

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра
(назва освітнього ступеня)

на тему: «Обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану,
на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМз-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Шмирко Л. Р.</u> (підпис)	<u>Шмирко Л. Р.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u> (підпис)	<u>Шведа Н. М.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О. Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О. А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Федишин І. Б.</u> (підпис)	<u>Федишин І. Б.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

АНОТАЦІЯ

Шмирко Л. Р. Обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 6 рисунків, 17 таблиць, 31 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – стратегія виходу підприємства з кризового стану.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану.

Мета роботи – оцінити фінансово-економічну ситуацію на підприємстві та обґрунтувати ефективну стратегію виходу з кризового стану.

Методи дослідження – метод теоретичного узагальнення та системного аналізу; аналіз і синтез; порівняльний аналіз; методи фінансового аналізу, економіко-статистичний аналіз, графічний метод та інші.

Для покращення ситуації в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» детально розглянуто процес розробки стратегії виходу з кризового стану та обґрунтовано один із заходів в межах стратегії, а саме впровадження у виробництво світлодіодних світильників з автономним живленням.

Зазначені пропозиції можуть бути рекомендовані до реалізації не лише на досліджуваному підприємстві, а й на інших підприємствах аналогічного профілю.

Ключові слова: підприємство, стратегія, криза, антикризове управління, світлотехнічна продукція.

SUMMARY

Shmyrko L. Justifying a strategy for a company's exit from a crisis state (case study: LLC «OSP Corporation VATRA»)

Qualifying bachelor paper consists of 64 pages, 6 figures, 17 tables and 31 references.

The subject of paper is enterprise's strategy for overcoming a crisis situation.

The object of paper is substantiation of the enterprise's strategy for overcoming a crisis situation.

The aim of paper is to investigate the financial and economic condition of the enterprise and substantiate an effective strategy for overcoming the crisis.

The results are obtained with the following research methods: methods of theoretical generalization and systems analysis; analysis and synthesis; comparative analysis; financial analysis methods; economic and statistical analysis; graphical methods; and other methods.

To improve the situation at LLC "OSP Corporation VATRA", the process of developing a strategy for overcoming the crisis was considered in detail and one of the measures within the strategy was justified, namely the introduction of LED lamps with autonomous power supply into production.

The proposed measures can be recommended for implementation not only at the studied enterprise but also at other enterprises with a similar business profile.

Key words: enterprise, strategy, crisis, crisis management, lighting products.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Криза в діяльності підприємства: суть, види, причини, форми вияву ..	7
1.2 Антикризове управління на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ	20
2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства	20
2.2 Діагностика кризових тенденцій в діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	27
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ ДЛЯ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»	35
3.1 Пропозиції щодо розробки стратегії виходу досліджуваного підприємства з кризового стану	35
3.2 Впровадження у виробництво світлодіодних світильників з автономним живленням як заходу для подолання кризових явищ в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	43
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	51
4.1 Надзвичайні ситуації: визначення причини, класифікація	51
4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів	54
Висновки	58
Бібліографія.....	61

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає тому, що в сучасних умовах підприємства функціонують в середовищі високої невизначеності, яке характеризується економічною нестабільністю, посиленням конкуренції, змінами ринкової кон'юнктури, військовими ризиками та глобальними кризовими явищами. Під впливом цих факторів значна кількість підприємств стикається з фінансовими труднощами, зниженням прибутковості, втратою конкурентних позицій та загрозою банкрутства. У таких умовах особливого значення набуває розробка та обґрунтування ефективної стратегії виходу підприємства з кризового стану, яка дозволяє своєчасно виявити проблеми, мобілізувати наявні ресурси, відновити платоспроможність і забезпечити подальший сталий розвиток підприємства.

Дослідженню проблем виникнення кризи на підприємстві на антикризового управління присвячено значну кількість наукових праць, серед яких можна виділити роботи таких авторів: Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. [1], Кривов'язюк І. В. [2], Плетньова Ю. К., Ахновська І. О. [3], Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. [4], Костакова Л. [5], Козаченко Г. В., Надьон Г. О. [6] та інші.

Мета роботи – оцінити фінансово-економічну ситуацію на підприємстві та обґрунтувати ефективну стратегію виходу з кризового стану.

Завдання роботи включають:

- 1) дослідити теоретичні засади антикризового управління на підприємстві;
- 2) провести аналіз діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в кризових умовах функціонування;
- 3) обґрунтувати стратегію виходу з кризового стану для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» та заходи в її рамках;
- 4) дослідити причини і види надзвичайних ситуацій та описати вимоги безпеки до виробничого обладнання і технологічних процесів.

Об’єкт дослідження – стратегія виходу підприємства з кризового стану.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу; аналіз і синтез; порівняльний аналіз; методи фінансового аналізу, економіко-статистичний аналіз, графічний метод та інші.

Практичне значення роботи полягає у розробці і впровадженні стратегії виходу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» з кризового стану, що сприятиме відновленню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Інформаційна база роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств, матеріали періодичних видань, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Робота містить 64 сторінки тексту, 6 рисунків, 17 таблиць. Бібліографія включає 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Криза в діяльності підприємства: суть, види, причини, форми вияву

Кризи є характерними і для природи, і для суспільства [1, с. 7]. Саме тому кризу можна визначити як складний і напружений стан, а також різкий перелом або занепад.

