

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувач

Марина БЕРЕЖНА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БЕРЕЖНІЙ МАРИНІ ВІКТОРІВНІ

1. Тема роботи: «Формування ефективної системи антикризового менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоець Юлія Олександрівна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність, внутрішня документація та аналітичні матеріали ТОВ «ВторІнвест Т».

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

1. Теоретичні засади формування системи антикризового менеджменту підприємства
 2. Аналіз системи управління та оцінка передумов формування ефективної системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»
 3. Удосконалення системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»
- Висновки і пропозиції

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

1. Основні види криз у діяльності підприємства
2. Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.
3. Оцінка показників фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ВторІнвест Т»
4. SWOT-аналіз ТОВ «ВторІнвест Т»
5. Проблемне поле системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»
6. Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» після впровадження заходів з удосконалення системи антикризового менеджменту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації антикризового менеджменту підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації антикризового менеджменту підприємства. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Марина БЕРЕЖНА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія КОЛОМОСЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, завдання та роль антикризового менеджменту в системі управління підприємством	7
1.2. Методичні підходи до формування системи антикризового менеджменту та управління ризиками підприємства	14
1.3. Сучасні інструменти та напрями вдосконалення антикризового менеджменту підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	25
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства та ефективності його діяльності	32
2.3. Аналіз системи антикризового менеджменту та діагностика кризових ризиків ТОВ «ВторІнвест Т»	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	46
3.1. Впровадження системи раннього попередження кризових явищ у діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	46
3.2. Формування комплексної системи управління ризиками та антикризового планування на підприємстві	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, швидкими технологічними змінами та зростанням впливу зовнішніх ризиків на результати діяльності підприємств. Додатковими чинниками нестабільності для українських підприємств стали наслідки воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зміни кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. За таких умов забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств значною мірою залежить від ефективності системи антикризового менеджменту.

Антикризовий менеджмент сьогодні розглядається не лише як інструмент подолання кризових ситуацій, а як комплексна система управління, спрямована на своєчасне виявлення ризиків, попередження кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків їх прояву та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Особливого значення набуває формування ефективних механізмів раннього попередження кризових процесів, управління ризиками та антикризового планування, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Питання формування та розвитку систем антикризового менеджменту знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження проблем антикризового управління, ризик-менеджменту та забезпечення економічної стійкості підприємств зробили І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, І. Бланк, В. Василенко, Л. Лігоненко, О. Терещенко, А. Череп, В. Савчук, Н. Подольчак та інші дослідники. У наукових працях зазначених авторів розкрито теоретичні засади антикризового менеджменту, механізми управління ризиками, підходи до діагностики кризових явищ та інструменти забезпечення

фінансової стійкості підприємств. Водночас динамічність сучасного економічного середовища зумовлює необхідність подальшого вдосконалення систем антикризового менеджменту з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи антикризового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної системи антикризового менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність, завдання та роль антикризового менеджменту в системі управління підприємством;
- узагальнити методичні підходи до формування системи антикризового менеджменту та управління ризиками підприємства;
- охарактеризувати сучасні інструменти та напрями вдосконалення антикризового менеджменту;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства та ефективність його діяльності;
- провести аналіз існуючої системи антикризового менеджменту та діагностику кризових ризиків підприємства;
- розробити пропозиції щодо впровадження системи раннього попередження кризових явищ у діяльності підприємства;
- обґрунтувати формування комплексної системи управління ризиками та антикризового планування на підприємстві.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні **методи** наукового пізнання. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, групування, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, методи фінансового аналізу та експертних оцінок.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту підприємства шляхом впровадження системи раннього попередження кризових явищ та комплексної системи управління ризиками й антикризового планування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, покращенню якості управлінських рішень, зниженню впливу кризових ризиків та забезпеченню стабільності його розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні засади формування системи антикризового менеджменту підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» та оцінено передумови формування ефективної системи антикризового менеджменту. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та роль антикризового менеджменту в системі управління підприємством

Функціонування підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та постійним впливом численних ризиків економічного, політичного, соціального та технологічного характеру. Посилення конкурентної боротьби, нестабільність ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, зміни законодавчого регулювання та інші чинники зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стабільного розвитку підприємств. У таких умовах особливого значення набуває антикризовий менеджмент як складова сучасної системи управління підприємством.

На відміну від традиційного управління, орієнтованого переважно на забезпечення поточної ефективності діяльності, антикризовий менеджмент «спрямований на своєчасне виявлення потенційних загроз, запобігання виникненню кризових ситуацій та мінімізацію їх негативних наслідків» [12]. Його основна мета полягає не лише у подоланні кризових явищ, а й у створенні умов для довгострокової стійкості підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності антикризового менеджменту. Одні дослідники розглядають його як систему управлінських заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового стану. Інші акцентують увагу на превентивному характері антикризового управління та визначають його як процес постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення потенційних загроз. У сучасних умовах

найбільш поширеним є комплексний підхід, відповідно до якого антикризовий менеджмент охоплює як профілактику кризових явищ, так і управління підприємством у період їх виникнення та подолання.

Сутність антикризового менеджменту доцільно розглядати через його ключові характеристики:

- орієнтацію на попередження кризових явищ;
- постійний моніторинг ризиків діяльності;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- мінімізацію негативних наслідків кризових процесів.

Важливою особливістю сучасного антикризового менеджменту є зміщення акцентів від ліквідації наслідків кризи до її попередження. Якщо раніше антикризове управління асоціювалося переважно з процедурами фінансового оздоровлення або відновлення платоспроможності підприємства, то сьогодні воно розглядається як безперервний процес управління ризиками та забезпечення економічної безпеки.

Для більш повного розуміння сутності антикризового менеджменту доцільно розглянути основні види криз, які можуть виникати у діяльності підприємств (рис. 1.1).

Кризові явища можуть мати різну природу виникнення, однак у більшості випадків вони взаємопов'язані між собою. Наприклад, погіршення фінансового стану може бути наслідком виробничих проблем або помилок в управлінні. У свою чергу фінансова криза часто призводить до кадрових проблем та втрати ринкових позицій підприємства. Саме тому антикризовий менеджмент «повинен мати комплексний характер і охоплювати всі напрями діяльності суб'єкта господарювання» [32].

Особливу роль у системі антикризового управління відіграє своєчасна ідентифікація кризових симптомів. Практика показує, що кризові явища рідко виникають миттєво. Як правило, їм передують тривалий період накопичення негативних

тенденцій, які проявляються через погіршення окремих фінансових, виробничих або ринкових показників. Саме тому одним із найважливіших завдань сучасного антикризового менеджменту є створення системи раннього виявлення загроз та формування механізмів оперативного реагування на них.

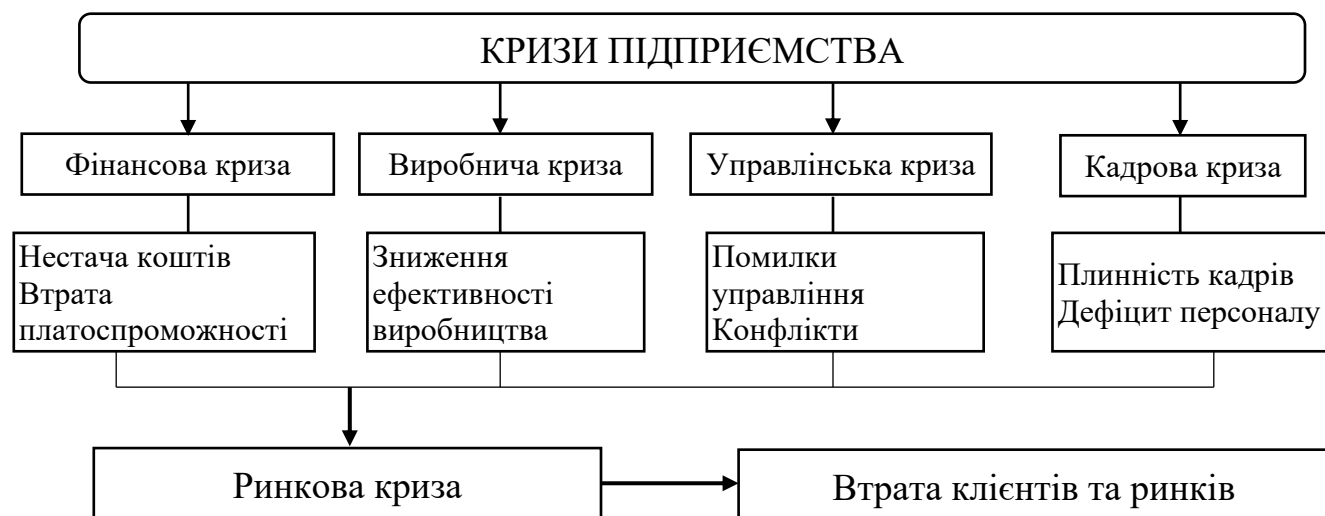


Рис. 1.1. Основні види криз у діяльності підприємства

Таким чином, антикризовий менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Його значення постійно зростає в умовах економічної нестабільності, що обумовлює необхідність подальшого дослідження функцій, принципів та завдань антикризового управління.

Принципи, функції та завдання антикризового менеджменту формують теоретичну основу його практичного застосування на підприємстві. Саме вони «визначають логіку побудови системи управління, спрямованої на забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та підвищеного ризику» [18].

На відміну від традиційного управління, яке орієнтується переважно на

досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку, антикризовий менеджмент додатково враховує необхідність підтримання економічної безпеки підприємства та його здатності протистояти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим система антикризового управління ґрунтується на специфічних принципах, які забезпечують її ефективність.

До основних принципів антикризового менеджменту належать: принцип превентивності; принцип системності; принцип безперервного моніторингу; принцип адаптивності; принцип оперативності; принцип економічної доцільності; принцип відповідальності; принцип комплексності управлінських рішень.

Принцип превентивності передбачає орієнтацію на попередження кризових явищ до моменту їх переходу в активну фазу. Саме цей принцип є визначальним для сучасних концепцій антикризового менеджменту та відрізняє його від традиційних підходів до управління кризами.

Принцип системності означає, що кризові процеси необхідно розглядати як результат взаємодії багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Відповідно управлінські рішення повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства та враховувати можливі наслідки для різних підсистем управління.

Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах високої нестабільності саме швидкість адаптації часто стає вирішальним чинником збереження конкурентоспроможності підприємства.

Важливе місце у структурі антикризового менеджменту займають його функції. Вони визначають зміст управлінської діяльності та забезпечують реалізацію поставлених цілей.

Першою функцією антикризового менеджменту є прогнозування. Вона «передбачає аналіз тенденцій розвитку підприємства, оцінку ризиків та виявлення потенційних загроз його діяльності» [29]. Саме прогнозування створює інформаційну основу для прийняття антикризових рішень.

Функція планування полягає у розробці заходів щодо попередження кризових ситуацій та мінімізації їх можливих наслідків. У межах цієї функції визначаються необхідні ресурси, строки реалізації заходів та відповідальні особи.

Організаційна функція забезпечує формування відповідної структури управління, розподіл повноважень та координацію діяльності всіх учасників процесу антикризового управління.

Функція мотивації спрямована на залучення персоналу до реалізації антикризових заходів та забезпечення його зацікавленості у досягненні поставлених цілей. У кризових умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від згуртованості колективу та підтримки управлінських рішень працівниками.

Контрольна функція передбачає постійний моніторинг результатів реалізації антикризових заходів, оцінювання їх ефективності та своєчасне коригування управлінських рішень.

Відповідно до визначених функцій формуються основні завдання антикризового менеджменту підприємства, які наведено на рис. 1.2.

