

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва протокол №_____ від _____

завідувач кафедри

(підпис) Вікторія ЧОБИТОК
(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 051 «Економіка»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Економіка бізнесу»
(назва освітньої програми)

Здобувач

(підпис) Артем СКОБЛІКОВ
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис) Олександр КОНОНОВ
(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБИТОК
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Скоблікова Артема Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 051 «Економіка»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Економіка бізнесу»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Антикризове управління організаційними змінами на підприємстві»
2. Керівник роботи: Кононов Олександр Іванович, ст. викл.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400
3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
 1. дослідити сутність поняття «антикризове управління»;
 2. визначити зміст організаційних змін та особливості антикризового управління ними на підприємствах сфери торгівлі;
 3. провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
 4. здійснити прогнозування ймовірності банкрутства підприємства;
 5. розробити рекомендації щодо вирішення проблем організації діяльності підприємства сфери торгівлі;
 6. обґрунтувати механізм реалізації заходів управління організаційними змінами на підприємстві.

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач

_____ Артем СКОБЛІКОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник

_____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Скобліков Артем Ігорович. Антикризове управління організаційними змінами на підприємстві спеціальність 051 «Економіка»: освітня програма «Економіка бізнесу» / А. І. Скобліков; кер. О. І. Кононов. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – 75 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти антикризового управління організаційними змінами на підприємстві, а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління на прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

У першому розділі розглянуто теоретичні засади антикризового управління та організаційних змін на підприємстві. Визначено сутність поняття антикризового управління, проаналізовано його основні функції, принципи та інструменти. Досліджено особливості управління організаційними змінами на підприємствах сфери торгівлі та обґрунтовано їх значення для забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах кризових явищ.

У другому розділі проведено аналіз кризового стану діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Досліджено результати господарської діяльності підприємства, здійснено оцінку його фінансового стану та визначено рівень ризику банкрутства із застосуванням відповідних методів прогнозування. Виявлено основні фактори, що негативно впливають на фінансово-економічний стан підприємства та потребують впровадження антикризових заходів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення антикризового управління організаційними змінами на підприємстві. Визначено ключові проблеми в організації діяльності підприємства та розроблено рекомендації щодо їх усунення. Запропоновано механізм реалізації організаційних змін, спрямований на підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості підприємства, мінімізацію кризових ризиків і забезпечення його довгострокового розвитку.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи антикризового управління, підвищення ефективності організаційних змін, зниження ризику банкрутства та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: антикризове управління, організаційні зміни, кризовий стан підприємства, банкрутство, фінансова стійкість, управління змінами, підприємство сфери торгівлі, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

ANNOTATION

Skoblikov Artem Ihorovych. Anti-Crisis Management of Organizational Changes at an Enterprise: Specialty 051 Economics, Educational Program Business Economics / A. I. Skoblikov; Supervisor O. I. Kononov. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 75 p.

The qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of anti-crisis management of organizational changes at an enterprise and develops recommendations for improving the effectiveness of anti-crisis management using LLC "KHARKIVKHOLODMASH" as a case study.

The first chapter explores the theoretical foundations of anti-crisis management and organizational change management at an enterprise. The essence of anti-crisis management is defined, and its main functions, principles, and tools are analyzed. Particular attention is paid to the specific features of managing organizational changes in trade enterprises and to substantiating their importance for ensuring the stable operation of an enterprise under crisis conditions.

The second chapter analyzes the crisis state of LLC "KHARKIVKHOLODMASH". The enterprise's business performance is examined, its financial condition is assessed, and the risk of bankruptcy is evaluated using appropriate forecasting methods. The main factors negatively affecting the enterprise's financial and economic performance are identified, highlighting the need to implement anti-crisis measures.

The third chapter substantiates the directions for improving anti-crisis management of organizational changes at the enterprise. The key organizational problems are identified, and recommendations for their elimination are developed. A mechanism for implementing organizational changes is proposed to improve management efficiency, strengthen the enterprise's financial stability, minimize crisis risks, and ensure its long-term sustainable development.

The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed recommendations to improve the anti-crisis management system, enhance the effectiveness of organizational changes, reduce the risk of bankruptcy, and ensure the stable operation of the enterprise under conditions of an unstable external environment.

Keywords: anti-crisis management, organizational changes, enterprise crisis, bankruptcy, financial stability, change management, trade enterprise, LLC "KHARKIVKHOLODMASH".

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність поняття антикризове управління	10
1.2 Організаційні зміни та антикризове управління ними на підприємстві ...	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	29
2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	29
2.2 Прогнозування банкрутства на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	42
РОЗДІЛ 3 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	45
3.1 Визначення проблем в організації діяльності на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та надання рекомендацій щодо їх позбавлення	45
3.2 Спосіб реалізації рекомендацій щодо управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65
ДОДАТОК А Життєвий цикл підприємства та причини виникнення кризи ..	66
ДОДАТОК Б Визначення поняття «Антикризове управління»	68
ДОДАТОК В Фінансова звітність торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	68

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки Україні та світовому господарству загрожує чергова економічна криза, яка здатна посилити наявну нестабільність економічного середовища. За таких обставин значна кількість українських підприємств може зіткнутися з ризиком втрати платоспроможності та набуття статусу банкрута. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективного механізму антикризового управління організаційними змінами, який сприятиме адаптації підприємств до кризових умов та забезпеченню їх стабільного функціонування.

Проблематика антикризового управління та управління організаційними змінами досліджувалася у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких: У. Тімоті Кумбс, Катаріна Холла, Йозеф Ріствей, Міхал Тітко, О. Ю. Проскура, Г. М. Романяк, І. І. Біломісна, М. А. Дядюк, В. А. Василенко, А. В. Ковалевська, О. Г. Мельник, Г. В. Осовська, Т. С. Пічугіна та інші.

Метою дослідження є визначення ефективних методів антикризового управління організаційними змінами на торговельному підприємстві, що сприятимуть його розвитку та попередженню виникнення кризових явищ у діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність поняття «антикризове управління»;
- визначити зміст організаційних змін та особливості антикризового управління ними на підприємствах сфери торгівлі;
- провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»;
- здійснити прогнозування ймовірності банкрутства підприємства;
- розробити рекомендації щодо вирішення проблем організації діяльності підприємства сфери торгівлі;

– обґрунтувати механізм реалізації заходів управління організаційними змінами на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління організаційними змінами на підприємстві сфери торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління організаційними змінами на підприємствах сфери торгівлі.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «МРІЯ», розташоване у місті Харків.

У процесі дослідження використано такі методи: вертикальний та горизонтальний аналіз – для оцінювання впливу окремих показників фінансової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на величину чистого прибутку; коефіцієнтний метод – для визначення ймовірності банкрутства підприємства. Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань антикризового управління та управління організаційними змінами, а також фінансова звітність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до антикризового управління організаційними змінами на підприємствах сфери торгівлі з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Запропоновані підходи сприяють покращенню внутрішньої комунікації між структурними підрозділами та оптимізації витрат, пов’язаних із реалізацією товарів і послуг.

Практична значущість випускної кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих результатів українськими торговельними підприємствами під час прийняття управлінських рішень у сфері антикризового управління організаційними змінами.

РОЗДІЛ 1

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття антикризове управління

В умовах нестабільного економічного середовища поняття «антикризове управління» набуває особливої актуальності та широко застосовується у різних сферах господарської діяльності. Антикризове управління виступає важливим інструментом забезпечення стабільності функціонування організацій, оскільки кризові явища можуть становити серйозну загрозу для їх подальшого розвитку та навіть існування. У разі неефективного антикризового управління негативних наслідків зазнають не лише самі підприємства, але й усі зацікавлені сторони, пов'язані з їх діяльністю. У зв'язку з цим кожна організація повинна бути готовою до виникнення кризових ситуацій [33].

В Україні більшість підприємств звертаються до застосування антикризового управління лише за наявності загрози банкрутства або в умовах фактичної кризової ситуації. Проте такий підхід не можна вважати ефективним, оскільки підприємство має забезпечувати підтримання результативності діяльності на всіх етапах свого життєвого циклу. Кожен із цих етапів супроводжується певними ризиками виникнення кризових явищ, а також потребує впровадження відповідних заходів щодо запобігання або мінімізації їх негативних наслідків. Етапи розвитку підприємства наведено на рис.1.1, а характерні для них ризики та антикризові заходи у табл. 1.1 та табл. 1.2.

Саме впровадження зазначених заходів забезпечується системою антикризового управління, основною метою якої є збереження стабільності функціонування підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 1.1

Життєвий цикл підприємства та причини виникнення кризи

Стадія життєвого циклу	Мета і цілі діяльності	Причина кризи
Народження	Вихід на ринок, та утримання на ньому	Вибір неефективної стратегії . Великі витрати на вихід до ринку, не конкурентоспроможний товар
Дитинство	Отримання прибутку, відносно міцне становлення на ньому	Непрозора конкуренція на ринку, великі витрати пов'язані з адміністративними обов'язками підприємства
Зростання	Збільшення прибутку та отримання певної частки ринку	Висока собівартість продукції та надмірні витрати на логістичний процес. Нерозвинені супутні послуги щодо післяпродажного обслуговування
Зрілість	Зростаючий прибуток який згодом буде триматися на відносно однаковому рівні, формування іміджу та зміцнення своїх позицій на ринку	Втрата позитивного іміджу на ринку, відсутність довгострокових відносин із суб'єктами ринку, надмірні витрати на здобуток інформації, падіння попиту на продукцію на ринку
Спад	Прибуток помірно знижується, утримуються позиції на ринку.	Неефективна система управління, низька рентабельність, втрата ринків збуту, надмірна плинність кадрів, відсутність новітнього обладнання
Вихід	Різне зниження прибутку, пошук напрямів реорганізації виробництва.	Нестача коштів на інноваційний розвиток , Складне фінансове положення, відсутність чіткої стратегії діяльності підприємства
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності	Вибір неефективної стратегії розвитку, програваний вибір напрямів діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [16, с. 237]

Для формування дієвої системи антикризового управління доцільним є визначення сутності даного поняття. Аналіз наукових праць свідчить про наявність значної кількості підходів до трактування терміна «антикризове управління», запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Узагальнення основних підходів до визначення цього поняття наведено у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Визначення поняття антикризового управління підприємством

Автор	Антикризове управління підприємством-це
1	2
Борзенко В. І.	процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його господарської діяльності
Біломістна І. І.	система принципів та методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку
Василенко В. А.	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Дядюк М. А.	це система організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства, що потрапило до стану кризи, який зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка, у разі її затяжного непереборного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства
Ковалевська А. В.	управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку
Костецький В.	система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти ринкові позиції при використанні власних ресурсів
Лігоненко Л. О.	спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану на підприємстві та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання, яке має за мету забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Морозов Є. Ю.	процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому

