або зовнішні ресурси, які надходять у систему для переробки	Замовлення на продукцію; технічне завдання; сировина	Час обробки замовлення, якість вхідної інформації, своєчасність постачання
Операції	Сукупність послідовних дій, спрямованих на перетворення вхідних елементів у результат	Виготовлення товару, пакування, контроль якості	Собівартість операції, тривалість циклу, відсоток браку
Виконавці	Люди, підрозділи, що відповідають за виконання окремих етапів процесу	Виробничий персонал, бухгалтер, оператор верстата	Продуктивність праці, точність виконання, навантаження
Ресурси	Матеріальні, технічні, фінансові, кадрові засоби, які використовуються в процесі	Сировина, обладнання, програмне забезпечення, енергія	Ефективність використання, витрати на одиницю ресурсу, рівень зносу
Вихід	Кінцевий продукт, послуга або інформація, яка створюється в результаті процесу і має цінність	Готова продукція, звіт, консультаційна послуга	Якість результату, задоволеність клієнта, кількість помилок
Споживач	Внутрішній або зовнішній клієнт, що отримує результат процесу	Кінцевий споживач, дистриб'ютор, інший підрозділ	Рівень задоволеності, кількість повторних звернень, терміни отримання

Згідно з загальновизнаною моделлю, бізнес-процес складається з таких основних компонентів [13, 24]:

- вхідні елементи – інформація, матеріали, ресурси, що надходять у процес;
- процедури (операції) – послідовність дій або етапів, що здійснюють трансформацію вхідних елементів у результат;
- виконавці – особи, підрозділи або системи, відповідальні за виконання процесу;
- ресурси – матеріальні, фінансові, інформаційні чи інтелектуальні засоби, необхідні для реалізації процесу;
- вихід (результат) – кінцевий продукт або послуга, що має цінність для замовника;
- споживачі (клієнти) – внутрішні або зовнішні користувачі результату бізнес-процесу.

Структура бізнес-процесу демонструє, як підприємство створює цінність у межах загального ланцюга формування результату.

Для ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів важливо мати чітке уявлення про їх типологію. Класифікація бізнес-процесів дозволяє впорядкувати діяльність підприємства та виокремити пріоритетні напрями вдосконалення.

Найбільш поширеною є класифікація бізнес-процесів за їх роллю у створенні цінності. Відповідно до цього критерію виокремлюють типи [6]:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси – прямо пов’язані зі створенням продукту або послуги та їх доставкою кінцевому споживачу (наприклад, виробництво, продаж, постачання).
2. Допоміжні процеси – підтримують основні, забезпечуючи їх необхідними ресурсами (управління персоналом, ІТ-підтримка, обслуговування обладнання).
3. Управлінські процеси – пов’язані з прийняттям стратегічних рішень, плануванням, контролем та організацією діяльності підприємства в цілому.

Бізнес-процеси також можна класифікувати за іншими ознаками: періодичністю, рівнем автоматизації, результатом, масштабом, рівнем формалізації.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів за ключовими критеріями [5]

Критерій класифікації	Типи бізнес-процесів	Практичне застосування
За роллю у створенні цінності	Основні, допоміжні, управлінські	Виробництво, бухгалтерія, стратегічне планування
За частотою виконання	Регулярні, епізодичні	Щомісячна звітність, разова перевірка
За рівнем автоматизації	Автоматизовані, напівавтоматизовані, ручні	CRM-система, Excel-аналіз, ручна перевірка
За обсягом охоплення	Локальні, міжфункціональні, корпоративні	Облік у відділі, процес постачання
За формалізацією	Формалізовані, неформалізовані	Стандартизоване замовлення, неформальне узгодження

1. За роллю у створенні цінності [3, 15]:

– основні бізнес-процеси – це процеси, які безпосередньо пов’язані зі створенням цінності для кінцевого споживача. Вони мають пряму орієнтацію на зовнішнього клієнта і формують конкурентні переваги підприємства. ефективність основних процесів визначає загальну ефективність підприємства;

– допоміжні процеси – забезпечують умови для функціонування основних бізнес-процесів, але не створюють цінність напряду. До таких процесів належать: технічне обслуговування обладнання, кадрове забезпечення, ведення бухгалтерського обліку, забезпечення іт-інфраструктури тощо. Вони критично важливі для стабільності роботи підприємства;

– управлінські процеси – охоплюють планування, контроль, аналіз та координацію всієї діяльності підприємства. До них належить стратегічне

планування, управління ризиками, бюджетування, ухвалення управлінських рішень. Такі процеси спрямовані на узгодження цілей, ресурсів і результатів у межах усієї організації.

2. За частотою виконання [2, 25]:

– регулярні процеси – виконуються з певною періодичністю, відповідно до встановленого графіка або циклу. Вони мають стабільну структуру та піддаються чіткій регламентації: щомісячне формування фінансової звітності, щотижнева інвентаризація, щоденне обслуговування клієнтів. такі процеси часто підлягають автоматизації;

– епізодичні процеси – реалізуються нерегулярно, у відповідь на певні події або нестандартні ситуації. Вони можуть бути пов'язані з кризовим реагуванням, виконанням індивідуальних замовлень або аудитами. Їх виконання зазвичай вимагає гнучкого управлінського підходу, оскільки стандартних сценаріїв дій може не бути.

3. За рівнем автоматизації [10, 37]:

– автоматизовані процеси – виконуються із мінімальним залученням людини або повністю під керуванням програмно-апаратних засобів. Це може бути електронна обробка замовлень, автоматичне формування звітів, робота CRM-систем. Перевагами є висока швидкість, точність і можливість масштабування;

– напівавтоматизовані процеси – поєднують автоматичні і ручні дії. Наприклад, аналіз фінансових показників у табличному редакторі: система збирає дані, а людина робить висновки. Такий формат зберігає гнучкість і знижує ймовірність помилок за умови якісної взаємодії між людиною і технікою;

– ручні процеси – повністю залежать від участі персоналу. Це можуть бути перевірка документації, фізична інвентаризація, оформлення договорів. Вони зазвичай менш ефективні і схильні до впливу людського фактора, однак можуть бути незамінні у випадках, що потребують індивідуального підходу або творчого мислення.

4. За обсягом організаційного охоплення [1, 30]:

- локальні процеси – обмежуються межами одного структурного підрозділу підприємства. Наприклад, облік товару у відділі продажів або контроль якості у виробничому цеху. Вони легко керовані, але можуть бути недостатньо узгоджені з іншими функціями організації;

- міжфункціональні процеси – охоплюють кілька підрозділів і вимагають координації між ними. Прикладом може бути процес постачання, що включає відділи логістики, закупівель, бухгалтерії та складу. Такі процеси складніші у реалізації, однак забезпечують цілісність діяльності підприємства;

- корпоративні процеси – мають загальноорганізаційне значення і охоплюють усі або майже всі структурні одиниці підприємства. До них належить стратегічне управління, управління фінансовими потоками, формування корпоративної культури. Вони визначають напрям розвитку всієї компанії.

5. За ступенем формалізації [8, 29]:

- формалізовані процеси – мають чітко описані регламенти, інструкції, стандарти виконання. Це дозволяє досягати стабільних результатів і підвищує передбачуваність. Наприклад, обробка замовлення згідно з ISO 9001 або ведення документації за стандартом фінзвітності.

- неформалізовані процеси – базуються на індивідуальних домовленостях, досвіді працівників, традиціях організації. Наприклад, усне узгодження між відділами або прийняття рішень керівником на власний розсуд. Вони гнучкі, але мають підвищений ризик помилок і втрати контролю.

Бізнес-процеси є невід’ємною частиною загальної системи управління підприємством. Вони виступають інструментом реалізації стратегії, забезпечують досягнення тактичних і операційних цілей, а також дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх змін.

Управління бізнес-процесами є комплексною концепцією, яка охоплює

весь життєвий цикл процесів підприємства – від їхнього проектування й планування до впровадження, моніторингу, аналізу, удосконалення та автоматизації. Суть BPM полягає у забезпеченні системного підходу до оптимізації діяльності організації через цілеспрямоване керування її процесами, що є основою створення доданої вартості. Такий підхід дозволяє інтегрувати стратегію підприємства з його операційною діяльністю, орієнтуючи всю систему управління на досягнення чітко визначених результатів [4, 39].

BPM є циклічним і безперервним процесом, у якому важливу роль відіграють аналітичні інструменти, що дозволяють оцінити поточну ефективність кожного процесу на основі кількісних і якісних показників. Такий підхід передбачає виявлення слабких місць у процесах, їх ретельну діагностику, усунення неефективних дій або зайвих витрат, а також визначення можливостей для цифровізації та впровадження сучасних технологій автоматизації. Таким чином, BPM спрямований не тільки на локальне поліпшення окремих функцій, але й на досягнення стратегічної узгодженості між усіма елементами підприємницької діяльності.

Особливістю BPM є його динамічність і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільної економіки, цифрової трансформації та зростання конкуренції. Постійне вдосконалення процесів, на яке орієнтований BPM, ґрунтується на аналізі реальних даних. Впровадження процесного підходу до управління дає підприємству низку переваг: підвищення ефективності використання ресурсів; зменшення кількості помилок і повторних операцій; прозорість і керованість діяльності; підвищення задоволеності клієнтів; адаптивність до змін зовнішнього середовища [26, 32].

Таким чином, BPM виступає як ефективний інструмент стратегічного управління, що забезпечує підвищення гнучкості, прозорості та конкурентоспроможності бізнесу за рахунок раціонального використання внутрішніх ресурсів і оптимізації процесного середовища.

1.2. Особливості управління підприємством у кризових економічних умовах

Сутність управління підприємством в умовах економічної нестабільності

Управління підприємством – це складна система прийняття рішень, яка забезпечує узгодження дій усіх структурних елементів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. У стабільному економічному середовищі система управління орієнтується на сталий розвиток, планомірне зростання прибутковості, удосконалення технологій та збільшення частки на ринку. Проте в умовах кризових економічних змін ці акценти зміщуються, і першочерговим завданням стає забезпечення життєздатності підприємства, його адаптація до нових обставин, скорочення витрат, підтримка ліквідності та оперативне прийняття управлінських рішень [23, 35].

Економічна криза – це період глибоких порушень у господарських механізмах, який супроводжується спадом виробництва, інфляцією, скороченням інвестиційної активності, порушенням ланцюгів постачання та зниженням купівельної спроможності. У таких умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, що зумовлює потребу у нових моделях керування, які ґрунтуються на гнучкості, адаптивності, проактивності та стратегічному мисленні.

Антикризове управління – це спеціалізований напрям менеджменту, спрямований на розробку й реалізацію заходів щодо запобігання кризовим явищам, локалізації їх наслідків та відновлення стабільного функціонування підприємства. Його основою є діагностика фінансово-економічного стану, прогнозування ризиків, реструктуризація бізнес-процесів та активне управління змінами.

Антикризове управління розглядається в рамках кількох теоретичних підходів [7, 33]:

- системного – криза розглядається як результат дисбалансу у

внутрішній або зовнішній системі підприємства;

– ситуаційного – акцент робиться на адаптацію до конкретних умов ринку;

– процесного – увага зосереджується на перебудові внутрішніх бізнес-процесів для досягнення ефективності. У таблиці 1 представлено ключові завдання управління підприємством у кризових умовах.

Таблиця 1.3

Функціональні напрями антикризового управління підприємством [11]

Напрями антикризового управління	Зміст управлінських дій	Очікувані результати
Фінансове управління	Оптимізація витрат, контроль ліквідності, реструктуризація боргу	Забезпечення платоспроможності підприємства
Управління персоналом	Оптимізація чисельності, перекваліфікація, гнучкий графік роботи	Збереження ключових кадрів та підвищення ефективності
Управління виробництвом	Зниження собівартості, технологічна модернізація, зменшення втрат	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Маркетингова стратегія	Адаптація продукту до потреб ринку, антикризова реклама	Збереження або розширення частки ринку
Інноваційне управління	Впровадження нових рішень, автоматизація процесів	Підвищення операційної гнучкості

1. Фінансове управління. Фінансове управління є критично важливим напрямом в умовах економічної кризи, оскільки воно забезпечує збереження платоспроможності підприємства і оптимізацію фінансових потоків. Включає кілька ключових заходів [14, 36]:

– оптимізація витрат. У кризових умовах важливо знизити витрати без втрати якості продукції чи послуг. Це може включати скорочення адміністративних витрат, переоцінку підрядників і постачальників, а також зменшення неефективних витрат;

– контроль ліквідності. Підприємство повинно ретельно моніторити

свою ліквідність, щоб мати змогу виконувати фінансові зобов'язання, навіть якщо доходи знизилися. Важливим є створення резервів для непередбачуваних ситуацій;

– реструктуризація боргу. У випадку, якщо підприємство має значні боргові зобов'язання, необхідно шукати можливості для реструктуризації цих боргів – переговори з кредиторами про відстрочку платежів або зміну умов кредитування (рис. 1.1).