Термін криза походить від грецького слова «crisis», що означає «рішення, повторний пункт, результат» [2, с. 14]. Спочатку термін був пов'язаний з медициною, після цього перейшов у військову справу і лише в 19 столітті – в економіку [3, с. 69]. Окрім того, існує думка, що поняття кризи застосовують переважно до макроекономіки, тоді як у діяльності окремих підприємств мають місце лише гострі проблеми, пов'язані із зовнішнім економічним середовищем, змінами на ринку, зменшенням попиту, недосконалістю управління персоналом тощо [4, с.16].

Криза – це різке загострення суперечностей у соціально-економічній системі, якою є в тому числі і підприємство. Криза може виникати як всередині підприємства між його елементами, так і при взаємодії різних соціально-економічних систем. Криза створює загрозу стабільності підприємства в зовнішньому середовищі, а також ускладнює або взагалі робить неможливим виконання місії підприємства та досягнення його цілей [2, с. 16].

Криза – це тривалий процес занепаду в діяльності підприємства, що веде до порушення балансу між попитом і пропозицією на ринку [5, с. 523].

Криза виступає переломним етапом у функціонуванні підприємства, змушує його залишити звичні умови діяльності та шукати нові підходи до розвитку й зміцнення. Криза є негативним і деструктивним явищем, однак вона може спонукати підприємство до змін: ухвалення ефективних рішень, оновлення

діяльності, впровадження інновацій і здобуття конкурентних переваг, що зрештою сприяє його розвитку [4, с.19].

Автор [2, с. 14] виділяє три точки зору на суть кризи:

- 1) криза означає проблему чи ситуацію, що вказує на наявність високої ймовірності негативних наслідків;
- 2) криза є звичайним, природнім процесом в життєдіяльності системи;
- 3) криза вказує на порушення рівноваги будь якої системи (зокрема соціально-економічної).

Кризові явища можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація кризових явищ в природі і суспільстві

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1	2	3
1	Місце виникнення	- внутрішні – формуються і дають про себе знати безпосередньо на підприємствах; - зовнішні – зароджуються і проявляються у зовнішньому оточенні стосовно підприємства
2	Рівень економічного прояву	- мікроекономічні – формуються на підприємствах; - мезоекономічні – характерні для окремої галузі; - макроекономічні – проявляються в рамках країни; - міжнародні – зароджуються за межами однієї країни і поширюються на багато країн
3	Ширина охоплення	- окремі – впливають на функціонування спеціалізованих підприємств; - групові – впливають на функціонування групи підприємств
4	Характер виникнення	- випадкові – виникають спонтанно через непередбачені обставини; - закономірні – формуються внаслідок впливу суспільних і природних чинників розвитку; - циклічні – можуть регулярно повторюватися
5	Джерело походження	- природні – не залежать від дій людини чи суспільних процесів і зумовлені форм-мажорними обставинами - штучні – формуються для досягнення конкретної мети

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 8]

Автор [2, с. 14] вказує, що криза є необхідністю для підприємства поряд із стабільністю, адже може виступати переломним моментом під час розвитку підприємства, стимулюючи його до нових економічних змін.

Функціонування і розвиток взаємопов'язані та водночас суперечливі: функціонування стримує зміни, але є їхньою основою, тоді як розвиток порушує усталені процеси, створюючи умови для їх більш стійкого існування в майбутньому. Таке бачення вказує на циклічність криз як результату накопичення протиріч між стабільністю та необхідністю змін. Отже, криза є природним станом і формою переходу системи до нового етапу розвитку [2, с. 16].

Кризи виникають не лише через суперечності між функціонуванням і розвитком, а й усередині самих процесів діяльності підприємства. Вони проявляються у невідповідності між якістю та обсягом продукції і попитом ринку, виробничими можливостями та потребами, необхідними ресурсами і доступом до них, витратами і ринковою ціною продукції. Також причинами є дисбаланс у розподілі прибутку, невідповідність системи управління, нестача власного капіталу, зростання боргів і складні умови кредитування [2, с. 16-17].

Поява і посилення кризових явищ у діяльності підприємства проявляється через збої, порушення, відхилення та інші негативні зміни у виконанні його функцій, що призводить до невідповідності роботи підприємства умовам зовнішнього середовища [6, с. 177].