Закінчення табл. 1.2

1	2
Проскура О. Ю.	складний елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючи і функціональну складові. Першу складають підсистеми: організаційного, методичного, нормативного і правового забезпечення. Функціональна система комплекс економічних і організаційних методів, що сприяють зняттю кризи та фінансовому оздоровленню
Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А.	це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
Романяк Г. М.	антикризове управління є невід’ємним елементом системи управління підприємством, що являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення — розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації наслідків
Рубан В. М.	стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності
Ситник Л. С.	певна сукупність форм і методів реалізації антикризової політики щодо конкретного підприємства-боржника
Скібіцький О. М.	це управління, націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Сметанюк О. А.	система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків
Терещенко О. О.	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами
Ткачук Г. Ю.	підсистема загальної системи управління підприємством із нейтралізації та попередження кризових явищ
Череп А. В.	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб’єкта господарювання у ринковому середовищі
Штангрет А. М. Копилюк О. І	таке управління, яке буде запобігати або пом’якшувати кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання

Джерело: складено автором за [1-7, 10, 11, 14-24]

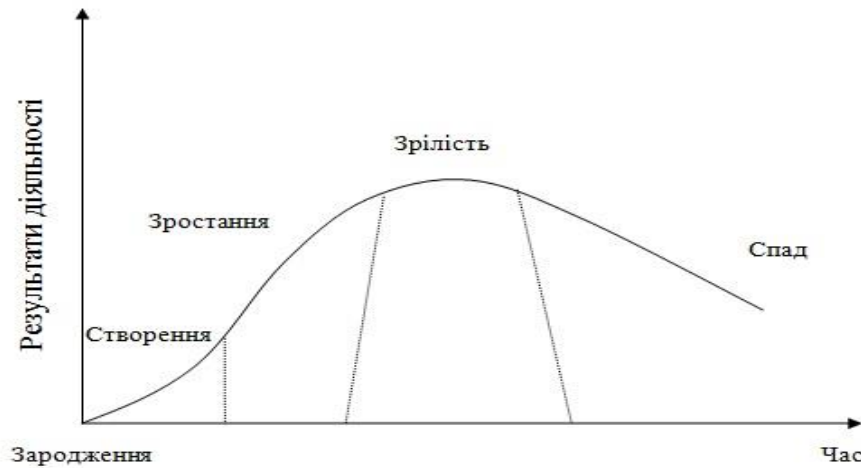


Рисунок 1.1. Життєвий цикл торговельного підприємства

Джерело: [16, 238]

Таблиця 1.3

Причини кризи залежно від життєвого циклу торговельного підприємства

Стадія життєвого циклу	Причина кризи
Народження	Вибір неефективної стратегії. Великі витрати на вихід до ринку, не конкурентоспроможний товар
Дитинство	Непрозора конкуренція на ринку, великі витрати пов'язані з адміністративними обов'язками підприємства
Зростання	Висока собівартість продукції та надмірні витрати на логістичний процес. Нерозвинені супутні послуги щодо післяпродажного обслуговування
Зрілість	Втрата позитивного іміджу на ринку, відсутність довгострокових відносин із суб'єктами ринку, надмірні витрати на здобуток інформації, падіння попиту на продукцію на ринку
Спад	Неефективна система управління, низька рентабельність, втрата ринків збуту, надмірна плинність кадрів, відсутність новітнього обладнання

Джерело: складено автором за [14]

Наукові підходи до трактування сутності антикризового управління є різноманітними та відображають специфіку дослідження даної категорії різними авторами. Так, на думку Катаріни Холли, Йозефа Ріствея та Міхала Тітко, антикризове управління слід розглядати як інтегровану складову системи менеджменту держави, організації чи іншого інституту, діяльність яких спрямована на забезпечення власного розвитку [34].

Подібної позиції дотримуються й українські науковці О. Ю. Проскура, Г. М. Романяк та Г. Ю. Ткачук, які трактують антикризове управління як елемент загальної системи менеджменту, орієнтований на попередження кризових проявів та забезпечення стабілізації й підвищення ефективності діяльності підприємства [14; 16; 22].

Водночас І. І. Біломістна, М. А. Дядюк, В. Костецький, С. К. Рамазанов, Л. С. Ситник, О. А. Сметанюк та В. А. Череп визначають антикризове управління як комплексну систему управління, основною характеристикою якої є спрямованість на прогнозування кризових явищ та мінімізацію їх негативного впливу на функціонування підприємства [2; 4; 6; 15; 18].

У працях В. А. Василенка, А. В. Ковалевської, Л. О. Лігоненко, О. М. Скібіцького, А. М. Штангрета, О. І. Копилюк, В. І. Борзенка, Є. Ю. Морозова, В. М. Рубан та О. О. Терещенка антикризове управління розглядається як процес управління, спрямований на запобігання виникненню кризових ситуацій або зменшення негативних наслідків їх впливу на діяльність підприємства [1; 3; 5; 7; 26].

Найбільш ґрунтовним є авторське трактування поняття антикризового управління підприємством, відповідно до якого воно розглядається як процес управління, що передбачає використання комплексної системи управлінських заходів, спрямованих на виявлення та попередження кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Основою такого підходу є систематичний моніторинг внутрішнього середовища та фінансово-економічного стану підприємства, а ефективне застосування інструментів

антикризового управління забезпечує покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Узагальнення розглянутих наукових підходів до визначення сутності антикризового управління дозволяє виокремити три основні підходи до трактування даного виду менеджменту, які наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення антикризового управління

Термін	Підхід до визначення	Особливості	Автори
Антикризове управління підприємством	як процес управління	Дає поверхнєве визначення, без яких-небудь пояснень або методів впровадження антикризового управління	Василенко В. А., Ковалевська А. В., Лігоненко Л. О, Скібіцький О. М., Штангрет А. М., Копилюк О. І., Борзенко В. І., Морозов Є. Ю., Рубан В. М, Терещенко О. О
	як система	Розглядає антикризове управління як комплекс певних заходів які визначаються і застосовуються для всіх складових підприємства	Біломістна І. І., Дядюк М. А., Костецький В., Рамазанов С. К., Ситник Л. С., Сметанюк О. А. Череп В. А.
	як елемент загального менеджменту	Визначає антикризове управління як відгалуження від основного менеджменту.	Катаріна Холла, Йозеф Ріствей, Міхал Тітко, Проскура О. Ю., Романяк Г. М., Ткачук Г. Ю.

Джерело: складено автором за [1-7, 10, 11, 14-24]

На основі проведеного аналізу теоретичного матеріалу можна виокремити основні принципи антикризового управління підприємством. Відповідно до рис.1.2 до них належать:

- систематичний моніторинг зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення негативних змін, які можуть становити загрозу стабільному функціонуванню підприємства;
- оперативне та адекватне реагування на кризові явища, що виникають у зовнішньому середовищі;
- розроблення та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків економічної кризи;
- диверсифікація виробництва та розширення каналів збуту продукції з метою підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх ризиків [10].



Рисунок 1.2. Основні принципи антикризового управління

Джерело: складено автором за [10]

Отже, у результаті аналізу наукових джерел було виокремлено три основні підходи до трактування поняття «антикризове управління»: як систему, як процес управління та як елемент загального менеджменту. Узагальнення зазначених підходів дозволило більш повно розкрити сутність антикризового управління та визначити його роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства.

На основі дослідження сутності антикризового управління були визначені ключові принципи його реалізації, які обґрунтовують необхідність застосування даного виду управління на всіх етапах життєвого циклу торговельного підприємства. Використання антикризового управління забезпечує своєчасне реагування на негативні зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, сприяє мінімізації ризиків і підвищенню стійкості підприємства в умовах нестабільної економіки.

Водночас слід зазначити, що за відсутності або недостатньо ефективного застосування механізмів антикризового управління торговельні підприємства втрачають здатність адаптуватися до кризових умов, що може негативно позначитися на результатах їх діяльності та унеможливити подальше функціонування в сучасному економічному середовищі.

1.2 Організаційні зміни та антикризове управління ними на підприємстві сфери торгівлі

В умовах нестабільного економічного середовища українські торговельні підприємства змушені здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та відповідно коригувати власну діяльність з метою забезпечення подальшого розвитку, збереження конкурентних позицій на ринку та мінімізації ризику банкрутства.

Для більш ґрунтовного розуміння сутності антикризового управління організаційними змінами доцільно розглянути зміст основних понять, пов'язаних із даною категорією.

Організаційні зміни являють собою різноманітні види нововведень, які можуть реалізовуватися у таких напрямках діяльності підприємства, як зміна цілей організації, її організаційної структури, технічного забезпечення, технологічних процесів, конструктивних характеристик продукції та інших елементів функціонування підприємства [9, с. 232].

Слід зазначити, що у науковій літературі виокремлюють три етапи фундаментальних організаційних змін, які відбулися у XX столітті та мають важливе історичне значення для розвитку теорії й практики управління організаціями. Характеристика зазначених етапів наведена у табл. 1.3.

Щодо сутності управління змінами, Т. С. Пічугіна у своїх наукових працях визначає його як процес, у межах якого здійснюється постійне

коригування напрямів діяльності організації, оновлення її структури та пошук нових можливостей для забезпечення відповідності вимогам і потребам суб'єктів вітчизняного та міжнародного ринків, що характеризуються високим рівнем динамічності [13].

Таблиця 1.3

Етапи фундаментальних змін в організаціях

Етап	Характеристика
Перший етап	відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління на професійний вид діяльності
Другий етап	поява, починаючи з двадцятих років, командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень
Третій етап	перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень

Джерело: складено автором за [12]

Основною метою управління змінами є забезпечення досягнення запланованих результатів операційної діяльності, ефективного використання людського капіталу та формування конкурентних переваг організації [13].

Організаційні зміни доцільно розглядати як процес упровадження нових ідей, моделей поведінки або як відносно самостійну трансформацію окремих елементів діяльності підприємства. Приклади найбільш вагомих змін у діяльності торговельного підприємства наведено у табл. 1.4.

Отже, управління змінами в організації охоплює організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти діяльності підприємства [13].

Управління змінами є складним і багатогранним процесом, що базується на сукупності взаємопов'язаних принципів. До основних принципів управління змінами належать: принцип програмно-цільового управління, системності, цілісності, правової визначеності, економічності, модельованості, мотиваційного забезпечення, синергетичної орієнтації,

плановості дій, адекватності, логічної основи та зворотного зв'язку, а також принципи дуальності, ієрархічності та конфігуративності.

Таблиця 1.4

Вагомі організаційні зміни у торговельному підприємстві

Вид організаційних змін	Характеристика
Освоєння інноваційної технології	Потребує витрат часу та коштів на: – реалізацію у логістичному процесі; – організації навчання персоналу
Створення нового продукту	Для реалізації потребує: – детального вивчення ринку; – прогнозування попиту; – закупівлі обладнання; – створення плану виходу на ринок
Вдосконалення організаційної структури	Потребує витрат на: – визначення слабких та сильних сторін існуючої структури; – розробку вдосконалень та оцінку їх впливу на підприємство; – розробку плану щодо реалізації нововведень
Навчання і підвищення кваліфікації працівників	Для реалізації необхідно: – проведення тестування; – визначення в необхідності підвищення кваліфікації того чи іншого працівника; – розробка плану адаптації працівників
Формування відповідної корпоративної культури	У ході формування потребує – вивчення цілей підприємства – ознайомлення з вже існуючою корпоративною культурою – вивчення моделі поведінки працівників – формування основних цілей корпоративної культури – розробку плану реалізації та адаптації працівників

Джерело: складено автором за [13]

Сутність зазначених принципів наведена у табл.1.5.

