

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ»

(на матеріалах підприємства ПП «Майстерня квітів», м. Київ)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 5 курсу, 505 групи,
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Обертинської
Христини Віталіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Круглянко
Андрій Вікторович

Зав. кафедри,
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ	7
1.1. Поняття та суть антикризового управління	7
1.2. Особливості діяльності малого бізнесу в умовах кризових ситуацій	10
1.3. Методи, моделі та інструменти антикризового управління	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАЙСТЕРНЯ КВІТІВ» ЗА 2022-2023 РОКИ	20
2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства	20
2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на кризові процеси	25
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства в умовах кризи	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «МАЙСТЕРНЯ КВІТІВ»	38
3.1. Розробка заходів щодо покращення фінансового стану підприємства	38
3.2. Використання сучасних методів управління ризиками	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	50

ВСТУП

Актуальність теми.

Актуальність теми «Антикризове управління малим бізнесом» безпосередньо пов'язана з економічною ситуацією в Україні, яка сильно корелює з подіями 2022–2024 років, що була обумовлені масштабною військовою агресією росії проти України. Ця війна створила безпрецедентні виклики для малого бізнесу, які включають руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей, скорочення ринків збуту, відтік кадрів та загальне погіршення інвестиційного клімату.

У цей період малий бізнес зіткнувся із серйозними обмеженнями у доступі до фінансування, зростанням витрат на енергоресурси через пошкодження енергетичної інфраструктури та нестабільністю постачання. Воєнні дії спричинили значні переміщення населення, що змінило демографічну структуру ринків, і багато підприємців були змушені адаптуватися до нових умов або навіть повністю змінити вид діяльності.

Попри складну ситуацію, малий бізнес відіграє критичну роль у підтримці економіки країни. Він створює робочі місця, стимулює розвиток регіонів та сприяє адаптації до кризових умов. Антикризове управління дозволяє підприємствам не лише вижити, але й використовувати кризу як можливість для інновацій, адаптації бізнес-моделей і виходу на нові ринки.

Крім того, ефективне антикризове управління є важливим елементом відновлення економіки в умовах повоєнного періоду. Малий бізнес може стати драйвером економічного відродження, забезпечуючи гнучкість та оперативність у вирішенні соціально-економічних проблем. Успішні приклади кризового менеджменту можуть стати основою для формування стійкості бізнесу та економіки загалом.

Таким чином, дослідження методів і практик антикризового управління малим бізнесом має важливе наукове і практичне значення, спрямоване на забезпечення стабільності, адаптації та розвитку підприємств в умовах викликів,

зумовлених війною та її наслідками та підкреслює актуальність обраної теми.

Проблеми антикризового управління, зокрема в контексті малого бізнесу, досліджуються багатьма вченими. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив І. Ансофф, який наголошував на важливості адаптації до змін та передбачення криз. М. Портер розробив модель п'яти сил, яка дозволяє аналізувати конкурентне середовище та розробляти стратегії конкуренції. Г. Мінцберг досліджував організаційні структури та їх вплив на ефективність управління. Дональд Хамел (Gary Hamel) та К. К. Прахалад (C. K. Prahalad) відомі своєю концепцією «ключових компетенцій» (core competencies), наголошуючи на важливості ідентифікації та розвитку ключових компетенцій, які дозволяють компаніям створювати унікальну цінність для клієнтів та витримувати конкуренцію в умовах кризи. Серед українських вчених вагомий внесок у дослідження проблем розвитку підприємництва та антикризового управління зробили О. І. Амоша (проблеми економічного розвитку, промислової політики, антикризового управління та інноваційного розвитку. Його праці часто стосуються проблем розвитку промисловості та підприємництва в Україні), Л. Г. Мельник (проблеми управління підприємствами, зокрема антикризового управління, фінансового менеджменту та інвестиційної діяльності. Її праці часто фокусуються на проблемах управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища), Т. С. Клебанова (спеціалізується на питаннях управління підприємствами, стратегічного управління, антикризового управління та управління змінами. Її дослідження охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з управлінням підприємствами в різних галузях економіки) та інші.

Мета і завдання. Метою роботи є здійснення аналізу діяльності організації та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи антикризового управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності малого бізнесу на прикладі ПП «Майстерня квітів» в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення цієї мети можуть бути проведені такі дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти антикризового управління та їхню роль у діяльності малого бізнесу;
- проаналізувати поточний стан ПП «Майстерня квітів», оцінити його фінансово-економічну стійкість та виявити основні кризові явища;
- розробити систему заходів антикризового управління для ПП «Майстерня квітів», спрямовану на мінімізацію ризиків і стабілізацію діяльності.

Об'єктом дослідження у роботі є діяльність ПП «Майстерня квітів», в тому числі антикризове управління підприємством.

Предметом роботи є теоретичні та методологічні аспекти антикризового управління досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження теми доцільно використовувати теоретичні методи (аналіз та синтез: для вивчення наукових джерел, теорій та концепцій антикризового управління; індукція та дедукція: для формулювання узагальнень і висновків на основі окремих фактів; класифікація та систематизація: для структурування інформації про кризові явища, методи управління, зовнішні та внутрішні фактори впливу), емпіричні методи (SWOT-аналіз: для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; фінансово-економічний аналіз: для оцінки показників рентабельності, ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості ПП «Майстерня квітів»; метод порівняння: для аналізу діяльності підприємства у різні періоди або в порівнянні з конкурентами), методи моделювання та прогнозування (метод сценаріїв: для розробки можливих стратегій дій у різних кризових ситуаціях; економіко-математичне моделювання: для побудови моделей оптимізації витрат, доходів або ресурсів підприємства; метод PEST-аналізу: для дослідження впливу зовнішніх політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), соціологічні методи (опитування чи інтерв'ю: для збору даних від працівників і клієнтів про сприйняття кризи та оцінку управлінських рішень; експертні оцінки: для визначення можливих ризиків і варіантів подолання кризових явищ).

Інформаційною базою дослідження послужили підручники, монографії,

наукові статті, Інтернет-джерела, звітність підприємства, аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі дослідження, матеріали Держкомстату України, спеціальних періодичних статистичних видань, вітчизняне законодавство, напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, стратегічна управлінська практика вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені та запропоновані індивідуальні антикризові заходи, спрямовані на подолання фінансових труднощів, підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також є можливість адаптації отриманих результатів до інших підприємств, які стикаються зі схожими викликами у кризових умовах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 49 сторінках тексту. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Поняття та суть антикризового управління

Поняття криза (від грецьк. *krisis* – рішення, повторний пункт, результат) означає, насамперед, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан [31].

Криза – це багатоступенева економічна категорія, система поглядів на економічну сутність якої перебуває в стані розвитку. Можна виокремити три підходи до визначення сутності кризи:

- 1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;
- 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

Проблема кризи підприємств широко досліджуються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Криза – це динамічний процес різкого погіршення стану соціально-економічної системи, що виникає внаслідок ескалації внутрішніх протиріч між її складовими (кадри, обладнання, технології, виробництво, фінанси) або під впливом зовнішніх чинників, обумовлених взаємодією з іншими соціально-економічними утвореннями (індивідуум, група, підприємство, держава, світове господарство). Наслідком цього процесу є втрата системою здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно досягати стратегічних цілей, що ставить під загрозу її існування.

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будьякого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [23, с. 234].

Трактування суті поняття «криза» [23, с. 59]

А. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
В. О. Василенко, К. В. Балдин, Є. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукоусев	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
С. М. Іванюта	Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
С. А. Бурій, Д. С. Мацеха	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.

Антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [43]. Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому [43].

Тому важливим теоретичним питанням є, на думку Л. О. Лігоненко [24], визначення сфери застосування терміну «антикризове управління». Проте, якщо глибше досліджувати процеси функціонування та розвитку підприємства, стає

зрозумілим, що обмежувати антикризове управління лише процедурою банкрутства є помилкою. Адже слід не розв'язувати проблему, коли вона вже настала, а створювати необхідні передумови для запобігання її появи. Серйозною протидією появі кризовим явищам є цільове управління.

Антикризове управління є одним із ключових елементів забезпечення стабільного функціонування підприємств у сучасному середовищі. Бланк І. О. у своїй роботі [5, с. 585-602] пропонує розглядати антикризове управління як процес, що постійно діє. Незважаючи на те, що автор зосереджує увагу на фінансових аспектах, описаний підхід можна застосувати і до загальної концепції антикризового управління. Йдеться про безперервний процес ідентифікації кризових ознак і реалізацію планів для недопущення застою та розвитку підприємства. У межах цього управління передбачається розробка спеціальних тактик для вирішення конкретних завдань у різних етапах діяльності.

Бланк зазначає, що ключовими положеннями антикризового управління є:

- здатність передбачати кризи;
- можливість запобігати кризовим ситуаціям або, за потреби, пришвидшувати їх розв'язання;
- необхідність підготовки до кризових явищ та їх пом'якшення;
- важливість особливих підходів і досвіду у кризовому управлінні;
- здатність управляти процесами виходу з кризи, мінімізуючи наслідки.

Антикризове управління є багатогранним процесом, який охоплює кілька етапів:

1. Запобіжний етап: визначення потенційної небезпеки кризи через аналіз симптомів та розробка заходів для зниження негативних наслідків, використовуючи фактори кризи для майбутнього розвитку.
2. Управління під час кризи: діагностика проявів кризи, створення рішень для мінімізації її впливу та ліквідація наслідків.
3. Післякризовий період: аналіз рівня подолання кризи та виявлення резервів для запобігання подібним явищам у майбутньому.

На думку сучасних дослідників, антикризове управління потребує гармонійного налаштування до змін ринкових умов. Підприємства мають адаптуватися до криз, готуючи ефективні стратегії їх подолання, враховуючи закономірності соціально-економічного розвитку.

Отже, антикризове управління можна визначити як безперервний процес діагностики стану підприємства для виявлення сильних сторін і можливостей. Це забезпечує розробку стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, стабільність функціонування та розвиток бізнесу, використовуючи активну конкурентну позицію на ринку.