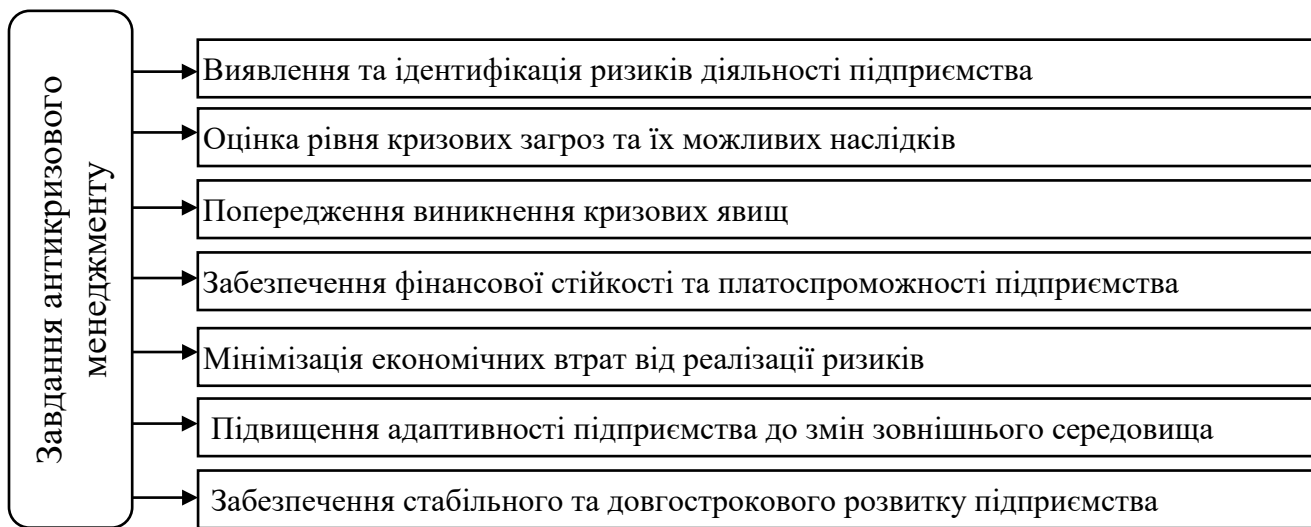


Рис. 1.2. Основні завдання антикризового менеджменту підприємства

Головним завданням антикризового менеджменту є забезпечення стабільного

функціонування підприємства незалежно від впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища. Для його досягнення необхідно своєчасно виявляти ризики, оцінювати можливі наслідки кризових процесів, розробляти превентивні заходи та забезпечувати ефективне реагування на негативні зміни.

Отже, принципи, функції та завдання антикризового менеджменту формують єдину систему, яка забезпечує стійкість підприємства та підвищує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Їх практична реалізація потребує створення відповідного механізму антикризового управління, який поєднує інструменти моніторингу, аналізу, планування та контролю.

Важливе місце в системі антикризового менеджменту займає його інтеграція із загальною системою управління підприємством. У сучасних умовах антикризове управління вже не розглядається як окрема функція, яка активізується лише в період виникнення проблем. Навпаки, воно «повинно бути невід'ємною складовою стратегічного, тактичного та оперативного управління підприємством» [7].

У практиці сучасного менеджменту виділяють декілька підходів до визначення місця антикризового менеджменту в системі управління підприємством. Перший підхід передбачає його використання виключно як інструменту подолання кризових ситуацій. Другий розглядає антикризовий менеджмент як складову ризик-менеджменту. Найбільш поширеним сьогодні є третій підхід, відповідно до якого антикризовий менеджмент інтегрується в усі управлінські процеси підприємства та забезпечує його стійкий розвиток в умовах невизначеності.

З позицій сучасної теорії менеджменту антикризове управління виконує роль своєрідного захисного механізму підприємства, який забезпечує підтримання рівноваги між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування. Саме тому його реалізація повинна охоплювати всі рівні управління – від стратегічного планування до поточного контролю результатів діяльності.

Антикризовий менеджмент не є ізольованою функцією, а пронизує всі рівні управління підприємством. Саме тому його ефективність значною мірою залежить від

якості інформаційного забезпечення, швидкості обробки управлінської інформації та здатності керівництва приймати своєчасні рішення.

В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває взаємозв'язок антикризового менеджменту із системою стратегічного управління. Якщо стратегічне управління визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, то антикризовий менеджмент «забезпечує їх реалізацію навіть за умов виникнення несприятливих факторів зовнішнього середовища» [39].

Водночас антикризовий менеджмент тісно пов'язаний із системою економічної безпеки підприємства. Обидві системи спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства, однак якщо економічна безпека концентрується на захисті ресурсів та інтересів підприємства, то антикризове управління забезпечує своєчасне реагування на загрози та подолання їх негативних наслідків.

Таким чином, антикризовий менеджмент виступає важливою складовою сучасної системи управління підприємством, забезпечуючи його адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність. Його роль особливо зростає в умовах нестабільного економічного середовища, коли здатність підприємства своєчасно реагувати на ризики стає одним із ключових чинників успішної діяльності.

Отже, антикризовий менеджмент є комплексною системою управління, спрямованою на попередження, виявлення та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Його ефективність визначається здатністю забезпечувати своєчасне реагування на загрози та підтримувати стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності. Саме тому наступним етапом дослідження є розгляд методичних підходів до формування системи антикризового менеджменту та управління ризиками підприємства, які становлять основу сучасних механізмів антикризового управління.

1.2. Методичні підходи до формування системи антикризового менеджменту та управління ризиками підприємства

Ефективність антикризового менеджменту значною мірою залежить від якості побудови його організаційного та методичного забезпечення. Незважаючи на різноманітність підходів до управління кризовими процесами, більшість сучасних концепцій ґрунтується на системному підході, який передбачає взаємозв'язок між процесами виявлення ризиків, моніторингу зовнішнього середовища, планування заходів реагування та контролю результатів їх реалізації.

Формування системи антикризового менеджменту являє собою складний багатоетапний процес, «спрямований на забезпечення здатності підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози та ефективно реагувати на їх прояви» [11]. При цьому важливою особливістю сучасних систем антикризового управління є їх інтеграція у загальну систему менеджменту підприємства.

У науковій літературі система антикризового менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують виконання функцій попередження, діагностики, локалізації та подолання кризових явищ. Незалежно від галузевої специфіки підприємства така система повинна включати декілька базових складових.

До основних елементів системи антикризового менеджменту належать:

- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ідентифікація та оцінка ризиків;
- діагностика кризових явищ;
- система раннього попередження;
- антикризове планування;
- реалізація антикризових заходів;
- контроль та оцінка результатів.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує безперервність процесу

антикризового управління та дозволяє своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Особливе значення у сучасних умовах має система управління ризиками, яка фактично стала фундаментом антикризового менеджменту. Якщо традиційні підходи концентрувалися переважно на реагуванні на вже існуючі проблеми, то сучасні концепції передбачають управління потенційними загрозами ще до моменту їх реалізації.

Ризик у діяльності підприємства доцільно розглядати як ймовірність виникнення подій, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих. При цьому ризики можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Проте в системі антикризового менеджменту основна увага приділяється саме ризикам, що створюють загрозу фінансовій стійкості, конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства.

У сучасній практиці управління ризиками використовується циклічний підхід, який передбачає послідовне проходження декількох етапів:

1. Виявлення ризиків.
2. Аналіз причин їх виникнення.
3. Оцінка ймовірності та наслідків.
4. Вибір способів реагування.
5. Моніторинг ризиків.
6. Коригування управлінських рішень.

Саме такий підхід забезпечує безперервність процесу управління ризиками та створює необхідні умови для ефективного функціонування системи антикризового менеджменту.

Важливим інструментом формування антикризової системи є діагностика кризового стану підприємства. Її основною метою є оцінка поточного стану підприємства та визначення ймовірності виникнення кризових явищ у майбутньому.

У сучасній економічній практиці використовується значна кількість методів

діагностики кризового стану підприємства (табл. 1.1). Аналіз наведених методів свідчить, що жоден із них не може забезпечити повну оцінку ризиків та кризових загроз окремо. Саме тому сучасні системи антикризового менеджменту базуються на комплексному використанні декількох інструментів одночасно.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних методів діагностики кризового стану підприємства

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Коефіцієнтний аналіз	Аналіз фінансових показників підприємства	Простота застосування	Орієнтація переважно на минулі результати
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Комплексність оцінювання	Значна частка експертності
Експертні методи	Оцінка ризиків на основі думки фахівців	Гнучкість застосування	Суб'єктивність результатів
Сценарний аналіз	Формування альтернативних сценаріїв розвитку	Можливість прогнозування	Трудомісткість
Індикаторний підхід	Контроль системи кризових сигналів	Раннє виявлення загроз	Потребує постійного моніторингу

Особливого поширення останніми роками набуває індикаторний підхід, який передбачає формування системи контрольних показників діяльності підприємства. Саме цей підхід лежить в основі концепції раннього попередження кризових явищ, яка вважається одним із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного антикризового менеджменту.

Далі доцільно перейти до розгляду системи раннього попередження кризових явищ як одного з ключових інструментів сучасного антикризового управління та важливого елементу формування ефективної системи управління ризиками підприємства.

Система раннього попередження кризових явищ є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного антикризового менеджменту. Її основне призначення полягає у «своєчасному виявленні негативних тенденцій розвитку підприємства ще до того, як вони трансформуються у повноцінну кризу» [3]. На

відміну від традиційних підходів до антикризового управління, які орієнтовані переважно на подолання наслідків кризових ситуацій, система раннього попередження має превентивний характер та спрямована на запобігання виникненню кризових процесів.

Необхідність використання таких систем обумовлена тим, що більшість криз на підприємствах розвивається поступово. Погіршення фінансових результатів, зниження рентабельності, скорочення обсягів реалізації, зростання дебіторської заборгованості або погіршення показників ліквідності зазвичай виступають першими сигналами майбутніх проблем. Своєчасне виявлення подібних відхилень дозволяє керівництву підприємства прийняти необхідні управлінські рішення та мінімізувати можливі негативні наслідки.

У науковій літературі система раннього попередження розглядається як «комплекс організаційних, інформаційних та аналітичних заходів, спрямованих на постійний моніторинг діяльності підприємства та зовнішнього середовища» [27]. Її функціонування базується на використанні системи індикаторів, які сигналізують про можливе погіршення стану підприємства.

До найбільш поширених груп індикаторів раннього попередження належать:

- фінансові індикатори;
- виробничі індикатори;
- ринкові індикатори;
- кадрові індикатори;
- індикатори зовнішнього середовища.

Фінансові індикатори традиційно вважаються найбільш інформативними, оскільки безпосередньо відображають результати діяльності підприємства. До них належать показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності активів та динаміки прибутку.

Виробничі індикатори характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та рівень завантаження виробничих потужностей. Їх значення особливо

зростає для виробничих підприємств, де навіть незначне скорочення обсягів виробництва може бути передвісником майбутніх фінансових труднощів.

Ринкові індикатори дозволяють оцінити зміну конкурентних позицій підприємства, динаміку попиту на продукцію та тенденції розвитку відповідного ринку. Саме ця група показників часто забезпечує найбільш раннє виявлення потенційних загроз.

Окрему роль відіграють індикатори зовнішнього середовища, які характеризують зміни макроекономічної ситуації, законодавства, валютного курсу, інфляційних процесів та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Важливою умовою ефективності системи раннього попередження є визначення критичних значень показників. Саме вони дозволяють відокремити нормальні коливання від потенційно небезпечних тенденцій та забезпечують об'єктивність управлінських рішень.

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують інтегровані системи раннього попередження, які поєднують фінансовий аналіз, ризик-менеджмент та стратегічний моніторинг. Такий підхід «дозволяє оцінювати не окремі показники, а загальний рівень ризику діяльності підприємства» [4].

Важливим елементом методичного забезпечення антикризового менеджменту є також антикризове планування. На відміну від традиційного планування, його головною метою є підготовка підприємства до можливих негативних сценаріїв розвитку подій. У процесі антикризового планування розробляються альтернативні варіанти дій керівництва підприємства залежно від характеру та масштабу кризових загроз.

Антикризове планування передбачає:

- прогнозування можливих кризових ситуацій;
- розробку сценаріїв розвитку подій;
- визначення відповідальних осіб;

- формування резервів ресурсів;
- підготовку механізмів реагування на кризові явища;
- контроль ефективності антикризових заходів.

У сучасній практиці все більшого поширення набуває сценарний підхід до антикризового планування. Його сутність полягає у розробці декількох можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та підготовці відповідних управлінських рішень для кожного з них. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким та швидше адаптуватися до змін ринкової ситуації.

Отже, формування ефективної системи антикризового менеджменту передбачає комплексне використання інструментів ризик-менеджменту, діагностики кризового стану, системи раннього попередження та антикризового планування. Саме їх поєднання забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз та формування ефективних механізмів реагування на кризові явища. У сучасних умовах такі інструменти стають невід'ємною складовою управління підприємством та важливою передумовою забезпечення його стійкого розвитку.

Таким чином, методичні підходи до формування системи антикризового менеджменту базуються на принципах превентивності, системності та безперервного моніторингу ризиків. Їх практична реалізація дозволяє підприємствам підвищувати рівень економічної безпеки, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Наступним етапом дослідження є розгляд сучасних інструментів та напрямів удосконалення антикризового менеджменту підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

1.3. Сучасні інструменти та напрями вдосконалення антикризового менеджменту підприємств

Розвиток ринкових відносин, цифровізація бізнес-процесів, посилення

глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності суттєво змінюють підходи до антикризового менеджменту. Якщо раніше основна увага приділялася фінансовому оздоровленню підприємств після виникнення кризових явищ, то сучасні концепції орієнтовані на превентивне управління, постійний моніторинг ризиків та забезпечення стійкості підприємства до впливу несприятливих факторів.