Розглядаючи сутність антикризового управління організаційними змінами підприємства, доцільно визначити його як складову системи антикризового управління підприємством або організацією, спрямовану на реалізацію організаційних змін із мінімізацією негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, скороченням витрат, оптимізацією діяльності

структурних підрозділів та забезпеченням ефективної адаптації персоналу до впроваджуваних змін.

Таблиця 1.5

Сутність принципів управління змінами

Принцип	Характеристика принципу
Принцип програмно-цільового управління	забезпечення єдності дій спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових періодів різної тривалості
Системність управління	дослідження об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними
Цілісність	одночасний розгляд системи як єдине ціле та як підсистему вищих рівнів
Правова визначеність	сукупність вимог до організації та функціонування правової системи з метою забезпечення стабільного правового становища
Економічність	раціональне та продуктивне використання ресурсів
Модельованість	відображення функціонування системи певною множиною моделей
Мотиваційне забезпечення	система заохочення робітників до належного виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації
Синергетична орієнтація	узгодженість взаємодії частин при створенні структури як єдиного цілого
Плановість дій	визначення заздалегідь певного порядку дій які потрібні для досягнення поставленої мети
Адекватність	вибір методів оцінки результатів діяльності, які надають можливість в повній мірі оцінити ефективність заходів
Принципи логічної основи та зворотного зв'язку	формування ланцюга процесу діяльності підприємства з подальшою оптимізацією, шляхом відклику результатів системи на ті чи інші зміни в управлінні

Джерело: складено автором за [13]

Отже, до основних принципів антикризового управління організаційними змінами торговельного підприємства належать принципи, наведені на рис.1.3.



Рисунок 1.3. Основні принципи на яких формується антикризове управління організаційними змінами торговельного підприємства

Джерело: складено автором за [13]

Отже, відповідно до рис. 1.3, основною метою принципу узгодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами організації є запобігання внутрішній конкуренції за обмежені ресурси. Реалізація цього принципу передбачає можливість покладення на окремі посадові одиниці як функцій планування та розроблення змін, так і виконання поточних операційних завдань. Особливої актуальності зазначений принцип набуває в умовах масштабних організаційних трансформацій, зокрема під час переходу на випуск нової продукції або впровадження технологічних змін, що супроводжується необхідністю суттєвої перебудови виробничих процесів і мінімізації втрат продуктивності в діючій системі.

Принцип визначення ступеня та форми залучення керівництва організації до реалізації конкретних заходів ґрунтується на оцінюванні складності та стратегічної значущості відповідних управлінських дій. У

великих організаційних структурах керівники вищого рівня фізично не можуть бути безпосередньо залучені до всіх процесів змін, однак окремі ключові напрями потребують їх контролю та участі. Важливим інструментом демонстрації управлінської підтримки є як формальні, так і символічні управлінські дії, що виступають стимулюючим фактором впровадження організаційних змін.

Принцип узгодження різних процесів організаційної перебудови є відносно простим для реалізації в межах невеликих або структурно простих організацій, проте у великих і складних системах управління може супроводжуватися значними труднощами. На практиці українських підприємств нерідко спостерігається паралельна робота різних підрозділів над подібними завданнями, зокрема у сфері впровадження нових інформаційних технологій. Проблеми виникають у випадках, коли запропоновані рішення суперечать загальній стратегії підприємства, існуючим стандартам або потребують надмірного обсягу ресурсів. Додаткові складнощі з'являються тоді, коли окремі управлінські підрозділи розробляють ефективні рішення, однак їх масштабування в межах організації потребує відмови від чинних підходів або узгодження з іншими ініціативами. У таких ситуаціях необхідним є втручання керівництва вищого рівня з урахуванням технологічних, етичних і психологічних аспектів.

Принцип усвідомлення багатовимірності процесу управління змінами передбачає врахування технологічних, організаційних, методичних, кадрових, психологічних, політичних та фінансових аспектів. Його реалізація сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпечує формування структурованого підходу до досягнення стратегічних цілей.

Принцип прийняття рішень щодо використання різних підходів і методів управлінського втручання спрямований на забезпечення системності виконання заходів, врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають у

процесі змін, а також підтримку ефективного впровадження організаційних трансформацій і підвищення їх результативності [13].

Відповідно до наведених вище принципів, основними об'єктами організаційних змін найчастіше виступають цілі діяльності персоналу, організаційна структура управління підприємством, технологія виконання трудових процесів, а також кількісний і якісний склад персоналу.

Загалом, будь-які організаційні зміни мають бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його результативності. Водночас процес впровадження організаційних змін характеризується наявністю як позитивних, так і негативних чинників впливу. Позитивні аспекти реалізації організаційних змін наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Позитивні фактори від антикризового управління організаційними змінами

Джерело: складено автором за [28]

Визначаючи причини виникнення позитивних факторів, наведених на рис.1.4, слід зазначити, що підвищення ефективності роботи персоналу зумовлене посиленням уваги керівництва до рівня професійної компетентності працівників, систематичною перевіркою відповідності займаним посадам та впровадженням заходів із підвищення кваліфікації. Сукупність зазначених заходів сприяє формуванню внутрішньої конкуренції

між працівниками, внаслідок чого кожен співробітник зацікавлений у досягненні кращих результатів для збереження робочого місця або кар'єрного зростання.

Збільшення кількості кваліфікованого персоналу пов'язане з орієнтацією підприємства на нарощування кадрового потенціалу шляхом організації навчальних курсів, семінарів та інших форм професійного навчання і розвитку співробітників.

Зменшення рівня некомпетентності працівників обумовлене запровадженням системи регулярного моніторингу відповідності персоналу займаним посадам. У разі виявлення невідповідностей працівникам може бути запропоновано або пониження у посаді, або проходження додаткового навчання з метою підвищення кваліфікації.

Покращення налагодженості комунікацій між підрозділами забезпечується вдосконаленням організаційної структури управління, спрямованої на посилення інформаційних зв'язків між структурними одиницями, що сприяє оперативному обміну даними та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Підвищення стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища є наслідком узгодженої взаємодії підрозділів, розвитку внутрішньої конкуренції та зростання рівня компетентності персоналу, діяльність якого орієнтована на досягнення чітко визначених стратегічних цілей підприємства.

Водночас слід зазначити, що всі негативні фактори, наведені на рис.1.5, як правило, проявляються на початкових етапах впровадження організаційних змін, що є типовим явищем для трансформаційних процесів у системі управління. У зв'язку з цим керівництво в межах реалізації антикризового управління організаційними змінами повинно зосередити увагу на мінімізації зазначених негативних проявів. Оскільки будь-які організаційні зміни супроводжуються додатковими фінансовими витратами,

важливим завданням управління є вибір найбільш економічно обґрунтованих підходів до їх впровадження з метою зниження загального рівня витрат.

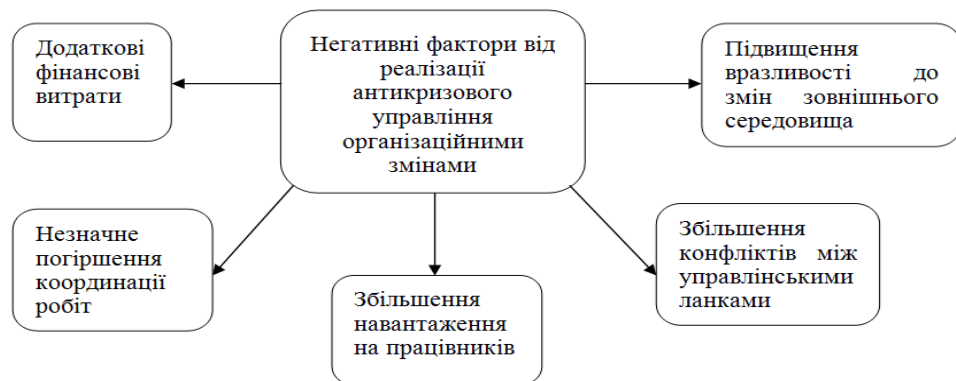


Рисунок 1.5. Негативні фактори від реалізації антикризового управління організаційними змінами

Джерело: складено автором за [28]

Погіршення координації робіт зумовлене необхідністю адаптації підприємства до впроваджуваних організаційних змін. У таких умовах керівництву доцільно розробити чіткий план дій та забезпечити ефективну систему комунікацій із підлеглими рівнями управління з метою належного узгодження їх діяльності.

Підвищення вразливості підприємства до впливу зовнішнього середовища також є наслідком трансформацій внутрішніх процесів. Для мінімізації зазначеного негативного ефекту необхідно прискорити процес адаптації організаційної системи та підвищити її гнучкість.

Зростання навантаження на персонал пов'язане з виникненням додаткових функціональних обов'язків у процесі реалізації організаційних змін. У зв'язку з цим керівництву слід забезпечити раціональний розподіл робочого навантаження між працівниками з урахуванням їхніх компетенцій.

Збільшення кількості конфліктних ситуацій обумовлене погіршенням соціально-психологічного клімату в колективах, що виникає внаслідок опору змінам, а також порушення безперервності управлінських процесів [28].

У межах даного розділу було проаналізовано проблематику антикризового управління підприємством, уточнено його сутність та ключові принципи. Крім того, розглянуто зміст категорій «організаційні зміни» та «антикризове управління організаційними змінами», а також систематизовано позитивні й негативні наслідки їх впровадження для підприємства.

ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

У межах даного розділу було комплексно досліджено теоретичні засади антикризового управління підприємством та організаційними змінами в умовах нестабільного економічного середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити антикризове управління як багатогранну категорію, що може розглядатися як процес, система управлінських заходів або складова загального менеджменту підприємства. Встановлено, що незалежно від підходу його ключовою метою є своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз життєвого циклу підприємства дозволив визначити, що кризові явища можуть виникати на будь-якому етапі його розвитку, а їх причини є різноманітними – від неефективної стратегії на стадії становлення до втрати ринкових позицій на етапі спаду. Це обґрунтовує необхідність системного та безперервного застосування інструментів антикризового управління протягом усього життєвого циклу підприємства.

Окрему увагу приділено організаційним змінам як важливому об'єкту антикризового управління. Встановлено, що вони охоплюють трансформації цілей, структури, технологій, персоналу та інших елементів діяльності підприємства. Ефективне управління змінами передбачає дотримання низки принципів, зокрема системності, програмно-цільового підходу,

економічності, плановості, мотиваційного забезпечення та зворотного зв'язку, що забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Дослідження також показало, що антикризове управління організаційними змінами сприяє підвищенню адаптивності підприємства, удосконаленню його організаційної структури, розвитку персоналу та зміцненню конкурентних позицій. Водночас встановлено, що впровадження організаційних змін супроводжується як позитивними, так і негативними наслідками. До позитивних належать підвищення ефективності персоналу, покращення комунікацій, зростання кваліфікаційного рівня працівників і стійкості підприємства. Негативні прояви включають зростання навантаження на персонал, ускладнення координації, конфліктність та підвищену вразливість у період трансформацій.

Отже, антикризове управління організаційними змінами є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства, що забезпечує його здатність до адаптації в умовах невизначеності. Його ефективна реалізація дозволяє мінімізувати кризові ризики, забезпечити безперервність діяльності та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ») є сучасним підприємством, що спеціалізується на виробництві холодильного та вентиляційного обладнання для промислових потреб.