1.2. Особливості діяльності малого бізнесу в умовах кризових ситуацій

Л. А. Сенів у своїй праці [30] зазначає, що функціонування малого та середнього бізнесу України в умовах криз має свою специфіку, окрема кризи, що охоплюють період 2018–2023 років.

Зауважимо, що до таких викликів відносяться:

- глобальна економічна криза 2018 року;
- пандемія COVID-19;
- повномасштабну війну росії проти України, яка триває з 2022 року.

Незважаючи на складні обставини, малий бізнес демонструє стійкість, забезпечуючи стабілізацію економіки, створення робочих місць і відновлення регіонів. Це підкреслює його критичну роль для економічного відновлення країни.

Можна стверджувати, що урядом України реалізовано низку заходів, спрямованих на підтримку підприємництва в кризових умовах. Серед них – часткове реформування податкової та митної систем, надання дотацій і пільгових кредитів, а також впровадження програм, які фінансувалися за рахунок Європейського банку реконструкції та розвитку. У рамках ініціативи EU4Business Європейський Союз виділив значні ресурси для підтримки малого бізнесу, зокрема шляхом полегшення доступу до фінансування, створення сприятливого бізнес-середовища та надання консультаційних послуг. Завдяки

цим заходам тисячі підприємств отримали підтримку, що допомогло їм адаптуватися до нових умов.

Пандемія COVID-19 мала руйнівний вплив на український бізнес, але уряд впровадив програму стимулювання економіки, яка допомогла зберегти робочі місця, полегшити доступ до фінансування та зменшити витрати підприємств. Ці заходи дозволили частково адаптувати підприємства до кризових умов, хоча кількість діючих суб'єктів підприємництва все ж зменшилась. Програма також передбачала оптимізацію регулювання, розширення доступу до ринків і створення ефективної інфраструктури для підтримки бізнесу.

Початок повномасштабної війни в Україні в 2022 році завдав серйозного удару по економіці. Значна частина підприємств була змушена призупинити свою діяльність, а багато з них зазнали руйнувань або потребували релокації. Уряд вжив заходів для полегшення умов ведення бізнесу в цей період. Скасування окремих ліцензій і дозволів для багатьох видів діяльності, елементи лібералізації трудових відносин, зміни до податкового законодавства та мораторій на перевірки підприємств допомогли зменшити тиск на бізнес. Крім того, були створені програми підтримки через платформу «Дія», які допомогли бізнесу отримати необхідну допомогу під час війни.

Важлива і міжнародна підтримка, яка відіграє ключову роль у відновленні українського бізнесу. Гранти від USAID, ООН та інших організацій допомагають релокованим компаніям, аграрним підприємствам і тим, хто впроваджує інновації або модернізує виробничі процеси. Попри всі зусилля, підприємці все ще стикаються зі значними викликами, такими як високі кредитні ставки, труднощі з експортною логістикою та руйнування інфраструктури.

Тетяна Мельник у своїй праці [42] аналогічно зазначає, що з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну економічна ситуація в Україні значно ускладнилася: реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1% – це найглибше падіння в історії незалежної України. Велика кількість підприємств була змушена призупинити діяльність, і більшість з них ще не відновилися.

Серед основних проблем, з якими стикаються підприємці:

- непрогнозованість розвитку ситуації в країні;
- відсутність платоспроможного попиту на внутрішньому ринку;
- недостатність капіталу;
- брак кваліфікованих кадрів;
- непередбачувані дії держави, що створюють додаткові ризики для бізнесу.

І це не враховуючи безпосередньо фізичне руйнування інфраструктури, логістичні перешкоди і зростання виробничих витрат, зокрема у сфері безпеки.

Згрупуємо і подамо у вигляді табл. 1.2 основні проблеми для малого бізнесу в Україні та орієнтовні напрями вирішення цих проблем.

Успішність антикризового управління та подальший розвиток малого та середнього бізнесу в кризових умовах значною мірою залежить від послідовних дій уряду, ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та здатності самих підприємців адаптуватися до нових реалій. Основою подальшого розвитку має стати вдосконалення законодавства, розширення грантових програм, зниження тиску щодо податкового адміністрування та стимулювання інноваційного потенціалу малого бізнесу.

Малий бізнес завжди був важливим елементом соціально-економічного розвитку, забезпечуючи гнучкість економіки, створення робочих місць і впровадження інновацій. Особливу роль у сучасних умовах відіграє адаптивність малого підприємництва, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Наприклад, значна кількість підприємств перемістилася у відносно безпечні регіони, такі як Львівська, Чернівецька та Закарпатська області, що дозволило зберегти частину робочих місць і продовжити діяльність у нових умовах.

Важливим аспектом є підтримка інноваційного розвитку малого бізнесу, особливо у сферах інформаційних технологій, програмного забезпечення та електронної комерції. Застосування цифрових технологій та розвиток інтернет-торгівлі стають ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Сучасні проблеми у розвитку малого бізнесу в Україні та шляхи їх
подолання***

Проблема	Шляхи подолання
<i>Високі податкові ставки</i>	Спрощення податкової системи; зменшення фіскального навантаження для малого бізнесу; введення податкових пільг.
<i>Бюрократія та корупція</i>	Спрощення адміністративних процедур; цифровізація документообігу; створення прозорих правил ведення бізнесу.
<i>Низький доступ до фінансування</i>	Надання пільгових кредитів; залучення грантових програм; створення державних гарантій для кредитів.
<i>Відсутність належної інфраструктури для підтримки бізнесу</i>	Розвиток логістичних центрів, промислових парків та бізнес-інкубаторів; інвестування у відновлення інфраструктури.
<i>Високий рівень невизначеності та ризиків через війну</i>	Розробка державної стратегії підтримки підприємництва у кризових умовах; страхування бізнесу від воєнних ризиків.
<i>Високі витрати на енергоресурси</i>	Інвестування у відновлювані джерела енергії; впровадження програм енергоефективності.
<i>Дефіцит кваліфікованих кадрів</i>	Організація програм перепідготовки та навчання; співпраця між бізнесом та освітніми закладами.
<i>Обмежений доступ до ринків збуту</i>	Стимулювання експорту; розробка програм просування продукції малого бізнесу на міжнародних ринках.
<i>Низький рівень інноваційного розвитку</i>	Впровадження грантів для інноваційних стартапів; створення умов для цифровізації бізнесу.
<i>Руйнування інфраструктури через бойові дії</i>	Відновлення інфраструктури у звільнених регіонах; залучення міжнародної допомоги для реконструкції.

*складено автором

Однак, низький рівень фінансового забезпечення залишається серйозною перешкодою для впровадження інновацій. Доступ до кредитів і фінансових ресурсів ускладнений високими вимогами банків, великими відсотковими ставками та обмеженою доступністю альтернативних джерел фінансування.

Звертаємо увагу на важливість стратегічного підходу до розвитку малого бізнесу в повоєнний період. Основними напрямками можуть стати експортна орієнтація, впровадження інновацій та цифровізація. Розвиток підприємницьких ініціатив може сприяти не лише економічному відновленню країни, але й стабілізації соціально-економічної ситуації, зокрема у звільнених регіонах.

1.3. Методи, моделі та інструменти антикризового управління

У контексті антикризового управління, застосування різноманітних методів, моделей та інструментів є ключовим для забезпечення стійкості та відновлення діяльності підприємства. Теоретичний аналіз цієї проблематики передбачає розгляд різних аспектів їх використання, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про процес антикризового управління. Загальна класифікація методів антикризового управління малим бізнесом представлена у табл. 1.3.

Дослідженню методичного інструментарію антикризового управління присвячено чимало праць. Наприклад, робота В. Рубан [29], праця Старинець О. [32], конспект лекцій Ковалевської А. [16], А. В. Круглянко [20, 21] та інші.

Одним з важливих напрямків дослідження є *класифікація* методів, моделей та інструментів. Ця класифікація може здійснюватися за різними критеріями. По-перше, залежно від *етапу розвитку кризи*, застосовуються різні підходи. На передкризовій стадії акцент робиться на методах прогнозування та раннього попередження, таких як аналіз тенденцій ринку, моніторинг фінансових показників та експертні оцінки. У фазі гострої кризи першочерговими стають заходи з управління ліквідністю, оптимізації витрат та реструктуризації боргів. На етапі стабілізації та відновлення застосовуються стратегічні методи, спрямовані на відновлення конкурентоспроможності та пошук нових можливостей для розвитку.

По-друге, класифікація може базуватися на *сфері застосування* методів та інструментів. Управління фінансами в умовах кризи передбачає використання таких інструментів, як фінансовий аналіз, управління дебіторською та

кредиторською заборгованістю, оптимізація структури капіталу.

Таблиця 1.3

Методи антикризового управління малим бізнесом

(згруповано автором на основі відкритих джерел)

Критерій класифікації	Методи	Характеристика	Застосування в малому бізнесі
За етапом кризи	Передкризова фаза		
	<i>Моніторинг та діагностика</i>	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення потенційних загроз.	Важливий для своєчасного реагування, але потребує простих та доступних інструментів.
	<i>Прогнозування</i>	Прогнозування розвитку ситуації, можливих кризових явищ.	Може бути ускладнене через брак даних та ресурсів, але використання експертних оцінок та аналізу тенденцій є корисним.
	Гостра фаза		
	<i>Управління ліквідністю</i>	Забезпечення достатнього рівня грошових коштів для виконання поточних зобов'язань.	Критично важливе для виживання, потребує жорсткого контролю витрат та оптимізації грошових потоків.
	<i>Оптимізація витрат</i>	Скорочення неефективних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів.	Важливий інструмент для збереження фінансової стійкості.
	<i>Реструктуризація</i>	Зміна структури підприємства, його активів та пасивів.	Може бути складним для малого бізнесу через обмежені ресурси та бюрократичні процедури, але можливе спрощення окремих елементів.
	<i>Переговори з кредиторами</i>	Досягнення домовленостей про відстрочку платежів, реструктуризацію боргів.	Важливий інструмент для уникнення банкрутства.
	Стабілізація та відновлення		
	<i>Стратегічне управління</i>	Розробка та реалізація стратегії виходу з кризи та подальшого розвитку.	Важливий для відновлення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості.
	<i>Реінжиніринг бізнес-процесів</i>	Перегляд та оптимізація бізнес-процесів з метою підвищення ефективності.	Може бути корисним для підвищення операційної ефективності та зниження витрат.
	<i>Залучення інвестицій</i>	Пошук додаткових джерел фінансування для відновлення діяльності.	Важливий інструмент для фінансування розвитку та реалізації нових проєктів.
За сферою застосування	Фінансове управління		
	<i>Фінансовий аналіз</i>	Аналіз фінансової звітності для оцінки фінансового стану.	Критично важливий для виявлення фінансових проблем та розробки антикризових заходів.
	<i>Управління дебіторською та кредиторською</i>	Оптимізація розрахунків з контрагентами.	Важливий інструмент для управління ліквідністю.