У сучасних умовах антикризовий менеджмент поступово трансформується із функціонального напрямку управління у комплексну систему забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. Такий підхід «передбачає поєднання інструментів стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, фінансового управління, бізнес-аналітики та управління змінами» [31].

Одним із ключових напрямів розвитку антикризового менеджменту є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Його сутність полягає в тому, що управлінські рішення приймаються з урахуванням потенційних ризиків та їх можливого впливу на результати діяльності підприємства.

На відміну від традиційної моделі управління, ризик-орієнтований підхід дозволяє: своєчасно виявляти потенційні загрози; оцінювати можливі наслідки ризикових подій; визначати пріоритетність управлінських заходів; підвищувати ефективність використання ресурсів; знижувати рівень невизначеності при прийнятті рішень.

Саме тому ризик-менеджмент сьогодні розглядається як одна з базових складових сучасного антикризового управління.

Не менш важливим напрямом удосконалення антикризового менеджменту є використання сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів. Активний розвиток інформаційних систем дозволяє підприємствам здійснювати постійний моніторинг ключових показників діяльності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів антикризового менеджменту можна виділити:

- системи бізнес-аналітики (Business Intelligence);
- автоматизовані системи управлінського обліку;
- ERP-системи управління ресурсами підприємства;
- CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами;
- програмні комплекси моніторингу ризиків;
- інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Використання таких інструментів дозволяє значно скоротити час обробки інформації, підвищити точність аналітичних розрахунків та забезпечити своєчасне виявлення негативних тенденцій.

Важливою особливістю сучасного антикризового менеджменту є перехід від управління окремими кризовими ситуаціями до формування організаційної стійкості підприємства (organizational resilience). Дана концепція набула широкого поширення у світовій практиці після економічних криз, пандемії COVID-19 та масштабних геополітичних потрясінь.

Організаційна стійкість характеризує здатність підприємства: протистояти негативним зовнішнім впливам; швидко адаптуватися до змін середовища; підтримувати безперервність бізнес-процесів; відновлюватися після кризових подій; використовувати кризові ситуації як джерело розвитку.

Саме тому сучасні системи антикризового менеджменту дедалі більше орієнтуються на підвищення гнучкості та адаптивності організацій.

Важливе місце серед сучасних інструментів займає сценарне управління. На відміну від традиційного планування, яке базується на одному прогностичному варіанті розвитку подій, сценарний підхід передбачає розробку декількох можливих сценаріїв майбутнього та підготовку відповідних управлінських рішень (табл. 1.2).

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління змінами як складова антикризового менеджменту. Практика показує, що багато криз виникає через нездатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому ефективне управління змінами дозволяє не лише мінімізувати

ризика, але й створювати нові можливості для розвитку.

Таблиця 1.2

Сучасні інструменти антикризового менеджменту підприємства

Інструмент	Характеристика	Очікуваний результат
Ризик-менеджмент	Виявлення та оцінка ризиків	Зниження рівня невизначеності
Система раннього попередження	Моніторинг кризових сигналів	Своєчасне реагування на загрози
Сценарне планування	Розробка альтернативних варіантів розвитку подій	Підвищення адаптивності підприємства
Бізнес-аналітика	Обробка та аналіз управлінської інформації	Підвищення якості рішень
Антикризове планування	Формування механізмів реагування на кризи	Мінімізація негативних наслідків
Управління змінами	Адаптація підприємства до нових умов діяльності	Підвищення конкурентоспроможності

Для українських підприємств актуальність удосконалення антикризового менеджменту значно зростає під впливом воєнних дій, економічної нестабільності, інфляційних процесів та змін ринкової кон'юнктури. За таких умов особливого значення набувають:

- підвищення гнучкості управлінських структур;
- цифровізація процесів управління;
- удосконалення систем моніторингу ризиків;
- впровадження інструментів раннього попередження криз;
- розвиток аналітичного забезпечення управлінських рішень;
- формування системи безперервного антикризового планування.

Таким чином, сучасний антикризовий менеджмент поступово перетворюється на комплексну систему забезпечення стійкого розвитку підприємства. Його ефективність визначається не стільки здатністю подолати кризу, скільки можливістю попередити її виникнення та забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому впровадження систем раннього попередження кризових явищ, управління ризиками та антикризового планування сьогодні розглядається як один із найперспективніших напрямів удосконалення системи

управління підприємством.

Сучасний етап розвитку антикризового менеджменту характеризується поступовим переходом від вузького розуміння кризового управління як сукупності заходів з фінансового оздоровлення підприємства до його трактування як комплексної системи забезпечення стійкого розвитку. Така трансформація пов'язана з тим, що «сучасне підприємство функціонує в умовах постійної невизначеності, коли джерелом ризиків виступають не лише внутрішні проблеми, але й численні зовнішні чинники, вплив яких часто неможливо повністю передбачити або контролювати» [9].

У зв'язку з цим основним завданням антикризового менеджменту стає формування такої системи управління, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на негативні зміни середовища, а й своєчасно адаптуватися до них. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінська гнучкість, яка забезпечує можливість швидкого коригування стратегічних і тактичних рішень відповідно до нових умов функціонування. Саме гнучкість сьогодні розглядається багатьма науковцями як одна з ключових характеристик ефективної системи антикризового менеджменту.

Значного поширення набуває концепція проактивного управління, відповідно до якої керівництво підприємства повинно не очікувати появи кризових явищ, а завчасно формувати комплекс заходів щодо їх попередження. Такий підхід передбачає постійний аналіз зовнішнього середовища, оцінку тенденцій розвитку ринку, моніторинг фінансових показників та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Важливою перевагою проактивного управління є можливість мінімізувати негативні наслідки криз ще на ранніх етапах їх виникнення.

Суттєві зміни відбуваються також у сфері інформаційного забезпечення антикризового менеджменту. Якщо раніше управлінські рішення значною мірою базувалися на аналізі історичних даних, то сьогодні дедалі більше значення набуває використання прогнозової аналітики. Завдяки сучасним інформаційним технологіям підприємства отримують можливість не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні зміни з урахуванням різноманітних факторів впливу. Це

суттєво підвищує якість управлінських рішень та дозволяє скорочувати часовий інтервал між виникненням ризику та реагуванням на нього.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють взаємозв'язку між антикризовим менеджментом та стратегічним розвитком підприємства. У науковій літературі все частіше підкреслюється, що ефективна система антикризового управління повинна бути інтегрована у процес стратегічного планування. Такий підхід дозволяє враховувати потенційні ризики вже на етапі формування стратегічних цілей та забезпечує більшу стійкість підприємства до несприятливих впливів зовнішнього середовища.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування культури управління ризиками. Це означає, що відповідальність за виявлення та мінімізацію ризиків повинна покладатися не лише на керівництво, а й на всі структурні підрозділи підприємства. Практика діяльності успішних компаній свідчить, що найбільш ефективні результати досягаються тоді, коли «управління ризиками стає складовою повсякденної управлінської діяльності та враховується при прийнятті будь-яких управлінських рішень» [15].

Таким чином, сучасний антикризовий менеджмент являє собою багатокомпонентну систему управління, орієнтовану на забезпечення стійкості підприємства, підвищення його адаптивності та мінімізацію негативного впливу ризиків. Його розвиток відбувається у напрямі посилення превентивної складової, розширення використання цифрових технологій, удосконалення методів прогнозування та інтеграції процесів управління ризиками в загальну систему менеджменту підприємства. Саме такі підходи створюють теоретичне підґрунтя для формування ефективної системи антикризового менеджменту та забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

В умовах сучасної економіки підприємства, що здійснюють діяльність у сфері заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів, відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку промисловості, раціонального використання природних ресурсів та формування циркулярної економіки. Особливої актуальності їх діяльність набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли зростає потреба у ресурсозбереженні, оптимізації виробничих витрат та диверсифікації джерел сировинного забезпечення металургійного комплексу.

Об'єктом дослідження даної роботи є ТОВ «ВторІнвест Т» – підприємство, що спеціалізується на заготівлі, сортуванні, підготовці та реалізації металобрухту чорних і кольорових металів. Підприємство здійснює свою діяльність у місті Дніпро та займає певне місце на регіональному ринку вторинної металевої сировини. Основними напрямками його діяльності є приймання металобрухту від юридичних та фізичних осіб, його сортування за видами металів, попередня підготовка до подальшої переробки, зберігання та відвантаження споживачам. Крім того, підприємство надає послуги з демонтажу металоконструкцій та промислового обладнання, що дозволяє розширювати сировинну базу та формувати додаткові джерела доходу.

Особливістю діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» є функціонування на ринку, який характеризується високою залежністю від кон'юнктури металургійної галузі, коливань світових цін на металопродукцію та змін у нормативно-правовому регулюванні операцій з металобрухтом. Водночас підприємство має сформовану

систему взаємодії з постачальниками вторинної сировини та споживачами продукції, серед яких провідні металургійні підприємства України та зарубіжні контрагенти. Це забезпечує відносну стабільність господарської діяльності та сприяє підтриманню конкурентних позицій на ринку.

Виробнича діяльність підприємства здійснюється на власних виробничих майданчиках, обладнаних необхідними технічними засобами для приймання, обробки та зберігання металобрухту. Наявність спеціалізованого обладнання та виробничої інфраструктури забезпечує можливість виконання повного комплексу операцій із підготовки вторинної сировини до реалізації, що підвищує її якість та ринкову вартість. Разом із тим підприємство постійно здійснює оновлення матеріально-технічної бази, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничих процесів.

Організаційна структура управління ТОВ «ВторІнвест Т» сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства та забезпечує виконання основних управлінських функцій. Управління підприємством здійснюється директором, який координує роботу виробничих, фінансово-економічних та адміністративних підрозділів. Виробничий напрям діяльності охоплює організацію приймання, сортування та відвантаження металобрухту, тоді як фінансово-економічний блок забезпечує планування, облік та контроль результатів діяльності. Така структура управління дозволяє забезпечувати оперативність прийняття рішень і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільності ринку.

Для наочного відображення особливостей системи управління доцільно представити організаційну структуру підприємства (рис. 2.1). Таким чином, ТОВ «ВторІнвест Т» є підприємством виробничо-комерційного типу, діяльність якого спрямована на забезпечення потреб металургійної галузі у вторинній металевій сировині. Наявність виробничої інфраструктури, сформованої клієнтської бази та досвіду роботи на ринку створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Водночас специфіка галузі та вплив зовнішніх факторів обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління та формування ефективних механізмів антикризового менеджменту, що зумовлює актуальність подальшого дослідження.

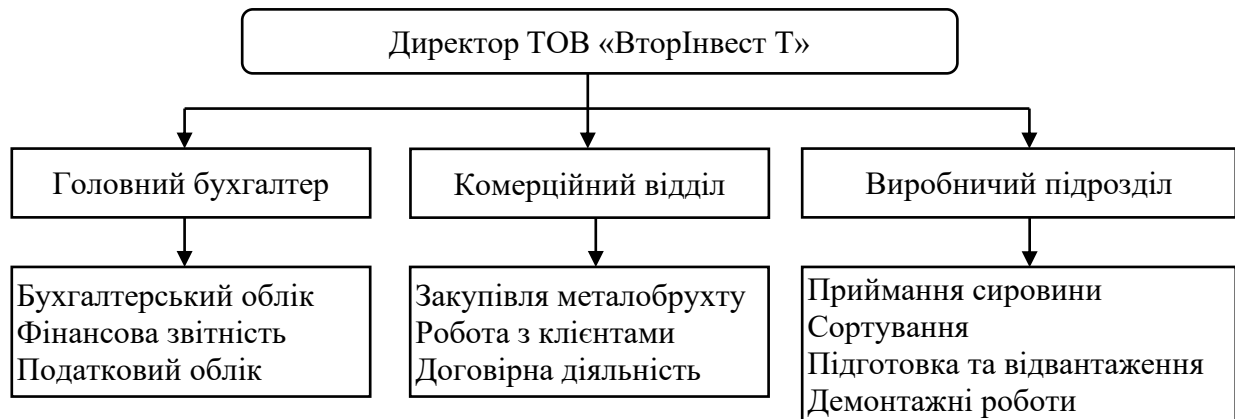


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВторІнвест Т»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості виробничими ресурсами та результативності їх використання. Для підприємств сфери заготівлі та переробки металобрухту особливого значення набувають матеріально-технічні ресурси, оборотний капітал та трудовий потенціал, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу та формують конкурентні переваги на ринку.