Підприємство зареєстроване 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Його юридична адреса знаходиться за адресою: Україна, 61037, Харківська область, місто Харків, вул. Плеханівська, будинок 117.. Код ЄДРПОУ організації – 14307966.

Основним видом діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Додаткові види діяльності:

- 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення;
- 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;
- 30.40 Виробництво військових транспортних засобів;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

У процесі функціонування підприємства «ХАРКІВХОЛОДМАШ» відбулися суттєві зміни його організаційно-правової форми. Так, 27 квітня 2020 року на позачергових Загальних зборах акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було ухвалено рішення про припинення діяльності приватного акціонерного товариства шляхом його реорганізації у Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Зазначене перетворення здійснювалося відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства», яка визначає механізм зміни організаційно-правової форми акціонерних товариств. У результаті реорганізації всі майнові активи, права та обов'язки акціонерного товариства були передані в повному обсязі новоствореному правонаступнику – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Особлива увага в процесі реорганізації приділялася врегулюванню відносин із кредиторами. Прийом та розгляд їхніх вимог здійснювалися Комісією з припинення (перетворення) за місцезнаходженням підприємства. Відповідно до законодавчих норм кредитори, вимоги яких не були забезпечені заставою або порукою, мали право протягом двадцяти днів з моменту отримання повідомлення звернутися до товариства з письмовою вимогою щодо дострокового виконання зобов'язань або надання додаткових гарантій їх належного виконання.

У разі відсутності таких вимог у встановлений строк усі зобов'язання автоматично переходили до правонаступника – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Подальше виконання зобов'язань здійснювалося на підставі передавального акта відповідно до положень Цивільного кодексу України та Закону України «Про акціонерні товариства».

Таким чином, реорганізація підприємства була спрямована не лише на зміну його організаційно-правового статусу, але й на забезпечення безперервності господарської діяльності, збереження майнових прав і

договірних зобов'язань, а також захист інтересів кредиторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

У процесі дослідження діяльності підприємства було проаналізовано документацію, пов'язану з проведенням позачергових Загальних зборів акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», які відбулися 15 липня 2020 року в місті Харкові за адресою: вул. Плеханівська, 117, у приміщенні адміністративного корпусу підприємства.

Проведення зборів здійснювалося відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства». Реєстрація учасників тривала з 10:30 до 10:55. Право участі у зборах мали всі акціонери, включені до переліку власників акцій станом на 9 липня 2020 року. Загальна кількість простих іменних акцій товариства становила 20 млн штук, кожна з яких надавала право голосу.

До порядку денного були включені такі питання:

- обрання членів лічильної комісії;
- затвердження процедурних питань щодо організації роботи зборів;
- затвердження передавального акта у зв'язку з реорганізацією ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Відповідно до встановленого регламенту тривалість доповідей не перевищувала 10 хвилин, а виступів учасників – 5 хвилин. Голова зборів був уповноважений припиняти виступи, які не стосувалися питань порядку денного або порушували затверджений порядок проведення засідання. Голосування проводилося шляхом заповнення бюлетенів.

Ключовим результатом роботи зборів стало затвердження передавального акта, згідно з яким усі активи, права та зобов'язання ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» були передані товариству- правонаступнику – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Дане рішення завершило процедуру зміни організаційно-правової форми підприємства.

Для забезпечення прозорості процесу акціонерам було надано можливість завчасно ознайомитися з матеріалами зборів. Крім того, інформація щодо проєктів рішень була оприлюднена на офіційному вебсайті товариства.

Асортимент продукції та спектр послуг ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчать про багатогалузевий характер діяльності підприємства та високий рівень його виробничо-технологічної спеціалізації. Основні напрями діяльності підприємства охоплюють:

1. Холодильна техніка та промислове холодильне устаткування

- холодильні агрегати різних потужностей;
- холодильні шафи середньотемпературні;
- холодильні вітрини підлогового та настільного виконання різних типорозмірів і конфігурацій;
- камери низько– і середньотемпературні;
- випарники ребристо–трубчасті (ІРТ) та повітроохолоджувачі;
- конденсатори та інше промислове холодильне устаткування з озонобезпечними холодоагентами R134A і R404A.

2. Теплова техніка

- електричні пекарські шафи для хлібопекарського та кондитерського виробництва;
- електричні плити, сковороди та інше теплове обладнання для харчової промисловості та закладів громадського харчування;
- газові пальники та опалювальні апарати.

3. Металоконструкції та комплектуючі

- конструкції з листового матеріалу різного призначення;
- сталеві та чавунні двері, вікна, рами, пороги;
- інші види металоконструкцій промислового використання.

4. Гідравлічні вироби

- рукави високого тиску (РВДА);
- фітинги та з'єднувальні елементи для гідросистем промислової, дорожньої та сільськогосподарської техніки.

5. Інші вироби спеціального призначення

- фільтри–осушувачі, баласты, комплектуючі для холодильних систем;

- медогонки трьохрамні;
- зчіпні пристрої для сільськогосподарської та дорожньо–будівельної техніки;
- запасні частини для залізничного та автомобільного транспорту.

6. Послуги

- монтаж і встановлення холодильного та теплового обладнання;
- пусконаладжувальні роботи;
- гарантійне (12 місяців) та післягарантійне обслуговування;
- ремонт холодильного та теплового устаткування.

Техніко–економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко–економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість ОФ, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за роками наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Товарна продукція, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36
Кількість відпрацьованих робітниками люд.–днів	15300	13770	12240
Людино–годин	122400	110160	97920
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35

Кадри підприємства являють собою працівників, які офіційно прийняті на роботу на підставі трудового договору або інших форм правового оформлення трудових відносин та виконують визначені трудові функції. Кадровий склад охоплює працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зокрема керівників, фахівців, службовців і робітників. Для характеристики персоналу підприємства застосовують такі показники, як загальна чисельність (облікова та явочна), структура за категоріями персоналу, а також вікові, професійні та кваліфікаційні характеристики, рівень плинності кадрів тощо. Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» подано в табл. 2.3.

Активи та зобов'язання є основними складовими фінансової звітності підприємства, що відображають його майновий стан та обсяг фінансових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання.

Таблиця 2.3

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Активи підприємства становлять сукупність ресурсів, які перебувають у його розпорядженні та здатні забезпечувати отримання економічних вигод у майбутніх періодах.

До активів належать:

- необоротні активи: будівлі, обладнання, транспорт, земля, нематеріальні активи (патенти, ліцензії), довгострокові інвестиції;
- оборотні активи: запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість (клієнти винні підприємству), готова продукція, короткострокові інвестиції.

Зобов'язання – це фінансові обов'язки підприємства перед іншими особами, які потрібно виконати у майбутньому.

До зобов'язань належать:

- довгострокові: банківські кредити на термін понад 1 рік, позики, відстрочені податкові зобов'язання.

– поточні (короткострокові): кредиторська заборгованість (постачальникам), короткострокові кредити, податкові зобов'язання, заробітна плата до виплати.

Активи та зобов'язання представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Активи	59118	58372	68521
Зобов'язання	60258	59376	69739

Проведене дослідження ключових характеристик підприємства дало змогу всебічно оцінити його організаційну, виробничу та фінансово-економічну діяльність. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що на підприємстві сформовано структурований персонал із чітким розподілом обов'язків, що забезпечує належне виконання виробничих і управлінських функцій. Наявність висококваліфікованих керівників і спеціалістів сприяє стабільності виробничих процесів.

Дослідження активів і зобов'язань показало наявність достатньої матеріально-фінансової основи для безперервного здійснення господарської діяльності. Структура активів свідчить про спроможність підприємства акумулювати ресурси для подальшого розвитку, тоді як контрольований рівень зобов'язань характеризує ефективність управління борговим навантаженням і фінансовими потоками.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок про стабільне функціонування підприємства, сформовану організаційну структуру та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Узгодженість кадрових, виробничих і фінансових ресурсів створює сприятливі умови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей.

2.2 Прогнозування банкрутства на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

На основі результатів з підрозділу 2.1 постала задача оцінити ризики банкрутства на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Для аналізу імовірності банкрутства на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» використовують наступні економічні моделі: модель Таффлера та модель Ліса.

Модель Таффлера спрямована на прогнозування банкрутства підприємства за станом його фінансових показників та має наступний вигляд, формула 2.1:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 \quad (2.1)$$

де, X_1 – відношення операційного прибутку від реалізації продукції до

короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

X_3 – частка короткострокових зобов'язань у сумі пасивів;

X_4 – коефіцієнт рентабельності активів [25, 29, 32].

Розрахунок цієї моделі проводився за допомогою сервісу *MS Excel*, приклад розрахунку моделі наведено на рис. 2.4.

	A	B	C	D	E
1	Оцінка імовірності банкрутства за моделлю Таффлера				
2					
3	Показники тис.грн.	Код рядка	Роки		
4			2022	2023	2024
5	1	2	3	4	5
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	p.2190	530	590	611
7	Поточні зобов'язання і забезпечення	p.1695	7762	8310	9738
8	Оборотні активи	p.1195	4676	5607	6261
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	p.1595	0	0	0
10	Пасив	p.1900	13161	14188	15913
11	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	p.2000	39505	43397	53075
12	Актив	p.1300	13161	14188	15913
13	зобов'язання		=C\$6/C\$7	=D\$6/D\$7	=E\$6/E\$7
14	X2 – оборотні активи/сума зобов'язань		=C\$8/(C\$9+C\$7)	=D\$8/(D\$9+D\$7)	=E\$8/(E\$9+E\$7)
15	X3 – частка коротстроковиз зобов'язань у		=C\$7/C\$10	=D\$7/D\$10	=E\$7/E\$10
16	X4 – коефіцієнт рентабельності активів		=C\$11/C\$12	=D\$11/D\$12	=E\$11/E\$12
17	Z		=0,53*C\$13+0,13*C\$14+0,18*C\$15+0,16*C\$16	=0,53*D\$13+0,13*	=0,53*E\$13+0,13*
18	Z < 0,2 – висока імовірність банкрутства; Z > 0,3 – низька імовірність банкрутства				

Рисунок 2.4. PrintScreen розрахунку економічної моделі Таффлера виконаного у програмі MS Excel.

Джерело: складено автором за [25, 29, 32, 38]

Уході розрахунку використовувалась форма 1 та форма 2 фінансової звітності торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 pp. [38].

На рис.2.5 наведені результати оцінки імовірності банкрутства підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за моделлю Таффлера.

За результатами оцінки ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» коливання показника Z за 2022-2024 pp. становлять від 0,7 до 0,76, що вказує на низьку імовірність банкрутства.

	A	B	C	D	E
1	Оцінка імовірності банкрутства за моделлю Таффлера				
2					
3	Показники тис.грн.	Код рядка	Роки		
4			2022	2023	2024
5	1	2	3	4	5
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	p.2190	530	590	611
7	Поточні зобов'язання і забезпечення	p.1695	7762	8310	9738
8	Оборотні активи	p.1195	4676	5607	6261
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	p.1595	0	0	0
10	Пасив	p.1900	13161	14188	15913
11	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	p.2000	39505	43397	53075
12	Актив	p.1300	13161	14188	15913
13	X1 – операційний прибуток/короткострокові зобов'язання		0,07	0,07	0,06
14	X2 – оборотні активи/сума зобов'язань		0,60	0,67	0,64
15	X3 – частка короткострокових зобов'язань у сумі пасивів		0,59	0,59	0,61
16	X4 – коефіцієнт рентабельності активів		3,00	3,06	3,34
17	Z		0,70	0,72	0,76
18	Z < 0,2 – висока імовірність банкрутства; Z > 0,3 – низька імовірність банкрутства				

Рисунок 2.5. PrintScreen результати розрахунку економічної моделі Таффлера виконані у програмі MS Excel.