	<i>заборгованістю</i>		
	Маркетингове управління		
	<i>Диверсифікація ринків збуту</i>	Розширення ринків збуту для зменшення залежності від одного ринку.	Важливий інструмент для зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами кон'юнктури окремих ринків.
	<i>Зміна цінової політики</i>	Адаптація цін до ринкових умов.	Важливий інструмент для збереження конкурентоспроможності.
	Управління виробництвом		
	<i>Оптимізація виробничих процесів</i>	Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат.	Важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності та зниження собівартості продукції.
	Управління персоналом		
	<i>Мотивація персоналу</i>	Підтримка мотивації працівників в умовах кризи.	Важливий фактор для збереження продуктивності та лояльності працівників.
За рівнем впливу	Стратегічні методи		
	<i>Зміна бізнес-моделі</i>	Кардинальна зміна способу ведення бізнесу.	Може бути необхідним для адаптації до значних змін зовнішнього середовища.
	Тактичні методи		
	<i>Скорочення витрат</i>	Зменшення витрат для збереження фінансової стійкості.	Важливий інструмент для швидкої стабілізації ситуації.
	Оперативні методи		
	<i>Управління грошовими потоками</i>	Контроль за надходженням та витрачанням грошових коштів.	Критично важливий для забезпечення ліквідності.
За характером впливу	Превентивні методи		
	<i>Система раннього попередження</i>	Моніторинг ключових показників для своєчасного виявлення ознак кризи.	Важливий інструмент для запобігання кризі.
	Реактивні методи		
	<i>Антикризовий план</i>	Комплекс заходів для подолання вже існуючої кризи.	Необхідний для швидкого та ефективного реагування на кризову ситуацію.
	Адаптивні методи		
	<i>Диверсифікація</i>	Розширення видів діяльності або ринків збуту для адаптації до змін.	Важливий інструмент для підвищення стійкості до зовнішніх впливів.

У сфері маркетингу застосовуються методи диверсифікації ринків збуту, зміни цінової політики, активізації рекламної діяльності. Управління виробництвом в кризових умовах може включати оптимізацію виробничих

процесів, скорочення витрат на виробництво, впровадження нових технологій. Управління персоналом передбачає заходи щодо збереження ключових працівників, мотивації персоналу в умовах невизначеності, оптимізації чисельності персоналу.

По-третє, методи та інструменти можна класифікувати за *рівнем впливу* на діяльність підприємства. Стратегічні методи, такі як зміна бізнес-моделі, диверсифікація діяльності або вихід на нові ринки, спрямовані на довгострокову перспективу. Тактичні методи, наприклад, скорочення витрат або оптимізація запасів, мають короткостроковий характер та спрямовані на стабілізацію поточної ситуації. Оперативні методи, такі як управління грошовими потоками або вирішення термінових фінансових проблем, використовуються для оперативного реагування на поточні виклики.

По-четверте, за *характером впливу* розрізняють превентивні, реактивні та адаптивні методи. Превентивні заходи спрямовані на запобігання виникненню кризи, реактивні – на подолання вже існуючої кризи, адаптивні – на пристосування до нових умов господарювання.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є розгляд *теоретичних основ* застосування методів та моделей. Кожна модель, наприклад, модель Альтмана для прогнозування банкрутства або модель ADKAR для управління змінами, має своє теоретичне обґрунтування, алгоритм розрахунку та обмеження застосування. SWOT-аналіз базується на концепції стратегічного управління, фінансовий аналіз – на теорії фінансів, управління ризиками – на теорії ймовірностей та статистиці. Важливо не тільки описати модель, але й пояснити її сутність, переваги та недоліки, а також навести приклади практичного застосування.

Не менш важливим є аналіз *взаємозв'язку між різними методами та моделями*. Успішне антикризове управління часто передбачає комплексне використання різних підходів. Наприклад, результати PEST-аналізу можуть бути використані для формування сценаріїв розвитку подій, а результати фінансового аналізу – для розрахунку показників моделі Альтмана.

Особливу увагу слід приділити *специфіці застосування методів та інструментів в малому бізнесі*. Обмеженість ресурсів, залежність від власника та специфіка організаційної структури вимагають адаптації існуючих підходів. Не всі методи, розроблені для великих компаній, можуть бути ефективно застосовані в малому бізнесі. Важливо проаналізувати переваги та недоліки різних методів саме для малого бізнесу та визначити фактори, що впливають на їх вибір.

Нарешті, інструментарій антикризового управління відображає *сучасні тенденції та нові підходи* в антикризовому управлінні. Використання інформаційних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, відкриває нові можливості для прогнозування та аналізу кризових явищ. Застосування Agile-методологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни та адаптуватися до кризових ситуацій. Важливим аспектом є також кризовий PR та управління репутацією, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи для іміджу компанії.

Таким чином, робота з антикризового управління повинна забезпечити глибоке та всебічне розуміння проблеми, демонструючи знання існуючих методів, моделей та інструментів, а також здатність їх критичного аналізу та адаптації до специфічних умов діяльності підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо суті та особливостей антикризового управління малим бізнесом.

По-перше, криза постає як багатогранне явище, що пронизує різні аспекти діяльності підприємства. Її розуміння еволюціонувало від простого визначення «перелому» до складнішої концепції дисбалансу в соціально-економічній системі. Цей дисбаланс зумовлюється як внутрішніми суперечностями між компонентами підприємства, так і впливом зовнішніх факторів. Ключовим аспектом кризи є загроза життєздатності підприємства та його здатності досягати стратегічних цілей в умовах нестабільності.

По-друге, антикризове управління слід розглядати як безперервний, динамічний процес, що охоплює різні етапи та методи. Важливо не лише

реагувати на кризу, що вже настала, але й здійснювати заходи з її прогнозування та запобігання. Розглянута класифікація методів антикризового управління за етапами кризи (передкризова фаза, гостра фаза, стабілізація та відновлення), сферами застосування (фінанси, маркетинг, виробництво, персонал), рівнем впливу (стратегічні, тактичні, оперативні) та характером впливу (превентивні, реактивні, адаптивні) підкреслює системний підхід до цієї проблематики. Такий підхід дозволяє комплексно охопити всі аспекти діяльності підприємства та забезпечити ефективне реагування на кризові ситуації.

По-третє, специфіка функціонування малого бізнесу вимагає адаптації загальних методів антикризового управління до його умов. Обмеженість ресурсів, значна залежність від власника, особливості організаційної структури та швидкість реагування на зміни зумовлюють необхідність використання простих, але ефективних інструментів. При цьому, врахування специфічних факторів впливу на малий бізнес є критично важливим для успішного подолання кризових явищ.

По-четверте, сучасні тенденції в антикризовому управлінні тісно пов'язані з розвитком інформаційних технологій та впровадженням новітніх управлінських підходів. Використання Big Data, штучного інтелекту, Agile-методологій та інструментів кризового PR свідчить про еволюцію антикризового управління в напрямку більш оперативного, гнучкого та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх факторів. Застосування цих інструментів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й використовувати її як можливість для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАЙСТЕРНЯ КВІТІВ» ЗА 2022-2023 РОКИ

2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства

ПП «Майстерня квітів» – це невелике підприємство, що спеціалізується на роздрібній торгівлі квітами та наданні флористичних послуг у Києві. До 2022 року ПП «Майстерня квітів» успішно функціонувала, обслуговуючи локальну клієнтуру та отримуючи стабільний дохід, особливо під час святкових періодів.

Серед клієнтів ПП «Майстерня квітів» переважали:

- Приватні особи (для особистих потреб, подарунків, привітань).
- Організатори святкових заходів (для оформлення весіль, днів народжень, корпоративів).
- Корпоративні клієнти (для привітань партнерів, оформлення офісів).

Головні види діяльності:

- Створення букетів та квіткових композицій на замовлення.
- Оформлення святкових заходів квітами.
- Доставка квітів по Києву (в основному по району розташування).

Метою діяльності підприємства було задоволення потреб клієнтів у якісних квіткових виробах та професійних флористичних послугах.

Проаналізуємо загальний стан управління ПП «Майстерня квітів» за останні роки.

Аналізуючи загальний стан управління ПП «Майстерня квітів» за останні роки, потрібно враховувати як загальні тенденції для малого бізнесу в Україні в умовах кризи, так і специфіку квітового бізнесу та надані фінансові дані.