Таким чином, кризи на підприємствах не виникають нізвідки. Фактично сигналами кризових явищ можуть бути різні ситуації, що можуть стати індикаторами і дозволяють виявити ймовірність появи проблем для підприємства. До таких індикаторів можна віднести [7, с. 39]:

- 1) скорочення попиту та купівельної спроможності населення, що може бути ознакою спаду зацікавленості у продукції підприємства та посилення конкуренції на ринку;
- 2) погіршення умов виробництва, зокрема зменшення доступності сировини та зростання її вартості, що підвищує витрати та ускладнює виробничі процеси;
- 3) падіння виробництва у пов'язаних галузях, що може вказувати на загрозу для промислового розвитку та подорожчання інфраструктурних послуг;
- 4) посилення конкуренції, втрата ринкових позицій і цінові війни, що можуть знизити прибутковість і ринкові позиції підприємства;

5) негативні зміни в державній політиці (податки, валютний курс, закони), що підвищують невизначеність і ризики для бізнесу;

6) непередбачувані фактори (стихійні лиха, зміна політики конкурентів, демографічні та технологічні зміни), що можуть вплинути на конкурентну позицію підприємства;

7) зниження рівня технічних ресурсів і брак можливостей для інноваційного розвитку та прогресу, що погіршує рівень конкурентоспроможності підприємства;

8) низький рівень гнучкості структури й надмірна бюрократія, що ускладнює реалізацію змін та адаптацію до них;

9) реалізація фінансової політики підприємства, що передбачає активне залучення позикових коштів і зниження вартості акцій, що може свідчити про зниження фінансової стійкості.

Такі сигнали слугують інструментом для раннього виявлення можливих загроз і проблем, які здатні перерости в кризу в діяльності підприємства. Їх своєчасне відстеження дає можливість не лише попередити кризові явища, а й мінімізувати їхній вплив шляхом впровадження ефективних антикризових рішень і дій [7, с. 39].

Своєчасне й точне виявлення симптомів наближення кризи в діяльності підприємства дає можливість [6, с. 177]:

- зменшити невизначеність, яка супроводжує управлінські рішення як в кризових умовах, так і при наближенні до них;

- отримати додатковий час для підготовки та впровадження необхідних управлінських дій;

- посилити моніторинг і контроль за розвитком ситуації на підприємстві;

- обрати найбільш доцільні антикризові заходи та забезпечити їх ефективне застосування.

Взагалі, причини криз для підприємства можна поділити на внутрішні і зовнішні [8, с. 12-15]. Зовнішні причини – це ті фактори, які не залежать від діяльності підприємства або перебувають поза сферою його суттєвого впливу. До зовнішніх причин можна віднести міжнародні і національні чинники.

Міжнародні чинники залежать від загального стану світової економіки, зокрема економічних циклів, фінансової системи та діяльності міжнародних банків. Важливими є також умови міжнародної торгівлі, які визначаються міждержавними угодами щодо мит, тарифів і вільної торгівлі. Значний вплив має й конкуренція з боку іноземних компаній, що використовують сучасні технології або мають нижчі виробничі витрати.

До національних можна зарахувати політичні, економіко-географічні, культурні та науково-технічні чинники. Розглянемо їх детальніше.

Політичні чинники включають внутрішню політику держави, спрямовану на підтримку виробників і підприємництва через закони та регулювання. Вони проявляються у протекціонізмі, принципах державного регулювання економіки, ставленні до форм власності та захисті прав споживачів і підприємців. Усе це закріплюється в законодавчих актах, які визначають діяльність підприємств.

Економіко-географічні чинники включають обсяг і структуру потреб, а також економічні умови, які формують платоспроможний попит населення.

Вплив культурних чинників проявляється у тому, як споживачі формують свої звички, дотримуються певних норм споживання та надають перевагу одним товарам над іншими.

Наука і техніка та рівень їх розвитку впливають на всі компоненти виробничого процесу та визначають конкурентоспроможність продукції. Удосконалення технологій, які підприємство впроваджує для отримання переваг на ринку, зазвичай потребують значних капіталовкладень і можуть протягом певних часових періодів знижувати рівень прибутковості.

Внутрішні причини появи кризи пов'язані із функціонуванням самого підприємства. Сукупність недоліків у конструкторсько-технологічній (наприклад, неконкурентна продукція, висока ресурсоемність (енерго-, матеріаломісткість) процесів, недовантаження надлишкових, вузькоспеціалізованих виробничих потужностей), економічній (наприклад, висока собівартість через великі витрати на ресурси, низька прибутковість, дефіцит оборотних коштів через повільний їх обіг і борги, нестача коштів для оновлення продукції та підвищення

конкурентоспроможності) і фінансовій (наприклад, значні витрати на комунальні послуги та утримання виробничих потужностей, збитки від утримання соціальної інфраструктури) діяльності, разом із прорахунками в управлінні (зокрема, низька мотивація персоналу до підвищення ефективності, неформальні доходи частини керівництва, відсутність фінансової відповідальності підрозділів за результати діяльності, високі комерційні ризики, слабкий аналіз ринку, неефективне фінансове управління і контроль витрат, низька гнучкість управління, недосконалий облік і звітність) може призвести до кризового стану.