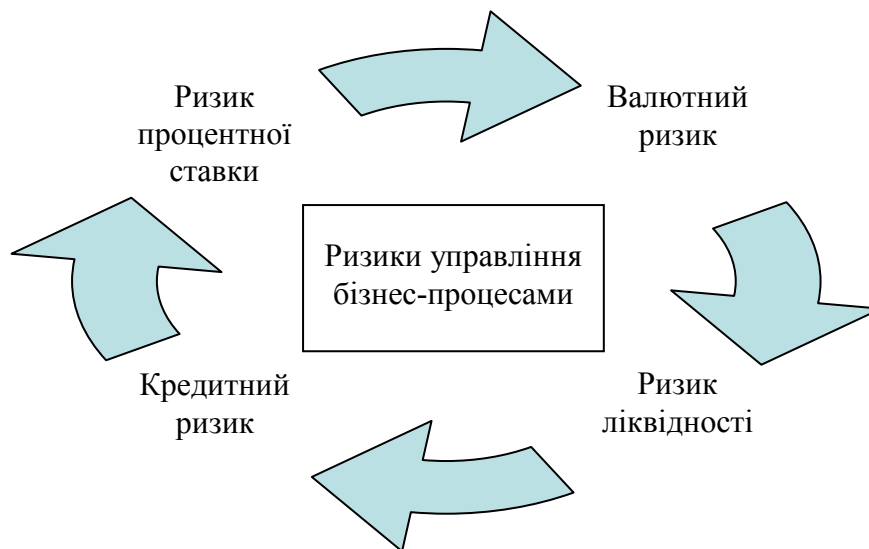


Рис. 1.1. Фінансові ризики управління бізнес-процесами [34]

2. Управління персоналом. У кризових умовах правильне управління персоналом може стати вирішальним фактором для збереження ефективності підприємства. Основні заходи включають:

– оптимізація чисельності. Підприємство може скоротити персонал через звільнення неефективних співробітників або переведення частини працівників на неповний робочий день;

– перекваліфікація. Кризові умови можуть вимагати зміни компетенцій працівників. Тому важливо інвестувати в перекваліфікацію співробітників, щоб вони могли виконувати інші, більш необхідні для підприємства функції;

– гнучкий графік роботи. Впровадження гнучких графіків або

дистанційної роботи допоможе зберегти робочі місця при зменшенні потреби в присутності всіх працівників на підприємстві.

3. Управління виробництвом. В умовах кризи управління виробничими процесами є важливим для збереження конкурентоспроможності і зниження витрат [18, 31]:

- зниження собівартості. Включає впровадження заходів для зниження витрат на виробництво, таких як використання більш ефективних технологій, оптимізація використання матеріалів, зменшення відходів;

- технологічна модернізація. Впровадження нових технологій може допомогти підприємству збільшити ефективність виробництва, підвищити якість продукції та знизити витрати;

- зменшення втрат. Важливо ідентифікувати та усунути всі види втрат, пов'язаних з виробничими процесами, такі як втрати часу, сировини або енергії.

4. Маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія в кризовий період повинна бути адаптована до змінюваного ринку і умов споживчого попиту:

- адаптація продукту до потреб ринку. Підприємство повинно швидко реагувати на зміни попиту, модифікуючи або адаптуючи свою продукцію до нових потреб споживачів;

- антикризова реклама. У кризовий період маркетингова активність повинна бути орієнтована на утримання клієнтів. Це може включати рекламу, що підкреслює вигоди від співпраці з підприємством в умовах економічної нестабільності (наприклад, знижки, акції, спеціальні пропозиції).

5. Інноваційне управління [16, 38]:

Інновації є потужним інструментом для підвищення гнучкості підприємства в умовах кризи. Включає наступні заходи:

- впровадження нових рішень. Підприємства, які активно шукають нові технології або моделі ведення бізнесу, можуть знайти ефективні шляхи подолання кризових умов, знижуючи витрати або збільшуючи якість продукції;

– автоматизація процесів. Інвестиції в автоматизацію можуть дозволити зменшити витрати на персонал, підвищити точність виконання процесів і збільшити швидкість реагування на змінювані умови ринку. Це дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін.

У кризовий період суттєво змінюється логіка прийняття управлінських рішень. В стабільній ситуації основою є довгострокові прогнози та стратегічне планування, у період нестабільності перевага надається короткотерміновим рішенням, заснованим на оперативному аналізі ситуації та ризик-менеджменті. Однією з ключових характеристик ефективного управління в умовах кризи є гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни, адаптувати стратегії, переглядати цілі.

Критично важливою стає комунікація між підрозділами підприємства, централізація або навпаки – децентралізація повноважень залежно від типу кризи. Відмінності між управлінням підприємством у стабільному та кризовому середовищі наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Особливості управлінських підходів у стабільних і кризових умовах
бізнес-середовища [19]**

Критерій порівняння	Стабільні умови	Кризові умови
Горизонт планування	Довгостроковий	Короткостроковий або середньостроковий
Основні цілі	Зростання, розвиток, диверсифікація	Збереження, стабілізація, мінімізація втрат
Прийняття рішень	Регламентоване, колегіальне	Централізоване, часто інтуїтивне або екстрене
Управління ризиками	Мінімальне, превентивне	Постійне, реактивне та оперативне
Поведінка персоналу	Стабільна, з орієнтацією на розвиток	Напружена, орієнтована на виживання
Система мотивації	Стимулювання за досягнення	Мотивація збереження роботи, скорочення витрат
Роль інформаційних систем	Підтримка управлінських функцій	Ключовий інструмент для оперативного реагування

У стабільних умовах підприємство зазвичай орієнтується на довгострокове планування. Основна мета - забезпечити постійний розвиток і зростання. Стратегії, що використовуються, спрямовані на покращення позицій на ринку, інвестування в нові напрямки та реалізацію довгострокових проектів. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і стабільно розвиватися.

У кризових умовах горизонти планування значно скорочуються. Підприємство змушене зосередитися на короткострокових або середньострокових періодах, оскільки головним пріоритетом стає забезпечення фінансової стабільності та мінімізація ризиків. Кризові умови вимагають адаптації до змін і швидкого реагування на непередбачувані ситуації.

Основні цілі підприємства в стабільних умовах включають зростання, розвиток та диверсифікацію бізнесу. Ресурси спрямовуються на інновації, розширення асортименту та географічне розширення. Це дозволяє підприємству займати більш вигідні позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток. В умовах кризи, однак, цілі змінюються. Підприємство ставить акцент на збереження існуючих ринкових позицій, стабілізацію фінансового стану та мінімізацію втрат. Головним завданням є збереження підприємства і забезпечення його здатності функціонувати в умовах економічної невизначеності [22, 40].

Процес прийняття рішень у стабільних умовах регламентований і колегіальний. Рішення приймаються через співпрацю різних рівнів управління, що дозволяє врахувати всі аспекти і прийняти стратегічно важливі рішення з урахуванням довгострокових перспектив. У кризовій ситуації рішення стають більш централізованими, часто інтуїтивними або екстреними. Необхідність швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішні проблеми потребує прийняття рішень на найвищому рівні керівництва.

Управління ризиками у стабільних умовах є превентивним.

Підприємство здійснює заходи, спрямовані на мінімізацію можливих загроз. Це передбачає стратегічне планування та підготовленість до різних сценаріїв розвитку. У кризових умовах управління ризиками стає реактивним та оперативним. Підприємство повинно оперативно реагувати на зміни ситуації, що може включати скорочення витрат, пошук нових постачальників або адаптацію до змін на ринку.

Поведінка персоналу також змінюється залежно від умов. У стабільних умовах працівники зазвичай орієнтовані на розвиток, самовдосконалення та участь у нових проектах. Вони активно залучаються до досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах кризи поведінка персоналу стає більш напруженою, оскільки акцент ставиться на збереження робочих місць і ефективне використання обмежених ресурсів [19, 27].

Система мотивації в стабільних умовах фокусується на стимулюванні працівників за досягнення результатів. Бонуси, премії та додаткові привілеї сприяють досягненню цілей підприємства. В умовах кризи система мотивації змінюється: основна увага приділяється збереженню робочих місць та зниженню витрат. Мотивація спрямована на підтримку стабільності працевлаштування, а також на оптимізацію трудових ресурсів.

Інформаційні системи відіграють важливу роль у обох типах умов. У стабільних умовах вони допомагають підтримувати управлінські функції, надаючи необхідну інформацію для стратегічного планування та операційного управління. В умовах кризи інформаційні системи стають ключовими інструментами для оперативного реагування. Вони забезпечують моніторинг змін, аналіз поточної ситуації та швидке прийняття рішень для стабілізації підприємства.

Управління в умовах економічної нестабільності неможливе без стратегічного бачення. Навіть в умовах тимчасового занепаду або нестачі ресурсів керівництво підприємства повинно зберігати здатність прогнозувати наслідки, виявляти можливості та визначати нові вектори розвитку. Стратегічне мислення дозволяє формувати антикризові сценарії, які

враховують не лише короткострокові ризики, а й потенційні можливості після завершення кризи.

У цьому контексті зростає значення сценарного планування, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделювання сценаріїв розвитку та запровадження гнучких стратегій, які можуть оперативнo змінюватися залежно від ситуації. Застосування стратегічного підходу дозволяє підприємству уникнути неусвідомленого занепаду, сформулювати резерви, оптимізувати витрати та вийти з кризи сильнішим [20, 28].

Управління підприємством у кризових економічних умовах є надзвичайно складним і динамічним процесом, що потребує швидкої адаптації та гнучкості. Криза, як правило, супроводжується великою невизначеністю, нестабільністю фінансових потоків і високими ризиками, що значно ускладнює управлінські рішення. У таких умовах успішне управління підприємством базується на поєднанні кількох ключових елементів.

Стратегічне бачення є основою для будь-якого планування в кризовий період. Незважаючи на обмеженість ресурсів і непередбачуваність ситуації, керівництво має мати чітке уявлення про довгострокову перспективу підприємства. Це включає визначення ключових напрямків для збереження конкурентоспроможності, а також оцінку можливих варіантів відновлення після кризи. Визначення стратегічних пріоритетів дозволяє уникнути хаосу і зберегти фокус на найбільш важливих аспектах діяльності.

Цілісний і проактивний підхід до управління в умовах кризи дає підприємствам можливість не тільки зберегти свою позицію на ринку, а й закласти основу для майбутнього розвитку після завершення кризового періоду. Завдяки ефективному управлінню ризиками, оптимізації процесів і проактивним крокам на всіх етапах кризового управління, підприємство може не лише мінімізувати втрати, але й створити конкурентні переваги, які сприятимуть його зростанню в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.

2.1. Аналіз моделі управління бізнес-процесами ФОП Швець Т.О.

Діяльність фізичної особи-підприємця Швець Т.О. (далі – ФОП Швець Т.О.) зареєстровано 15 серпня 2023 року. ФОП Швець Т.О. займається виробництвом господарських керамічних виробів, а також виготовленням інших видів кераміки. ФОП Швець Т.О. прагне задовольнити різноманітні потреби клієнтів, пропонуючи як стандартні варіанти, так і ексклюзивні, виготовлені за індивідуальними замовленнями.

ФОП Швець Т.О. дотримується гнучкої моделі співпраці з партнерами, активно взаємодіючи з іншими підприємствами в різних форматах – як у рамках масштабних довгострокових проєктів, так і при виконанні індивідуальних або малих замовлень. Такий підхід забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів, підтримувати сталі ділові зв'язки та водночас розширювати партнерську базу.

Гнучкість у роботі та відкритість до нових форм співпраці є ключовими складовими підходу ФОП Швець Т.О. до ведення підприємницької діяльності. Вони дають змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ефективно адаптувати управлінські рішення відповідно до нових вимог середовища. Завдяки такому підходу підприємство здатне оперативно враховувати специфіку кожного окремого замовлення, забезпечуючи високу якість продукції та задоволення індивідуальних потреб клієнтів.