Джерело: складено автором за [25, 29, 32, 38]

Також треба зазначити, що у ході оцінки спостерігається позитивна динаміка показника Z, яку наведено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. Динаміка показників оцінки ризиків банкрутства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за економічною моделлю Таффлера за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором за [25, 29, 32, 38]

Модель Ліса яка використовується на торговельному підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» також націлена на оцінку імовірності банкрутства, що залежить від результатів діяльності підприємства, та має наступний вигляд, формула 2.2 [29, 32, 38]:

$$Z = 0,063 \times X_1 \times 0,092 \times X_2 \times 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.2)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Розрахунок цієї моделі, також, проводився за допомогою сервісу MS Excel, приклад розрахунку моделі наведено на рис. 2.7.

	A	B	C	D	E
1	Розрахунок імовірності банкрутства за моделлю Ліса				
2					
3	Показники	Код рядка	Роки		
4			2022	2023	2024
5	1	2	3	4	5
6	Оборотні активи	p.1195	4676	5607	6261
7	Актив	p.1300	13161	14188	15913
8	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	p.1420	2785	3264	3537
9	Власний капітал	p.1495	5399	5878	6175
10	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	p.1595	0	0	0
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	p.1695	7762	8310	9738
12	Пасив	p.1900	13161	14188	15913
13	Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	p.2190	530	590	611
14	X1 – частка оборотного капіталу		=C\$6/C\$7	=D\$6/D\$7	=E\$6/E\$7
15	X2 – частка операційного прибутку у активах		=C\$13/C\$12	=D\$13/D\$12	=E\$13/E\$12
16	X3 – частка нерозподіленого прибутку пасивах		=C\$8/C\$12	=D\$8/D\$12	=E\$8/E\$12
17	X4 – співвідношення власного і позичкового капіталу		=C\$9/(C\$10+C\$11)	=D\$9/(D\$10+D\$11)	=E\$9/(E\$10+E\$11)
18	Z		=0,063*C\$14+0,092*C\$15+0,057*C\$16+0,001*C\$17	=0,063*D\$14+0,092	=0,063*E\$14+0,092
19	Z < 0,037 – висока імовірність банкрутства				

Рисунок 2.7. PrintScreen розрахунку економічної моделі Ліса виконаного у програмі MS Excel.

Джерело: складено автором за [26, 29, 32, 38]

Для розрахунків цієї моделі використовувалась форма 1 та форма 2 фінансової звітності торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.

На рис.2.8 наведені результати оцінки імовірності банкрутства підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за економічною моделлю Ліса.

	A	B	C	D	E
1	Розрахунок імовірності банкрутства за моделлю Ліса				
2					
3	Показники	Код рядка	Роки		
4			2022	2023	2024
5	1	2	3	4	5
6	Оборотні активи	p.1195	4676	5607	6261
7	Актив	p.1300	13161	14188	15913
8	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	p.1420	2785	3264	3537
9	Власний капітал	p.1495	5399	5878	6175
10	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	p.1595	0	0	0
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	p.1695	7762	8310	9738
12	Пасив	p.1900	13161	14188	15913
13	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	p.2190	530	590	611
14	X1 – частка оборотного капіталу		0,355	0,395	0,393
15	X2 – частка операційного прибутку у активах		0,040	0,042	0,038
16	X3 – частка нерозподіленого прибутку пасивах		0,212	0,230	0,222
17	X4 – співвідношення власного і позичкового капіталу		0,696	0,707	0,634
18	Z		0,039	0,043	0,042
19	$Z < 0,037$ – висока імовірність банкрутства				

Рисунок 2.8. PrintScreen результати розрахунку економічної моделі Ліса виконані у програмі MS Excel

Джерело: складено автором за [26, 29, 32, 38]

За результатами оцінки ризику банкрутства торговельного підприємства (за моделлю Ліса) коливання показника Z за 2022-2024 рр. становлять від 0,039 до 0,043, що вказує на низьку імовірність банкрутства. Також треба зазначити, що у ході оцінки спостерігалась позитивна динаміка показника Z у порівнянні 2022 р. з 2023 р., однак у 2024 р. показник був більшим на 0.01 причиною цього стало, збільшення частки прибутку у активах, наведено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9. Динаміка показників оцінки ризиків банкрутства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за економічною моделлю Ліса за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за [25, 29, 32, 38]

Вивчаючи ефективність діяльність торговельного підприємства було проведено аналіз фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період від 2022-2024 рр. За результатами аналізу було зроблено висновки, що підприємство має позитивну динаміку у ефективності торгової діяльності. Однак було звернено увагу на витрати з собівартості реалізації продукції та визначено необхідність в їх подальшій оптимізації.

За проведеною оцінкою загрози банкрутства, з використанням моделі Таффлера та моделі Ліса (розрахунок показників був проведений за використанням сервісу *MS Excel*), було визначено, що торговельне підприємство має низький ризик настання банкрутства, а також помічено зниження цих ризиків у 2024 році у порівнянні з 2022 роком.

Незважаючи на досить позитивні результати, треба враховувати високу імовірність того, що вони можуть погіршитися при проведенні аналізу діяльності у 2020 році, адже в умовах пандемії економіка України як і світова економіка зазнала значних збитків.

Для зменшення негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно зосередити увагу на розробку ефективного антикризового управління організаційними змінами.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що дозволило оцінити його організаційні, виробничі та фінансово-економічні характеристики. Дослідження показало, що підприємство є сучасним виробником промислового холодильного та вентиляційного обладнання з розгалуженою номенклатурою продукції та послуг, що свідчить про його багатогалузевий характер і достатній рівень технологічної спеціалізації.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив наявність нестабільної, але загалом позитивної динаміки основних результатів діяльності підприємства. Зокрема, спостерігаються коливання обсягів доходу та продуктивності праці, що пов'язано зі змінами у чисельності персоналу та зовнішніми економічними факторами. Водночас рівень заробітної плати демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про поступове підвищення мотиваційної складової кадрової політики.

Дослідження кадрового потенціалу показало, що на підприємстві сформовано структурований персонал із чітким розподілом функцій між керівниками, спеціалістами та робітниками. Разом із тим, спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників, що потребує подальшого удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення стабільності виробничих процесів.

Аналіз активів і зобов'язань підприємства свідчить про наявність достатньої матеріально-фінансової бази для здійснення безперервної господарської діяльності. Незважаючи на певне зростання зобов'язань у 2024 році, їх структура залишається контрольованою, що вказує на відносну фінансову стійкість підприємства та ефективне управління фінансовими потоками.

Оцінка ймовірності банкрутства за моделями Таффлера та Ліса засвідчила низький рівень ризику фінансової неспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у досліджуваному періоді 2022–2024 років. Водночас виявлена динаміка показників свідчить про наявність окремих коливань фінансового стану, що потребує постійного моніторингу та управлінського контролю.

Загалом результати проведеного аналізу підтверджують стабільне функціонування підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Водночас виявлені тенденції вказують на необхідність удосконалення фінансового планування, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Особливої актуальності набуває впровадження дієвих

механізмів антикризового управління організаційними змінами з метою підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх економічних факторів.

РОЗДІЛ 3

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3.1 Визначення проблем в організації діяльності на підприємстві та надання рекомендацій щодо їх позбавлення

За будь-яких умов та на будь-якому етапі життєвого циклу підприємство повинно забезпечувати належний рівень ефективності своєї діяльності, що зумовлює необхідність приділення особливої уваги питанням антикризового управління, зокрема в контексті організаційних змін.

Перед визначенням чинників, що негативно впливають на функціонування торговельного підприємства, доцільно розглянути спрощену організаційну структуру ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яка наведена на рис.3.1.

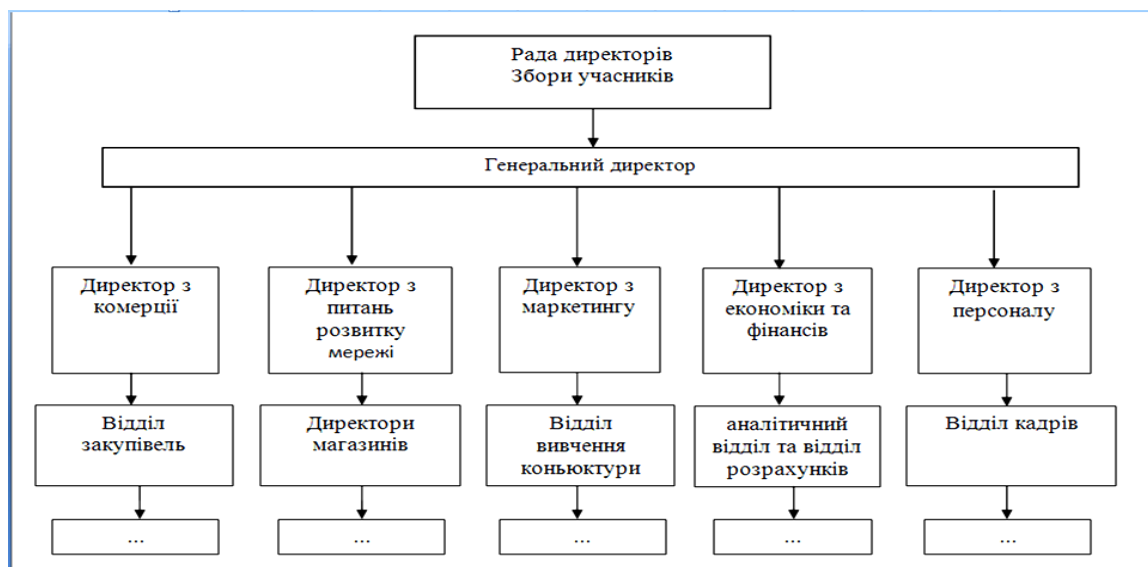


Рисунок 3.1. Організаційна структура торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Джерело: складено автором за [38]

У другому розділі дослідження встановлено, що одним із ключових факторів, який істотно впливає на ефективність діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», є зростання собівартості реалізованої продукції.

Водночас слід враховувати ймовірність подальшого підвищення цього показника у 2024 р. під впливом обмежувальних карантинних заходів, що були запроваджені у сфері торговельної діяльності.

З метою коригування управлінських рішень та формування обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження організаційних змін доцільним є детальний аналіз чинників, які зумовлюють зростання собівартості. Насамперед підвищення зазначеного показника пов'язане зі збільшенням витрат на зберігання продукції та її постачання до складських підрозділів. У зв'язку з цим підприємству ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно приділити особливу увагу удосконаленню системи управління матеріальними запасами.

Матеріальні запаси являють собою продукцію виробничо-технічного призначення, що перебуває на різних стадіях виробничого процесу та обігу. До їх складу також відносять товари народного споживання та інші матеріальні цінності, які очікують подальшого використання у виробничому або особистому споживанні [31].