Беручи до уваги кількість порушень у підсистемах підприємства, а також їхню масштабність і рівень інтенсивності, науковці вводять поняття «вияв кризи в діяльності підприємства» [6, с. 178]. Цей термін трактують як сукупність порушень різної сили та охоплення, що виникають у межах функціонування підсистем підприємства. До основних форм вияву кризи на підприємстві відносять такі, як: кризові явища, кризова ситуація та кризовий стан [6, с. 178]. Характеристика виявів кризи в діяльності підприємства подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика виявів кризи в діяльності підприємства

Форми виявів кризи	Характеристика виявів	Особливості виявів кризи	Локалізація і характер перебігу кризи
1	2	3	4
Кризове явище	Поява незначних відхилень у діяльності підприємства, які можна усунути	Кризою здебільшого можна управляти, її можна майже повністю подолати ресурсами і компетенціями підприємства, а її наслідки є прогнозованими	Відбувається в окремих підсистемах підприємства, латентний перебіг
Кризова ситуація	Тривалі значні відхилення у діяльності підприємства	Розвиток кризи частково піддається управлінню, стабільність діяльності підприємства порушується, а наслідки кризи важко передбачити	Відбувається в декількох підсистемах підприємства, перебіг відкритий
Кризовий стан	Втрата підприємством спроможності реалізувати свої функції	Криза зазвичай розвивається неконтрольовано: діяльність підприємства різко падає, загострюються суперечності та порушується рівновага. Її подолання потребує значних	Охоплює все підприємство і перебіг відкритий

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		ресурсів і часто зовнішньої допомоги, а наслідки важко передбачити	

Джерело: сформульовано на основі [6, с. 178-179]

Криза в діяльності підприємства бере початок із кризових явищ, що заважають його успішній діяльності і повному виконанню усіх необхідних функцій. За відсутності реагування на кризові явища, то вони посилюються і можуть перерости в кризову ситуацію, яка змінюється з часом і розростається. При неефективному антикризовому управлінні кризова ситуація набуває системного характеру й часто переходить у кризовий стан, який важко або навіть неможливо подолати [6].

Отже, кризи є невід’ємною частиною розвитку підприємств і відображають переломні етапи їх функціонування. Вони виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та можуть мати як негативні наслідки, так і стимулювати розвиток. Тому важливо своєчасно виявляти їхні ознаки для ефективного управління.

1.2 Антикризове управління на підприємстві

Кризи в діяльності підприємств є характерним явищем для сучасного світу. Хоча вони можуть виконувати й позитивну функцію, зазвичай їх розглядають як негативний фактор. Саме тому виникає потреба у завчасному плануванні та впровадженні комплексу заходів, спрямованих на запобігання або подолання кризових ситуацій. Ці заходи здійснюються в рамках спеціального напрямку управління – антикризового управління (менеджменту).

Антикризове управління – це цілеспрямована система менеджменту, що має комплексний і системний характер та спрямована на виведення підприємства зі стану кризи [9, с. 85].

Антикризове управління – це спеціально організована система управління, що ґрунтується на комплексному підході та спрямована на швидке виявлення ознак

кризи і формування умов для їх своєчасного подолання. Її мета полягає у забезпеченні та відновленні нормальної діяльності підприємства, запобіганні банкрутству та недопущенні кризових ситуацій для нього у майбутньому [10, с. 222-223].

Антикризове управління – це безперервний процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ через повну або часткову діагностику стану підприємства. Його мета полягає в розробці заходів, які дозволяють максимально ефективно використати виявлені сильні сторони та можливості підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення стабільного функціонування й подальшого розвитку, зокрема за рахунок активної та наступальної поведінки стосовно конкурентів. Реалізація цієї мети передбачає забезпечення гармонійного поєднання вимог ситуації з індивідуальними якостями керівника, враховуючи ступінь зрілості колективу (його професійну підготовку та досвід) і рівень готовності до взаємодії [2, с. 194].

Таким чином, антикризове управління значною мірою залежить від людського чинника. Саме свідома діяльність людини дозволяє знаходити вихід із криз, використовувати досвід їх подолання та швидко адаптуватися до змін.

Керівник підприємства вирішує складні завдання, пов'язані з координацією підрозділів і розв'язанням організаційних та виробничих проблем у взаємодії з іншими організаціями. Чим вищий рівень керівника, тим більше різних ситуацій він має опрацьовувати. Управлінська функція полягає в аналізі кризових явищ та узгодженні роботи підрозділів. Керівник повинен передбачати можливі кризи та заздалегідь мати варіанти їх вирішення для вибору найефективніших дій [2, с. 194].

Антикризове управління підприємства може мати різні цілі, які залежать від умов його функціонування та характеру кризи. Зокрема, серед його основних цілей можна назвати [7, с. 39]:

- 1) відновлення фінансової рівноваги та зменшення падіння ринкової вартості підприємства, що є наслідком фінансової кризи. Основними завданнями тут є повернення фінансової стабільності, розв'язанні боргових проблем, забезпечення

ефективного управління ліквідними ресурсами та відновлення прибуткової діяльності підприємства;

2) подолання невідповідностей між внутрішніми та зовнішніми чинниками підприємства, що передбачає його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечення збалансованої взаємодії між чинниками його внутрішнього середовища (виробництвом, реалізацією продукції, фінансами, ресурсами та іншими компонентами);

3) забезпечення фінансової стійкості підприємства, що має на меті збереження стабільності фінансових показників підприємства, формування достатнього прибутку та ефективне управління ресурсною базою;

4) продовження функціонування підприємства, що має на меті підтримку його стабільної роботи в умовах кризи. Для цього здійснюються заходи щодо залучення додаткових ресурсів, раціоналізації витрат, освоєння нових ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності;

5) формування та реалізація системи управлінських інструментів, які дають змогу підприємству зберігати стабільність і працездатність у будь-яких кризових умовах. Це охоплює розробку стратегії, підготовку альтернативних сценаріїв розвитку, впровадження ефективного ризик-менеджменту та інші дії, спрямовані на забезпечення безперервного функціонування підприємства.