Організаційна структура ФОП Швець Т.О. розроблена з урахуванням малих розмірів підприємства та особливостей виробництва господарських і декоративних керамічних виробів. Вона враховує потреби ефективного управління та максимального використання ресурсів на кожному етапі

виробничого процесу. Структура передбачає наявність кількох основних функціональних підрозділів, кожен з яких має чітко визначену відповідальність і сприяє злагодженій роботі підприємства.

Завдяки такому підходу, кожен підрозділ зосереджений на виконанні конкретних завдань, що дозволяє досягти високої якості виготовленої продукції та оптимізації внутрішніх виробничих процесів. Організаційна структура ФОП Швець Т.О.:

1. Власник (ФОП Швець Т.О.) приймає стратегічні рішення, керує фінансовими потоками, несе відповідальність за загальну діяльність.

2. Виробничий підрозділ (майстер-технолог, формувальники, художник-декоратор, оператор печі) відповідає за весь цикл виготовлення керамічної продукції: від підготовки сировини до випалювання та декорування.

3. Підрозділ з продажу та маркетингу (менеджери з продажу (онлайн та офлайн); SMM-фахівець із просування (частково зайнятий) займається пошуком клієнтів, веденням соціальних мереж, участю в ярмарках, онлайн-продажами.

4. Адміністративно-бухгалтерський супровід (бухгалтер) забезпечує ведення звітності, сплату податків, роботу з договорами.

5. Постачання і логістика (комірник, постачальник) відповідає за закупівлю матеріалів, облік сировини, доставку готової продукції клієнтам.

Переваги організаційної структури ФОП Швець Т.О.:

- гнучкість та адаптивність до обсягів замовлень;
- розподіл функцій дозволяє сконцентруватись на якості виготовлення продукції;
- підходить як для індивідуального виготовлення, так і для серійного випуску;
- можливість подальшої трансформації в разі зростання обсягів.

Організаційну структуру ФОП Швець Т.О. графічно відображено на рисунку 2.1.

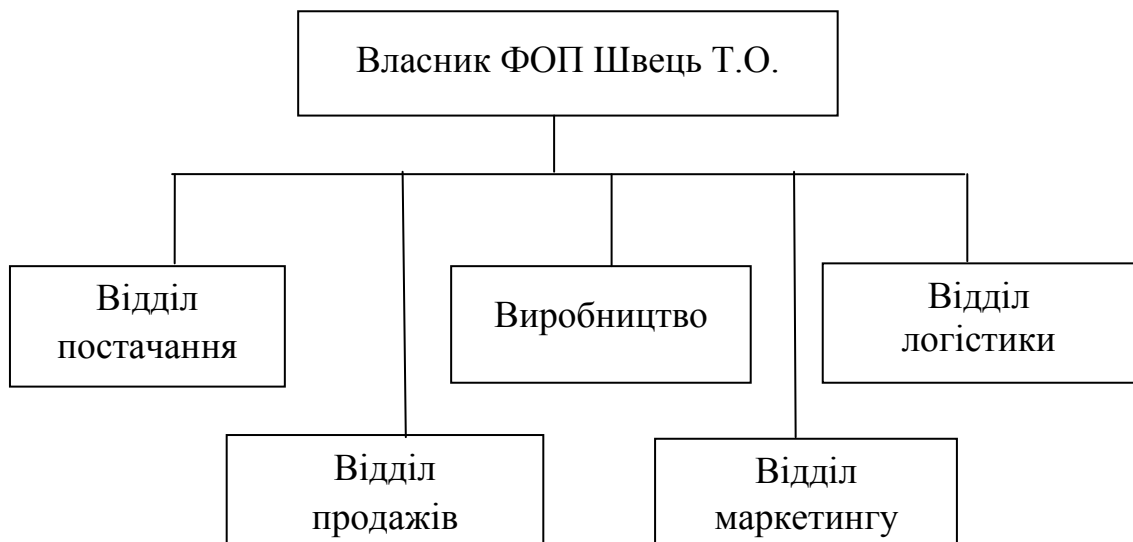


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Швець Т.О.

Недоліки організаційної структури ФОП Швець Т.О.:

1. Обмеження в управлінні. Власниця Швець Т.О., що є єдиним стратегічним керівником, може бути перевантажена прийняттям всіх важливих рішень, що впливає на оперативність і ефективність управлінських процесів, що може призвести до затримок у прийнятті рішень, особливо коли підприємство зростає.

2. Неоптимізовані ресурси в маркетингу. У підрозділі з продажу та маркетингу працює лише один частково зайнятий SMM-фахівець, що обмежує ефективність просування та участі в маркетингових активностях. Обмежений персонал може не забезпечити достатній рівень маркетингових ініціатив, особливо якщо обсяг замовлень і клієнтів зростає.

3. Перевантаження на окремих співробітників. Наявність частково зайнятого SMM-фахівця і відсутність окремого менеджера з маркетингу може призвести до того, що співробітники виконуватимуть багато різних функцій, що може викликати перевантаження і впливати на якість роботи.

4. Недостатня спеціалізація в логістичних процесах. Організація з обмеженим числом співробітників у постачанні та логістиці може не мати достатньо ресурсів для ефективного управління ланцюгом поставок в умовах

зростання виробництва або в складних логістичних рішеннях.

Впровадження нововведень у виробничу структуру сприяє активізації зусиль у виробничому процесі, а також більш ефективному використанню трудових, часових, фінансових та інших ресурсів.

Особливості ведення господарської діяльності, специфіка технічних та організаційних рішень залежать від типу виробництва. Саме тип виробництва визначає вибір виробничої структури підприємства та його підрозділів, підбір технологічних процесів, обладнання, а також методи організації виробництва та менеджменту.

Існують три основні види виробництва: одиничне, серійне і масове виробництво (табл. 2.1).

Для серійного виробництва притаманні такі характеристики:

1. Обмежена кількість типів продукції.
2. Продукція виготовляється періодично.
3. Обмежена кількість повторюваних операцій.
4. Використовуються як універсальні, так і спеціалізовані машини.
5. Розташування робочих місць може бути як за технологією, так і за предметами.
6. Середній рівень кваліфікації працівників, високий у автоматизованих системах.

Серійне виробництво є прикладом стабільності та регулярності виготовлення обмеженої кількості типів продукції, як в ФОП Швець Т.О. Хоча серійне виробництво дозволяє знизити витрати за рахунок повторюваних операцій і використання як універсальних, так і спеціалізованих машин, воно має обмеження в масштабах і темпах виготовлення.

Тому одним з ключових елементів підвищення ефективності є перехід до масового виробництва, що дозволить значно збільшити обсяги випуску однотипних виробів, знизити собівартість продукції і максимально використовувати автоматизацію та спеціалізоване обладнання.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз типів виробництва

Параметри	Вид виробництва		
	Одиничне	Серійне	Масове
Асортимент продукції	Необмежена кількість варіантів	Обмежений вибір за типами	Продукція однакова і стандартна
Частота виготовлення продукції	Продукція практично не повторюється або відтворюється через великі інтервали	Продукція виготовляється періодично	Продукція виготовляється безперервно
Ступінь спеціалізації робочих місць	Велика кількість різних операцій, коефіцієнт закріплення > 40.	Обмежена кількість операцій, що періодично повторюються.	Оцінка операцій (коефіцієнт закріплення = 1)
Рівень спеціалізації обладнання	Використовуються універсальні машини	Використовуються як універсальні, так і спеціалізовані машини	Здебільшого використовуються спеціалізовані машини
Принцип організації робочих місць	Порядок організації робочих місць залежить від технології	Розташування може бути як за технологією, так і за предметами	Організація робочих місць за предметами
Кваліфікація робітників	Висока кваліфікація працівників	Середня кваліфікація, висока у автоматизованих системах	Низька кваліфікація на простих операціях, висока у автоматизованих системах

ФОП Швець Т.О. виготовляє керамічні вироби серійно, забезпечуючи високу якість і стандартність продукції. Виробництво керамічної продукції, що охоплює повний цикл виробництва від розробки дизайну та ескізів до виготовлення готових виробів. Всі етапи - від проектування та підбору матеріалів до виготовлення та оформлення готової продукції - проходять під ретельним контролем, що гарантує стабільність і точність виконання замовлень. ФОП Швець Т.О. прагне забезпечити своєчасне виконання всіх виробничих етапів та високу якість виробів, що відповідають стандартам і вимогам ринку.

З метою оцінки динаміки виробничої діяльності ФОП Швець Т.О. проаналізовано показники обсягів замовлень та реалізованої продукції у грошовому вираженні за 2022-2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Зміни в обсягах виробництва та продажу продукції
ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках**

Роки	Обсяг замовлень		Обсяг реалізованої продукції	
	У грошовій формі, тис. грн.	Частка замовлень у загальному обсязі, %	У грошовій формі, тис. грн.	Частка реалізації у загальному обсязі, %
2022	3360,0	100	3054	90,9
2023	6100,0	100	5728	93,9
2024	4900,0	100	4693	95,9

Отже, за аналізований період 2022-2024 років має місце позитивна динаміка реалізації продукції ФОП Швець Т.О. у грошовому вираженні. Зокрема, обсяг замовлень значно зріс із 3360,0 тис. грн. у 2022 році до 6100,0 тис. грн. у 2023 році, що вказує на суттєве зростання попиту на продукцію досліджуваного підприємства. У 2024 році обсяг замовлень дещо зменшився відносно попереднього року, проте залишився на високому рівні, а саме - 4900,0 тис. грн.

Показник реалізації також демонструє стабільність: попри незначні коливання, частка реалізованої продукції у загальному обсязі щорічно перевищує 90%, що демонструє високий рівень виконання замовлень, ефективну організацію виробництва та наявність стабільного збуту. Тенденція до зменшення розриву між обсягами замовлень і реалізації продукції у 2024 році (до 95,9%) вказує на покращення внутрішніх процесів і зростання виробничої ефективності.

Таким чином, підприємство демонструє стійкий потенціал для подальшого розвитку, що виражається у здатності ефективно реагувати на запити ринку, нарощувати обсяги виробництва продукції.

2.2. Діагностика ефективності бізнес-процесів підприємства

В умовах кризових економічних змін функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально організовувати свої бізнес-процеси. Зростаюча конкуренція, постійні зміни у зовнішньому середовищі та зростаючі очікування споживачів вимагають від компаній постійного вдосконалення внутрішніх процесів з метою досягнення максимальної продуктивності при оптимальному використанні наявних ресурсів. Діагностика бізнес-процесів є ключовим інструментом для виявлення слабких місць, визначення рівня ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Для оцінки загального стану ФОП Швець Т.О. та виявлення динаміки його розвитку доцільно проаналізувати ключові показники виробничо-економічної діяльності, що дозволяє виявити зміни результативності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові показники виробничо-економічної діяльності

ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022(+/-)		Відхилення 2024/2023(+/-)	
				+/-	%	+/-	%
Вартість майна, тис. грн.	31712	29986	28306	-1726	-5,5	-1680	-5,7
Основні засоби, тис. грн.	17787	15467	13223	-2320	-13,1	-2244	-14,6
Власні активи, тис. грн.	638	-7054	-9982	7692	-	2928	41,6
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3359	6301	5162	2941	87,7	-1138	-18,2
Собівартість реалізації, тис. грн.	3752	5731	5358	1979	52,8	-373	-6,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1397	-7692	-2928	6295	451	-4764	-61,8

Аналіз ключових показників виробничо-економічної діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки вказує на негативні зміни фінансового стану підприємства. Спостерігається поступове зниження вартості майна та основних засобів, що може вказувати на скорочення виробничого потенціалу. Хоча у 2023 році виручка зросла порівняно з 2022 роком, у 2024 році вона зменшилася, а прибутковість залишилася від'ємною протягом усіх трьох років. Власні активи також демонструють від'ємне значення, що вказує на фінансову нестабільність. Незважаючи на окремі позитивні зміни, загальна динаміка вимагає вжиття заходів щодо підвищення результативності управління ресурсами та відновлення прибутковості. Аналіз змін чистого доходу ФОП Швець Т.О. за період 2022-2024 років проілюстровано на рисунку 2.2.