У цьому контексті доцільно ідентифікувати основні недоліки чинної системи поповнення запасів, яка застосовується на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Попередньо варто розглянути ключові мотиви формування запасів, які наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Основні мотиви створення запасів для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

№	Мотив
1	Імовірність порушення встановленого графіка постачань
2	Можливість коливання попиту
3	Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів
4	Знижки за покупку великої партії товарів
5	Спекуляція
6	Витрати, пов'язані з оформленням замовлення
7	Можливість негайного обслуговування покупців

Джерело: складено автором за [31, 31]

На ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» для управління процесом поповнення складських запасів застосовується система з фіксованою періодичністю замовлень.

Сутність зазначеної системи, наведеної на рис. 3.2, полягає у здійсненні замовлень через рівні, заздалегідь встановлені інтервали часу. Таким чином, період між поданням замовлень залишається сталим, тоді як регулювання рівня запасів забезпечується шляхом варіювання обсягу партії постачання. Наприкінці кожного встановленого періоду здійснюється контроль фактичного рівня запасів, на основі чого визначається необхідний обсяг замовлення. Розмір партії розраховується як різниця між встановленим максимальним рівнем запасів, до якого здійснюється їх поповнення, та фактичним залишком на момент формування замовлення.



Рисунок 3.2. Система управління запасами на торговельному підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Джерело: складено автором за [30]

Попри наявні переваги, дана система характеризується низкою суттєвих недоліків, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності торговельного підприємства. Зокрема, до основних проблем належать:

- неможливість забезпечення безперервного постачання товарів до торговельної мережі без формування надлишкових запасів, що призводить до їх необґрунтованого накопичення;

– економічно невиправдані витрати на поповнення запасів у випадках, коли вартість замовленої партії є значно нижчою за витрати на її транспортування та доставку до складу.

Зазначені недоліки зумовлюють зростання матеріальних витрат підприємства, що, у свою чергу, призводить до підвищення собівартості реалізованої продукції. У зв'язку з цим для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» запропоновано впровадження системи поповнення запасів із заданою періодичністю до встановленого цільового рівня.

Запропонована система є більш складною з точки зору організації, однак характеризується вищою ефективністю в умовах коливань споживчого попиту на товари. Її сутність полягає у запобіганні виникненню як надлишкових запасів на складі, так і їх дефіциту. Реалізація даного підходу здійснюється шляхом формування замовлень не лише у визначені часові інтервали, але й у випадку досягнення запасами встановленого граничного (мінімального) рівня. Схематичне відображення функціонування запропонованої системи наведено на рис.3.3.

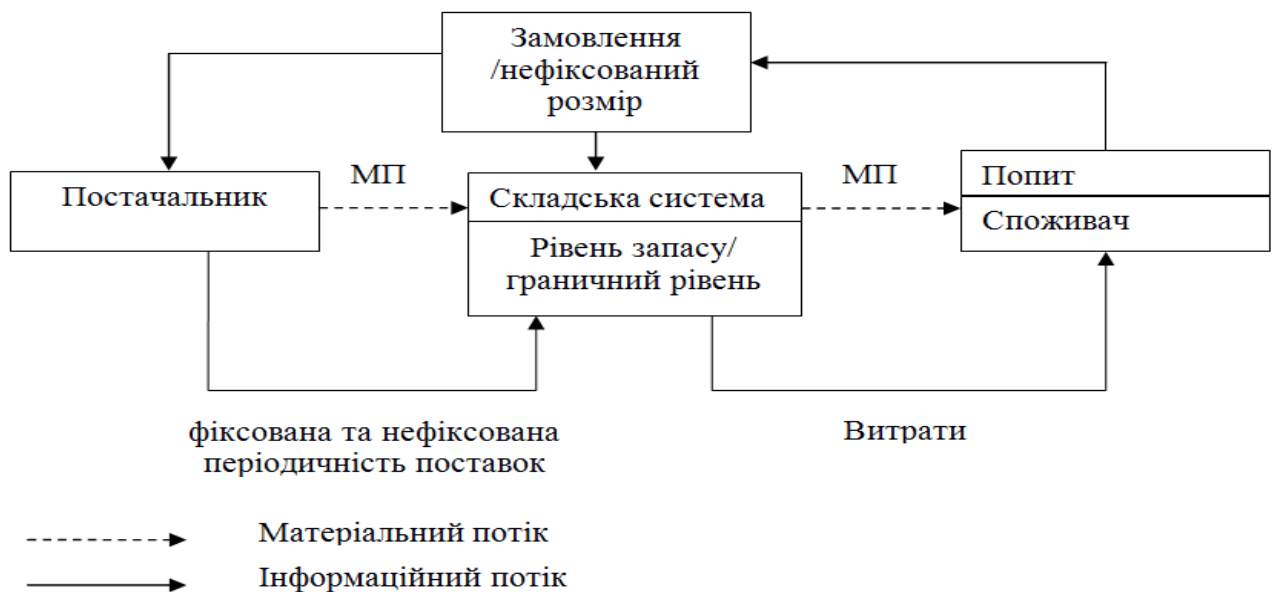


Рисунок 3.3. Система управління запасами на торговельному підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Джерело: складено автором за [30, 31]

У межах даної системи замовлення поділяються на дві основні категорії: планові та додаткові. Планові замовлення здійснюються через встановлені рівні інтервали часу, тоді як додаткові формуються у випадках, коли рівень запасів на складі досягає критичного (граничного) значення. При цьому виникнення потреби в позапланових замовленнях є наслідком відхилення фактичних темпів споживання від прогнозованих параметрів.

Аналогічно до системи з фіксованою періодичністю замовлень, визначення обсягу партії базується на прогнозованому рівні споживання до моменту фактичного надходження запасів на склад підприємства. Водночас ключовою перевагою запропонованої системи є практично повне усунення ризику дефіциту матеріальних ресурсів у межах логістичної системи. Разом з тим її впровадження потребує додаткових витрат, пов'язаних із необхідністю постійного моніторингу рівня запасів.

Застосування даного підходу дозволяє оптимізувати витрати на організацію постачань, оскільки зменшується ймовірність виникнення ситуацій, за яких витрати на транспортування перевищують економічний ефект від реалізації товарів.

Для ефективної реалізації запропонованої системи доцільним є впровадження комплексу організаційно-технічних заходів, зокрема:

- забезпечення безперервного інформаційного обміну між торговельними точками (каналами збуту) та підрозділом закупівель;
- оснащення всіх точок реалізації термінальним обладнанням і касовими апаратами з метою підвищення точності обліку, мінімізації операційних ризиків та забезпечення оперативного моніторингу попиту;
- організація навчання персоналу щодо використання касового та термінального обладнання.

Таким чином, у ході дослідження було визначено основні передумови формування запасів на торговельному підприємстві, проаналізовано недоліки чинної системи поповнення запасів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (система з

фіксованою періодичністю замовлень) та обґрунтовано доцільність переходу до системи із заданою періодичністю поповнення до встановленого рівня.

Реалізація запропонованого підходу потребує налагодження ефективної системи комунікацій зі зворотним зв'язком між структурними підрозділами підприємства. У цьому контексті визначено необхідність удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління попитом шляхом забезпечення оперативного обміну даними між торговельними точками та підрозділом закупівель, впровадження технічних засобів обліку, а також підвищення рівня підготовки персоналу.

Отже, для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» актуальним є формування інтегрованої системи комунікацій, яка забезпечуватиме своєчасність інформаційного обміну між підрозділами та сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

3.2 Спосіб реалізації рекомендацій щодо управління організаційними змінами на підприємстві

Налагоджена система комунікацій між структурними підрозділами підприємства є важливою передумовою забезпечення ефективності його функціонування, що набуває особливої актуальності в умовах трансформаційних змін, зокрема пов'язаних із запровадженням карантинних обмежень [8, 27].

У контексті виявленої у підрозділі 3.1 проблеми, пов'язаної зі зростанням собівартості реалізованої продукції, а також запропонованого переходу до альтернативної системи управління запасами, доцільним є розгляд взаємодії ключових функціональних підрозділів підприємства, зокрема підрозділів збуту та закупівель.

Основною проблемою в організації інформаційної взаємодії між зазначеними підрозділами на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є недостатня оперативність обміну даними, що безпосередньо впливає на швидкість

прийняття управлінських рішень у сфері постачання та реалізації продукції. Схематичне відображення процесу комунікації між підрозділами наведено на рис.3.4.

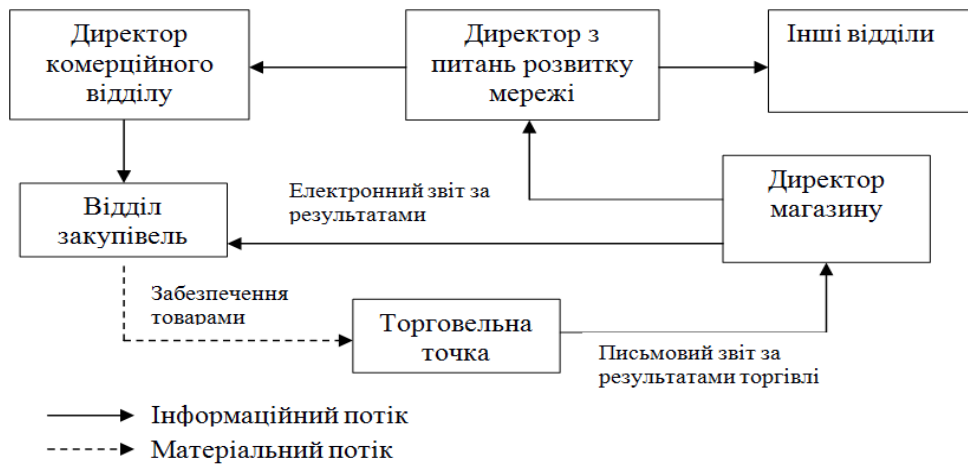


Рисунок 3.4. Інформаційний обмін між підрозділами щодо результатів торгівлі
Джерело: складено автором за [8, 38]

Отже, відповідно до рис.3.4, існуючий порядок передачі інформації щодо обсягів реалізації товарів до підрозділу закупівель є досить трудомістким і характеризується значними часовими витратами. Зокрема, керівник мережі магазинів для отримання первинних даних змушений особисто відвідувати кожну торговельну точку та збирати паперові звіти. Після цього отримана інформація узагальнюється у вигляді електронного звіту, який передається до відділу збуту та директора з розвитку мережі. У подальшому зазначені підрозділи здійснюють аналіз отриманих даних і формують відповідні управлінські рішення, які доводяться до виконавчих структур.

Таким чином, у межах досліджуваного підприємства постає необхідність скорочення часу обміну інформацією та підвищення оперативності її обробки.

З метою оптимізації процесу інформаційної взаємодії при мінімальних фінансових витратах запропоновано використання безкоштовних хмарних сервісів, зокрема Google Drive та Google Sheets. Механізм їх застосування передбачає наступну організацію інформаційних потоків [39, 40]:

– директор з розвитку мережі створює обліковий запис у Google Drive та, використовуючи Google Sheets, формує електронну таблицю «Звіт з продажів», надаючи доступ до її редагування керівникам магазинів;

– керівники торговельних точок створюють відповідні облікові записи та формують таблиці звітності для кожної точки збуту, надаючи доступ до їх заповнення продавцям;

– продавці щоденно вносять актуальні дані щодо продажів у відповідні електронні таблиці.