З метою оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т» проведемо аналіз основних виробничих ресурсів підприємства за 2023–2025 рр (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 свідчать про певні структурні зміни у ресурсному потенціалі підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів скоротилася на 3331,5 тис. грн, або на 4,95 %. Така тенденція може бути пов'язана зі зносом окремих об'єктів основних засобів та недостатньо активним оновленням матеріально-технічної бази.

Водночас позитивною тенденцією є збільшення середньорічної вартості оборотних активів на 17779,5 тис. грн, або на 20,22 %. Це свідчить про нарощування обсягів господарської діяльності, збільшення запасів металобрухту та розширення

операційного циклу підприємства.

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	67313,5	65295,5	63982,0	-3331,5	95,05
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	87940,5	101193,0	105720,0	17779,5	120,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	37	36	-3	92,31
Відпрацьовано людино- годин, люд.-год	63969,36	59523,75	56628,00	-7341,36	88,52
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	1304,16	114,49
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19228,72	22376,86	23850,00	4621,28	124,03

Чисельність працівників протягом 2023–2025 рр. скоротилася з 39 до 36 осіб, тобто на 7,69 %. Аналогічна тенденція спостерігається щодо загальної кількості відпрацьованого часу, яка зменшилася на 7341,36 людино-годин, або на 11,48 %. Така ситуація може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу та підвищення рівня механізації окремих виробничих операцій.

Попри скорочення чисельності працівників, фонд оплати праці зріс на 14,49 %, а середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 24,03 %. Це свідчить про прагнення керівництва підприємства утримувати кваліфікованих працівників в умовах дефіциту робочої сили та посилення конкуренції на ринку праці.

Для більш повної оцінки ресурсного потенціалу доцільно проаналізувати ефективність використання наявних ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Аналіз показників ефективності використання ресурсів свідчить про позитивні зміни у діяльності підприємства. Так, фондівдача зросла з 1,074 грн до 1,286 грн на 1 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення ефективності використання наявної матеріально-технічної бази. Водночас фондомісткість продукції скоротилася на 16,45 %, що також характеризує покращення

результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1725,99	1764,74	1777,28	51,29
Фондовіддача, грн/грн	1,074	1,186	1,286	0,212
Фондомісткість, грн/грн	0,931	0,843	0,778	-0,153
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,822	0,766	0,778	-0,044
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	443,93	476,78	469,13	25,20
Співвідношення оборотних та основних засобів, грн/грн	1,306	1,550	1,652	0,346
Норма прибутку, %	4,97	5,40	10,16	+5,19 в.п.

Позитивною тенденцією є зростання фондоозброєності праці, що вказує на збільшення рівня забезпеченості працівників виробничими ресурсами. Разом із тим спостерігається деяке уповільнення оборотності оборотних активів, про що свідчить збільшення тривалості одного обороту на 25 днів. Це може бути пов'язано зі збільшенням запасів металобрухту та необхідністю формування резервів сировини в умовах нестабільності ринку.

Загалом проведений аналіз свідчить, що ТОВ «ВторІнвест Т» має достатній рівень ресурсного забезпечення для здійснення господарської діяльності. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу та вартості основних засобів, підприємству вдалося забезпечити зростання ефективності використання ресурсів та підвищити прибутковість діяльності, що створює передумови для подальшого розвитку.

Кінцевою метою функціонування будь-якого підприємства є досягнення позитивних фінансових результатів та забезпечення стійкого економічного розвитку. Саме результати господарської діяльності відображають ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств сфери заготівлі та переробки металобрухту особливого значення набуває забезпечення стабільних обсягів

реалізації продукції в умовах коливання цін на метал та високої залежності від кон'юнктури металургійного ринку.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» проаналізуємо основні економічні показники за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників результатів господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»
у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72292,0	77433,0	82311,0	10019,0	113,86
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64337,0	68728,0	71618,0	7281,0	111,32
Валовий прибуток, тис. грн	7955,0	8705,0	10693,0	2738,0	134,42
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4568,0	5037,0	7214,0	2646,0	157,92
Чистий прибуток, тис. грн	2570,0	3071,0	4330,0	1760,0	168,48
Рентабельність діяльності, %	3,56	3,97	5,26	+1,70 в.п.	—
Рентабельність продажів, %	5,56	6,50	8,76	+3,20 в.п.	—
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2092,78	2286,42	+432,78	123,35

Дані таблиці 2.3 свідчать про позитивну динаміку основних результативних показників діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 10019 тис. грн, або на 13,86 %. Основною причиною такого зростання стало збільшення обсягів реалізації металобрухту та розширення співпраці з постійними контрагентами.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 11,32 %, що є закономірним наслідком збільшення масштабів діяльності. Водночас темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Валовий прибуток протягом досліджуваного періоду збільшився на 34,42 %, а операційний прибуток – майже на 58 %. Найбільш вагомі позитивні зміни спостерігаються щодо чистого прибутку, який зріс із 2570 тис. грн у 2023 році до 4330

тис. грн у 2025 році, тобто на 68,48 %. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємства (рис. 2.2).

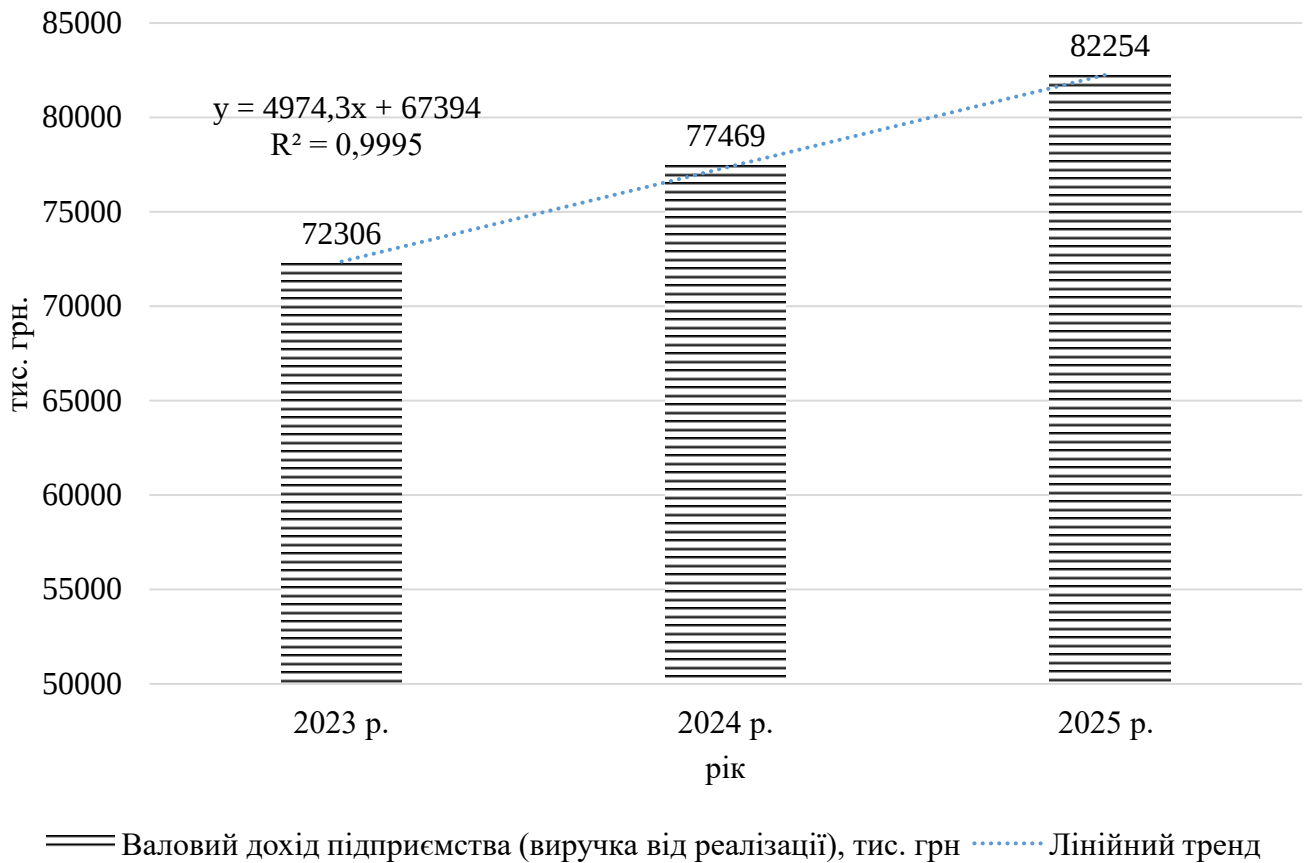


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання валового доходу підприємства

Як свідчать дані рис. 2.2, протягом досліджуваного періоду спостерігалася стійка тенденція до зростання валового доходу ТОВ «ВторІнвест Т». Побудована лінія тренду має позитивний нахил, що свідчить про стабільне нарощування обсягів діяльності підприємства. Високе значення коефіцієнта достовірності апроксимації ($R^2 = 0,9995$) підтверджує стійкість виявленої тенденції та високу прогнозованість зміни показника в досліджуваному періоді.

Позитивною тенденцією є також підвищення рівня рентабельності діяльності. Якщо у 2023 році на кожну гривню реалізованої продукції підприємство отримувало 3,56 коп. чистого прибутку, то у 2025 році цей показник зріс до 5,26 коп.

Рентабельність продажу за аналогічний період збільшилася на 3,2 відсоткових пункти та досягла 8,76 %.

Окремо слід відзначити підвищення продуктивності праці. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, обсяг доходу в розрахунку на одного працівника зріс на 23,35 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та вдосконалення організації виробничих процесів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечило зростання більшості ключових економічних показників. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, прибутку та рентабельності, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності господарської діяльності. Разом із тим специфіка ринку металобрухту, висока залежність від цінової кон'юнктури та вплив зовнішніх економічних факторів створюють потенційні загрози для стабільності діяльності підприємства.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства та ефективності його діяльності

В умовах нестабільного економічного середовища фінансово-економічний стан підприємства виступає одним із ключових індикаторів його здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності, виконувати зобов'язання перед контрагентами та своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Для підприємств, діяльність яких пов'язана із заготівлею та переробкою металобрухту, особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості в умовах коливання закупівельних і реалізаційних цін, змін кон'юнктури металургійного ринку та нестабільності нормативного середовища.

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства доцільно розпочати з аналізу фінансових результатів діяльності, оскільки саме вони характеризують здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток та забезпечувати власний

розвиток. Основні показники фінансових результатів ТОВ «ВторІнвест Т» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	72306,0	77469,0	82254,0	9948,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64337,0	68728,0	71618,0	7281,0
Валовий прибуток, тис. грн	7969,0	8741,0	10636,0	2667,0
Адміністративні витрати, тис. грн	1868,0	1995,0	2137,0	269,0
Витрати на збут, тис. грн	742,0	815,0	896,0	154,0
Операційний прибуток, тис. грн	4568,0	5037,0	7214,0	2646,0
Чистий прибуток, тис. грн	2570,0	3071,0	4330,0	1760,0

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 82 254 тис. грн, що на 9 948 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Темпи зростання доходів свідчать про поступове розширення масштабів діяльності підприємства та збереження попиту на його продукцію й послуги.

Зростання доходів супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції. Проте приріст собівартості в абсолютному вимірі був меншим, ніж приріст виручки, що позитивно вплинуло на формування прибутку. У результаті валовий прибуток зріс на 2 667 тис. грн або більш ніж на третину порівняно з базовим роком.

Водночас адміністративні витрати та витрати на збут збільшувалися помірними темпами, що свідчить про достатньо ефективний контроль витрат з боку керівництва підприємства. Частка управлінських та збутових витрат у структурі доходу залишалася відносно стабільною, що сприяло покращенню операційних результатів діяльності.

Особливо позитивною тенденцією є зростання операційного прибутку з 4 568 тис. грн у 2023 році до 7 214 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення

ефективності основної діяльності підприємства та покращення результативності використання виробничих ресурсів.

Найбільш показовим є зростання чистого прибутку, який за три роки збільшився на 1 760 тис. грн та досяг 4 330 тис. грн. Темпи приросту чистого прибутку суттєво перевищують темпи приросту доходу, що свідчить про підвищення загальної економічної ефективності функціонування підприємства.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно дослідити показники ліквідності та платоспроможності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень фінансової стійкості.