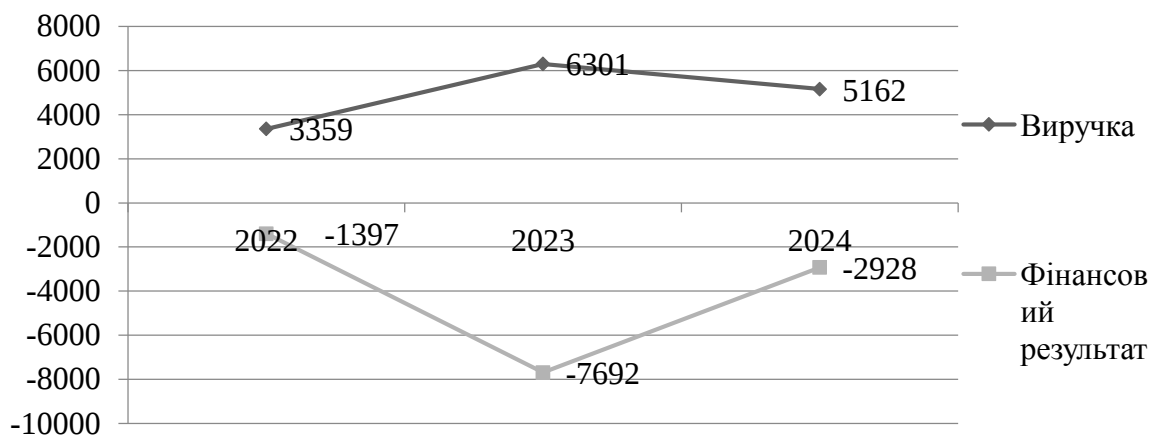


Рис. 2.2. Аналіз зміни показників виручки та чистого прибутку ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках, тис. грн.

У динаміці чистого фінансового результату ФОП Швець Т.О. спостерігаються значні коливання. У 2023 році збиток значно зріс відносно 2022 року, досягнувши -7692 тис. грн., що демонструє загострення фінансових проблем. Проте вже у 2024 році ситуація частково стабілізувалась - збиток зменшився на 4764 тис. грн, до рівня -2928 тис. грн., що вказує на початок позитивних змін, однак підприємство й надалі потребує

глибоких трансформацій для досягнення беззбитковості та сталого розвитку.

Для оцінки рівня фінансової стабільності та платоспроможності підприємства важливо дослідити динаміку ключових фінансових показників. У таблиці наведено результати аналізу фінансового стану ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, що дозволяють простежити зміни у структурі активів, зобов'язань, а також результативність використання власного капіталу у динаміці.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансового стану ФОП Швець Т.О., 2022-2024 роки

Активи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Пасиви	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Найбільш ліквідні активи	2	3	428	Найбільш термінові зобов'язання	20127	25990	29107
Швидкоореалізовані активи	10378	9357	9677	Короткострокові зобов'язання	10947	11051	9182
Повільноореалізовані активи	2519	3401	3054	Довгострокові зобов'язання	-	-	-
Довгострокові активи	18811	17219	15148	Власний капітал	638	-7054	-9982
Усього активи	31712	29986	28306	Усього пасиви	31712	29986	28306

У період з 2022 по 2024 рік фінансовий стан ФОП Швець Т.О. характеризується тенденцією до зниження загального обсягу активів, зокрема довгострокових. Найбільш ліквідні активи у 2024 році суттєво зросли, однак це супроводжується підвищенням найбільш термінових зобов'язань, що є свідченням зростання фінансового навантаження. Власний капітал у 2023-2024 роках має від'ємне значення, що вказує на кризовий стан фінансів та потребу в термінових стабілізаційних заходах. Загальна структура пасивів демонструє домінування короткострокових зобов'язань, що збільшує фінансові ризики підприємства.

Ліквідність підприємства є одним із ключових показників його

фінансової стійкості та здатності своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Динаміка коефіцієнтів ліквідності дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства, а також оцінити можливі ризики у фінансовій діяльності. У таблиці 2.5 наведено результати оцінки ліквідності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності ФОП Швець Т.О., 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни (+, -) 2023/2022	Зміни (+, -) 2024/2023
Показник абсолютної ліквідності	-	-	0,02	-	0,02
Показник швидкої ліквідності	0,38	0,31	0,32	-0,07	0,01
Показник покриття	0,44	0,33	0,33	-0,11	-
Показник маневреності власного капіталу	1,24	1,74	1,23	0,50	-0,51
Показник фінансової стійкості	0,03	-0,26	-0,36	0,23	0,10
Показник фінансового лівериджу	48,8	-5,24	-3,9	-	-

Аналіз показників ліквідності ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках демонструє нестабільний фінансовий стан підприємства. Абсолютна ліквідність з'явилась лише у 2024 році, що вказує на покращення здатності підприємства покривати найтерміновіші зобов'язання. Проте показники швидкої ліквідності та покриття залишаються нижчими за нормативні значення, що є свідченням недостатнього рівня поточної платоспроможності. Показник фінансової стійкості демонструє від'ємне значення у 2023-2024 роках, що є негативною ознакою.

Зниження фінансового лівериджу також свідчить про скорочення залежності від позикових коштів, проте рівень власного капіталу залишається критичним. Загалом, підприємство потребує вдосконалення

управління ліквідністю та стабілізації структури капіталу.

Оцінку рівня ліквідності ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках продемонстровано на рисунку 2.3.

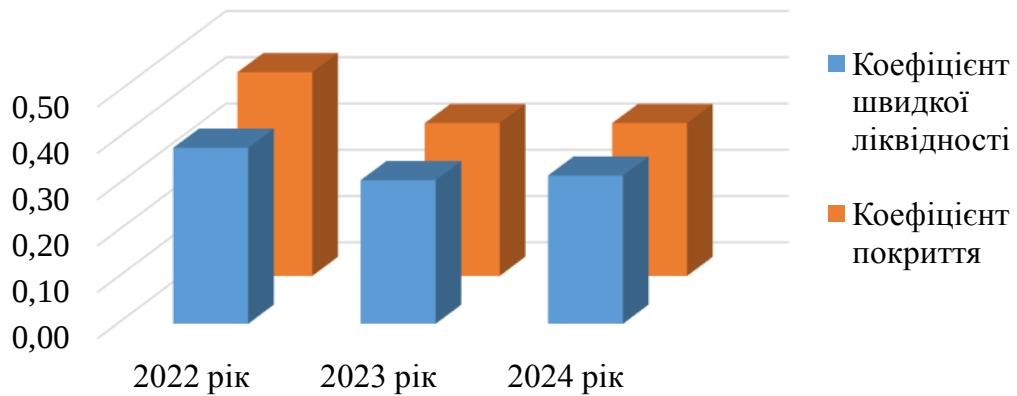


Рис. 2.3. Аналіз показників ліквідності ФОП Швець Т.О. в динаміці, тис. грн.

У 2022-2024 роках показники ліквідності ФОП Швець Т.О. залишаються на низькому рівні, не досягаючи нормативних значень. Показник швидкої ліквідності у 2023 році знизився відносно 2022 року, що є свідченням погіршення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами підприємства. У 2024 році спостерігається незначне покращення, проте воно не є суттєвим. Показник покриття демонструє стабільно низький рівень із незначним зниженням у 2023 році і відсутністю змін у 2024 році, що вказує на необхідність поліпшення структури оборотних активів і контролю над поточними зобов'язаннями.

Для проведення детального аналізу фінансових результатів діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, доцільно розглянути ключові фінансові показники, які відображають основні аспекти ефективності його операційної та позареалізаційної діяльності, що дозволить зробити обґрунтовані висновки

про фінансову стабільність підприємства, його здатність покривати витрати та генерувати прибуток. У таблиці представлені основні показники діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

**Аналіз фінансових результатів підприємницької діяльності
ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				тис. грн.	%
Виручка від реалізації продукції	3359	6301	5162	1808	53,9
Собівартість реалізованої продукції	3752	5731	5358	1606	42,9
Валовий фінансовий результат	-393	570	-196	-197	-50,2
Доходи від іншої операційної діяльності	0	0	1777	1777	100
Витрати на загальне управління	715	260	198	-517	-72,4
Комерційні витрати (витрати на збут)	101	560	804	703	695
Інші витрати операційної діяльності	190	1720	3497	3307	1738
Операційний фінансовий результат (збиток)	-1399	-1970	-2918	1519	108,6
Позареалізаційні доходи	7702	0	0	-7702	-100
Фінансові витрати	0	8	10	10	100
Інші позареалізаційні витрати	7700	5715	0	-7700	-100
Фінансовий результат до оподаткування	-1397	-7692	-2928	1531	109,7
Податкові витрати на прибуток	0	0	0	-	-
Чистий фінансовий результат	-1397	-7692	-2928	1531	109,7

Аналіз фінансових результатів підприємницької діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки показує значні зміни в основних показниках. Виручка від реалізації продукції зросла на 53,9% у порівнянні з 2022 роком, що є свідченням позитивної динаміки продажів. Однак, собівартість продукції також збільшилася, що призвело до зниження валового фінансового результату. Водночас відбулося суттєве збільшення витрат на загальне управління, що спричинило додаткові фінансові труднощі. Позитивним моментом є доходи від іншої операційної діяльності, що з'явилися у 2024 році. Незважаючи на збільшення комерційних витрат та

інших витрат операційної діяльності, загальна ситуація залишалась складною, що відображається у негативному операційному фінансовому результаті.

Зменшення позареалізаційних доходів та витрат у 2024 році позитивно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування, який покращився відносно попереднього року. Однак, чистий фінансовий результат залишався негативним, що вимагає подальшого оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходів.

Зміни валового прибутку (збитку) ФОП Швець Т.О. за період 2022-2024 років наведено на рисунку 2.4.

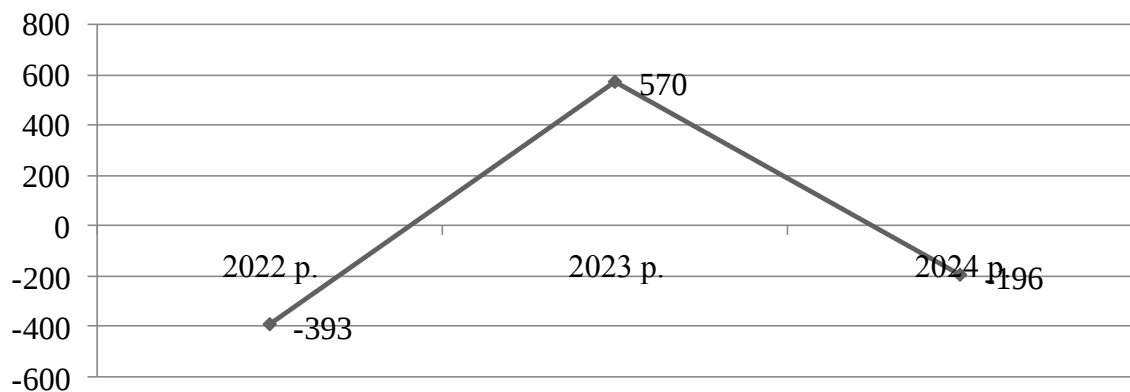


Рис. 2.4. Динаміка валового прибутку (збитку) діяльності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, тис. грн.

Аналіз показника валового прибутку (збитку) ФОП Швець Т.О. показує значні коливання протягом 2022-2024 років. У 2023 році спостерігалось позитивне значення валового результату (570 тис. грн.), що є свідченням покращення фінансового стану відносно 2022 року, коли результат був від'ємним (-393 тис. грн.).

Однак, у 2024 році валовий фінансовий результат знову став від'ємним (-196 тис. грн.), що вказує на погіршення ситуації відносно попереднього року. Загальне відхилення від 2022 року становить -197 тис. грн. (зниження на 50,2%). Такі тенденції вказують на необхідність додаткових заходів для

стабілізації фінансових результатів діяльності ФОП Швець Т.О.

Аналіз платоспроможності є ключовим елементом для оцінки фінансової стабільності підприємства, оскільки він показує, наскільки здатне підприємство своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та підтримувати безперервність своєї діяльності.

Для аналізу платоспроможності ФОП Швець Т.О. за період 2022-2024 роки використані ключові фінансові показники, які дозволяють оцінити результативність менеджменту фінансових ресурсів та виявити можливі ризики у діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка показників платоспроможності ФОП Швець Т.О., 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відносне відхилення, 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	0,43	0,35	0,36	-16,3
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і вимог	1,98	2,93	3,43	73,2
Темпи зростання коефіцієнта співвідношення зобов'язань і вимог, %	-	148,3	117,2	-

Аналіз показників платоспроможності ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки демонструє зниження рівня фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт покриття у 2024 році становив лише 0,36, що на 16,3% менше відносно 2022 року, і вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Водночас спостерігається суттєве зростання коефіцієнта співвідношення зобов'язань і вимог - на 73,2%, що є свідченням тенденції до зростання боргового навантаження підприємства.