Приклад форми звітності, яку пропонується заповнювати продавцям наприкінці робочого дня, наведено на рис. 3.5.

Товарна група		Ціна одиниці продукції	Дата				Всього проданих товаров	Дохід від реалізованого товару	Залишок товару
			Залишок	Продано	Залишок	Продано			
Молочні вироби									
Артикул	Торгова марка								
.....		0.00			=D8-\$E8		=F8-\$G8	=E8*\$G8*\$I8	=J\$8*\$C8
.....		0.00			=D9-\$E9		=F9-\$G9	=E8*\$G9-\$I9	=J\$8*\$C9
.....		0.00			=D10-\$E10		=F10-\$G10	=E8*\$G10-\$I10	=J\$8*\$C10
Льотнові вироби									
Артикул	Торгова марка								
.....		0.00			=D13-\$E13		=F13-\$G13	=E8*\$G13-\$I13	=J\$8*\$C13
.....		0.00			=D14-\$E14		=F14-\$G14	=E8*\$G14-\$I14	=J\$8*\$C14
.....		0.00			=D15-\$E15		=F15-\$G15	=E8*\$G15-\$I15	=J\$8*\$C15
Безалкогольні напої									
Артикул	Торгова марка								
.....		0.00			=D18-\$E18		=F18-\$G18	=E8*\$G18-\$I18	=J\$8*\$C18
.....		0.00			=D19-\$E19		=F19-\$G19	=E8*\$G19-\$I19	=J\$8*\$C19
.....		0.00			=D20-\$E20		=F20-\$G20	=E8*\$G20-\$I20	=J\$8*\$C20
Алкогільні напої									
Артикул	Торгова марка								
.....		0.00			=D23-\$E23		=F23-\$G23	=E8*\$G23-\$I23	=J\$8*\$C23
.....		0.00			=D24-\$E24		=F24-\$G24	=E8*\$G24-\$I24	=J\$8*\$C24
.....		0.00			=D25-\$E25		=F25-\$G25	=E8*\$G25-\$I25	=J\$8*\$C25

Рисунок 3.5. PrintScreen звіт за результатами торгівлі на точці збуту

Джерело: складено автором за [38, 40]

Згідно з рис. 3.5, структура запропонованої таблиці звітності містить такі основні реквізити: товарна група, артикул, торгова марка, ціна товару, дата, залишок товару, кількість реалізованої продукції на конкретну дату, загальний обсяг реалізації, а також виручка від продажу відповідної товарної позиції.

З метою підвищення оперативності управлінських рішень пропонується застосування умовного форматування до показників залишків товару. Зокрема,

у випадку, якщо залишок продукції становить менше 20 одиниць, комірка автоматично змінює колір на зелений із одночасною зміною кольору шрифту на червоний. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні рівні запасів та оперативно ініціювати процес їх поповнення зі складу.

Додатковою перевагою використання запропонованої форми звітності є можливість оперативного моніторингу споживчого попиту на окремі товарні позиції, що створює передумови для коригування асортиментної політики відповідно до ринкової кон'юнктури.

На основі сформованих звітів керівник магазину здійснює узагальнення інформації та передає її директору з розвитку мережі, який, у свою чергу, приймає управлінські рішення щодо оптимізації асортименту в торговельних точках, а також передає аналітичні матеріали до маркетингового та аналітичного підрозділів.

Варто також зазначити, що впровадження касових апаратів у всіх торговельних точках сприятиме прискоренню обміну інформацією з підрозділом закупівель, забезпечуючи можливість більш точного контролю залишків товарів та планування обсягів їх поповнення. Використання терміналів для безготівкових розрахунків, у свою чергу, позитивно впливатиме на рівень виручки підприємства, оскільки значна частина споживачів віддає перевагу оплаті банківськими картками, що зменшує ймовірність втрати продажів через обмежену наявність готівкових коштів.

Реалізація зазначених заходів потребує певного часу на навчання та адаптацію персоналу. З метою мінімізації витрат на навчальний процес запропоновано використання онлайн-сервісу Canva для створення інтерактивних навчальних матеріалів та презентацій, спрямованих на інформування працівників щодо впроваджуваних змін [35].

Доцільність застосування даного інструменту доцільно розглянути на прикладі навчання персоналу роботі з касовим апаратом. На сьогодні процес підготовки нових співробітників передбачає залучення досвідченого працівника, який протягом приблизно одного тижня здійснює їх навчання. У

цей період значна частина робочого часу досвідченого співробітника витрачається на надання консультацій, що призводить до зниження продуктивності торговельної точки та потенційного зменшення обсягів реалізації.

Використання Canva дозволяє скоротити тривалість адаптаційного періоду до двох робочих днів за рахунок стандартизації навчального матеріалу та зменшення навантаження на персонал. Приклад презентаційної моделі навчального матеріалу, сформованої з використанням зазначеного сервісу, наведено на рис. 3.6.

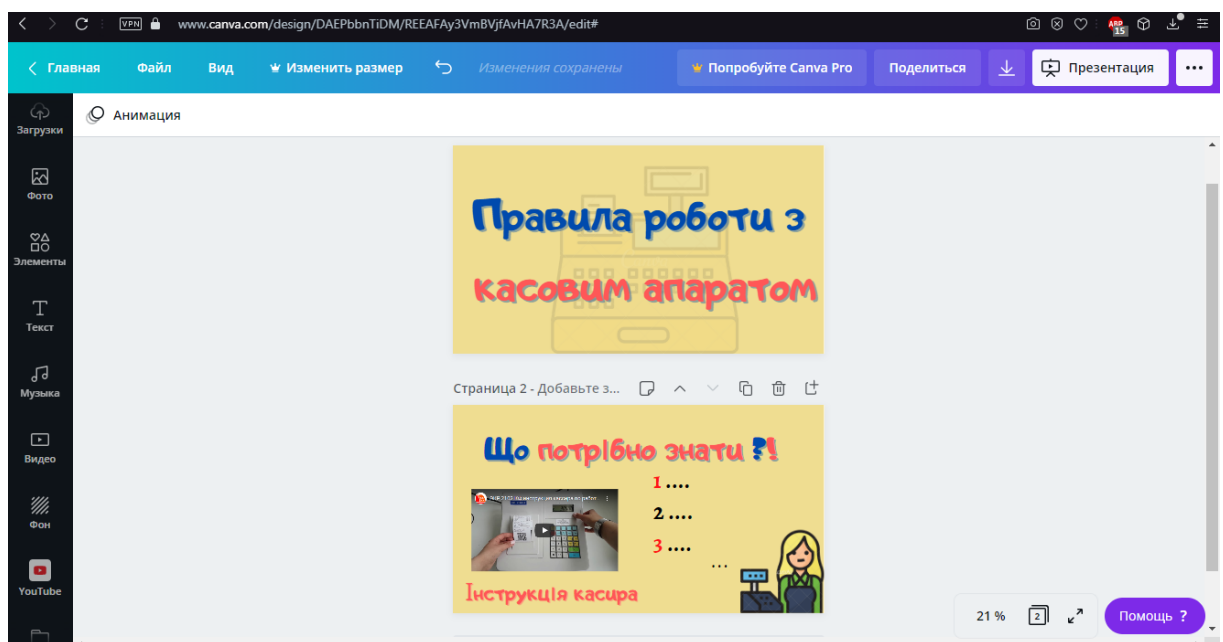


Рисунок 3.6. PrintScreen моделі навчальної презентації із використанням сервісу Canva

Джерело: складено автором за [35]

Сервіс Canva дає змогу створювати інформативно насичені презентації, які можуть містити відеосупровід, а також інтерактивні елементи у вигляді запитань для самоконтролю. У результаті опрацювання теоретичного матеріалу щодо використання касового апарата в форматі презентації новоприйнятий працівник отримує можливість швидше адаптуватися до практичної діяльності. Крім того, у нього формуються конкретні питання щодо експлуатації

обладнання, які можуть бути оперативно уточнені у закріпленого за ним досвідченого співробітника.

Доцільним є також паралельне розроблення інструкцій з експлуатації обладнання як у паперовій, так і в електронній формах (з використанням внутрішньої системи гіперпосилань), що дозволяє структуровано подати інформацію щодо типових проблем та алгоритмів їх вирішення. Запропоновані інструкції забезпечують можливість самостійного опрацювання працівником порядку дій у разі виникнення експлуатаційних труднощів.

В умовах карантинних обмежень особливої актуальності набуває необхідність організації ефективної комунікації між працівниками з метою мінімізації кількості безпосередніх контактів. Оптимальним рішенням у даному випадку є впровадження цифрових каналів взаємодії.

Як інструмент комунікації запропоновано використання месенджера Telegram. Даний кросплатформений сервіс має низку переваг порівняно з альтернативними рішеннями, зокрема:

- підтримка основних операційних систем (Android, iOS, Windows, macOS, Linux);
- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача;
- високий рівень захисту даних та їх шифрування;
- можливість проведення опитувань та голосувань;
- функціонал закріплення та редагування важливих повідомлень;
- розширені можливості пошуку в історії повідомлень;
- інструменти адміністрування груп, включаючи використання ботів для автоматизації та контролю дотримання правил групи [37].

Таким чином, для забезпечення оперативної комунікації та передачі управлінських розпоряджень від керівництва до працівників пропонується створення окремих груп у месенджері Telegram для кожної торговельної точки.

Основною метою створення зазначених груп є оперативне інформування працівників щодо управлінських рішень, змін у діяльності підприємства, а також розповсюдження навчально-методичних матеріалів,

необхідних для роботи з впровадженими сервісами та технічними засобами, описаними раніше.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів доцільно здійснити порівняльний аналіз прогнозних значень показника собівартості реалізації продукції торговельного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2020 році без урахування впливу впроваджених рекомендацій та з їх урахуванням. Для цього застосовується метод ковзної середньої із використанням формули 3.1 [27].

$$f_k = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^N X_{k-i} \quad (3.1)$$

де, f_k – прогноз показника на момент часу t ;

N – число попередніх періодів;

X_{k-i} – реальне значення показника на момент часу t_{k-1} .

Отримані данні за розрахунком методу за періодом наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок собівартості реалізації товарів торговельного підприємства
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

Рік	Показники формування собівартості реалізації товару					Собівартість реалізованого товару
2024	Матеріальні витрати	Оплата праці	Соціальні заходи	Амортизація	Інші витрати	
1квартал	6804	3791	832,75	226,25	1476,5	13130,5
2квартал	8164,8	4549,2	999,3	271,5	1771,8	15756,6
3квартал	6804	3791	832,75	226,25	1476,5	13130,5
4квартал	5443,2	3032,8	666,2	181	1181,2	10504,4
Всього	27216	15164	3331	905	5906	52522
2025						
1квартал	6804,0	3791,0	832,8	226,3	1476,5	13130,5
2квартал	6804,0	3791,0	832,8	226,3	1476,5	13130,5
3квартал	6463,8	3601,5	791,1	214,9	1402,7	12474,0
4квартал	6378,8	3554,1	780,7	212,1	1384,2	12309,8
Всього	26450,6	14737,5	3237,3	879,5	5739,9	51044,8

Джерело: складено автором за [38, 27, с. 98]

За результатами розрахунків, наведених у табли.3.2, встановлено, що прогнозне значення собівартості реалізації товарів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2025 році зменшується на 1477,2 тис. грн.