Важливим елементом оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз ліквідності та платоспроможності. Дані показники характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів та є одним із ключових критеріїв оцінки ризику виникнення кризових явищ. Для підприємств, що працюють в умовах нестабільного економічного середовища, підтримання належного рівня ліквідності виступає важливою передумовою забезпечення фінансової безпеки та стабільності діяльності.

З метою оцінки рівня платоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» проаналізуємо основні коефіцієнти ліквідності за 2023–2025 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	2,34	2,61	2,83	+0,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	1,56	1,73	1,91	+0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20–0,35	0,31	0,37	0,46	+0,15
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,62	0,65	0,69	+0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,61	1,54	1,45	-0,16
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,31	0,36	0,42	+0,11

Аналіз наведених показників свідчить про достатньо високий рівень ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т». Так, коефіцієнт поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду зріс із 2,34 до 2,83, що суттєво перевищує нормативне значення. Це означає, що підприємство має достатній обсяг оборотних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку та у 2025 році становить 1,91. Такий рівень показника свідчить про високу здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання навіть без реалізації запасів. Для підприємств сфери заготівлі металобрухту це є особливо важливим, оскільки значна частина оборотного капіталу традиційно зосереджується у виробничих запасах та складських залишках.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,31 до 0,46. Це свідчить про збільшення обсягу найбільш ліквідних активів та покращення можливостей підприємства щодо негайного виконання фінансових зобов'язань.

Оцінка показників фінансової незалежності підтверджує стабільність фінансового становища підприємства. Коефіцієнт автономії зріс до 0,69, що значно перевищує нормативний рівень та свідчить про переважне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зниження, що характеризує поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо забезпеченості власними оборотними коштами. Значення показника у 2025 році становить 0,42, що свідчить про наявність достатнього запасу фінансової стійкості для підтримання операційної діяльності навіть за умов несприятливих змін зовнішнього середовища.

Для узагальнення отриманих результатів доцільно подати графічну інтерпретацію ключових показників ліквідності (рис. 2.3).

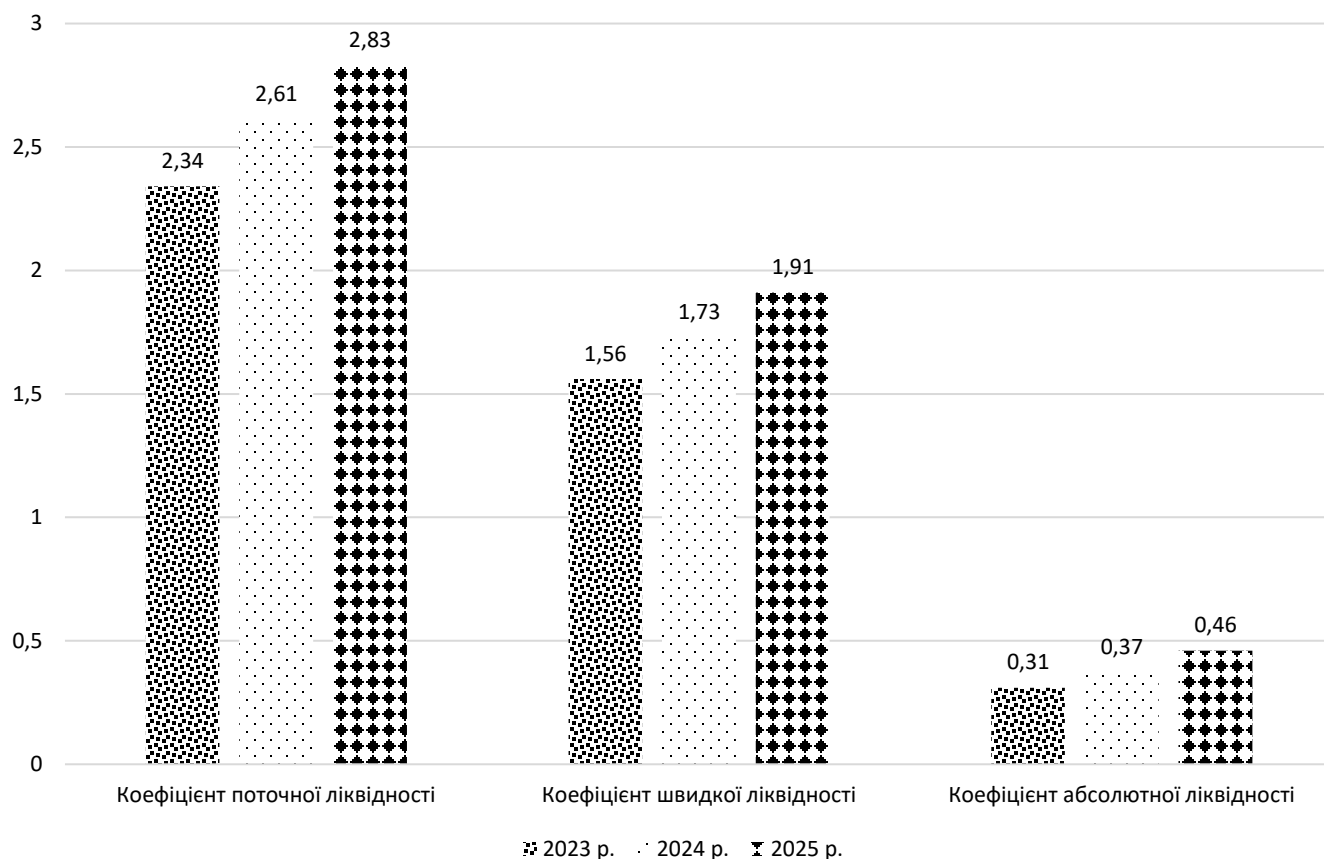


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство характеризується високим рівнем поточної платоспроможності та має достатній запас ліквідних активів для виконання своїх фінансових зобов'язань. З точки зору антикризового менеджменту це є позитивною характеристикою, оскільки свідчить про відсутність ознак поточної фінансової кризи та наявність резервів для адаптації до можливих негативних змін зовнішнього середовища.

Разом із тим для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно дослідити рівень його фінансової стійкості та ефективність використання капіталу, що дозволить визначити потенційні довгострокові ризики та оцінити здатність підприємства зберігати стабільність у перспективі. Саме цим питанням буде присвячена наступна частина дослідження.

Важливою складовою аналізу фінансово-економічного стану підприємства є

оцінка фінансової стійкості, яка характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах нестабільного економічного середовища високий рівень фінансової стійкості виступає одним із ключових чинників запобігання кризовим явищам та забезпечення безперервності господарської діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «ВторІнвест Т» розглянемо систему відповідних показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Коефіцієнт автономії	>0,50	0,62	0,65	0,69	+0,07
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,50	0,38	0,35	0,31	-0,07
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,00	0,61	0,54	0,45	-0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,34	0,38	0,42	+0,08
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	>0,60	0,73	0,76	0,80	+0,07

Дані табл. 2.6 свідчать про зміцнення фінансової стійкості підприємства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії зріс із 0,62 до 0,69, що характеризує високий рівень фінансової незалежності підприємства. Це означає, що майже 70 % активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу, що суттєво знижує ризик виникнення фінансових труднощів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу має стійку тенденцію до зниження, що свідчить про поступове скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта фінансового ризику, значення якого зменшилося до 0,45. Це означає, що на 1 грн власного капіталу припадає лише 45 копійок залучених коштів, що характеризує підприємство як фінансово стабільне.

Позитивною тенденцією є також збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу, який у 2025 році досяг 0,42. Це свідчить про достатню частку власних коштів, що перебувають у мобільній формі та можуть бути оперативно використані для фінансування поточної діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ВторІнвест Т» достатнього запасу фінансової стійкості, що є важливою передумовою ефективного функціонування системи антикризового менеджменту.

Наступним етапом дослідження є оцінка ділової активності підприємства, яка дозволяє визначити ефективність використання наявних ресурсів та швидкість обороту капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,51	0,54	0,57	+0,06
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	0,82	0,77	0,78	-0,04
Період обороту оборотних активів, днів	443,9	476,8	469,1	+25,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів	0,83	0,86	0,89	+0,06
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,6	2092,8	2286,4	+432,8

Аналіз показників ділової активності свідчить про загальне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,51 до 0,57 разів, що характеризує підвищення ефективності використання майна підприємства для формування доходу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів. Водночас певне уповільнення оборотності оборотних активів може бути пов'язане зі збільшенням обсягів запасів металобрухту та необхідністю формування резервів сировини в умовах нестабільності ринку.

Особливо позитивною тенденцією є підвищення продуктивності праці, яка за

три роки зросла більш ніж на 23 %. Це свідчить про покращення організації виробництва, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію виробничих процесів.

Узагальнюючи результати аналізу фінансового стану підприємства, можна констатувати, що ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності. Підприємство демонструє позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників, що свідчить про його здатність забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Разом із тим наявність зовнішніх ризиків, пов'язаних із волатильністю цін на металобрухт, змінами регуляторної політики та загальною економічною нестабільністю, потребує поглибленого аналізу системи антикризового менеджменту підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВторІнвест Т» свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства у 2023–2025 рр. Незважаючи на складні умови функціонування ринку вторинних металевих ресурсів, підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, покращення фінансових результатів та зміцнення фінансової стійкості.

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації збільшився на 9 948 тис. грн, або на 13,76 %, а чистий прибуток зріс на 1 760 тис. грн, або на 68,48 %. Позитивна динаміка прибутковості свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та результативності управлінських рішень. Зростання валового та операційного прибутку підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Результати аналізу ліквідності та платоспроможності показали, що підприємство має достатній рівень фінансової безпеки. Значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності перевищують нормативні показники, що характеризує здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати

стабільний грошовий обіг.

Оцінка фінансової стійкості засвідчила високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії у 2025 році становив 0,69, а коефіцієнт фінансового ризику знизився до 0,45, що свідчить про помірний рівень боргового навантаження та достатній запас фінансової міцності.

Показники ділової активності також характеризуються позитивною динамікою. Підприємству вдалося підвищити ефективність використання активів та власного капіталу, а продуктивність праці зросла на 23,35 %. Це свідчить про раціональне використання ресурсів та підвищення результативності виробничо-господарської діяльності.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі фактори ризику, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства в майбутньому. До таких факторів належать залежність від кон'юнктури ринку металобрухту, нестабільність цін на металопродукцію, зміни нормативно-правового регулювання галузі, а також уповільнення оборотності оборотних активів. Зазначені обставини підтверджують необхідність формування дієвої системи антикризового менеджменту, спрямованої на своєчасне виявлення загроз та мінімізацію їх негативного впливу.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т», оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків його діяльності та визначення проблемних аспектів управління, які потребують удосконалення в сучасних умовах господарювання.

2.3. Аналіз системи антикризового менеджменту та діагностика кризових ризиків ТОВ «ВторІнвест Т»

Ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від його здатності своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх можливі наслідки та впроваджувати заходи щодо їх мінімізації. Саме тому система

антикризового менеджменту розглядається як важливий елемент загальної системи управління підприємством, спрямований на забезпечення стабільності його функціонування та збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Для підприємств сфери заготівлі та переробки металобрухту актуальність антикризового управління обумовлена високою залежністю від зовнішнього середовища. Коливання світових цін на металопродукцію, зміни законодавства у сфері обігу металобрухту, нестабільність логістичних ланцюгів, інфляційні процеси та зниження ділової активності промислових підприємств безпосередньо впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання даної галузі.

На ТОВ «ВторІнвест Т» окремі елементи антикризового управління фактично функціонують у складі загальної системи менеджменту підприємства. Контроль за фінансовим станом, аналіз ринкової ситуації, оцінка платоспроможності контрагентів, моніторинг змін законодавства та планування грошових потоків здійснюються керівництвом підприємства на постійній основі. Проте спеціалізована система антикризового менеджменту, яка б включала формалізовані процедури раннього виявлення кризових явищ, систему індикаторів ризику та регламент реагування на кризові ситуації, на підприємстві відсутня.

З метою оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно визначити основні фактори, які можуть формувати кризові загрози для його діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ВторІнвест Т»

Фактор	Ступінь впливу (1–5)	Характер впливу
Коливання цін на металобрухт	5	Негативний
Зміна валютного курсу	4	Негативний
Зміни податкового законодавства	4	Негативний
Скорочення обсягів промислового виробництва	5	Негативний
Посилення конкуренції на ринку	3	Негативний
Розвиток експортних ринків збуту	4	Позитивний
Зростання попиту на вторинну сировину	5	Позитивний
Розвиток циркулярної економіки	4	Позитивний

Як свідчать дані табл. 2.8, найбільший вплив на результати діяльності підприємства мають фактори ринкового середовища, зокрема зміна цін на металобрухт та загальний стан металургійної галузі. Саме ці чинники формують основну частину зовнішніх ризиків та визначають рівень економічної стабільності підприємства.