Загалом отримані результати є свідченням погіршення платоспроможності ФОП Швець Т.О. та потребу в підвищенні ефективності управління зобов'язаннями й активами.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є важливою складовою загальної оцінки його фінансового стану та здатності підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість характеризує баланс між власними та залученими коштами, а також можливість підприємства виконувати свої зобов'язання, використовуючи внутрішні фінансові ресурси.

У таблиці наведено динаміку ключових показників фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити зміни у структурі капіталу, джерелах фінансування та рівні залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Таблиця 2.8

**Зміни показників фінансової стійкості ФОП Швець Т.О.,
2022-2024 роки, тис. грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, +/-
Власний активи	638	-7054	-9982	-10620
Необоротний капітал	18811	17219	15148	-3663
Власний оборотний капітал	-18173	-24274	-25131	-6958
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Джерела покриття оборотних активів	-18173	-24274	-25131	-6958
Короткострокові позики банків	0	103	0	0
Загальний обсяг джерел покриття оборотних активів	-18173	-24377	-25131	-6958

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки демонструє погіршення фінансової ситуації підприємства. Спостерігається значне зниження власних активів - на 10620 тис. грн, що супроводжується скороченням необоротного капіталу та поглибленням дефіциту власних оборотних активів. Від'ємне значення джерел покриття оборотних активів протягом усього періоду є свідченням відсутності достатніх власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Така

ситуація вказує на критичний рівень залежності від зовнішніх джерел і потребує вжиття заходів для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення безперебійної господарської діяльності підприємству необхідно мати достатній обсяг запасів, а також ефективну систему їх фінансування.

Аналіз джерел фінансування запасів дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує власні та залучені кошти для покриття потреб в обігових активах. У таблиці представлено динаміку основних показників забезпечення запасів джерелами фінансування ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.9

**Аналіз джерел фінансування запасів ФОП Швець Т.О.
за 2022-2024 роки, тис. грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, +/-
Обсяг запасів	821	1702	1354	533
Надлишок/нестача власного оборотного капіталу	-18173	-24384	-25131	-6958
Надлишок/нестача довгострокових та власних джерел фінансування	-18173	-24377	-25131	-6958
Надлишок/нестача загального обсягу джерел покриття запасів	-17352	-22675	-23777	-6425

Аналіз джерел фінансування запасів ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки є свідченням наявності стійкого дефіциту фінансових ресурсів для покриття запасів. Незважаючи на зростання обсягу запасів на 533 тис. грн., від'ємні значення показників надлишку (нестачі) власного оборотного капіталу, довгострокових та загальних джерел фінансування свідчать про відсутність достатнього забезпечення ресурсами. Зростання нестачі джерел на 6425-6958 тис. грн. протягом періоду вказує на загострення проблеми фінансування оборотних активів, що може негативно вплинути на фінансову

стабільність підприємця та потребує перегляду підходів до управління капіталом.

Динаміку запасів ФОП Швець Т.О. за період 2022-2024 років графічно відображено на рисунку 2.5.

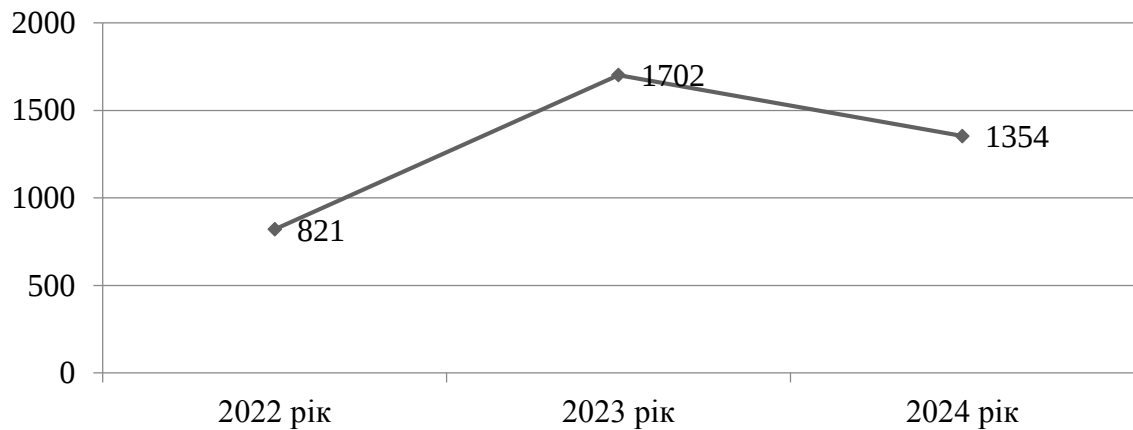


Рис. 2.5. Зміна обсягу запасів ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках, тис. грн.

Упродовж 2022-2024 років обсяг запасів ФОП Швець Т.О. зріс на 533 тис. грн., що демонструє розширення виробничої та торговельної діяльності. Незважаючи на незначне зменшення запасів у 2024 році відносно 2023 року, загальна динаміка є позитивною, що є свідченням збільшення обсягів закупівель сировини, матеріалів та готової продукції з метою забезпечення потреб споживачів і підтримки безперервного виробничого процесу підприємства.

Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства важливо здійснити аналіз показників ділової активності, які відображають здатність підприємства ефективно управляти своїми активами та зобов'язаннями, а також швидкість їхнього обігу під час здійснення господарської діяльності. Оцінка цих показників дає можливість зробити висновки щодо ефективності операційної діяльності, рівня фінансової стійкості підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Застосування такої

оцінки дає змогу своєчасно виявити слабкі місця у фінансовій політиці та вжити заходів для їх виправлення, що позитивно позначиться на загальній результативності підприємства.

У таблиці 2.10. наведено динаміку ключових коефіцієнтів оборотності активів, а також товарно-матеріальних запасів ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки, що дозволяє виявити тенденції у фінансово-господарській діяльності та сформулювати висновки щодо рівня ділової активності підприємця.

Таблиця 2.10

**Аналіз ефективності використання ресурсів ФОП Швець Т.О.
за період 2022-2024 років**

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Показник оборотності активів	0,17	0,22	0,20	0,07	-0,02
Показник оборотності власних коштів	5,28	-0,90	-0,54	-4,38	-0,36
Показник оборотності дебіторської заборгованості	0,35	0,72	0,61	0,37	-0,11
Показник оборотності запасів	4,59	3,38	3,98	-1,21	0,60
Показник оборотності кредиторської заборгованості	0,19	0,26	0,21	0,07	-0,05

За результатами дослідження встановлено: незначне зростання оборотності активів у 2023 році змінилося спадом у 2024 році. Показник обороту власного капіталу є від'ємним впродовж двох останніх років, що є наслідком нестабільного фінансового стану підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості покращилася у 2023 році, але знову знизилася у 2024 році. Показник оборотності запасів демонструє зниження у 2023 році та часткове відновлення у 2024 році. Оборотність кредиторської заборгованості незначно зросла у 2023 році, однак у 2024 році знову зменшилася.

З метою відображення змін ділової активності ФОП Швець Т.О. у динаміці за 2022-2024 роки доцільно проаналізувати тенденції окремих коефіцієнтів оборотності.

На рисунку наведено зміну показника оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

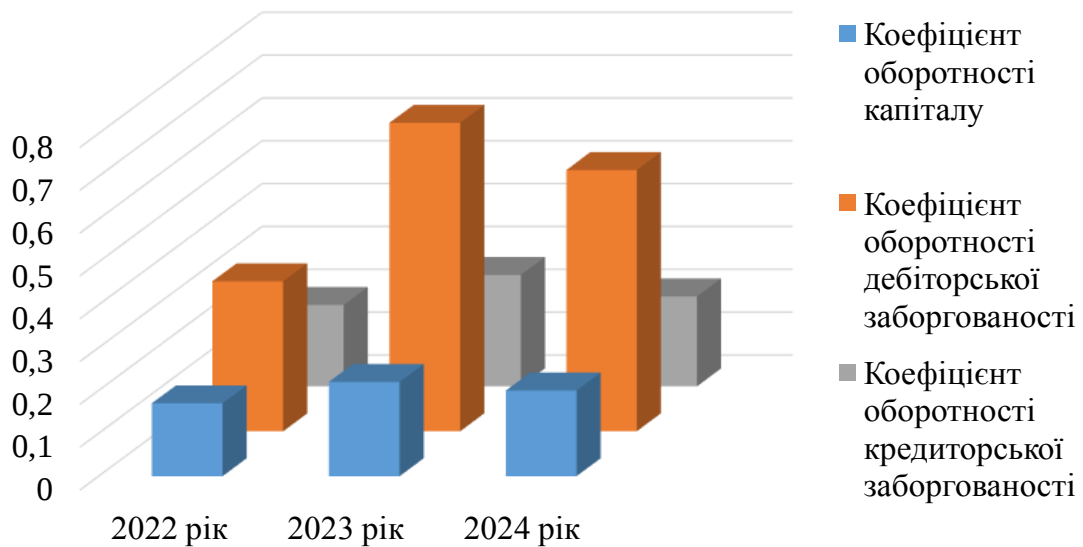


Рис. 2.6. Оцінка показників оборотності активів ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках

Аналіз показників оборотності активів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості ФОП Швець Т.О. у 2022-2024 роках показує певні зміни в результативності використання ресурсів підприємства. Загалом, спостерігаються коливання в ефективності управління активами та зобов'язаннями ФОП Швець Т.О. Такі коливання вказують на необхідність глибшого аналізу та вивчення внутрішніх процесів, що впливають на обіг активів і зобов'язань.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП ШВЕЦЬ Т.О.

3.1. Розробка заходів із модернізації бізнес-процесів ФОП Швець Т.О.

На сьогоднішній день ФОП Швець Т.О. стикається з суттєвими фінансовими труднощами, оскільки підприємство має збитковий фінансовий результат, що є наслідком низки факторів, таких як зниження попиту на продукцію, збільшення витрат на сировину, а також неефективне управління витратами та фінансовими потоками.

Така ситуація вимагає негайної розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на модернізацію бізнес-процесів, що дозволить значно покращити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його адаптацію до сучасних економічних умов.

Поточний збитковий фінансовий стан ФОП Швець Т.О. вказує на наявність серйозних внутрішніх проблем, що вимагають глибокого аналізу і цілеспрямованого втручання. Така ситуація свідчить про необхідність системного виявлення та детального вивчення «вузьких» місць у господарській діяльності підприємства, які уповільнюють розвиток, знижують продуктивність і призводять до фінансових втрат.

Для виходу з кризового стану підприємству необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на суттєве оновлення як виробничих, так і управлінських процесів, що включає модернізацію обладнання, впровадження ефективних методів організації праці, удосконалення системи управління, тощо. Окрім того, важливо здійснити перегляд структури витрат, оптимізувати фінансові потоки, ефективніше використовувати наявні ресурси та посилити контроль за обігом матеріальних і грошових засобів. Лише за умов цілісного підходу до реструктуризації бізнесу можна очікувати

зростання ефективності діяльності та відновлення фінансової стабільності підприємства.

Для ФОП Швець Т.О., яке зазнає збитків, першочерговим завданням стає мінімізація втрат та перехід до прибуткової діяльності. У таких обставинах необхідно запровадити комплекс дій, відомий як антикризове управління.

Антикризове управління сприятиме відновленню платоспроможності ФОП Швець Т.О., зміцненню фінансової стабільності. Така система управління має тимчасовий характер і має бути впроваджена з метою стабілізації фінансового стану підприємства (рис. 3.1).