Далі доцільно здійснити прогнозування показника собівартості реалізації продукції з урахуванням додаткових умов. По-перше, впровадження запропонованих управлінських рекомендацій на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» розпочато з першого кварталу 2025 року. По-друге, у першому кварталі 2025 року відбулися зміни у структурі матеріальних витрат та витрат на оплату праці, кількісні параметри яких наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозовані зміни показників матеріальних витрат та витрат на оплату праці у зв'язку із дотриманням рекомендацій щодо організаційних змін

Квартал	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці
1	>12%	>1%
2	<9%	< 2%
3	<11%	< 4%
4	<13%	< 3%

Джерело: складено автором за [27]

За дотримання зазначених вище умов отримаємо наступні результати наведені у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Результати прогнозу змін показника собівартості реалізації товарів у зв'язку із дотриманням рекомендацій щодо організаційних змін

Рік	Показники формування собівартості реалізації товару, тис. грн					Собівартість реалізованого товару
2025	Матеріальні витрати	Оплата праці	Соціальні заходи	Амортизація	Інші витрати	
1квартал	7620,5	4170,1	832,8	226,3	1476,5	14326,1
2квартал	6191,6	3677,3	832,8	226,3	1476,5	12404,4
3квартал	5752,8	3529,4	791,1	214,9	1402,7	11690,9
4квартал	5549,5	3518,5	780,7	212,1	1384,2	11445,1
Всього	25114,4	14895,3	3237,3	879,5	5739,9	49866,5

Джерело: складено автором за [27, 38]

На основі результатів прогностичних розрахунків собівартості реалізації продукції встановлено, що за умови впровадження запропонованих рекомендацій, які передбачають удосконалення системи зберігання та поповнення запасів на складі, а також використання онлайн-сервісів для забезпечення комунікації між комерційним підрозділом і підрозділом розвитку мережі та організації навчання персоналу, показник собівартості зменшується на 1178,3 тис. грн. Отриманий результат свідчить, що навіть відносно незначні, але цілеспрямовані організаційні зміни в межах антикризового управління здатні суттєво впливати на фінансові показники діяльності підприємства.

Крім того, запропоновано впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема використання сервісів Google Drive та Google Sheets для автоматизації формування та обробки звітності, застосування месенджера Telegram для оперативного обміну інформацією між керівництвом і персоналом торговельних точок, а також використання платформи Canva для створення навчальних матеріалів і спрощення процесу адаптації працівників.

Ефективність запропонованих заходів підтверджено результатами прогностичного аналізу зміни собівартості реалізації продукції.

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення антикризового управління ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в контексті впровадження організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зниження собівартості реалізованої продукції.

У ході дослідження встановлено, що одним із ключових чинників, який негативно впливає на фінансові результати підприємства, є зростання собівартості реалізації продукції, зокрема через неефективність чинної системи управління матеріальними запасами та недостатню оперативність

інформаційного обміну між структурними підрозділами. Було проаналізовано організаційну структуру підприємства та визначено проблемні ділянки взаємодії між підрозділами збуту і закупівель, що призводять до затримок у прийнятті управлінських рішень.

Запропоновано удосконалення системи управління запасами шляхом переходу від системи з фіксованою періодичністю замовлень до більш гнучкої моделі із заданою періодичністю поповнення до встановленого цільового рівня. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики дефіциту та надлишку запасів, а також оптимізувати витрати на їх зберігання і постачання.

Окрему увагу приділено цифровізації управлінських процесів. Обґрунтовано доцільність використання хмарних сервісів Google Drive і Google Sheets для оперативного формування та обміну звітністю, месенджера Telegram для забезпечення швидкої комунікації між керівництвом і торговельними точками, а також платформи Canva для підвищення ефективності навчання та адаптації персоналу. Реалізація запропонованих інструментів сприяє скороченню часу прийняття управлінських рішень і підвищенню прозорості внутрішніх процесів.

Проведене прогнозування собівартості реалізованої продукції із використанням методу ковзної середньої засвідчило, що впровадження запропонованих заходів забезпечує її зниження порівняно з базовим сценарієм. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих організаційних змін та їх позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що впровадження комплексних організаційних змін, які поєднують удосконалення логістичних процесів, цифровізацію комунікацій та оптимізацію управління персоналом, є ефективним інструментом антикризового управління. Реалізація запропонованих заходів дозволяє зменшити витрати, підвищити оперативність управління та створити передумови для подальшого стабільного розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Досліджено теоретичні основи антикризового управління, зокрема його сутнісну характеристику. Запропоновано авторське визначення, згідно з яким антикризове управління розглядається як процес управлінського впливу, що включає комплексну систему моніторингу ключових складових діяльності підприємства. Підкреслено необхідність його застосування на всіх етапах життєвого циклу організації та обґрунтовано позитивні результати ефективної реалізації. Уточнене авторське трактування доповнює існуючий понятійний апарат, на основі чого систематизовано основні принципи антикризового управління підприємством.

2. Проаналізовано понятійний апарат організаційних змін та антикризового управління організаційними змінами, що дозволило сформулювати систему ключових принципів даного виду управління. До них віднесено узгодженість методів управління, визначення ролі керівництва у процесі змін, координацію запланованих трансформацій, врахування масштабів впливу змін, а також особливості прийняття управлінських рішень щодо втручання в процеси змін. Систематизація принципів дала змогу обґрунтувати як позитивні, так і негативні наслідки впровадження антикризового управління організаційними змінами для персоналу підприємства.

3. Здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 рр. Встановлено, що загальна динаміка фінансових результатів має позитивний характер. Водночас виявлено зростання собівартості реалізованої продукції, зумовлене збільшенням витрат на оплату праці та матеріальних витрат, що обумовлює необхідність подальшого аналізу причин таких змін та оцінювання ризиків банкрутства підприємства.

4. Проведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр. із використанням моделей Таффлера та Ліса. Результати розрахунків свідчать про низький рівень ризику

банкрутства підприємства. Зокрема, за моделлю Таффлера значення показника Z знаходяться в межах 0,70–0,76, а за моделлю Ліса — у межах 0,039–0,043. Разом з тим встановлено, що зростання собівартості реалізації продукції формує потенційний ризик підвищення фінансової нестабільності підприємства.

5. На основі результатів аналізу визначено ключовий фактор зростання собівартості реалізації продукції — неефективна система зберігання та поповнення запасів на складі. Обґрунтовано доцільність переходу до системи із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня, яка характеризується більшою гнучкістю до змін споживчого попиту та спрямована на скорочення витрат на постачання. Розроблено рекомендації щодо практичного впровадження запропонованої системи управління запасами.

6. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» запропоновано комплекс організаційних змін, що включає: удосконалення форми звітності щодо результатів діяльності торговельних точок із використанням онлайн-сервісів Google Drive та Google Sheets для автоматизації обробки даних; впровадження месенджера Telegram для оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами; оптимізацію процесу навчання персоналу та підвищення його ефективності із застосуванням платформи Canva. Ефективність запропонованих заходів підтверджено прогнозними розрахунками, згідно з якими очікується зменшення собівартості реалізації продукції на 1178,3 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.07.2026).
2. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 05.07.2026).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.07.2026).
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 504 с.
7. Гриньова В. М. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2020. 384 с.
8. Дикань В. Л., Пономарьова О. М. Антикризове управління підприємством : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 412 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 728 с.
10. Кіндрацька Г. І., Білик М. Д., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 488 с.
11. Коваленко О. В. Управління організаційними змінами в умовах кризи. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 52–57.
12. Кононов О. І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 312 с.
13. Кононов О. І. Управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 286 с.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 416 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2021. 624 с.
16. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 336 с.
17. Петренко Л. М. Організаційні зміни як інструмент антикризового розвитку підприємства. Економічний простір. 2023. № 187. С. 95–101.
18. Пилипенко А. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 352 с.
19. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 662 с.
20. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
21. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
23. Юринець З. В. Антикризове управління як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 48. С. 175–180.
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
25. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
26. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
27. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua>

28. YouControl. Аналітична система для перевірки підприємств України.
URL: <https://youcontrol.com.ua>
29. Opendatabot. Сервіс відкритих державних даних. URL:
<https://opendatabot.ua>
30. Фінансова звітність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2023–2025 роки.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ
КРИЗИ

ДОДАТОК Б
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

ДОДАТОК В
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Таблиця В1

Баланс (Актив) за 2025р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду.	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	1	1
первісна вартість	1001	43	43
накопичена амортизація	1002	42	42
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	8865	8484
первісна вартість	1011	18989	19614
знос	1012	10124	11130
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	106	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8972	8485
Оборотні активи			
Запаси	1100	597	832
Виробничі запаси	1101	596	832
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1814	3133

Закінчення таблиці В.1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89	323
з бюджетом	1135	0	58
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	58
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33	8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2	322
Готівка	1166	0	2
Рахунки в банках	1167	0	320
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2535	4676
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	11507	13161

Джерело: складено автором за [38]

Таблиця В2

Баланс (Пасив) за 2025 р.

Пасив	Код рядка	На початок звіт. періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	575	575
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2020	2020
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	19	19
Нерозподілений прибуток	1420	2502	2785
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	5116	5399

Закінчення таблиці В.2

1	2	3	4
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	5647	6696
за розрахунками з бюджетом	1620	237	376
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	150	204
за розрахунками з оплати праці	1630	282	397
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	64	73
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11	16
Усього за розділом III	1695	6391	7762
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	11507	13161

Джерело: складено автором за [38]

Таблиця В.3 – Баланс (Актив) за 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39505	51746
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій	2013	0	0
Зміна частки у резерві незароб. премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37216)	(49577)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2289	2169
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	76	24
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1641)	(1246)
Витрати на збут	2150	(96)	(263)
Інші операційні витрати	2180	(98)	(300)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біолог. активів і сільськогосп. продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	530	384
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	15	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Закінчення таблиці В.3

1	2	3	4
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(38)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	507	384
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-224	-172
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	283	212
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Джерело: складено автором за [38]

Таблиця В.4 – Баланс (Актив) за 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	1	1
первісна вартість	1001	43	43
накопичена амортизація	1002	42	42
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	8484	8580
первісна вартість	1011	19614	20684
знос	1012	11130	12104
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Закінчення таблиці В.4

1	2	3	4
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8485	8581
Запаси	1100	832	1553
Виробничі запаси	1101	832	1553
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3133	2968
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	323	1041
з бюджетом	1135	58	18
у тому числі з податку на прибуток	1136	58	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	322	14
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	320	12
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	4676	5607
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	13161	14188

Джерело: складено автором за [38]

Таблиця В.5 – Баланс (Пасив) за 2024 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	575	575
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2020	2020
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	19	19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2785	3264
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	5399	5878
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	6696	7377
за розрахунками з бюджетом	1620	376	384
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	17
за розрахунками зі страхування	1625	204	116
за розрахунками з оплати праці	1630	397	348
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0

Закінчення таблиці В.5

1	2	3	4
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	73	65
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16	20
Усього за розділом III	1695	7762	8310
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	13161	14188

Джерело: складено автором [38]