Ми можемо робити певні припущення, які потребують підтвердження у процесі деталізованого дослідження підприємства та випадку отримання матеріалів розгорнутого бухгалтерського та фінансового аудиту, якщо б такий проводився на підприємстві. Основна інформація представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальний стан управління ПП «Майстерня квітів» до кризи (до 2022 року)
та в умовах кризи (2022-2024 роки):**

Аспект управління	До кризи (до 2022 року)	В умовах кризи (2022-2024 роки)
Стратегічне управління	Неформальне, орієнтоване на поточні потреби та сезонність. Базувалося на досвіді та інтуїції.	Перегляд стратегії під впливом кризи. Активне використання маркетингових інструментів, пошук нових ринків збуту, розвиток онлайн-продажів. Зростання валового прибутку в 2023 році свідчить про успішні стратегічні зміни, але збитки вказують на необхідність подальшої оптимізації.
Операційне управління	Зосереджене на забезпеченні безперебійної роботи магазину, закупівлі та виконанні замовлень. Процеси були не повністю формалізовані.	Оптимізація процесів з метою зменшення витрат та підвищення ефективності. Зміни: оптимізація закупівель, впровадження нових технологій для онлайн-продажів та доставки, перегляд графіку роботи, покращення логістики.
Фінансове управління	Простий облік доходів та витрат.	Необхідність покращення фінансової стійкості. Заходи: детальний аналіз та оптимізація витрат, перегляд цінової політики, пошук додаткових джерел фінансування, впровадження системи фінансового планування та контролю. Значні збитки вказують на серйозні фінансові проблеми.
Управління персоналом	Неформальне, базувалося на особистих контактах.	Можливість скорочення персоналу та зміни умов праці. Важливість збереження ключових працівників та мотивації в умовах невизначеності.
Маркетинг та збут	Реклама в Instagram та рекомендації клієнтів.	Активний розвиток онлайн-каналів продажів та використання різних маркетингових інструментів: створення інтернет-магазину, активність в соціальних мережах, таргетована реклама, акції та знижки, участь у локальних заходах.
Система цілеутворення	Неформальна, базувалася на попередніх результатах та ринковій ситуації.	Перегляд та адаптація цілей до нових реалій, спричинених кризою.

1. Стратегічне управління:

До 2022 року стратегічне управління було неформальним та орієнтованим на поточні потреби ринку та сезонні коливання попиту. Стратегія базувалася на досвіді власника та інтуїції, а не на глибокому аналізі ринку та конкурентів.

Криза настала з початком воєнного вторгнення росії, яка змусила підприємство переглянути свої стратегічні підходи. Ці підходи принесли свої позитивні результати, адже зростання валового доходу в 2023 році свідчить про успішні стратегічні зміни, такі як розвиток онлайн-продажів та доставки, а також адаптація асортименту до потреб ринку. Однак, значні збитки вказують на недостатню ефективність управління витратами та потребу в подальшій оптимізації. Можна припустити, що підприємство перейшло до більш активного використання маркетингових інструментів та пошуку нових ринків збуту.

2. Операційне управління:

До 2022 року операційне управління було зосереджене на забезпеченні безперебійної роботи магазину, закупівлі квітів та виконанні замовлень. Процеси були не повністю формалізованими, а залежними від досвіду персоналу.

В умовах кризи ПП «Майстерня квітів» довелося оптимізувати операційні процеси, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність. Це включало:

- Оптимізацію закупівель та пошук більш вигідних постачальників.
- Впровадження нових технологій для онлайн-продажів та доставки.
- Перегляд графіку роботи та оптимізацію використання персоналу.
- Покращення логістики та управління запасами.

3. Фінансове управління:

До 2022 року фінансове управління було максимально простим та зводилося до обліку доходів та витрат.

В умовах кризи довелося запровадити базовий аналіз фінансових показників, який і засвідчив серйозні фінансові проблеми. Підприємству необхідно було вжити заходів для покращення фінансової стійкості, таких як:

- 1) детальний аналіз витрат та їх оптимізація;
- 2) перегляд цінової політики;

- 3) залучення додаткових джерел фінансування (які ще треба знайти);
- 4) впровадження системи фінансового планування та контролю.

4. Управління персоналом:

До 2022 року управління персоналом не було виведене у окремий процес менеджменту ПП «Майстерня квітів» і залишалося неформальним та базувалося на особистих контактах з працівниками.

В умовах кризи підприємство зіткнулося з необхідністю скорочення персоналу та зміни умов праці. Важливим стало збереження ключових працівників та мотивація персоналу в умовах невизначеності.

5. Маркетинг та збут:

До 2022 року маркетинг обмежувався рекламою в Instagram та рекомендаціями клієнтів.

В умовах кризи підприємство активно почало розвивати онлайн-канали продажів та використовувало різні маркетингові інструменти для залучення клієнтів, такі як:

- створення інтернет-магазину;
- активність в соціальних мережах;
- таргетована реклама;
- акції та знижки;
- участь у локальних заходах.

Як вже зазначалося раніше, до кризи система цілеутворення була неформальною. В умовах кризи підприємство було змушене переглянути свої цілі та адаптувати їх до нових реалій.

Проведемо загальний аналіз фінансових показників ПП «Майстерня квітів» за 2022-2023 роки (табл. 2.2).

У 2022 році валовий прибуток ПП «Майстерня квітів» становив 7196 тис. грн. Проте на кінець 2023 року валовий прибуток склав 16613 тис. грн., що становить збільшення на 130,86% порівняно з початком аналізованого періоду. Це свідчить про значне зростання обсягів продажів або ефективне використання цінової політики.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ПП «Майстерня квітів» за 2022–2023 роки:

Показник	2022 рік (тис. грн.)	2023 рік (тис. грн.)	Зміни (%)
Валовий прибуток	7196	16613	+130,86%
Інші операційні доходи	18103	101669	+461,6%
Адміністративні витрати	3055	5488	+79,64%
Витрати на збут	267	633	+137,08%
Інші операційні витрати	923	2455	+166,09%
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1243	-2455	—
Чистий фінансовий результат	-12948	-23412	—

Інші операційні доходи у 2022 році становили 18103 грн., а у 2023 році – 101669 грн., що демонструє зростання на 461,6%. Це може свідчити про успішну реалізацію додаткових видів діяльності або отримання інших надходжень.

Адміністративні витрати зросли з 3055 тис. грн. у 2022 році до 5488 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 79,64%), що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на управління, маркетинг, оплату праці у зв'язку з розширенням діяльності.

Витрати на збут також зросли з 267 тис. грн. у 2022 році до 633 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 137,08%), що ймовірно пов'язано з активним розвитком онлайн-продажів та маркетинговою діяльністю.

Інші операційні витрати значно зросли з 923 тис. грн. у 2022 році до 2455 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 166,09%). Це потребує детального аналізу для з'ясування причин.

Фінансовий результат від операційної діяльності був збитковим як у 2022 році (-1243 тис. грн.), так і у 2023 році (-2455 тис. грн.). Незважаючи на зростання валового прибутку, операційні витрати перевищують доходи від основної діяльності.

Чистий фінансовий результат також є збитковим: -12948 тис. грн. у 2022 році та -23412 тис. грн. у 2023 році.

2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на кризові процеси

Як зазначалося, ПП «Майстерня квітів» – це мале підприємство, що спеціалізується на створенні і реалізації продукції з квітів. Основним напрямом діяльності є виготовлення букетів, композицій та аксесуарів для заходів. Підприємство активно працює на внутрішньому ринку України, але через кризові явища за 2022–2023 роки зіткнулося з низкою проблем.

Для оцінки фінансово-економічного стану ПП «Майстерня квітів» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози.

Сильними сторонами компанії є:

- 1) зростання валового прибутку, який у 2023 році зріс на 130,86% порівняно з 2022 роком, досягнувши 16 613 тис. грн. Це свідчить про ефективну реалізацію продукції та цінової політики.
- 2) важливою перевагою є диверсифікація доходів: інші операційні доходи зросли на 461,6% (з 18 103 грн у 2022 році до 101 669 грн у 2023 році), що може бути результатом успішної реалізації додаткових послуг. Якісна продукція забезпечує стабільний попит на ринку квіткових виробів.

Слабкі сторони підприємства включають збитковий фінансовий результат: чистий збиток у 2023 році склав -23 412 тис. грн, що на 80,91% більше, ніж у 2022 році. Адміністративні витрати зросли на 79,64%, а витрати на збут – на 137,08%, що свідчить про високу вартість управління та маркетингової діяльності. Зростання інших операційних витрат на 166,09% вказує на необхідність контролю витрат.

При цьому підприємство має значні можливості для розвитку. Активний розвиток електронної комерції дозволяє залучати нових клієнтів з інших регіонів, а диверсифікація продукції відкриває перспективи створення нових видів квіткових композицій, які відповідатимуть зміненим потребам споживачів. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки малого бізнесу може

забезпечити додаткове фінансування.

Водночас існують і загрози для підприємства. Економічна нестабільність, включно з впливом інфляції, валютними коливаннями та падінням купівельної спроможності, становить серйозну проблему. Зростання конкуренції також може ускладнити діяльність, оскільки на ринку збільшується кількість компаній, які пропонують схожу продукцію за нижчими цінами. Ускладнена доставка матеріалів через кризові обставини є ще одним фактором ризику.

Аналіз фінансових показників ПП «Майстерня квітів» демонструє, що значне зростання валового прибутку свідчить про ефективну роботу на ринку, але це не змогло покрити загальні витрати підприємства. Зростання інших операційних доходів демонструє потенціал для розвитку додаткових напрямків діяльності. Однак суттєве збільшення адміністративних та збутових витрат створює загрозу для фінансової стабільності підприємства. Необхідно оптимізувати ці витрати для покращення рентабельності. Збитковий фінансовий результат свідчить про необхідність розробки ефективних стратегій скорочення витрат і підвищення доходів.

Для подолання кризових явищ підприємству рекомендовано провести детальний аналіз витрат для виявлення статей, які можна скоротити без втрати якості продукції. Розвиток онлайн-продажів через маркетинг у соціальних мережах і партнерство з платформами електронної комерції допоможе залучити більше клієнтів. Диверсифікація продукції дозволить розширити асортимент квіткових композицій та впровадити нові види послуг, наприклад, доставку корпоративних подарунків. Крім того, участь у грантових програмах може покрити збитки та сприяти інвестуванню у нові напрямки розвитку.

Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Майстерня квітів» показав, що підприємство має значний потенціал для розвитку, незважаючи на збитковий фінансовий результат. Для досягнення стабільності необхідно реалізувати антикризові заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та диверсифікацію доходів. Це дозволить підприємству не лише подолати кризові явища, а й забезпечити довгостроковий розвиток.

Ключові результати проведеного нами SWOT-аналізу ПП «Майстерня квітів» на поточний момент представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналізу ПП «Майстерня квітів» на 01.01.2024 року

Фактори	Сила впливу	Імовірність	Рейтинг
<i>S - сильні сторони</i>			
Значне зростання валового прибутку	3	1	3
Диверсифікація доходів: зростання інших операційних доходів на 461,6% вказує на успішну реалізацію додаткових послуг або видів діяльності	2	2	4
Стабільний попит на продукцію: якість квіткових композицій забезпечує постійний інтерес з боку клієнтів, що є основою для підтримки стабільного ринку	3	3	9
Потенціал для розвитку онлайн-продажів: електронна комерція відкриває нові можливості для розширення аудиторії та збільшення доходів.	2	2	4
RS=ΣS	-	-	20
<i>W - слабкі сторони</i>			
Збитковість діяльності: незважаючи на зростання валового прибутку, підприємство залишається збитковим. Це вказує на недостатню ефективність управління витратами.	2	2	4
Суттєве зростання витрат: Адміністративні витрати збільшились на 79,64%, а витрати на збут — на 137,08%. Це створює загрозу фінансовій стабільності підприємства і потребує термінової оптимізації.	1	3	3
Фірма не має власного бренду. Відсутність брендування знижує довіру клієнтів та здатність залучення нових клієнтів	1	2	2
Невеликий розмір фірми у поєднанні з обмеженими ресурсами унеможливорює високі рівні доходу та його стабільність, через що є складнощі у стратегічному плануванні	3	2	6
RW=ΣW	-	-	15
<i>O - можливості</i>			
Розвиток онлайн-продажів: використання електронної комерції та маркетингових платформ дозволяє залучати клієнтів із різних регіонів України та розширювати географію продажів.	3	3	9
Диверсифікація продукції: створення нових видів квіткових композицій і послуг, таких як доставка корпоративних подарунків, може залучити нову аудиторію та збільшити дохід.	3	1	3
Розширення співпраці з корпоративними клієнтами: налагодження партнерств із компаніями для обслуговування корпоративних заходів і регулярного постачання квітів може стати новим джерелом стабільних	3	1	3

доходів.			
Посилення маркетингових стратегій: активне використання соціальних мереж, партнерство з блогерами чи створення спеціальних акцій може допомогти підвищити впізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів.	1	2	2
RO=ΣO	-	-	17
<i>T - загрози</i>			
Економічна нестабільність: інфляція, валютні коливання та падіння купівельної спроможності безпосередньо впливають на попит на продукцію, оскільки квіти та квіткові композиції часто розглядаються як непершочергові товари.	3	3	9
Зростання конкуренції: у галузі зростає кількість компаній, які пропонують схожу продукцію, але за нижчими цінами. Це ускладнює боротьбу за клієнтів і може призводити до втрати частки ринку.	2	2	4
Логістичні проблеми: ускладнення постачання матеріалів через кризові обставини, зокрема воєнні дії, можуть порушити виробничі процеси та збільшити витрати на доставку.	1	1	1
Значне зростання витрат: Адміністративні та операційні витрати постійно зростають, що створює ризик для фінансової стабільності підприємства, особливо на тлі збитковості.	3	2	6
RT=ΣT	-	-	20

Вплив внутрішнього середовища = $20 - 15 = 5$

Вплив зовнішнього середовища = $17 - 20 = -3$

Оцінка сильних і слабких сторін ПП «Майстерня квітів» демонструє переважання позитивного впливу сильних сторін та інших внутрішніх чинників на господарювання підприємства, адже різниця між перевагами та недоліками підприємства є позитивною, що означає наявність внутрішніх резервів для подолання кризових явищ, нарощування потенціалу та виведення підприємства з кризи власними силами.

Оцінка оточення у підприємницькому середовищі ПП «Майстерня квітів» показує наявність негативного впливу зовнішніх чинників на господарювання підприємства та збереження ризиків кризових явищ, ба навіть і їх зростання як кількісно, так і якісно. Тому вважаємо за необхідне акцентувати увагу менеджменту ПП «Майстерня квітів» на антикризових моментах, серед яких виділимо наступні:

- ідентифікація та моніторинг загроз ринку;
- формування кейсів антикризових заходів для забезпечення готовності до настання ризикових подій;
- перехід до стратегічного антикризового управління підприємством.

Отже, візуалізуємо місце ПП «Майстерня квітів» у системі SWOT-аналізу (рис. 2.1):

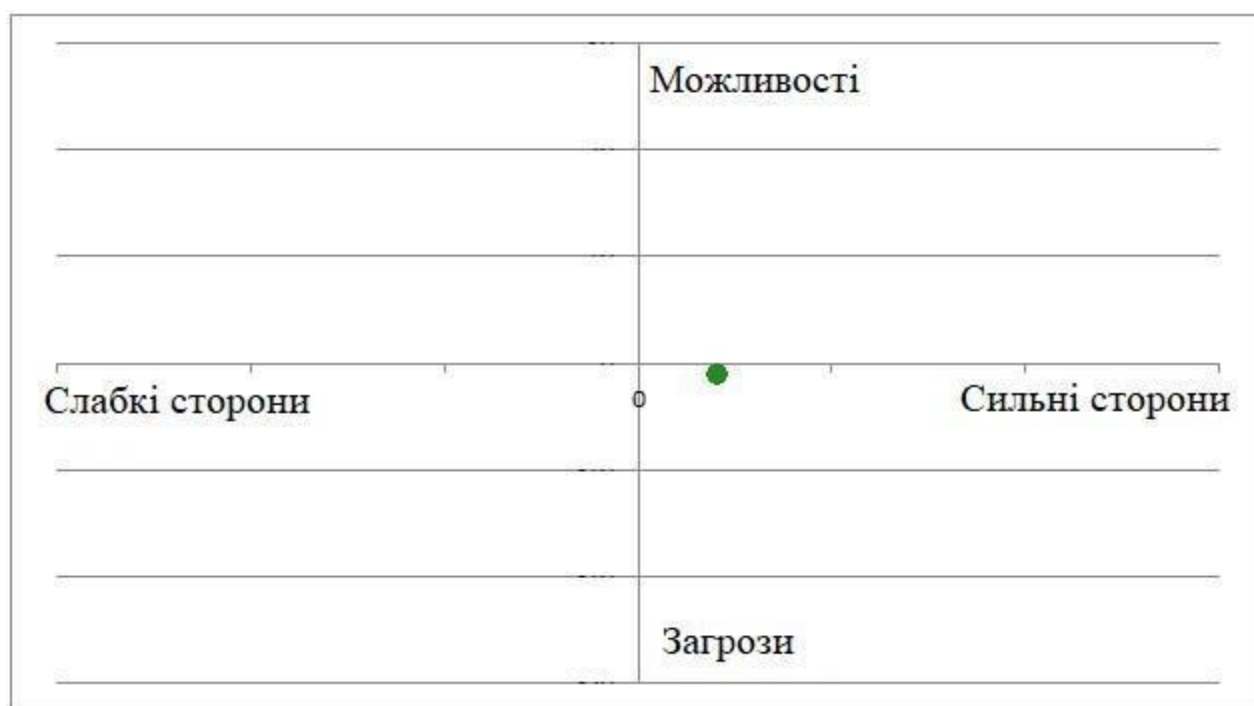


Рис. 2.1. Декомпозиція точки перебування ПП «Майстерня квітів» на ринку згідно концепції SWOT-аналізу

ПП «Майстерня квітів» стикається з низкою викликів, які негативно впливають на її діяльність. Для виходу з кризи необхідно провести ретельний аналіз ситуації та розробити стратегію, яка дозволить не тільки нейтралізувати загрози, але й перетворити їх на нові можливості. Компанія повинна зосередитися на своїх сильних сторонах, щоб зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Для ПП «Майстерня квітів» можна розглянути такі оптимальні стратегії розвитку, які враховують сильні сторони, можливості та необхідність подолання зовнішніх загроз (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Оптимальні стратегії розвитку ПП «Майстерня квітів» згідно концепції SWOT-аналізу

1. Диверсифікація продукції та послуг: Розширення асортименту квіткових композицій із залученням нових стилів та матеріалів, а також запуск додаткових послуг, таких як доставка корпоративних подарунків, оформлення весіль, свят та бізнес-заходів.
2. Розвиток електронної комерції: Активна робота над онлайн-продажами через власний вебсайт, соціальні мережі та співпраця з популярними платформами електронної торгівлі. Це дозволить охопити нову аудиторію, особливо з інших регіонів, та компенсувати логістичні труднощі.
3. Оптимізація витрат: Проведення аудиту витрат, щоб виявити статті, які можна скоротити без втрати якості продукції та ефективності діяльності. Наприклад, перехід на більш економні логістичні рішення чи впровадження енергоефективних технологій.
4. Розширення партнерств: Створення довгострокових угод із корпоративними клієнтами (готелі, ресторани, організатори заходів), які

забезпечуватимуть стабільний попит на квіткову продукцію та композиції.

5. Участь у грантових програмах і пошук інвесторів: Використання можливостей державної підтримки та міжнародних грантів для малого бізнесу, що дозволить покрити збитки, інвестувати у модернізацію та створити нові робочі місця.

Ці стратегії дозволять підприємству використовувати свої сильні сторони для мінімізації зовнішніх загроз, покращення фінансового стану та досягнення стійкого зростання.

2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства в умовах кризи

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює система управління підприємством, необхідно проаналізувати його ділову активність. Цей аналіз дозволяє оцінити, як компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Виявивши слабкі місця за допомогою такого аналізу, можна розробити заходи для підвищення ефективності роботи підприємства.