Загалом антикризове управління має такі завдання [6, с. 180]:

1) своєчасне виявлення ознак посилення кризи і запобігання її подальшому розвитку;

2) зупинення загострення кризи, коли зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, ще дають змогу стримати її розвиток і не допустити повної трансформації підприємства;

3) своєчасне визначення незворотної стадії кризового циклу, коли управлінські заходи вже не здатні зупинити кризу, а спрямовуються на підготовку підприємства до наступної хвилі її прояву або, у разі кризового стану, до системної трансформації підприємства.

Таким чином, система антикризового управління підприємства спрямована на досягнення головної мети, а саме виведення його з кризового стану. Цю мету можна поділити на окремі завдання, які тісно пов'язані з етапами процесу антикризового управління [9, с. 86]:

- проведення діагностики поточного стану підприємства та оцінка його виробничого потенціалу;
- аналіз можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розроблення стратегічного плану антикризових заходів;
- формування системи управління фінансовими ресурсами в умовах кризи;
- впровадження ефективної маркетингової системи, визначення привабливої (рентабельної) продукції та організація її виробництва;
- формування сучасної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Етапи процесу антикризового управління подані на рис. 1.1.

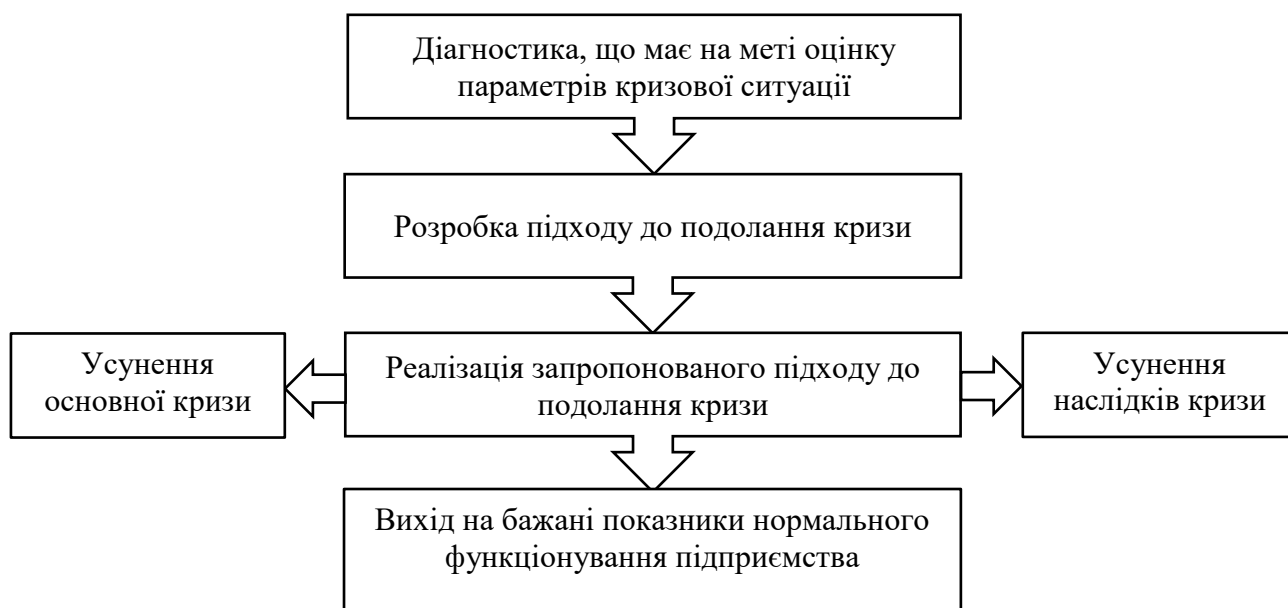


Рисунок 1.1 – Етапи процесу антикризового управління

Джерело: [9, с. 86]

Розглянемо вказані етапи більш детально.

Діагностика передбачає виявлення відхилень показників від норми, оцінку ранніх ознак кризи та потенційних загроз. Вона включає встановлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування розвитку ситуації з урахуванням можливих фінансово-матеріальних втрат і дефіциту часу для реалізації антикризових заходів, а також оцінку факторів впливу на ситуацію та їх взаємозв'язків. Результати досліджень, що здійснюються на цьому етапі, оформлюю як аналітичні висновки, прогнози й рекомендації [9, с. 86].

Розробка підходу до подолання кризи передбачає планування антикризової діяльності і включає такі дії [9, с. 87]:

- налагодження взаємодії між людьми та групами;
- організацію інформаційних потоків;
- впровадження інновацій;
- формування гіпотез виходу з кризи;
- розробку реалістичних планів і альтернатив із оцінкою ризиків.

Заходи по подоланню кризи умовно поділяють на тактичні та стратегічні [4, с. 19]. Тактичні заходи спрямовані на швидке реагування і включають визначення причин виникнення кризи, мобілізацію внутрішніх ресурсів, залучення необхідних спеціалістів, внесення змін у кадрову політику, а також, у разі потреби, отримання кредитних коштів.