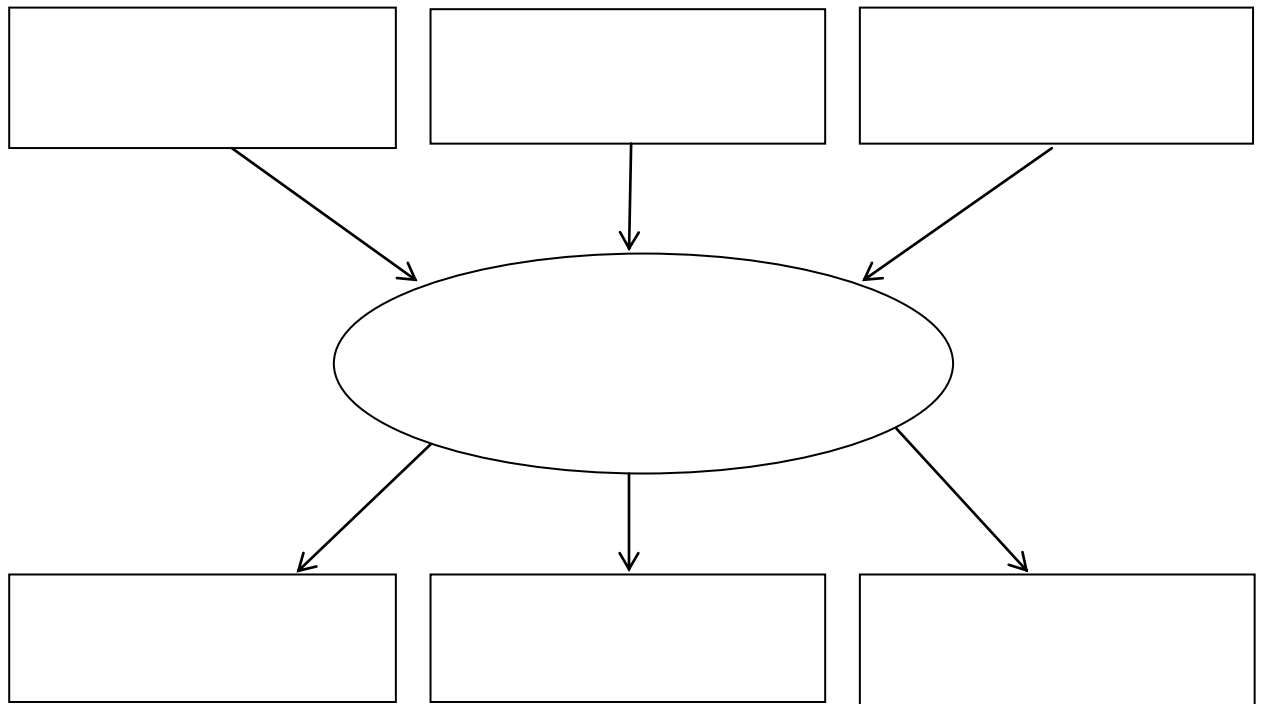


Рис. 3.1. Механізм реалізації антикризового управління на підприємстві

З метою подолання фінансових труднощів, стабілізації діяльності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища, ФОП Швець Т.О. доцільно впровадити антикризову стратегію з наступальним вектором дій.

Даний підхід передбачає не лише оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, але й активну перебудову внутрішніх бізнес-процесів, оновлення організаційної структури, підвищення ефективності управління ресурсами, а також широке застосування інноваційних технологічних і управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції та розширення ринкової присутності підприємства. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Концепція впровадження стратегічних змін у бізнес-процеси
ФОП Швець Т.О.**

№	Напрями впровадження стратегії	Основні рекомендації
1	Розробка стратегії адаптації та росту	Визначити сильні й слабкі сторони операційної діяльності. Розробити стратегічний план розвитку з поетапним впровадженням.
2	Перехід до наступальної тактики управління	Впровадити інновації у виробництво. Стабілізувати та збільшити грошові потоки. Оптимізувати витрати. Розширити ринки збуту та стимулювати продажі.
3	Фокус на інноваційність і оновлення технологій	Оновити або перепрофілювати виробничі потужності. Розробити нові види продукції. Цифровізувати облік і фінансове управління.
4	Формування сучасної маркетингової політики	Використовувати цифрові канали для просування (соцмережі, маркетплейси). Аналізувати ринок і споживчі уподобання. Створити унікальну торгову пропозицію (УТП).
5	Пошук зовнішнього фінансування та інвесторів	Залучати участь у програмах підтримки малого бізнесу. Співпрацювати з інвесторами та банками. Створити інвестиційний проєкт для презентації потенціалу підприємства.

Для покращення фінансових результатів та адаптації ФОП Швець Т.О. до сучасних економічних умов пропонується реалізувати наступні заходи:

1. Оптимізація витрат:

- зниження собівартості продукції шляхом оптимізації процесу закупівлі сировини та покращення технологічних процесів, зокрема впровадження енергозберігаючих технологій;

- перегляд структури управлінських витрат та зниження витрат на загальне управління на 20-30% за рахунок впровадження цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів.

2. Маркетингові стратегії та диверсифікація продукції:

- розробка нових маркетингових стратегій, зокрема активне використання цифрових каналів просування продукції (інтернет-магазини, соціальні мережі, SEO-просування);

- диверсифікація асортименту продукції, зокрема розвиток нових видів декоративних виробів, що відповідають актуальним трендам ринку.

3. Поліпшення фінансового менеджменту:

- розробка стратегії фінансування, яка включає пошук додаткових джерел фінансування для модернізації виробництва, зокрема залучення інвестицій або державних субсидій;

- розширення роботи з партнерами для забезпечення стабільності постачання сировини за більш вигідними умовами.

4. Покращення операційної ефективності:

- впровадження системи управлінських обліків для більш чіткої аналітики витрат і доходів на кожному етапі виробництва;

- оптимізація виробничих потужностей, скорочення непотрібних виробничих ліній, що дозволить зменшити витрати на виробництво та поліпшити якість продукції.

5. Модернізація технологій:

- впровадження сучасних технологічних рішень для автоматизації виробничих процесів, що дозволить зменшити витрати на робочу силу та підвищити ефективність виробництва;

- інвестування в модернізацію обладнання, яке забезпечить якість виготовлення продукції та розширить товарний асортимент.

6. Розвиток співпраці з іншими підприємствами та створення нових каналів збуту:

- пошук нових партнерів для реалізації продукції, в тому числі через мережу дистриб'юторів, що дозволить розширити ринок збуту;
- розвиток онлайн-продажів через платформи електронної комерції, що дасть змогу залучити нових споживачів.

Для забезпечення стійкого розвитку та виходу з кризи ФОП Швець Т.О. необхідно, насамперед зосередити зусилля на підвищенні операційної ефективності підприємства та модернізації технологічної бази. Важливо впровадити систему управлінського обліку, яка дозволить отримувати точну, структуровану інформацію про витрати і доходи на кожному етапі виробничого процесу.

Пропонований підхід сприятиме ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, виявленню неефективних ділянок діяльності, а також покращенню контролю за ресурсами.

Окрім того, доцільно провести оптимізацію виробничих потужностей, що передбачає скорочення або ліквідацію надлишкових чи малоефективних виробничих ліній, що дасть змогу зменшити непродуктивні витрати, підвищити загальну рентабельність та покращити якість виготовленої продукції.

Паралельно з цим важливо здійснити модернізацію виробничих технологій шляхом запровадження сучасних автоматизованих рішень, які дозволять знизити витрати на оплату праці, скоротити час виконання операцій та забезпечити стабільну якість продукції.

Інвестування в оновлення обладнання відкриє нові можливості для розширення асортименту товарів, задоволення сучасних ринкових потреб і підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Пропоновані заходи мають бути спрямовані на досягнення високого рівня ефективності виробництва, що стане основою для стабілізації фінансового стану ФОП Швець Т.О. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення операційної ефективності та виробничої
модернізації ФОП Швець Т.О.**

Напрями удосконалення	Заходи реалізації	Прогнозовані результати
Впровадження системи управлінського обліку	Створення внутрішньої аналітичної бази для відстеження витрат, доходів. Використання сучасного облікового програмного забезпечення (BAS або аналогів).	Підвищення прозорості у фінансових операціях. Можливість оперативного реагування на відхилення. Оптимізація витрат.
Оптимізація виробничих потужностей	Аналіз завантаженості виробничих ліній. Виведення з експлуатації малоефективних або надлишкових ліній. Перерозподіл ресурсів на більш продуктивні процеси.	Зменшення експлуатаційних витрат. Підвищення загальної рентабельності виробництва. Покращення якості продукції через концентрацію ресурсів.
Автоматизація виробничих процесів	Встановлення сучасного автоматизованого обладнання. Автоматизація праці. Впровадження контрольних систем для моніторингу якості.	Зниження витрат на оплату праці. Підвищення швидкості виготовлення продукції. Зменшення втрат від браку.
Модернізація обладнання	Заміна застарілого або енергоємного устаткування. Інвестування у багатофункціональні машини для виробництва різноманітних виробів. Створення умов для масштабування виробництва.	Розширення товарного асортименту. Відповідність сучасним стандартам якості. Скорочення витрат на обслуговування старого обладнання.
Диверсифікація продукції та освоєння нових ніш	Розробка нових видів керамічної продукції з урахуванням сучасного дизайну та запитів ринку. Проведення ринкового тестування нових товарів.	Вихід на нові сегменти споживачів. Зниження ризику залежності від обмеженої номенклатури. Підвищення обсягів реалізації.

Отже, для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності, ФОП Швець Т.О. необхідно реалізувати комплекс стратегічних змін. Впровадження удосконаленої системи управлінського

обліку дозволить значно покращити прозорість фінансових операцій та оперативно реагувати на відхилення, що сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами. Оптимізація виробничих потужностей забезпечить зменшення витрат, а також підвищить якість виготовленої продукції, водночас автоматизація виробничих процесів дозволить знизити витрати на оплату праці та мінімізувати втрати від браку.

Модернізація обладнання створить умови для розширення асортименту продукції та покращення її якості, що відповідає сучасним вимогам ринку. Диверсифікація продукції знизить ризики, пов'язані з обмеженою номенклатурою, та сприятиме збільшенню обсягів реалізації. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності підприємства та забезпечення його стабільного і сталого розвитку в умовах мінливої економічної ситуації.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

ФОП Швець Т.О., що спеціалізується на виробництві господарських керамічних виробів, наразі стикається з фінансовими труднощами. Основними чинниками, які спричинили погіршення економічного стану підприємства, є стійке зменшення попиту на продукцію, що виробляється, а також значне зростання цін на основні види сировини, що, у свою чергу, призвело до скорочення обсягів реалізації, зниження прибутковості та формування збиткового фінансового результату. У таких умовах виникає необхідність у впровадженні стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та стабілізацію його фінансового становища.

Для покращення фінансового стану пропонується модернізація виробничого обладнання шляхом встановлення нової автоматизованої лінії для виготовлення декоративних керамічних виробів, а саме керамічних

горщиків для рослин. Такий захід дозволить розширити асортимент продукції, зменшити витрати на обслуговування старого обладнання та відповідати сучасним стандартам якості.

Пропоноване інвестиційне рішення є стратегічним кроком у розвитку ФОП Швець Т.О., яке дозволить значно підвищити рівень механізації виробничих процесів, знизити трудомісткість робіт, підвищити якість готової продукції та забезпечити стабільний випуск конкурентоспроможного товару. Керамічні горщики для рослин користуються стійким попитом серед споживачів, зокрема серед поціновувачів кімнатних рослин, садових центрів, ландшафтних дизайнерів, а також торгових мереж, що спеціалізуються на товарах для дому та саду.

Завдяки впровадженню автоматизованого виробництва підприємство зможе задовольнити зростаючий попит на продукцію, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а також розширити асортимент виробів за формою, кольором та розміром. Результатом проекту стане диверсифікація товарного асортименту підприємства, що зменшить залежність від основних видів продукції та відкриє нові ринкові ніші. Реалізація проекту запланована на період чотирьох років. Упродовж цього часу передбачається закупівля необхідного обладнання, його монтаж та налагодження, навчання персоналу, запуск виробництва, виведення нової продукції на ринок та досягнення запланованих економічних показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Інвестиційні витрати на запуск автоматизованого виробництва
декоративних керамічних виробів**

Стаття витрат	Сума, грн.
Закупівля автоматизованої лінії	1200000
Встановлення та налаштування	200000
Навчання персоналу	50000
Інші витрати (логістика, документи)	50000
Загальні інвестиційні витрати	1500000

Загальна сума інвестицій становить 1500000 грн. Основною складовою інвестиційних витрат є закупівля автоматизованої виробничої лінії, на яку передбачено 1200000 грн. Дані кошти будуть спрямовані на придбання сучасного обладнання, призначеного для виготовлення декоративних керамічних виробів.

До складу лінії входять установки для формування виробів, сушильні камери, високотемпературні печі для випалювання, системи охолодження, лінії глазурування, а також автоматизовані системи пакування готової продукції. Таке обладнання дозволить не лише підвищити продуктивність, але й забезпечити стабільно високу якість продукції завдяки точності технологічних параметрів, які контролюються автоматикою.