Поряд із зовнішніми факторами значний вплив на стабільність функціонування підприємства здійснюють внутрішні чинники, які безпосередньо пов'язані з особливостями організації виробничої, фінансової та управлінської діяльності. На відміну від зовнішніх загроз, внутрішні ризики перебувають у сфері контролю керівництва підприємства, а тому можуть бути своєчасно виявлені та мінімізовані за допомогою ефективних управлінських рішень.

Для визначення найбільш суттєвих внутрішніх загроз проведемо їх оцінювання за рівнем впливу на діяльність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка внутрішніх ризиків діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Внутрішній фактор ризику	Ступінь впливу (1–5)	Рівень ризику
Відсутність формалізованої системи антикризового управління	5	Високий
Недостатня регламентація управлінських процедур	4	Високий
Залежність від обмеженого кола великих покупців	4	Високий
Нестача кваліфікованих працівників	4	Високий
Зношення окремих елементів матеріально-технічної бази	3	Середній
Недостатній рівень автоматизації аналітичної роботи	4	Високий
Уповільнення оборотності оборотних активів	3	Середній
Недостатність системи прогнозування ризиків	5	Високий

Результати оцінювання свідчать, що найбільш суттєвою проблемою є відсутність комплексної системи антикризового менеджменту, яка б забезпечувала раннє виявлення негативних тенденцій та формування превентивних управлінських рішень. Наявні механізми реагування мають переважно ситуативний характер і застосовуються після виникнення проблемної ситуації, що знижує ефективність управління ризиками.

Важливою проблемою також є недостатня формалізація процедур управління ризиками. На підприємстві відсутні затверджені регламенти моніторингу кризових факторів, порядок оцінки ризиків та система відповідальності за реалізацію антикризових заходів. Це створює передумови для втрати оперативності управлінських рішень у разі виникнення кризових ситуацій.

Крім того, підприємство характеризується певною залежністю від окремих великих споживачів металобрухту. У разі скорочення попиту з боку таких контрагентів або зміни умов співпраці можливе істотне зниження обсягів реалізації та погіршення фінансових результатів діяльності.

Для систематизації отриманих результатів доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «ВторІнвест Т»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільне фінансове становище	Відсутність формалізованої системи антикризового менеджменту
Позитивна динаміка прибутковості	Недостатня автоматизація управлінської аналітики
Сформована клієнтська база	Залежність від окремих великих контрагентів
Наявність виробничої інфраструктури	Уповільнення оборотності оборотних активів
Достатній рівень ліквідності	Нестача кваліфікованих кадрів
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку вторинної сировини	Коливання цін на металобрухт
Зростання попиту на перероблену сировину	Зниження обсягів промислового виробництва
Розвиток експортних напрямів	Посилення конкуренції
Впровадження цифрових технологій управління	Інфляційні процеси
Диверсифікація каналів збуту	Зміни законодавчого регулювання

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має достатньо сильні внутрішні позиції для забезпечення подальшого розвитку. Водночас існуючі слабкі сторони безпосередньо пов'язані із системою управління ризиками та організацією антикризового менеджменту. Саме ці напрями мають стати основою для розробки заходів удосконалення у третьому розділі роботи.

Для завершення діагностики доцільно узагальнити основні проблеми функціонування системи антикризового менеджменту підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Проблемне поле системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Виявлена проблема	Причина виникнення	Наслідки для діяльності підприємства
Відсутність системи раннього попередження криз	Відсутність відповідних регламентів та інструментів	Несвоєчасне виявлення ризиків
Недостатня аналітична підтримка управлінських рішень	Обмежене використання сучасних інструментів аналізу	Підвищення ймовірності помилкових рішень
Недостатня формалізація управління ризиками	Відсутність внутрішніх процедур оцінювання ризиків	Зниження ефективності антикризового реагування
Висока залежність від ринкової кон'юнктури	Галузева специфіка діяльності	Коливання доходів та прибутку
Кадрові ризики	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Ускладнення виробничих процесів

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «ВторІнвест Т» перебуває у стабільному фінансовому стані та не має ознак кризового функціонування. Водночас існуюча система управління недостатньо орієнтована на попередження кризових явищ та управління ризиками. Основними проблемами залишаються відсутність системи раннього попередження криз, недостатня регламентація процесів управління ризиками та обмежене використання сучасних аналітичних інструментів.

Саме зазначені проблеми визначають напрями подальшого удосконалення системи антикризового менеджменту підприємства, які будуть обґрунтовані у третьому розділі кваліфікаційної роботи. Зокрема, доцільним є впровадження системи раннього попередження кризових явищ та формування комплексної системи управління ризиками на підприємстві.

Проведений аналіз системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» дозволив оцінити рівень готовності підприємства до протидії негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої коливаннями цін на металобрухт,

змiнами ринкової кон'юнктури, впливом макроекономічних факторів та трансформацією нормативно-правового середовища.

Результати дослідження показали, що підприємство має низку переваг, які сприяють підтриманню стабільності його діяльності. До них належать позитивна динаміка фінансових результатів, достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, сформована клієнтська база, наявність власної виробничої інфраструктури та багаторічний досвід роботи на ринку вторинної сировини.

Разом із тим аналіз засвідчив наявність певних недоліків у системі управління, які можуть підвищувати вразливість підприємства до кризових явищ. Основними серед них є відсутність формалізованої системи антикризового менеджменту, недостатня регламентація процедур управління ризиками, відсутність системи раннього попередження кризових ситуацій та обмежене використання сучасних інструментів управлінської аналітики.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що найбільші можливості розвитку підприємства пов'язані зі зростанням попиту на вторинну сировину, розширенням ринків збуту та впровадженням сучасних управлінських технологій. Водночас найбільш небезпечними загрозами залишаються нестабільність цін на металобрухт, скорочення обсягів промислового виробництва, інфляційні процеси та зміни законодавства у сфері обігу вторинних ресурсів.

У результаті дослідження було сформовано проблемне поле антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т», яке свідчить про необхідність переходу від реактивного до превентивного управління ризиками. Для забезпечення довгострокової стійкості підприємству необхідно створити механізми своєчасного виявлення загроз та впровадити інструменти системного контролю ризиків.

Отже, результати другого розділу дозволяють зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «ВторІнвест Т» є стабільним, однак система антикризового менеджменту потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Впровадження системи раннього попередження кризових явищ у діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від їх здатності своєчасно виявляти негативні тенденції розвитку та оперативно реагувати на потенційні загрози. Практика функціонування багатьох українських підприємств свідчить, що більшість кризових явищ виникає не раптово, а формується поступово під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме тому одним із найважливіших напрямів удосконалення антикризового менеджменту є створення системи раннього попередження кризових явищ, яка дозволяє виявляти ризики ще до того, як вони призведуть до суттєвого погіршення фінансових результатів діяльності.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та платоспроможності. Водночас підприємство функціонує в умовах високої залежності від кон'юнктури ринку металобрухту, змін законодавства, коливань цін на металопродукцію та загальної економічної ситуації в країні. Крім того, було встановлено відсутність формалізованої системи моніторингу кризових сигналів та регламентованого механізму реагування на потенційні загрози. За таких умов управлінські рішення здебільшого мають реактивний характер, тобто приймаються вже після виникнення проблемної ситуації.

З метою підвищення ефективності антикризового менеджменту пропонується впровадити на підприємстві систему раннього попередження кризових явищ, яка являтиме собою сукупність організаційних процедур, аналітичних інструментів та

контрольних показників, спрямованих на своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Основною метою запропонованої системи є забезпечення своєчасного виявлення ознак погіршення фінансового стану, зниження ефективності діяльності або посилення впливу зовнішніх ризиків з подальшим формуванням комплексу превентивних управлінських заходів.

Функціонування системи раннього попередження кризових явищ доцільно будувати на основі постійного моніторингу ключових показників діяльності підприємства. При цьому контроль повинен здійснюватися не лише щодо фінансових результатів, але й щодо виробничих, комерційних та зовнішньоекономічних факторів.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно використовувати систему індикаторів, наведену в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Ключові індикатори раннього попередження кризових явищ у діяльності
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	Нормальний стан	Зона підвищеної уваги	Кризова зона
Рентабельність продажу, %	понад 7,0	4,0–7,0	менше 4,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	понад 2,0	1,5–2,0	менше 1,5
Темп зміни виручки, %	понад 5	0–5	від’ємне значення
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	до 10	10–20	понад 20
Коефіцієнт автономії	понад 0,6	0,5–0,6	менше 0,5
Зміна ринкової ціни металобрухту, %	до ± 10	± 10 –20	понад ± 20
Завантаженість виробничих потужностей, %	понад 80	60–80	менше 60

Запропонована система показників охоплює основні напрями діяльності підприємства та дозволяє здійснювати комплексну оцінку його поточного стану. Особливістю даної системи є поєднання внутрішніх фінансово-економічних показників із зовнішніми індикаторами ринкового середовища. Для підприємства, яке працює на ринку вторинних металевих ресурсів, саме зовнішні фактори часто стають першопричиною виникнення кризових явищ.

Важливою перевагою впровадження системи раннього попередження є можливість переходу від реагування на наслідки кризових явищ до управління їх причинами. Якщо традиційна система управління концентрується на усуненні вже існуючих проблем, то запропонований підхід передбачає своєчасне виявлення негативних тенденцій та реалізацію профілактичних заходів до моменту виникнення кризової ситуації.

Для забезпечення ефективності функціонування системи пропонується здійснювати моніторинг ключових індикаторів на щомісячній основі з формуванням короткого аналітичного звіту для керівництва підприємства. У разі досягнення показником критичних значень відповідальна особа повинна ініціювати проведення поглибленого аналізу причин відхилення та підготовку відповідних управлінських рішень.

Впровадження системи раннього попередження кризових явищ буде ефективним лише за умови чіткої регламентації процесу моніторингу та прийняття управлінських рішень. Тому наступним елементом запропонованого удосконалення є формування механізму контролю кризових сигналів, який забезпечить оперативне виявлення негативних відхилень та своєчасне реагування керівництва підприємства.

У сучасній практиці антикризового менеджменту особлива увага приділяється не лише фіксації відхилень показників від нормативних значень, а й визначенню конкретних дій, які повинні здійснюватися при виникненні потенційної загрози. Саме тому для ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно запровадити матрицю моніторингу кризових сигналів, яка дозволить пов'язати кожний ризиковий фактор із відповідними управлінськими заходами (табл. 3.2).

Запропонована матриця дозволяє систематизувати процес управління ризиками та забезпечити персональну відповідальність за здійснення антикризових заходів. Важливою перевагою такого підходу є скорочення часу між виявленням проблеми та прийняттям управлінського рішення.

Таблиця 3.2

Матриця моніторингу кризових сигналів ТОВ «ВторІнвест Т»

Кризовий сигнал	Можливі наслідки	Відповідальна особа	Запропоновані дії
Зниження виручки більше ніж на 10 % протягом кварталу	Скорочення прибутку, погіршення ліквідності	Директор, комерційний відділ	Аналіз ринку, перегляд політики закупівель та збуту
Зниження рентабельності продажу нижче 4 %	Погіршення фінансових результатів	Директор, бухгалтерія	Аналіз структури витрат та оптимізація витрат
Зростання простроченої дебіторської заборгованості понад 20 %	Дефіцит оборотних коштів	Бухгалтерія	Посилення контролю розрахунків із контрагентами
Зниження коефіцієнта ліквідності нижче 1,5	Ризик втрати платоспроможності	Директор, бухгалтерія	Перегляд структури активів та зобов'язань
Падіння ринкових цін на металобрухт більше ніж на 20 %	Зменшення доходів підприємства	Комерційний відділ	Коригування закупівельної політики
Скорочення обсягів заготівлі металобрухту більше ніж на 15 %	Недозавантаження виробничих потужностей	Виробничий підрозділ	Пошук нових постачальників та джерел сировини

Для практичного використання системи раннього попередження доцільно визначити порядок проходження інформації від моменту виявлення кризового сигналу до реалізації відповідних управлінських дій. З цією метою пропонується впровадити механізм антикризового моніторингу, представлений на рис. 3.1.

Використання такого механізму дозволить забезпечити безперервність процесу антикризового управління та підвищити швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, керівництво підприємства отримає можливість приймати рішення на основі систематизованої інформації, а не лише на підставі поточної ситуації або власного досвіду.