Стратегічні антикризові заходи передбачають глибокий аналіз діяльності підприємства, оцінку ринкового середовища та розробку комплексної концепції його фінансового оздоровлення.

Реалізація антикризових заходів передбачає підтримку процесів оновлення, підвищення якості управління підприємством, організацію ефективної командної роботи антикризових груп, постійний моніторинг і оцінювання ходу виконання завдань та їх результатів, а також забезпечення належного рівня згуртованості персоналу [9, с. 87].

Разом з тим реалізація антикризових заходів передбачає діяльність підприємства в двох напрямках: усунення основної кризи (а саме ліквідації ключових причин проблем, що привели до виникнення кризи на підприємстві), а

також усунення наслідків кризи (а саме відновлення після кризи та мінімізація завданої шкоди). Як наслідок реалізації антикризових заходів має стати відновлення нормального функціонування підприємства та запобігання повторення кризи [10].

Для ефективного впровадження етапів процесу антикризового управління з мінімальними ресурсами необхідно організувати зворотний зв'язок за допомогою таких заходів [9, с. 87]:

1) покращення якості інформації шляхом її чіткої структуризації та розвитку каналів комунікації з метою забезпечення нею керівного складу для прийняття своєчасних і адекватних рішень по подоланню кризи;

2) підвищення швидкості реагування через механізми раннього виявлення криз і використання сучасних інформаційних систем для аналізу ситуації;

3) поліпшення якості групового способу прийняття рішень із урахуванням різних думок для уникнення домінування одного лідера;

4) формування спеціальних команд для подолання кризових ситуацій;

5) запобігання кризам за допомогою профілактики завдяки контролю фінансової діяльності, розвитку управлінської культури, інноваціям та постійному моніторингу середовища.

На думку класика стратегічного управління І. Ансоффа, можна виділити три типи антикризового управління: активне, реактивне та планове [16].

Активне управління характерне для невеликих підприємств, які не здійснюють системного моніторингу середовища та прогнозування змін в ньому. Реагування починається лише після фіксації суттєвого погіршення результатів діяльності, коли криза вже стає очевидною, проте в цьому випадку застосовують оперативні дії. Якщо вони не дають результатів, то працюють із стратегічними заходами. Проблемою є те, що відсутність заздалегідь підготовлених сценаріїв призводить до втрати часу та зменшує можливості ефективного подолання кризи.

Реактивне управління притаманне великим підприємствам з досвідом успішної роботи, проте керівництво до останнього не хоче вірити в кризу і шукає

докази її. В цьому випадку реакція на загрози часто запізнюється навіть за наявності очевидних сигналів, що знижує ефективність антикризових дій.

Планове управління базується на прогнозуванні та сценарному підході, що дозволяє заздалегідь передбачати кризу і розробляти плани по її подолання. Такий підхід дозволяє вживати запобіжних заходів заздалегідь і не допускати критичної ситуації на підприємстві. Оскільки реагування починається одразу після виявлення прогнозованої загрози, то для підходу характерна мінімізація наслідків кризи.

Отже, антикризове управління – це системний і безперервний процес, спрямований на виявлення, запобігання та подолання криз на підприємстві. Його ефективність залежить від професійності керівника та поєднання тактичних і стратегічних дій. Головна мета – стабілізація діяльності, відновлення фінансової рівноваги й забезпечення розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» розташоване за адресою м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46.

Керівником товариства є Щиренко Василь Васильович.

Статутний капітал товариства становить 2692,0 тис. грн.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» було зареєстроване 08.07.2005 року, тобто його історія триває майже 21 рік. Проте підприємство мало свою передісторію [19].

Датою заснування підприємства можна вважати 1957 рік, адже саме тоді було створене державне підприємство «Електроарматура». В 1965 році основною продукцією підприємства стало електротехнічне обладнання, зокрема в цей період підприємство почало виготовляти світильники, що застосовувались в хімічній і гірничорудній промисловості. В 1971 році підприємство стало виробничим об'єднанням і до його асортименту додалися світильники різних видів для побутових споживачів. Після цього підприємство значно розширило власну номенклатуру продукції: в 1975 році було введено у виробництво пускорегулюючі апарати, в 1978 році – потужні прожектори, а в 1982 році – технологічне обладнання, інструмент і оснастка.

В 1988 році підприємство стало науково-виробничим обладнанням, а в 1996 році – відкритим акціонерним товариством і вже 2005 році було зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. В кінці 1990-х років підприємство оновило номенклатуру та розпочало виробництво світильників і прожекторів, призначених для використання на вибухонебезпечних та промислових об'єктах, у системах вуличного, муніципального й дорожнього освітлення, а також в адміністративних і громадських приміщеннях, а в 2006 році – почало виготовляти світлодіодні конструкції освітлювальних приладів. Також в 2010 році на

підприємстві розпочали виготовлення друкованих плат для світлодіодних матриць, а в 2018 році – виготовлення спеціального світлосигнального та пошукового обладнання.

Взагалі назва підприємства «ВАТРА» має своє специфічне значення і є колоритною карпатською назвою багаття. Ця назва уособлює дух, згуртованість і особливості діяльності колективу підприємства [19].