Важливою статтею витрат є встановлення та налаштування обладнання, що становить 200000 грн., які включають послуги спеціалізованих технічних бригад, які здійзнять монтаж устаткування на виробничому майданчику, його підключення до електромережі, водопостачання та інших необхідних комунікацій. Також до цієї статті належать роботи з калібрування, тестового запуску, а також випробування основних функціональних режимів лінії.

Для забезпечення ефективної експлуатації нової техніки проєкт передбачає витрати на навчання персоналу в обсязі 50000 грн.: проведення навчальних заходів, що включають як теоретичні заняття, так і практичне стажування працівників безпосередньо на обладнанні. Навчання проводитимуть представники постачальника обладнання. Таке навчання дозволить працівникам глибше ознайомитися з особливостями роботи з новими технологіями та мінімізувати виробничі ризики на етапі запуску.

Крім основних витрат, у структурі інвестицій закладені інші витрати, що становлять 50000 грн. До них належать логістичні витрати, пов'язані з транспортуванням та доставкою обладнання, витрати на оформлення відповідної документації, сертифікацію продукції, технічну експертизу, реєстрацію змін у виробничому процесі та інші організаційні заходи, які

супроводжують запуск нового виробництва.

У рамках реалізації інвестиційного проєкту зі створення автоматизованої лінії з виробництва декоративних керамічних виробів здійснено прогноз ключових фінансових показників на чотири роки.

Передбачається поетапне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. У перший рік після запуску планується виробити та реалізувати 10000 одиниць декоративних керамічних виробів. У наступні роки обсяги зростатимуть із урахуванням зростання виробничих потужностей та збільшення попиту: до 12000 одиниць у другому році, 14000 – у третьому та 16000 одиниць – у четвертому році.

У зв'язку з очікуваним підвищенням якості продукції та адаптацією до ринкових умов передбачається щорічне зростання відпускної ціни. Так, у перший рік реалізаційна ціна складатиме 200 грн. за одиницю, у другий рік – 210 грн., у третій – 220 грн., а у четвертий – 230 грн. за одиницю продукції.

На основі очікуваних обсягів продажу та цін реалізації прогнозується динамічне зростання виручки від реалізації:

2026 рік – 2000000 грн.

2027 рік – 2520000 грн.

2028 рік – 3080000 грн.

2029 рік – 3680000 грн.

Сумарна виручка за чотири роки реалізації проєкту становитиме 11280000 грн.

Собівартість одиниці продукції включає витрати на сировину, енергоносії, оплату праці, амортизацію обладнання, логістику тощо. У процесі експлуатації нової лінії очікується незначне підвищення собівартості внаслідок зростання цін на ресурси. Отже, у 2026 році даний показник становитиме 120 грн./од., у 2027 році – 125 грн./од., у 2028 році – 130 грн./од., в 2029 році – 135 грн./од.

Загальна собівартість виробництва складе:

2026 рік – 1 200 000 грн.

2027 рік – 1500000 грн.

2028 рік – 1820000 грн.

2029 рік – 2160000 грн.

Сумарні витрати за чотири роки становитимуть 6680000 грн.

Різниця між виручкою від реалізації та загальною собівартістю дозволяє визначити валовий прибуток за відповідний період: у першому році – 800000 грн.; у другому – 1020000 грн.; у третьому – 1260000 грн.; у четвертому – 1520000 грн.

Загальний валовий прибуток за чотири роки проекту становитиме 4600000 грн., що свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у проєкт.

Прогнозні розрахунки демонструють стабільну позитивну динаміку фінансових показників проєкту. Зростання виручки та прибутковості підтверджує ефективність запланованих інвестицій, а також перспективність виходу на ринок з декоративними керамічними виробами.

За результатами прогностного періоду ФОП Швець Т.О. не лише зможе повністю покрити інвестиційні витрати, але й забезпечити стійкий прибуток, що дозволить надалі розширювати виробництво, зміцнювати ринкові позиції та підвищувати конкурентоспроможність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз доходів та витрат за проєктом виробництва
декоративної кераміки**

Показники	Роки			
	2026	2027	2028	2029
Обсяг виробництва, од.	10000	12000	14000	16000
Ціна реалізації, грн./од.	200	210	220	230
Виручка, грн.	2000000	2520000	3080000	3680000
Собівартість, грн./од.	120	125	130	135
Загальна собівартість, грн.	1200000	1500000	1820000	2160000
Валовий прибуток, грн.	800000	1020000	1260000	1520000

З метою оцінки економічної доцільності реалізації проекту було здійснено розрахунок чистого дисконтованого потоку (NPV), який є одним з ключових показників ефективності інвестиційного проекту. Для цього було проаналізовано прогнозовані грошові потоки на період 2026-2029 років, а також проведено їх дисконтування із застосуванням ставки дисконту - 10 % річних.

Грошовий потік відображає надходження та вибуття грошових коштів підприємства протягом певного періоду часу. Він є ключовим показником фінансової стійкості, платоспроможності та здатності підприємства забезпечувати свою діяльність, погашати зобов'язання, інвестувати у розвиток і формувати прибуток. Грошові потоки можуть бути операційними (від основної діяльності), інвестиційними (пов'язаними з придбанням чи продажем активів) та фінансовими (відносно позик, дивідендів тощо).

Чистий дисконтований грошовий потік є одним із головних показників оцінки ефективності інвестиційного проекту, який визначається як різниця між поточною вартістю майбутніх грошових надходжень і первісними інвестиційними витратами.

У процесі розрахунку майбутні грошові потоки зменшуються з урахуванням дисконтної ставки, що відображає зміну вартості грошей у часі. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність реалізації проекту, оскільки очікувані доходи перевищують витрати, а отже, проект є прибутковим.

Чистий дисконтований дохід є одним із ключових індикаторів при оцінці ефективності інвестиційних проектів. Його сутність полягає в тому, щоб визначити різницю між сумою майбутніх грошових надходжень, очікуваних від реалізації проекту, та початковими інвестиційними витратами, з урахуванням вартості грошей у часі.

Усі грошові потоки, які генеруються проектом у майбутньому, дисконтуються до поточної вартості за допомогою відповідної дисконтної ставки, яка може відображати вартість капіталу, рівень інфляції, ризику або

очікувану норму прибутковості інвестора.

NPV дозволяє оцінити не лише абсолютну вигоду проекту, а й те, наскільки інвестиція перевищує мінімально прийнятний рівень дохідності. Якщо NPV є додатним, це означає, що проект здатен забезпечити дохід, вищий за витрати, пов'язані з залученням капіталу, і, відповідно, створює додану вартість для підприємства або інвестора. Від'ємне значення NPV свідчить про те, що проект не покриває витрат або генерує недостатній дохід, а отже, його реалізація є економічно недоцільною. Якщо NPV дорівнює нулю, це означає, що інвестиції лише покривають витрати, не приносячи прибутку, але й не створюючи збитків.

Таким чином, показник NPV є універсальним інструментом у процесі стратегічного планування, фінансового аналізу та ухвалення управлінських рішень щодо доцільності інвестування. Він враховує фактор часу, дозволяє порівнювати різні варіанти проектів і обирати найбільш вигідний з точки зору формування довгострокової вартості бізнесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Чистий дисконтований потік за проектом виготовлення декоративних виробів з кераміки

Рік	Грошовий потік, грн.	Дисконтований потік (10%), грн.	Чистий дисконтований потік, грн.
2026	800000	727273	-727273
2027	1020000	842149	114876
2028	1260000	946537	1061413
2029	1520000	1036648	2098061
Разом	3600000	3552607	2098061

У 2026 році прогнозований грошовий потік становить 800000 грн., а його дисконтоване значення – 727273 грн. Оскільки саме в перший рік здійснюються основні інвестиційні витрати, чистий дисконтований потік цього року має від'ємне значення – 727273 грн.

Починаючи з 2027 року, проєкт починає генерувати позитивні результати: у 2027 році дисконтований потік становить 842149 грн., що забезпечує чистий дисконтований прибуток у розмірі 114876 грн. У 2028 році дисконтований грошовий потік зростає до 946537 грн, відповідно чистий ефект досягає 1061413 грн.

Найбільш прибутковим прогнозується 2029 рік, коли дисконтований потік складе 1036648 грн., а сукупний чистий дисконтований прибуток за весь період реалізації проєкту сягне 2098061 грн.

Таким чином, загальна сума дисконтованих грошових потоків за чотири роки становить 3552607 грн., що перевищує обсяг початкових інвестицій. Позитивне значення (NPV) підтверджує економічну доцільність впровадження даного інвестиційного проєкту.

Зміни в дисконтованих грошових потоках за проєктом виготовлення декоративних керамічних виробів проілюстровано на рисунку 3.2

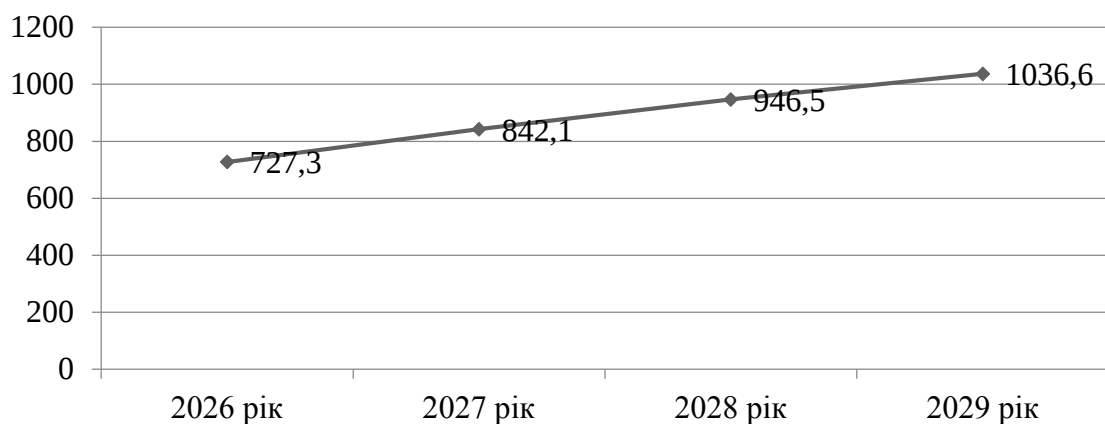


Рис. 3.2. Динаміка дисконтованих грошових потоків за проєктом виробництва декоративної кераміки

За період з 2026 по 2029 роки дисконтовані грошові потоки збільшуються з 727273 грн. у 2026 році до 1036648 грн. у 2029 році, що вказує на поступове зростання економічної ефективності проєкту в міру його реалізації. Зростання на кожному етапі є стабільним і поступовим, що є позитивною ознакою для

довгострокових інвестицій.

У 2026 році, через великі початкові інвестиції та витрати на запуск проєкту, дисконтований потік є найменшим і становить 727273 грн. Протягом наступних років, від 2027 до 2029, значення дисконтованих потоків зростає, що вказує на позитивний розвиток проєкту та віддачу від інвестицій. У 2027 році дисконтований потік становить 842149 грн., що є на 15,8 % більше, ніж у попередньому році. У 2028 році показник збільшується до 946537 грн. (на 12,4 % більше відносно 2027 року). У 2029 році дисконтований потік досягає 1036648 грн., зростаючи на 9,5 % відносно 2028 року.

Загальна сума дисконтованих грошових потоків за весь період (2026-2029 роки) становить 3552607 грн., що свідчить про зростаючий прибуток проєкту з кожним роком.

Оцінку ефективності реалізації проєкту виготовлення декоративних керамічних виробів здійснено за допомогою кількох основних фінансових показників, які дають змогу оцінити прибутковість та доцільність інвестицій. Одним із ключових показників є чистий приведений дохід (NPV), який становить 2052607 грн. Даний показник показує суму чистого доходу, який підприємство може отримати в результаті реалізації проєкту після врахування всіх витрат та дисконтованих грошових потоків.

Індекс прибутковості (PI), що дорівнює 2,37, є важливим показником фінансової ефективності проєкту. Індекс прибутковості визначається як відношення чистого приведенного доходу (NPV) до загальних інвестицій, тобто він показує, скільки гривень чистого доходу приносить кожна одиниця інвестицій, вкладених у проєкт. В даному випадку, значення індексу PI більше одиниці (2,37) свідчить про те, що проєкт здатний генерувати значно більше доходів, ніж інвестиції, які були зроблені для його реалізації.

Конкретно значення PI - 2,37 вказує, що на кожную гривню, вкладену в проєкт, він генерує 2,37 грн. чистого доходу. Такий рівень індексу прибутковості є дуже позитивним сигналом для інвесторів, оскільки він вказує на те, що проєкт здатний не лише покрити витрати на реалізацію, але й забезпечити суттєву додаткову вигоду.