Глибокий аналіз ділової активності підприємства є невід'ємною частиною ефективного управління. Він дозволяє не тільки оцінити, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей, але й виявити приховані можливості для зростання. За допомогою спеціальних інструментів та методів аналізу можна дослідити такі аспекти, як ефективність використання активів, рентабельність виробництва, швидкість обороту оборотних коштів та динаміку продажів. Отримані дані є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до мінливих умов ринку.

Отже, ефективність антикризового управління ПП «Майстерня квітів» насамперед аналізується за показниками ділової активності, в результаті аналізу яких можна оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, виявити

проблемні зони, які потребують уваги, а також розробити пропозиції щодо оптимізації ефективності їх використання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні параметри ділової активності ПП «Майстерня квітів» у 2022-2023 роках

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +, –
	2022	2023	2023 / 2022
Оборотність власного капіталу, обороти	-2,56	-0,72	1,84
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	0,5	0,38	-0,12
Фондовіддача, обороти	0,58	0,45	-0,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	3,76	2,44	-1,32
Період одного обороту оборотних активів, днів	95,68	147,52	51,84
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	36,21	41,68	5,47
Період одного обороту запасів, днів	9,94	8,64	-1,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	5,7	3,54	-2,16
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	63,16	101,71	38,55
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	18,78	13,47	-5,31
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	19,16	26,74	7,58

У 2022 році кожна гривня, інвестована в ПП «Майстерня квітів», приносила лише 38 копійок прибутку. Це вказує на низьку ефективність використання ресурсів підприємства та потребу в покращенні його фінансових показників.

Підприємство не використовує своє обладнання на повну потужність. Про це свідчить зниження фондовіддачі на 22% порівняно з попереднім роком. Кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносить компанії лише 45 копійок прибутку. Це свідчить про недостатню завантаженість виробничих потужностей та потребу в оптимізації виробничих процесів. Необхідно взяти

заходів щодо підвищення фондівіддачі.

Підприємство успішно управляє своїми дебіторськими боргами. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на рівні 3,54 свідчить про те, що компанія ефективно мотивує своїх клієнтів до своєчасної оплати, мінімізуючи ризики, пов'язані з простроченою дебіторською заборгованістю.

На кінець року спостерігається зростання заборгованості клієнтів перед ПП «Майстерня квітів», що призвело до зниження швидкості обігу коштів. Це свідчить про збільшення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність компанії.

Клієнти компанії ПП «Майстерня квітів» в середньому відстрочували оплату своїх рахунків на 101,71 дня, що значно перевищує термін, протягом якого компанія сама розраховується зі своїми постачальниками (26,74 дні). Така ситуація свідчить про проблеми з ліквідністю та потребу в удосконаленні системи управління дебіторською заборгованістю.

Хоча товарне кредитування є ефективним інструментом для стимулювання продажів, воно призводить до збільшення дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність підприємства та може погіршити його фінансовий стан у період кризи. Криза негативно вплинула на доходи підприємства, що підтверджується аналізом динаміки фінансових показників (табл. 2.5).

Результати фінансової діяльності ПП «Майстерня квітів» у 2022 році продемонстрували зростання доходів на 32,64% порівняно з 2020 роком, досягнувши позначки 5283 тис. грн.

Значне зростання доходів на 118,36% було зумовлене, перш за все, впливом інших операційних доходів. Однак, точні причини такого зростання, такі як отримання грантів, продаж активів чи компенсації, залишаються не до кінця з'ясованими.

Зниження чистого доходу на 62,19% є тривожним сигналом, який вказує на погіршення фінансових показників підприємства та потребу в перегляді бізнес-моделі.

Таблиця 2.5

Доходи ПП «Майстерня квітів» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	1891	1140	715	-751	-425	-39,71	-37,28	-62,19
Інші операційні доходи	2092	2744	4568	652	1 824	31,17	66,47	118,36
Інші доходи	0	0	0	0	0	-	-	-
Всього доходів	3983	3884	5283	-99	1 399	-2,49	36,02	32,64

Доходи ПП «Майстерня квітів» отримувало з двох джерел:

- 1) чистий дохід від реалізації продукції – 13,53%;
- 2) інші операційні доходи – 86,47%.

Аналіз структури доходів ПП «Майстерня квітів» показав значне зниження частки чистого доходу на 33,94%, що свідчить про зміну основних джерел прибутку компанії.

Зниження рентабельності свідчить про те, що підприємство стало менш ефективним у перетворенні витрачених ресурсів на прибуток. Це може бути пов'язано зі збільшенням собівартості продукції або зростанням інших витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом.

Значна частка доходів підприємства була отримана від випадкових операцій, що свідчить про нестабільність основного бізнесу та залежність від зовнішніх факторів.

Результати, представлені в таблиці 2.6, чітко демонструють, як описана ситуація вплинула на фінансові показники ПП «Майстерня квітів».

Фінансові результати ПП «Майстерня квітів» демонструють негативну динаміку: за період 2020-2022 років чистий прибуток скоротився на 405 тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз прибутків/збитків ПП «Майстерня квітів» в 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Результат основної діяльності	-142	-461	-537	-319	-76	224,65	16,49	278,17
Результат фінансових операцій	0	0	0	0	0	-	-	-
Результат від іншої звичайної діяльності	-6	-18	-16	-12	2	200	-11,11	166,67
Фінансовий результат до оподаткування	-148	-479	-553	-331	-74	223,65	15,45	273,65

Скорочення чистого прибутку на 405 тис. грн. було зумовлено переважно погіршенням результатів основної діяльності, а крім зниження прибутку від основної діяльності на 395 тис. грн., на загальний фінансовий результат також вплинули інші фактори, зокрема, зміни в результатах від іншої звичайної діяльності на 10 тис. грн.

Дані таблиці 2.7 показують, як описана ситуація вплинула на відносні показники фінансової діяльності ПП «Майстерня квітів». Це дозволяє оцінити масштаб змін у процентному відношенні.

Низька рентабельність активів, що становить -29,48%, є сигналом про критичну ситуацію для ПП «Майстерня квітів». Необхідно терміново вживати заходів для зміни такої тенденції та пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз фінансових показників свідчить про зниження ефективності використання виробничих активів. Коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році склав -34,9%, що на 10,41 процентних пункту менше попереднього періоду, що вказує на необхідність вжиття заходів щодо підвищення продуктивності виробництва.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності/збитковості ПП «Майстерня квітів»
у 2021-2023 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	-21,12	-29,5	-	-8,36	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	-21,12	-29,5	-	-8,36	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	-21,12	-29,5	-	-8,36	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	107,52	56,03	-	-51,49	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	-24,52	-34,9	-	-10,41	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	-75,3	-206,5	-389	-131,19	-183,16	-314,4
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-7,51	-40,44	-75,1	-32,93	-34,66	-67,59
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-8,36	-42,02	-77,3	-33,66	-35,32	-68,98
Операційна рентабельність витрат, %	-3,44	-10,61	-9,23	-7,17	1,38	-5,79
Коефіцієнт реінвестування, %	-	99,58	109,6	-	10	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	69,74	47	-	-22,76	-
Період окупності активів	-	-4,73	-3,39	-	1,34	-
Період окупності власного капіталу	-	0,93	1,78	-	0,85	-

Негативна операційна маржа в розмірі 75,1 копійки на кожну гривню виручки свідчить про критичну ситуацію в компанії ПП «Майстерня квітів». Це означає, що кожен продаж приносить збитки, що робить подальшу діяльність підприємства нестійкою.

Незважаючи на тимчасові труднощі, керівництво компанії зберігає оптимізм щодо майбутнього. Значні інвестиції власників у розвиток бізнесу свідчать про віру в його довгострокову перспективу.

Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Майстерня квітів» демонструє складність ситуації, зумовлену кризовими явищами 2022–2023 років. Підприємство змушене було адаптуватися до нових умов ринку, розвиваючи онлайн-продажі та оптимізуючи операційні процеси. Незважаючи на значне зростання валового прибутку на 130,86% та збільшення інших операційних доходів у 4,6 рази, компанія залишається збитковою, що свідчить про незбалансованість витрат та недостатню ефективність фінансового управління. Адміністративні витрати зросли на 79,64%, витрати на збут – на 137,08%, що створює фінансові ризики. SWOT-аналіз показує, що підприємство має внутрішній потенціал для подолання труднощів, однак зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, конкуренція та проблеми з логістикою, ускладнюють ситуацію. Основними рекомендаціями є подальша оптимізація витрат, диверсифікація продукції, розширення партнерських програм та активна участь у грантових і фінансових програмах підтримки бізнесу. Це дозволить підприємству стабілізувати діяльність та досягти позитивних фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «МАЙСТЕРНЯ КВІТІВ»

3.1. Розробка заходів щодо покращення фінансового стану підприємства

ПП «Майстерня квітів» є малим приватним підприємством, що спеціалізується на реалізації квіткової продукції та наданні флористичних послуг. Протягом 2022–2023 років підприємство зазнало серйозного впливу кризових явищ, насамперед через початок війни з росією, економічну нестабільність, зміну купівельної спроможності споживачів та зростання витрат.

Запровадження ефективних заходів з фінансового оздоровлення ПП «Майстерня квітів» дозволить стабілізувати його діяльність та підвищити прибутковість. Основні напрямки вдосконалення фінансового стану підприємства включають оптимізацію витрат, підвищення ефективності продажів та покращення управління фінансовими потоками.

Для досягнення фінансової стабільності необхідно здійснити комплексну оптимізацію витрат, що передбачає автоматизацію бізнес-процесів, перегляд маркетингової стратегії та скорочення непродуктивних витрат як класичні інструменти, які дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність роботи компанії. Це дозволить зменшити навантаження на операційний бюджет та перерозподілити ресурси на ключові напрямки розвитку.

В першу чергу при оптимізації витрат ми вважаємо за доцільне зосередитися кроках, що передбачають пошук шляхів зменшення витрат підприємства без шкоди для його діяльності.