За весь період свого існування ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» багато уваги приділяло питанням якості продукції. Саме тому вся продукція має сертифікацію в системі УкрСЕПРО та низці міжнародних сертифікаційних центрів. Вироби з вибухозахистом відповідають вимогам директиви АТЕХ 2014/34/EU. Система управління якістю на підприємстві сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 [19].

Окрім того ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» приділяє багато уваги інноваціям в процесах, зокрема підприємство має власний науково-технічний потенціал, що забезпечує розробку, підготовку виробництва та освоєння нової техніки на високому рівні. До його структури входять конструкторсько-технологічний центр (з дизайнерським, конструкторським і технологічним підрозділами, лабораторіями та бюро оснащення) і відділ якості та конкурентоспроможності (з лабораторіями, метрологією та стандартизацією). На власній випробувальній базі досліджують освітлювальні прилади. Розробку технологічного оснащення і процесів здійснює служба головного технолога у співпраці з українськими та міжнародними партнерами. Зокрема, разом із німецькою компанією ATOTECH впроваджено процеси нікелювання, позолоти й чорного цинкування, а з японською AMADA – сучасну дільницю з ЧПУ-обладнанням для обробки металу [19].

Основним видом діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є виробництво електричного освітлювального устаткування. Також товариство займається електромонтажними роботами; посередницькою діяльністю у торгівлі товарами широкого вжитку; оптовою торгівлею побутовою електротехнікою та аудіо-відео апаратурою; роздрібним продажем побутової електротехніки в спеціалізованих

магазинах; інжинірингом, геологічними та геодезичними послугами, технічним консультуванням; наданням послуг загальної медичної практики, роботами в сфері діяльності професійних об'єднань і спілок [20].

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має потужну виробничу базу, що охоплює основні напрямки [19]:

- ливарне виробництво алюмінієвих відливок високої якості та складної форми;
- виготовлення пластмасових деталей методом лиття під тиском і пресування з подальшою обробкою;
- механообробку деталей із різних сплавів на різних типах верстатів;
- штампувально-зварювальні роботи, включно з витяжкою, штампуванням і зварюванням у різних середовищах;
- інструментальне виробництво (прес-форми, штампи та спеціальне оснащення);
- гальвано-фарбувальні процеси (покриття, фарбування, полірування);
- транспортне забезпечення внутрішніх і зовнішніх перевезень;
- складальне виробництво з використанням сучасного обладнання.

Споживачами продукції ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є підприємства різних сфер діяльності, зокрема енергогенеруючі підприємства (атомні станції), підприємства нафтогазового комплексу, видобувної промисловості та гірничо-збагачувальні комбінати, металургійного комплексу, агро-продуктової галузі та логістично-складські комплекси, деревообробної промисловості та виробництва меблів, машинобудівного виробництва, хімічної промисловості. Також підприємство виготовляє обладнання для інфраструктурного, дорожнього та муніципального освітлення [19]. Опис номенклатури світлотехнічного обладнання, що виготовляє ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Номенклатура обладнання, що виготовляє ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

№ п/п	Назва виду продукції	Призначення продукції	Приклади
1	2	3	4
1	Вибухозахищене освітлення	Для організації освітлення у вибухонебезпечних зонах виробничих об'єктів нафтопереробної, газової та хімічної галузей, а також у підземних виробках шахт і рудників. Також може застосовуватись для освітлення бомбосховищ	ДСП22ВEx, ДБП59В2Ex, НСП18ВEx
2	Вуличне освітлення, включаючи розумне освітлення	Для світлового оформлення парків, скверів, вулично-дорожньої мережі та фасадів	ДСУ10В, ДКУ41У, система «Розумне освітлення»
3	Промислове освітлення	Для забезпечення основного та аварійного освітлення автомобільних стоянок, а також складських, аграрних, торговельних і спортивних об'єктів	ДСП37В (С, Т), ДСП36В, ДСП11 (моделі А, В, С)
4	Прожектори	Для освітлення відкритих територій і просторів, в тому числі виробничих і сільськогосподарських об'єктів	СПП-1 Промінь 1, ДО72У (моделі А і В)
5	Офісне освітлення	Для організації освітлення в комерційних, адміністративних, офісних, освітніх, медичних та громадських будівлях	ДВО16У Юпітер- LED-М, ДББ01В Селена-LED-А
6	Люстри	VІP-світильники з кришталевими деталями для стильного акценту	Для палаців культури, ресторанів, актових залів, культових споруд тощо

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Досліджуване товариство завжди було великим за розміром і вважалось одним із базових роботодавців міста Тернопіль. Проте за останню п'ятирічку ситуація почала змінюватися і можна побачити тенденцію до зниження чисельності працівників [21]. Цю тенденцію добре видно і в 2024-2025 роках що відображається на рис. 2.1.