Важливим етапом реалізації запропонованого заходу є визначення організаційного механізму впровадження системи раннього попередження кризових явищ. Оскільки ТОВ «ВторІнвест Т» належить до категорії середніх підприємств та має відносно компакту структуру управління, створення окремого підрозділу антикризового менеджменту є економічно недоцільним. Тому доцільно інтегрувати

функції антикризового моніторингу до існуючої системи управління підприємством.

Запропонована система не потребує значних фінансових вкладень, оскільки базується переважно на використанні вже наявної інформації бухгалтерського, управлінського та виробничого обліку. Основні функції моніторингу можуть бути розподілені між керівником підприємства, бухгалтерією та відповідальними працівниками комерційного і виробничого підрозділів.

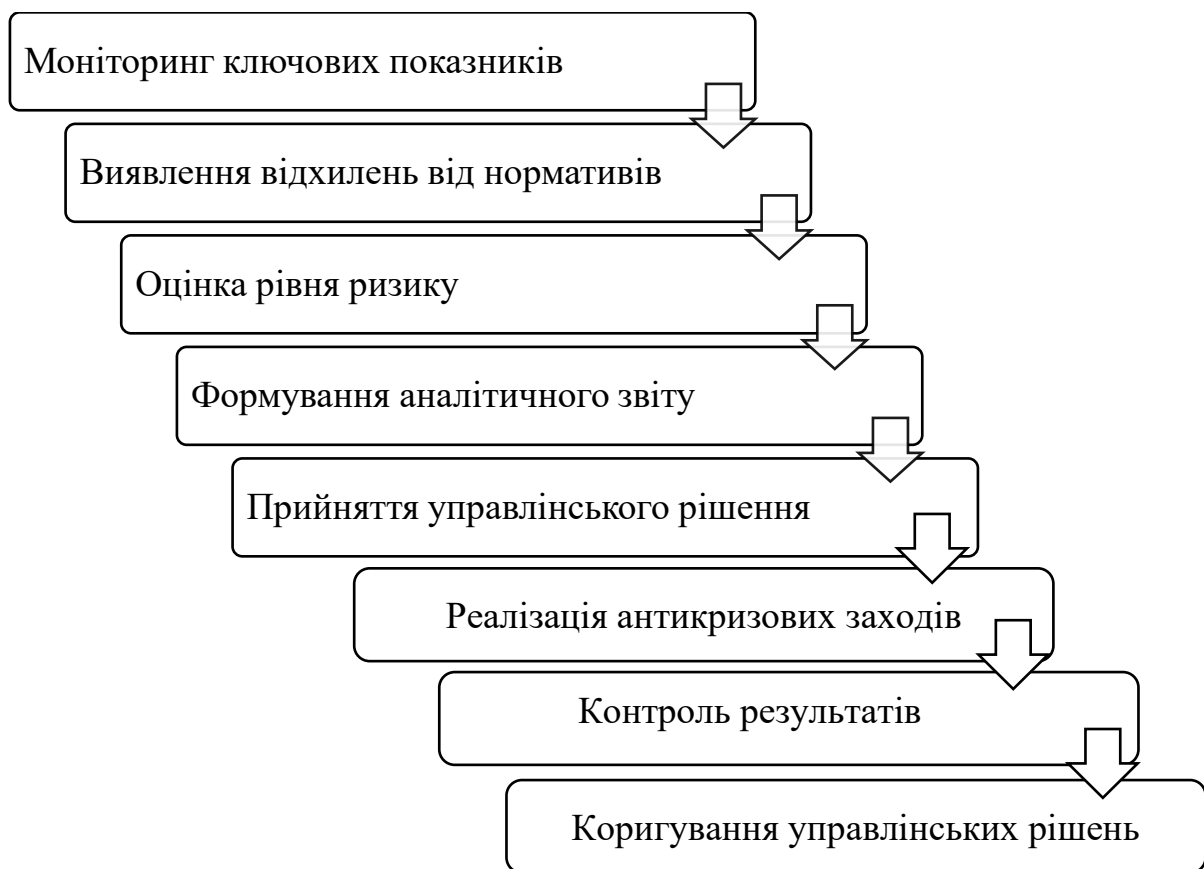


Рис. 3.1. Механізм функціонування системи раннього попередження кризових явищ

Для оцінки практичної доцільності запропонованої системи доцільно визначити організаційні особливості її впровадження, необхідні ресурси та очікувані результати від застосування системи раннього попередження кризових явищ у

діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Важливим етапом реалізації запропонованого заходу є визначення організаційного механізму впровадження системи раннього попередження кризових явищ. Оскільки ТОВ «ВторІнвест Т» належить до категорії середніх підприємств та має відносно компакту структуру управління, створення окремого підрозділу антикризового менеджменту є економічно недоцільним. Тому доцільно інтегрувати функції антикризового моніторингу до існуючої системи управління підприємством.

Запропонована система не потребує значних фінансових вкладень, оскільки базується переважно на використанні вже наявної інформації бухгалтерського, управлінського та виробничого обліку. Основні функції моніторингу можуть бути розподілені між керівником підприємства, бухгалтерією та відповідальними працівниками комерційного і виробничого підрозділів.

З метою підвищення ефективності функціонування системи пропонується встановити наступний порядок моніторингу:

- щомісячний контроль фінансових показників;
- щотижневий моніторинг ринкових цін на металобрухт;
- щомісячний аналіз дебіторської заборгованості;
- щоквартальний аналіз рівня ризиків;
- щоквартальний перегляд критичних значень індикаторів.

Відповідальним за узагальнення інформації та підготовку аналітичного звіту доцільно визначити головного бухгалтера підприємства, який володіє необхідною інформацією щодо фінансового стану підприємства та має можливість оперативно відстежувати негативні тенденції.

Для практичного використання системи раннього попередження пропонується впровадити внутрішній звіт «Паспорт кризових індикаторів», який формуватиметься щомісяця та міститиме інформацію про фактичні значення контрольованих показників, рівень ризику та необхідні управлінські дії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад паспорта кризових індикаторів ТОВ «ВторІнвест Т»

Індикатор	Фактичне значення	Норматив	Рівень ризику	Необхідні дії
Рентабельність продажу, %	6,2	>7,0	Середній	Аналіз структури витрат
Коефіцієнт ліквідності	2,15	>2,0	Низький	Контроль показника
Прострочена дебіторська заборгованість, %	14,8	<10	Середній	Посилення претензійної роботи
Зміна ринкової ціни металобрухту, %	-12,5	±10	Середній	Коригування закупівельних цін
Завантаження виробничих потужностей, %	78,0	>80	Середній	Активізація роботи із постачальниками

Використання такого документа дозволить керівництву підприємства отримувати узагальнену інформацію про рівень поточних ризиків та оперативно реагувати на негативні тенденції.

Для оцінки практичної ефективності запропонованого заходу доцільно визначити очікувані результати його впровадження.

По-перше, система раннього попередження дозволить скоротити час виявлення негативних тенденцій орієнтовно з 2–3 місяців до 2–3 тижнів. Це забезпечить більш швидке реагування на кризові сигнали та мінімізує потенційні втрати підприємства.

По-друге, підвищиться якість управлінських рішень завдяки використанню систематизованої аналітичної інформації та регулярному контролю ключових показників діяльності.

По-третє, знизиться ймовірність виникнення фінансових криз, пов'язаних із погіршенням ліквідності, зростанням дебіторської заборгованості або скороченням обсягів реалізації продукції.

По-четверте, підприємство отримає можливість більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, насамперед до коливань цін на металобрухт та змін кон'юнктури ринку.

Таким чином, впровадження системи раннього попередження кризових явищ є економічно доцільним та організаційно реалістичним заходом для ТОВ «ВторІнвест

Т». Запропонована система не потребує значних фінансових витрат, проте дозволяє суттєво підвищити ефективність антикризового менеджменту шляхом своєчасного виявлення загроз і формування превентивних управлінських рішень.

3.2. Формування комплексної системи управління ризиками та антикризового планування на підприємстві

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та розробляти механізми мінімізації можливих негативних наслідків. Якщо система раннього попередження кризових явищ забезпечує своєчасне виявлення негативних тенденцій, то система управління ризиками спрямована на формування комплексу превентивних заходів, які дозволяють уникнути розвитку кризових процесів або суттєво знизити їх вплив на результати діяльності підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що діяльність ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх ризиків. Найбільш вагомими серед них є ризики зміни ринкових цін на металобрухт, скорочення попиту з боку металургійних підприємств, зміни законодавчого регулювання, погіршення платіжної дисципліни контрагентів та кадрові ризики. Водночас на підприємстві відсутня формалізована система управління ризиками, а відповідні управлінські рішення приймаються переважно ситуативно.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадити комплексну систему управління ризиками, яка охоплюватиме процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків. Основою функціонування такої системи має стати створення реєстру ризиків підприємства.

Формування реєстру ризиків дозволить систематизувати потенційні загрози та визначити пріоритетні напрями антикризового управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Реєстр основних ризиків ТОВ «ВторІнвест Т»

Ризик	Імовірність виникнення	Ступінь впливу	Загальний рівень ризику	Заходи реагування
Падіння цін на металобрухт	Висока	Високий	Критичний	Диверсифікація каналів збуту
Скорочення обсягів заготівлі сировини	Середня	Високий	Високий	Розширення бази постачальників
Неплатоспроможність контрагентів	Середня	Високий	Високий	Контроль дебіторської заборгованості
Зміни законодавства	Середня	Середній	Середній	Постійний моніторинг нормативної бази
Зростання транспортних витрат	Висока	Середній	Високий	Оптимізація логістичних маршрутів
Кадровий дефіцит	Середня	Середній	Середній	Програми мотивації персоналу
Поломка обладнання	Низька	Високий	Середній	Планово-попереджувальні ремонти
Інфляційні процеси	Висока	Середній	Високий	Коригування фінансових планів

Наведений реєстр ризиків дозволяє сформуванню комплексного уявлення про найбільш суттєві загрози діяльності підприємства. Як свідчать результати аналізу, найбільш критичними для ТОВ «ВторІнвест Т» є ризики, пов'язані з коливанням цін на металобрухт, змінами ринкової кон'юнктури та зростанням витрат на здійснення операційної діяльності.

Для забезпечення ефективності управління ризиками доцільно визначити чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу антикризового управління. У зв'язку з відносно невеликими масштабами підприємства пропонується використовувати децентралізовану модель управління ризиками без створення окремого структурного підрозділу.

Організаційна структура управління ризиками може бути побудована таким чином:

- директор підприємства здійснює загальне керівництво процесом управління ризиками;

- головний бухгалтер відповідає за моніторинг фінансових ризиків;
- комерційний відділ контролює ринкові ризики та ризики взаємодії з контрагентами;
- виробничий підрозділ відповідає за технічні та операційні ризики;
- результати оцінки ризиків розглядаються щоквартально на нараді керівництва підприємства.

Важливим елементом запропонованої системи є інтеграція процесу управління ризиками в загальну систему стратегічного та оперативного управління підприємством. Це дозволить забезпечити постійний контроль ризиків та своєчасне прийняття управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Наступним етапом формування комплексної системи антикризового менеджменту є розробка антикризового плану реагування на можливі кризові ситуації, який визначатиме порядок дій керівництва підприємства у разі реалізації найбільш небезпечних ризиків. Саме цей елемент стане основою практичного функціонування запропонованої системи управління ризиками.

Наступним елементом запропонованої системи є розробка антикризового плану реагування, який визначатиме послідовність дій керівництва підприємства у разі виникнення кризових ситуацій. Практика функціонування багатьох підприємств свідчить, що навіть за наявності інформації про потенційні ризики відсутність чіткого алгоритму реагування часто призводить до втрати часу та зростання негативних наслідків кризи.

Антикризовий план повинен являти собою внутрішній управлінський документ, який містить перелік найбільш імовірних кризових ситуацій, відповідальних осіб та порядок здійснення необхідних заходів. Його головною метою є забезпечення оперативного реагування на кризові явища та мінімізація можливих фінансових втрат.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» на основі попередніх досліджень доцільно розробити такий антикризовий план (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Антикризовий план реагування на кризові ситуації в ТОВ «ВторІнвест Т»

Кризова ситуація	Відповідальна особа	Першочергові дії	Очікуваний результат
Зниження цін на металобрухт більш ніж на 20 %	Директор, комерційний відділ	Перегляд закупівельної політики, коригування цінових умов договорів	Зменшення втрат прибутку
Різке скорочення обсягів постачання сировини	Комерційний відділ	Пошук альтернативних постачальників, активізація закупівельної діяльності	Стабілізація виробничого процесу
Значне зростання дебіторської заборгованості	Головний бухгалтер	Посилення контролю розрахунків, претензійна робота	Поліпшення ліквідності
Зниження ліквідності підприємства	Директор, бухгалтерія	Оптимізація витрат, перегляд структури оборотних активів	Відновлення платоспроможності
Поломка ключового обладнання	Виробничий підрозділ	Аварійний ремонт або залучення підрядників	Мінімізація простоїв
Різке зростання транспортних витрат	Комерційний відділ	Перегляд логістичних маршрутів та умов перевезення	Скорочення витрат

Використання такого плану дозволить значно скоротити час прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність реагування на кризові події. Важливою перевагою є те, що всі відповідальні особи будуть заздалегідь ознайомлені зі своїми функціями та повноваженнями у кризових ситуаціях.