Оптимізація витрат на виробництво:

- Аналіз витрат на матеріали: Пошук постачальників з більш вигідними умовами, перехід на більш дешеві аналоги матеріалів, оптимізація виробничих процесів для зменшення відходів.
- Оптимізація енергоспоживання: Перехід на енергоефективне обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій.

- Оптимізація заробітної плати: Перегляд системи оплати праці, впровадження системи мотивації, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності.

Оптимізація маркетингових витрат:

- Аналіз ефективності маркетингових каналів: Виділення найбільш ефективних каналів просування та скорочення витрат на неефективні.
- Оптимізація рекламних кампаній: Точне таргетування аудиторії, використання більш дешевих рекламних інструментів.
- Створення власного контенту: Зменшення витрат на покупку готового контенту шляхом створення власного.

Оптимізація адміністративних витрат:

- Оптимізація офісних витрат: Скорочення витрат на оренду, канцелярські товари, послуги зв'язку.
- Автоматизація бізнес-процесів: Впровадження програмного забезпечення для автоматизації рутинних задач, що дозволяє скоротити кількість співробітників та підвищити ефективність роботи.
- Перегляд договорів з постачальниками послуг: Переговори з постачальниками про більш вигідні умови співпраці.

Інші напрямки оптимізації:

- Оптимізація податкових платежів: Легальна мінімізація податкового навантаження.
- Управління дебіторською заборгованістю: Швидке стягнення заборгованості з клієнтів.
- Оптимізація інвестицій: Інвестування коштів в проекти з високою прибутковістю.

Важливо розуміти, що оптимізація витрат – це має бути для ПП «Майстерня квітів» не одноразовий захід, а постійний процес. Регулярний аналіз витрат дозволить своєчасно виявляти нові можливості для економії.

Крім того, варто запровадити заходи щодо диверсифікації джерел доходу, зокрема, шляхом впровадження нових видів продукції, таких як квіткові

абонементи та корпоративні підписки. Це дозволить не лише збільшити обсяг продажів, але й створити стабільні фінансові потоки.

Диверсифікація джерел доходу шляхом впровадження нових продуктів та послуг ПП «Майстерня квітів» є одним із найефективніших способів підвищення фінансової стійкості бізнесу. Зокрема, ідеї квіткових абонементів та корпоративних підписок відкривають перед компанією широкі перспективи.

Квіткові абонементи можуть бути представлені у різних форматах:

- регулярні доставки букетів;
- абонементи на догляд за рослинами;
- флористичні курси.

Такий підхід не лише забезпечить стабільний потік доходів, але й дозволить залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. Клієнти отримають зручну послугу та можливість заощадити, а компанія – гарантований попит на свою продукцію.

Корпоративні підписки також можуть бути різноманітними. Це може бути оформлення офісів квітами, організація корпоративних заходів з використанням флористичних композицій або надання подарункових сертифікатів. Такий підхід дозволить залучити великих корпоративних клієнтів, які готові замовляти великі обсяги продукції та забезпечать стабільні партнерські відносини.

Окрім квіткових абонементів та корпоративних підписок, компанія може розглянути й інші напрямки диверсифікації:

- Онлайн-продаж супутніх товарів: насіння, добрива, інструменти для догляду за рослинами.
- Проведення майстер-класів з флористики: Це дозволить залучити нових клієнтів, підвищити впізнаваність бренду та отримати додатковий дохід.
- Співпраця з дизайнерами інтер'єру: Спільні проекти допоможуть залучити нових клієнтів та розширити спектр послуг.
- Розробка власної лінії косметичних засобів на натуральній основі: Це дозволить увійти в нову нішу ринку та залучити нову аудиторію.
- Для успішної реалізації стратегії диверсифікації необхідно:

- Чітко визначити цільову аудиторію для кожного нового продукту або послуги.
- Розробити ефективну маркетингову кампанію для просування нових пропозицій.
- Забезпечити високий рівень сервісу для утримання клієнтів.

Також зауважимо, що як і у випадку з оптимізацією витрат, диверсифікація – це не одноразовий акт ПП «Майстерня квітів», а постійний процес. Компанія повинна регулярно аналізувати ринок, потреби клієнтів та вносити корективи у свою стратегію.

Таким чином, впровадження нових продуктів та послуг не тільки збільшить дохід компанії, але й зробить її більш стійкою до змін ринку та економічних циклів.

У таблиці 3.1 агреговано основні слабкі місця підприємства ПП «Майстерня квітів» та запропоновані заходи для їх усунення.

Таблиця 3.1

**Аналіз основних проблем фінансового стану ПП «Майстерня квітів» та
запропоновані заходи**

Проблема	Причина	Запропоновані заходи
Високі адміністративні витрати	Неефективна організація управлінських процесів	Автоматизація обліку, скорочення зайвих витрат
Значні витрати на збут	Неоптимізовані маркетингові витрати	Використання таргетованої реклами, перехід на більш ефективні маркетингові канали
Високі операційні витрати	Надлишкові витрати на логістику	Перегляд постачальників, оптимізація логістичних маршрутів

Крім того, підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності шляхом покращення системи фінансового планування.

У таблиці 3.2 подано стратегічні напрямки вдосконалення фінансового управління.

Таблиця 3.2

Стратегічні заходи покращення фінансового стану ПП «Майстерня квітів»

Напрямок	Конкретні заходи
Оптимізація витрат	Впровадження автоматизованих фінансових систем
Збільшення прибутковості	Диверсифікація продукції, розширення асортименту
Управління фінансовими потоками	Впровадження аналітичних методів прогнозування

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «Майстерня квітів» покращити фінансовий стан, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

3.2. Використання сучасних методів управління ризиками

З метою мінімізації впливу негативних факторів необхідно застосовувати сучасні методи управління ризиками, що сприятимуть зниженню невизначеності та підвищенню адаптивності підприємства ПП «Майстерня квітів». Важливим етапом є розробка матриці ризиків, яка дозволить оцінити ймовірність виникнення кризових ситуацій та їхній вплив на діяльність підприємства. Це допоможе визначити критично важливі аспекти функціонування бізнесу та своєчасно реагувати на загрози (рис. 3.1).

RISK ANALYSIS		CONSEQUENCE				
LIKELIHOOD		1. INSIGNIFICANT Dealt with by in house first aid	2. MINOR Treated by medical professionals, hospital out patients	3. MODERATE Significant non permanent injury overnight hospital stay	4. MAJOR Extensive permanent injury eg. Loss of fingers, extended hospital stay	5. CATASTROPHIC Death, permanent disabling injury eg. Loss of hand, quadriplegia
	A. Almost certain to occur in most circumstances	MEDIUM 8	HIGH 16	HIGH 18	CRITICAL 23	CRITICAL 25
	B. Likely to occur frequently	MEDIUM 7	MEDIUM 10	HIGH 17	HIGH 20	CRITICAL 24
	C. Possibly and likely to occur at sometime	LOW 3	MEDIUM 9	MEDIUM 12	HIGH 19	HIGH 22
	D. Unlikely to occur but could happen	LOW 2	LOW 5	MEDIUM 11	MEDIUM 14	HIGH 21
	E. May occur but only in rare circumstances	LOW 1	LOW 4	LOW 6	MEDIUM 13	MEDIUM 15

Рис. 3.1. Гіпотетична матриця ризиків для ПП «Майстерня квітів»

Ось гіпотетична матриця ризиків для ПП «Майстерня квітів». Вона відображає рівень ймовірності та впливу основних загроз, таких як перебої в постачанні, економічний спад, зростання операційних витрат, посилення конкуренції та зниження попиту.

Вона відображає рівень ймовірності та впливу основних загроз, таких як перебої в постачанні, економічний спад, зростання операційних витрат, посилення конкуренції та зниження попиту.

Пояснення матриці ризиків. Матриця будується за двома критеріями:

- Ймовірність ризику (вісь Y) – від низької до високої.
- Вплив на діяльність підприємства (вісь X) – від незначного до критичного.

Опис ключових ризиків:

1. Перебої в постачанні сировини та матеріалів.

- Ймовірність: середня
- Вплив: високий
- Приклад: Через логістичні труднощі підприємство може не отримати необхідні квіти та матеріали для оформлення композицій вчасно, що знижує якість послуг і створює репутаційні ризики.

2. Економічний спад та зниження купівельної спроможності.

- Ймовірність: висока
- Вплив: критичний
- Приклад: Падіння доходів споживачів може суттєво знизити попит на квіткові композиції, оскільки вони не є товарами першої необхідності.

3. Зростання операційних витрат (оренда, зарплата, логістика)

- Ймовірність: висока
- Вплив: високий
- Приклад: Постійне зростання вартості оренди та транспортування продукції збільшує витрати підприємства, що негативно впливає на прибутковість.

4. Посилення конкуренції.

- Ймовірність: середня
- Вплив: середній
- Приклад: Нові гравці на ринку можуть запропонувати аналогічні послуги за нижчими цінами або з кращим сервісом, що зменшує частку ринку «Майстерні квітів».

5. Зниження попиту через сезонність бізнесу

- Ймовірність: висока
- Вплив: високий
- Приклад: У несезонні місяці (літо) попит на квіти суттєво падає, що веде до скорочення виручки.

Для мінімізації впливу ризиків підприємство ПП «Майстерня квітів» може:

- 1) Диверсифікувати канали збуту (онлайн-продажі, корпоративні замовлення).
- 2) Використовувати страхові механізми та формувати фінансову «подушку безпеки».
- 3) Розробити гнучку цінову політику та програми лояльності для клієнтів.

Ця матриця допоможе ПП «Майстерня квітів» ефективно управляти ризиками та запобігати фінансовим втратам.