Індекс прибутковості також допомагає порівняти кілька проектів, оцінюючи, який із них буде більш прибутковим при однакових обсягах інвестицій. Чим вище значення індексу, тим ефективніше використовуються інвестиційні ресурси, і тим більшу віддачу приносить проект. Оскільки РІ значення понад 1 є індикатором вигідності проекту, значення 2,37 свідчить про дуже високий потенціал проекту для створення додаткової вартості для інвесторів.

Період окупності (РР), який складає 1,8 року, є важливим показником для оцінки ефективності та ризикованості інвестицій. Він визначає час, необхідний для повернення початкових інвестицій через генеровані грошові потоки від реалізації проекту. За даним проектом, період окупності менший за два роки, що є дуже позитивним сигналом для потенційних інвесторів.

Отже, проект швидко починає приносити прибуток, що дозволяє інвесторам відновити свої витрати за відносно невеликий проміжок часу. Такий показник є важливим для інвесторів, оскільки він дозволяє швидше повернути вкладені кошти і зменшує ризик, пов'язаний із довгостроковими інвестиціями, що особливо актуально в умовах змінного ринку, коли короткий період окупності дає змогу швидко адаптуватися до нових умов і, у разі необхідності, перевести кошти в інші проекти чи активи.

Низький період окупності також вказує на швидку ліквідність інвестицій і здатність проекту генерувати грошові потоки, що перевищують витрати, що є важливим фактором у прийнятті рішень інвесторами, оскільки він знижує невизначеність і покращує планування фінансових потоків.

Період окупності є одним з основних критеріїв для оцінки ризику проекту. Проекти з довшим періодом окупності часто вважаються більш ризикованими, оскільки інвестори можуть не отримати свої гроші назад протягом тривалого часу.

В той же час, короткий період окупності знижує цей ризик і підвищує привабливість проекту для потенційних інвесторів, оскільки він забезпечує швидке повернення вкладених коштів і дає можливість скоріше перейти до отримання чистого прибутку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники ефективності проекту з виробництва декоративної кераміки

Назва фінансового показника	Значення показника
Чистий приведений дохід (NPV)	2052607 грн.
Індекс прибутковості (PI)	2,37
Внутрішня норма доходності (IRR)	31%
Період окупності (PP)	1,8 роки

Проект модернізації обладнання ФОП Швець Т.О. є економічно доцільним і відповідає сучасним вимогам ринку та ефективного управління виробничими процесами.

Фінансові показники проекту підтверджують його вигідність та перспективність. Чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 2052607 грн. свідчить про значний потенціал для отримання прибутку після врахування всіх витрат.

Індекс прибутковості (PI) на рівні 2,37 вказує на високу ефективність інвестицій, оскільки кожна гривня, інвестована в проект, приносить 2,37 грн. чистого прибутку. Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні 31% підтверджує високу привабливість проекту для інвесторів, адже цей показник перевищує середньоринкову норму прибутковості.

Короткий період окупності пропонованого проекту (1,8 роки) вказує на швидкий вихід на беззбитковість, що знижує фінансові ризики та збільшує рентабельність проекту.

Реалізація проекту модернізації обладнання дозволить значно покращити фінансовий стан ФОП Швець Т.О., зменшити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зміцнить позиції підприємства на ринку декоративної кераміки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Бізнес-процеси формують основу організаційної структури будь-якого підприємства, оскільки охоплюють ключові напрями його господарської діяльності – від забезпечення ресурсами, планування виробництва й постачання, до продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів, а також управління фінансами та персоналом. Саме через бізнес-процеси реалізується основна місія підприємства та досягаються його стратегічні цілі. Ефективне управління такими процесами забезпечує не лише гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й дозволяє підвищити загальну продуктивність, знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість продукції чи послуг, що, у свою чергу, посилює конкурентні переваги підприємства.

2. ФОП Швець Т.О. займається виробництвом господарських керамічних виробів, а також виготовленням інших видів кераміки. ФОП Швець Т.О. прагне задовольнити різноманітні потреби клієнтів, пропонуючи як стандартні варіанти, так і ексклюзивні, виготовлені за індивідуальними замовленнями. ФОП Швець Т.О. дотримується гнучкої моделі співпраці з партнерами, активно взаємодіючи з іншими підприємствами в різних форматах – як у рамках масштабних довгострокових проєктів, так і при виконанні індивідуальних або малих замовлень. Такий підхід забезпечує можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів, підтримувати сталі ділові зв'язки та водночас розширювати партнерську базу.

3. У 2022-2024 роках динаміка обсягів виробництва і реалізації продукції демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про покращення виробничо-збутових процесів.

4. Аналіз ключових показників виробничо-господарської діяльності ФОП Швець Т.О. вказує на зниження вартості майна та основних засобів, що супроводжується значним падінням власних активів. Виручка від реалізації продукції зросла на 87,7% у 2023 році з подальшим зниженням у 2024 році на

18,2%, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Собівартість реалізації також зменшилась, однак чистий збиток залишився значним. Такі тенденції свідчать про труднощі підприємства в управлінні активами та досягненні стабільного прибутку.

5. Фінансовий стан ФОП Швець Т.О. характеризується негативною динамікою: спостерігається зниження активів, зростання термінових зобов'язань і від'ємне значення власного капіталу. Незважаючи на збільшення ліквідних активів у 2024 році, фінансове навантаження зросло.

6. Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки свідчить про негативні тенденції в фінансовому стані підприємства. Спостерігається зниження власних активів, та поглиблення дефіциту власного оборотного капіталу.

7. Оцінка ліквідності ФОП Швець Т.О. показує покращення абсолютної ліквідності в 2024 році, однак низькі показники швидкої ліквідності, від'ємне значення фінансової стійкості та критичний рівень власного капіталу вказують на необхідність вдосконалення управління ліквідністю та стабілізації структури капіталу.

8. Дослідження ефективності використання активів ФОП Швець Т.О. демонструє нестабільність фінансових показників, що свідчить про загальні труднощі в управлінні ресурсною базою підприємства.

9. Аналіз джерел фінансування запасів ФОП Швець Т.О. за 2022-2024 роки виявив стійкий дефіцит фінансових ресурсів, що підтверджує недостатній рівень забезпечення матеріальних запасів, незважаючи на їх зростання.

10. Поточний збитковий фінансовий стан ФОП Швець Т.О. вказує на наявність серйозних внутрішніх проблем, що вимагають глибокого аналізу і цілеспрямованого втручання. Для виходу з кризового стану підприємству необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на суттєве оновлення як виробничих, так і управлінських процесів, що включає модернізацію обладнання, впровадження ефективних методів організації праці,

удосконалення системи управління. Окрім того, важливо здійснити перегляд структури витрат, оптимізувати фінансові потоки, ефективніше використовувати наявні ресурси та посилити контроль за обігом матеріальних і грошових засобів.

11. ФОП Швець Т.О. доцільно зосередити увагу на формуванні ефективної управлінської політики, орієнтованої на оптимізацію виробничих бізнес-процесів і технічне оновлення обладнання. Реалізація заходів із реінжинірингу та перепроєктування ключових процесів сприятиме підвищенню результативності функціонування підприємства. З огляду на стабільний попит на декоративні керамічні вироби, обґрунтованим є розширення товарного асортименту. У межах запропонованого інвестиційного проекту передбачено встановлення додаткової виробничої лінії для виготовлення декоративної кераміки, загальний обсяг інвестицій у впровадження якої становитиме 1500,00 тис. грн.

12. Результати розрахунків за всіма основними методами оцінки інвестиційних проектів, зокрема за допомогою таких підходів, як чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, період окупності та дисконтований грошовий потік, вказують, що інвестиційний проект із запуску виробництва декоративних керамічних виробів є економічно обґрунтованим. Проект продемонстрував позитивний грошовий потік, що свідчить про його здатність генерувати прибуток протягом операційного періоду. Чиста теперішня вартість показала позитивне значення, що є індикатором вигідності інвестиції в майбутньому. Термін окупності проекту знаходиться в межах прийнятних значень, що свідчить про швидку віддачу вкладених коштів і стабільне фінансове становище підприємства після реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. В. Методологічні основи обліку запасів: міжнародний та національний вимір. *Бізнеснавігатор*. № 5. 2021. С. 66-71.
2. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами: навч. посіб. Київ. 2018. 116 с.
3. Блакита Г., Лановська Г. Інтегральна оцінка інноваційності діяльності підприємства *Вісник Київського національного торговельно – економічного університету*. 2020. №6. С. 52-61.
4. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ. 2023. 791 с.
5. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ. 2020. 225 с.
6. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2023. 260 с.
7. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 88-92.
8. Ватаманюк О. Бізнес-економіка: навч. посіб. Львів. 2018. 326 с.
9. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навч. посіб. Київ. 2020. 92 с.
10. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
11. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №2. С. 94-97.
12. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків. 2022. 227 с.
13. Демченко Б. А., Кудрицька. Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*.

2017. №23. С. 71-74.

14. Доброва Н.В., Осипова М.М., Бондаренко М. О. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса. 2018. 305 с.

15. Дячков Д.В. Управлінські аспекти інформаційної безпеки: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя. 2019. 424 с.

16. Єлейко Я. Інвестиції, ризик, прогноз: навч. посіб. Львів. 2020. 176 с.

17. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 256 с.

18. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №26. С. 90-94.

19. Калениченко Р. А., Льовкіної О. Г. Психологія управління: навч. посіб. Ірпінь 2019. 255 с.

20. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник. Харків. 2020. 123 с.

21. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212с.

22. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: Навч. посіб. Полтава. 2018. 224с.

23. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. Київ. 2020. 170 с.

24. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ. 2018. 236 с.

25. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ. 2018. 312 с.

26. Мулик Т.О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 95-103.

27. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ: 2018. 228 с.

28. Рахман М. С., Євтушенко В. А. Дослідження транспортно-логістичних послуг експортного потенціалу України. *Бізнес-інформ*. 2018.

№ 5. С.42-49.

29. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019. 312 с.

30. Романюк М.Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. № 15. С. 85-90.

31. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.

32. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 584 с.

33. Сороківська О.А. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2021. 133 с.

34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харків. 2021. 208 с.

35. Тіщенко Є. Методологічні та методичні засади організації управління ризиками проектного фінансування. *Банківська справа*. 2019. № 1. С. 47-73.

36. Тимохова Г.Б. Фінанси, гроші та кредит: навч. посіб. Київ. 2019. 592 с.

37. Черчик Л. Проектний менеджмент: навч. посіб. Луцьк. 2018. 184 с.

38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 29.04.2025)

39. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 3. С. 167-172.

40. Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D. (2019). Fundamentals of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education. XLVI, 912p.

ДОДАТКИ

Основні аспекти та методи антикризового управління підприємством

Ключові аспекти антикризового управління	Методи антикризового управління	Цілі та завдання	Інструменти для реалізації
Аналіз економічного стану підприємства	- Аналіз фінансових показників - Оцінка ризиків - SWOT-аналіз	Визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для стабілізації ситуації.	- Бухгалтерські та фінансові звіти - Прогнозування ризиків
Реструктуризація підприємства	- Скорочення витрат - Оптимізація структури управління	Підвищення фінансової стабільності, зниження витрат, ефективне використання ресурсів.	- Кадрова реорганізація - Аутсорсинг
Реструктуризація заборгованості	- Переговори з банками та постачальниками - Реструктуризація кредитів	Відновлення платоспроможності, уникнення банкрутства.	- Юридичні консультації - Розробка графіків погашення
Інноваційні стратегії	- Розробка нових продуктів - Впровадження цифрових технологій	Підвищення привабливості продукції/послуг, розширення ринку.	- Інвестиції в R&D - Впровадження ІТ-рішень
Комунікація та маркетинг	- Стратегія PR - Рекламні кампанії	Покращення іміджу, відновлення довіри до бренду, залучення нових клієнтів.	- Рекламні агентства - Онлайн-стратегії
Підтримка мотивації працівників	- Коригування мотиваційної системи - Навчання та розвиток персоналу	Збереження ефективності працівників, зниження плинності кадрів.	- Програми мотивації - Курси та тренінги
Залучення інвестицій	- Переговори з інвесторами - Випуск облігацій	Забезпечення фінансових ресурсів для відновлення діяльності.	- Пошук венчурних інвесторів - Кредити та гранти