Для забезпечення системності антикризового управління пропонується впровадити циклічний процес управління ризиками, який поєднуватиме всі елементи запропонованої системи.

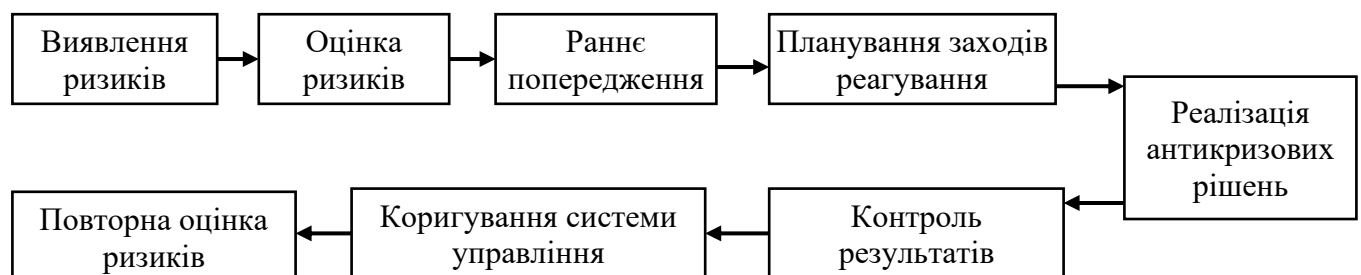


Рис. 3.2. Цикл управління ризиками та антикризового планування ТОВ «ВторІнвест Т»

Запропонований цикл дозволяє забезпечити безперервність процесу управління ризиками та формує єдину систему антикризового менеджменту підприємства. При цьому система раннього попередження кризових явищ, розроблена у підрозділі 3.1, виступає інформаційною основою для функціонування системи управління ризиками та антикризового планування.

- Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ВторІнвест Т»:
 - підвищити швидкість реагування на негативні зміни зовнішнього середовища;
 - зменшити вплив ринкових ризиків на результати діяльності;
 - підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
 - забезпечити своєчасне виявлення потенційних кризових явищ;
 - знизити ймовірність виникнення фінансових ускладнень;
 - зміцнити фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, формування комплексної системи управління ризиками та антикризового планування створює організаційні передумови для переходу від ситуативного реагування на проблеми до системного управління ризиками. На відміну від існуючого підходу, запропонована система забезпечує постійний контроль кризових факторів та дозволяє завчасно розробляти заходи щодо мінімізації їх негативного впливу.

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту повинна оцінюватися не лише з позицій підвищення якості управління, але й з точки зору їх впливу на результати господарської діяльності підприємства. Впровадження системи раннього попередження кризових явищ та комплексної системи управління ризиками спрямоване насамперед на зменшення втрат від негативного впливу кризових факторів, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Особливістю запропонованих заходів є те, що вони не потребують значних капітальних вкладень, оскільки реалізуються на основі існуючої організаційної структури підприємства та використовують наявні інформаційні ресурси. Основні

витрати пов'язані з розробкою внутрішніх регламентів, підготовкою форм аналітичної звітності та організацією процесу моніторингу ризиків.

Очікується, що в результаті впровадження запропонованих заходів підприємство зможе своєчасніше реагувати на негативні зміни зовнішнього середовища, скоротити втрати від кризових ситуацій, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити фінансові результати діяльності.

Для оцінки прогностного ефекту узагальнимо основні показники діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» після впровадження заходів з удосконалення системи антикризового менеджменту

Показник	Факт, 2025 р.	Прогнозне значення	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	82254,0	85544,2	3290,2	104,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	71618,0	73766,5	2148,5	103,00
Валовий прибуток, тис. грн	10636,0	11777,7	1141,7	110,73
Чистий прибуток, тис. грн	4330,0	5109,4	779,4	118,00
Рентабельність діяльності, %	5,26	5,97	0,71 в.п.	—
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,83	2,96	0,13	—
Коефіцієнт автономії	0,69	0,72	0,03	—
Прострочена дебіторська заборгованість, %	14,8	10,5	-4,3	70,95
Час реагування на кризові сигнали, днів	30	10	-20	33,33

Дані таблиці 3.6 свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволить досягти позитивних змін у діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 4 %, що буде досягнуто завдяки своєчасному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Більш швидке виявлення негативних тенденцій та своєчасне застосування антикризових заходів сприятиме зростанню чистого прибутку на 779,4 тис. грн, або на 18 %. При цьому рентабельність діяльності підвищиться з 5,26 % до 5,97 %, що

свідчитиме про покращення загальної ефективності господарювання.

Важливим результатом стане скорочення частки простроченої дебіторської заборгованості з 14,8 % до 10,5 %, що позитивно вплине на ліквідність підприємства та забезпечить більш стабільний рух грошових коштів. Одночасно очікується покращення показників фінансової стійкості та платоспроможності.

Особливо важливим для системи антикризового менеджменту є скорочення часу реагування на кризові сигнали з 30 до 10 днів. Це означає, що керівництво підприємства отримає можливість втричі швидше реагувати на негативні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить суттєво знизити ризик виникнення кризових ситуацій.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Їх реалізація дозволить не лише підвищити якість управління ризиками та ефективність антикризового менеджменту, але й забезпечить покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи антикризового менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ВторІнвест Т». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних засад антикризового менеджменту встановлено, що сучасний антикризовий менеджмент являє собою комплексну систему управління, спрямовану на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію кризових явищ у діяльності підприємства. Визначено, що ефективність антикризового менеджменту забезпечується реалізацією принципів превентивності, системності, адаптивності, оперативності та безперервного моніторингу ризиків. Встановлено, що в сучасних умовах основний акцент зміщується від подолання наслідків криз до їх попередження.

2. Узагальнення методичних підходів до формування системи антикризового менеджменту показало, що її ключовими складовими виступають система моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, механізм управління ризиками, система раннього попередження кризових явищ, антикризове планування та контроль результатів діяльності. Доведено, що найбільш ефективним є комплексне використання фінансових, аналітичних та організаційних інструментів управління ризиками.

3. Дослідження сучасних інструментів антикризового менеджменту засвідчило зростання ролі ризик-менеджменту, систем раннього попередження, сценарного планування та бізнес-аналітики. Встановлено, що використання зазначених інструментів сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню довгострокової економічної стійкості.

4. У результаті проведення організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» встановлено, що підприємство має достатній рівень ресурсного забезпечення та стабільно функціонує на ринку заготівлі й реалізації металобрухту. Протягом 2023–2025 рр. середньорічна вартість оборотних активів зросла на 17779,5 тис. грн або на 20,22 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас середньорічна вартість основних засобів скоротилася на 3331,5 тис. грн або на 4,95 %, а чисельність персоналу зменшилася з 39 до 36 осіб. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити підвищення середньомісячної заробітної плати працівників на 24,03 %, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства.

5. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства показала позитивну динаміку більшості результативних показників. Чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду збільшився на 10019 тис. грн або на 13,86 %. Валовий прибуток зріс на 2738 тис. грн або на 34,42 %, а фінансовий результат від операційної діяльності – на 2646 тис. грн або на 57,92 %. Показник фондівдачі збільшився з 1,074 до 1,286 грн на 1 грн основних засобів, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Разом із тим виявлено окремі ознаки ризиковості діяльності, пов’язані із залежністю підприємства від кон’юнктури ринку металобрухту, коливанням закупівельних цін та недостатньою формалізацією процедур антикризового управління.

6. Аналіз системи антикризового менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» показав, що на підприємстві реалізуються окремі елементи антикризового управління, однак відсутня цілісна система раннього попередження кризових явищ та комплексний механізм управління ризиками. Моніторинг загроз здійснюється переважно на основі поточних фінансових показників, що обмежує можливості своєчасного реагування на потенційні кризові процеси. Проведена діагностика підтвердила необхідність удосконалення системи антикризового менеджменту та посилення її превентивної складової.

7. З метою підвищення ефективності антикризового менеджменту

обґрунтовано впровадження системи раннього попередження кризових явищ. Запропонована система передбачає формування комплексу фінансових, операційних та ринкових індикаторів, встановлення їх критичних значень, регулярний моніторинг та автоматизацію процесу виявлення негативних тенденцій. Реалізація запропонованого заходу дозволить скоротити час реагування на кризові сигнали, підвищити якість управлінських рішень та знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій.

8. Не менш значимим напрямом удосконалення стало формування комплексної системи управління ризиками та антикризового планування. Запропоновано створення реєстру ризиків підприємства, впровадження процедури їх періодичної оцінки, розробку антикризових сценаріїв та визначення механізмів реагування на можливі загрози. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, забезпечить більшу передбачуваність управлінських процесів та підвищить стійкість підприємства до впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування ефективної системи антикризового менеджменту є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах нестабільного економічного середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління ризиками, покращити якість управлінських рішень, своєчасно виявляти кризові загрози та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р.Ю., Комар В.П. Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85
2. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 8. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8
3. Білецька І.М. Цифрова трансформація антикризового управління: від реакції до випередження ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 376-384.
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Вернюк Н.О., Декарчук В.В., Дмитрик І.О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105(2). С. 282-291. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105(2)__29)
6. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Келеберда Т.В. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 9(1). С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9(1)__9)
7. Волкова І.А. Концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 89-93.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Гавриленко Т.В., Молодовець А.А. Антикризоровий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 52-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_9)
- 10.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 - 11.Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_183_9
 - 12.Гринько Т.В., Олійник Т.І., Петьков В.Л. Роль локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами: адаптивність, мотивація, стійкість. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 142-147.
 - 13.Дем'янчук О.І., Оніщенко А.О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2024. № 33. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_8
 - 14.Домбровська Н.Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 12. С. 835-846. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2025_12_72
 - 15.Дятлова В.В., Маліч Л.А., Юнгблюд К.Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7
 - 16.Колодій І., Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 32-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_6
 - 17.Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18

18. Коренєва Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96-101.
19. Корольов Д. С. Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_48
20. Кужель М.Ю., Клименко С.М., Дзюбенко Л.М., Кирилюк О.В., Лобанов О.І. Використання фінансових інструментів антикризового управління в сучасних умовах господарювання в Україні. *Фінанси України*. 2024. № 10. С. 107-117.
21. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 39. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_14
22. Лазоренко Л.В., Мотузка О.М. Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_9
23. Мальований Г.О., Корзун Н.К. Особливості антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_5
24. Мариненко Н.Ю., Ерстенюк Т.М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 5(2). С. 54-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(2)__9)
25. Мартинов А.А., Шедько Б.В. Вибір інструментарію антикризового управління на промислових підприємствах України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 2. С. 44-48.
26. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11

- 27.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 28.Миськів Г.В., Білик В.М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27
- 29.Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
- 30.Мушнікова С.А., Аберніхіна І.Г. Організаційно-економічне забезпечення формування антикризового управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 126-133.
- 31.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 32.Найчук-Хрущ М.Б., Щур Т.І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 392-400.
- 33.Нетребя І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35
- 34.Олійник Т.І., Маліновський С.Л. Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_59
- 35.Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1. С. 115-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_1_13
- 36.Петришин Н.Я., Давидчак М.О. Антикризові методи менеджменту в умовах

- постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 40-42.
- 37.Погребняк А.Т. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 1(1). С. 132-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(1)__16)
- 38.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 39.Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328-337.
- 40.Слюсарчук Л.І., Слюсарчук Я.Д. Термін «антикризове управління» елемент контенту сучасної енциклопедії. *Економіка і управління*. 2023. № 3. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_3_8
- 41.Соболева Т., Кравченко Д. Антикризовий стратегічний аналіз в управлінні підприємством. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 4. С. 101-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2025_4_12
- 42.Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_22
- 43.Формування системи антикризового управління на підприємстві / Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 62-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__9)
- 44.Хмиз М.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О., Терлецька В.О. Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес–структурою. *Міжнародний*

науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 74-81.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_12

- 45.Циганенко Г.В., Трухан О.Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 107-113.
- 46.Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies*. 2023. Вип. 14. С. 196-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24
- 47.Шуміло О.С., Заїка О.В., Чаладзе Р.М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 426-432.