З метою зменшення ризиків постачання необхідно диверсифікувати джерела сировини, встановлюючи партнерські відносини з кількома постачальниками. Це дозволить уникнути перебоїв у постачанні та знизити залежність від зовнішніх факторів. Важливим інструментом стабілізації фінансового стану є впровадження механізму страхування фінансових ризиків та створення резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат. Це дозволить забезпечити фінансову гнучкість та оперативне реагування на негативні зміни в економічному середовищі.

Автоматизація бізнес-процесів та впровадження CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами допоможуть підприємству швидше реагувати на зміни у попиті, оптимізувати логістичні процеси та покращити управління операційною діяльністю. Важливим аспектом є розробка гнучкої цінової

політики, яка дозволить швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Для забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи необхідно розробити та впровадити комплексний підхід, що включає фінансові, операційні та маркетингові аспекти управління. Основні заходи узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями забезпечення антикризової стійкості

ПП «Майстерня квітів»

Напрямок	Заходи
Фінансова стабілізація	Оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів
Операційна ефективність	Автоматизація процесів, покращення управління постачанням
Маркетингові стратегії	Розширення каналів збуту, впровадження програм лояльності
Управління ризиками	Аналіз ризиків, створення фінансового резерву

Крім того, важливим кроком є застосування стратегічних ініціатив для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Вони включають адаптацію бізнес-моделі до нових ринкових умов, використання сучасних технологій для покращення обслуговування клієнтів та розвиток партнерських відносин.

Основні стратегічні заходи наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегічні заходи антикризового розвитку ПП «Майстерня квітів»

Напрямок	Конкретні заходи
Розширення бізнесу	Запуск нових послуг, вихід на нові ринки
Цифровізація діяльності	Використання CRM-систем, автоматизованих платформ продажів
Підвищення клієнтоорієнтованості	Розвиток персоналізованих пропозицій, покращення сервісу
Довгострокова фінансова стратегія	Залучення інвесторів, участь у грантових програмах

Запровадження зазначених заходів дозволить ПП «Майстерня квітів» не лише подолати кризові явища, але й закласти основу для сталого розвитку та зростання підприємства. Використання комплексного підходу до антикризового управління дасть змогу зміцнити фінансову стійкість, підвищити ефективність операційної діяльності та посилити конкурентні переваги на ринку.

Застосування сучасних методів управління ризиками дозволить ПП «Майстерня квітів» не лише мінімізувати вплив зовнішніх кризових явищ, але й підвищити ефективність операційного управління. Завдяки своєчасному аналізу ризиків, диверсифікації постачальників, фінансовому плануванню, автоматизації процесів та гнучкому ціноутворенню підприємство зможе зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити проблему антикризового управління малим бізнесом в Україні в умовах економічної нестабільності та військових викликів 2022–2024 років. У роботі були розглянуті теоретичні основи антикризового управління, проведений аналіз фінансово-економічного стану ПП «Майстерня квітів» та розроблені практичні рекомендації щодо стабілізації його діяльності.

У першому розділі було досліджено теоретичні аспекти антикризового управління малим бізнесом. Визначено, що криза є багатогранним явищем, яке може бути спричинене як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Антикризове управління передбачає своєчасну ідентифікацію загроз, розробку адаптаційних стратегій та впровадження ефективних механізмів виходу з кризи.

Основними складовими антикризового управління є:

- 1) діагностика кризових явищ і причин їх виникнення;
- 2) оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів ризику;
- 3) розробка стратегій подолання кризи;
- 4) реалізація заходів щодо фінансової стабілізації та зменшення ризиків.

Значна увага була приділена специфіці функціонування малого бізнесу, оскільки такі підприємства найбільш вразливі до кризових явищ через обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень стратегічного планування та слабкі ринкові позиції. Розглянуті сучасні методи антикризового управління, серед яких ключову роль відіграють SWOT-аналіз, фінансове планування, диверсифікація бізнесу та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Проаналізована діяльність ПП «Майстерня квітів» у період 2022–2023 років у контексті антикризового управління. Було встановлено, що підприємство зіткнулося із суттєвими фінансовими труднощами, зумовленими падінням купівельної спроможності населення, зростанням операційних витрат та необхідністю адаптації бізнесу до нових умов. Основні висновки цього аналізу включають:

- 1) Фінансовий стан підприємства є нестійким з тяжінням до кризового. Незважаючи на зростання валового прибутку на 130,86%, чистий фінансовий результат залишався негативним (-23 412 тис. грн. у 2023 році). Високі адміністративні витрати (+79,64%) та значне збільшення операційних витрат свідчать про необхідність оптимізації фінансового управління.
- 2) Вплив зовнішніх факторів був у підсумку негативним. Війна, економічна нестабільність, інфляція та проблеми з логістикою стали ключовими зовнішніми загрозами для підприємства. Водночас ринок електронної комерції та активізація онлайн-продажів відкрили нові можливості.
- 3) SWOT-аналіз проведено на основі класичної моделі. Було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Зокрема, сильними сторонами ПП «Майстерня квітів» є якісний продукт і стабільний попит, слабкими – відсутність бренду та високі витрати.

Таким чином, аналіз показав, що для забезпечення фінансової стабільності ПП «Майстерня квітів» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів і підвищення операційної ефективності.

Тому нами були розроблені практичні рекомендації щодо антикризового управління ПП «Майстерня квітів», де основні заходи включають наступне:

- 1) Фінансова стабілізація. Запропоновано оптимізувати витрати через впровадження системи управлінського обліку, зменшення адміністративних витрат і ефективніше використання ресурсів. Також рекомендується залучення грантових програм і пошук партнерів для співфінансування.
- 2) Операційна ефективність. Для зниження логістичних витрат запропоновано переглянути систему постачання квітів та впровадити автоматизовані рішення для контролю запасів. Впровадження CRM-системи дозволить підвищити ефективність роботи з клієнтами та

покращити облік замовлень.

- 3) Маркетингові стратегії. Акцент зроблено на розвитку онлайн-продажів, впровадженні програм лояльності, активізації реклами через соціальні мережі та запуску партнерських програм із корпоративними клієнтами.
- 4) Управління ризиками. Рекомендовано запровадити систему аналізу ризиків, створити резервний фонд для покриття кризових ситуацій та використовувати диверсифіковану бізнес-модель, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміну ринкових умов.

Застосування запропонованих заходів дозволить ПП «Майстерня квітів» не лише подолати кризові явища, але й забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність. Антикризове управління, засноване на сучасних методах і стратегіях, допоможе підприємству адаптуватися до нових умов, оптимізувати витрати та створити стійку бізнес-модель для подальшого розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне антикризове управління є ключовим фактором виживання малого бізнесу в умовах економічної нестабільності в Україні, спричинене військовою агресією росії. Використання сучасних методів управління ризиками, оптимізація фінансових потоків, автоматизація бізнес-процесів та впровадження ефективних маркетингових стратегій сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку. Розроблені практичні рекомендації можуть бути використані не лише для ПП «Майстерня квітів», а й для інших малих підприємств, які стикаються з подібними кризовими викликами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. С. 30–38.
2. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник [Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А.] ; Видавництво «Магнолія 2006», 2025. 283 с.
3. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72> (дата звернення: 05.01.2025).
4. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
5. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
7. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 12-17.
8. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. КНЕУ, 2011. № 4 (20). С. 81-84.
9. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (дата звернення: 05.01.2025).
10. Гаврилко Т. О., Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності

інфраструктури. – 2010. - № 26 – С. 1-8. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452> (дата звернення: 05.01.2025).

11. Дзуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7 (дата звернення: 05.01.2025).

12. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. №4. С. 15–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_4_4 (дата звернення: 05.01.2025).

13. Касьянова А. О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz4/19.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).

14. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ : Барви, 1998. 210 с.

15. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

16. Ковалевська, А. В. (2016). *Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»*. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).

17. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С.107-114.

18. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у

контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 2020. 27, С. 16-22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (дата звернення: 05.01.2025).

19. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.

20. Круглянко А. В. Оцінка ефективності діяльності ресторанів у період кризи. *Modern directions of scientific research development*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Рр. 926-929. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-24-26.11.21.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).

21. Круглянко А. В. Суперечливість посткризових тенденцій в економіці України. *Соціально-економічні проблеми України в глобальному просторі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 26-27 квітня 2012 року. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. 392с., с. 198-201.

22. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_10 (дата звернення: 05.01.2025).

23. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.

24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2001. 580 с.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

26. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ: ДУТ, 2019. №2. С. 121-125 URL :

<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160> (дата звернення: 05.01.2025).

27. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25> (дата звернення: 05.01.2025).

28. Назаренко С. А., Носань Н. С. Санація підприємства як комплексна процедура його оздоровлення: сутність та підходи до трактування. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 238-242.

29. Рубан, В. М. (2015). Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*, 48(1), 109–114. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).

30. Сенів, Л. А. (2023). Забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в кризових умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 34(73)(3), 68–74. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-3-12> (дата звернення: 05.01.2025).

31. Словник іншомовних слів. URL: <http://www.profi.ua/dictionary/let-118/#> (дата звернення: 06.01.2025).

32. Старинець, О. Г. (2017). Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*, 3(16), 87–92. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).

33. Туган-Барановський М. Політична економія: Курс популярний / Михайло Туган-Барановський; АН України. Ін-т економіки; Передм. Л.Горкіної. Київ: Наук. думка, 1994. 261 с.

34. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

35. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91).

<https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (дата звернення: 05.01.2025).

36. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення: 05.01.2025).

37. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

38. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf (дата звернення: 05.01.2025).

39. Danylyshyn, B. Bohdan I. Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 2. Pp. 1–15. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01) (дата звернення: 05.01.2025).

40. Elok Sri Utami. The effect of the crisis on financial performance of property sector in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 2017. Vol. 14(1-1). 248–253. doi: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.11 (дата звернення: 05.01.2025).

41. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard Business Review*, 1972. Vol. 50. № 4. P. 37-46.

42. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 05.01.2025).

43. Mescon Michael, Albert Michael, Khedouri Franklin. *Management*. Harper & Row, 1988. Pp. 777.

44. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.