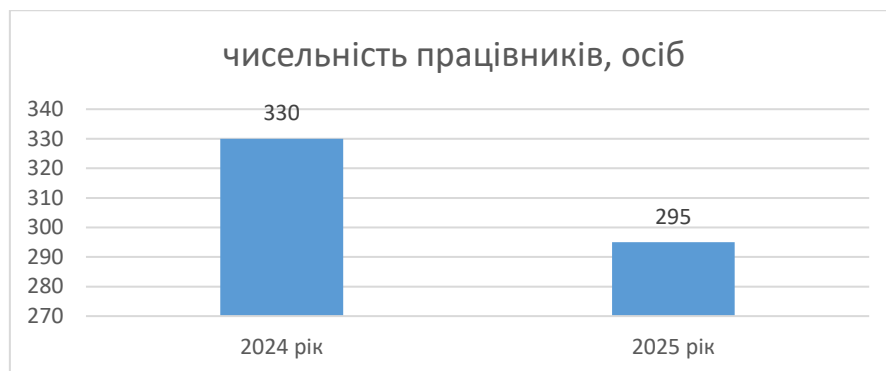


Рисунок 2.1 – Чисельність працівників ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в 2024-2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо, в 2025 році кількість працівників досліджуваного товариства зменшилась 295 осіб порівняно із 330 працівниками в 2024 році, тобто на 35 працівників або на 10,6%. Причин цього багато: і старіння персоналу (і відповідно вихід на пенсію), і міграція працездатного населення, і оптимізація штату та економічні труднощі. Також впливають автоматизація виробництва й підвищення вимог до працівників. Отже, скорочення чисельності персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є наслідком дії демографічних, економічних і технологічних факторів [22].

Розглянемо більш детально економічні причини, які в основному визначають розмір зарплати працівників ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Для цього проаналізуємо середню зарплату в досліджуваному товаристві (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Середня зарплата до оподаткування в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в 2024-2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Отже, протягом 2024-2025 років відбулося зростання середньої зарплати до оподаткування з 13309 грн. в 2024 році до 15929 грн. в 2025 році або на 2620 грн. (19,7%). Хоча протягом аналізованого періоду відбулося суттєве зростання середньої зарплати в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», проте розмір зарплати є меншим за середню зарплату в Тернопільській області в 2025 році (середня зарплата в Тернопільській області у 2025 році становила близько 20–21 тис. грн. на місяць [23]).

Для побудови повної картини ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності за 2024-2025 роки, що подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у 2024-2025 роках

Показник	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення	
			абс., тис. грн.	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	161636,00	181468,00	19832	12,3
2. Собівартість реалізації продукції	125985,00	150349,00	24364	19,3
3. Чистий прибуток (збиток)	742,00	132,00	-610	-82,2
4. Середньорічна вартість основних фондів	43121	41711	-1410	-3,3
5. Середньорічна вартість оборотних активів	74543,5	76483	1939,5	2,6
6. Середньорічна вартість усіх активів	117688,5	118216	527,5	0,4
7. Середньорічний обсяг зобов'язань	39871	41011,5	1140,5	2,9

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Як бачимо, у 2025 році ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» збільшило обсяг діяльності: чистий дохід від реалізації зріс на 12,3% (або на 19832 тис. грн.). Це загалом позитивний сигнал, проте його причини не такі однозначно позитивні: з однієї сторони – це збільшення обсягів продажів, з іншої – це підвищення цін на продукцію внаслідок зростання собівартості, що є проблемою для підвищення

ефективності діяльності товариства. Ситуація з витратами гірша – собівартість зростає швидше, ніж дохід (на 19,3% або на 24364 тис. грн.). Це ключова проблема, оскільки саме вона «з'їла» фінансовий результат. Через це чистий прибуток різко скоротився на 82,2% (або на 610 тис. грн.). Фактично підприємство майже втратило прибутковість, незважаючи на зростання виручки. Це означає падіння ефективності діяльності.

Аналізуючи активи, бачимо, що середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 3,3% (цьому причиною є як вибуття, так і недостатні інвестиції в оновлення); середньорічна вартість оборотних активів зростає на 2,6% (причиною цього є суттєве збільшення дебіторської заборгованості); середньорічна вартість загальних активів майже не змінилась (+0,4%), тобто товариство не розширює свою ресурсну базу. Середньорічна вартість зобов'язань товариства зростає на 2,9%, що разом зі слабким прибутком може поступово підвищувати фінансові ризики.

На основі отриманих результатів аналізу, можна зробити висновки, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» демонструє зростання обсягів діяльності, але ефективність різко погіршилась через зростання швидшими темпами витрат. Прибутковість майже втрачена, а структура активів і зобов'язань свідчить про відсутність суттєвого розвитку та потенційне зростання фінансового навантаження.

Отже, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є підприємством із тривалою історією, потужною виробничою базою та значним досвідом у сфері виготовлення світлотехнічного обладнання, яке активно впроваджує інновації та дотримується міжнародних стандартів якості. Водночас результати діяльності у 2024–2025 роках свідчать про погіршення ефективності роботи товариства через швидке зростання витрат, скорочення чисельності персоналу та суттєве зниження прибутковості, що формує ризики для подальшого фінансового розвитку підприємства.

2.2 Діагностика кризових тенденцій в діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником для розуміння його стабільності та здатності до подальшого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Оцінювання фінансових показників і аналіз балансу відіграють вирішальну роль у виявленні кризових тенденцій, оскільки саме вони дозволяють зрозуміти рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів на підприємстві [8]. У цьому контексті дослідження фінансових показників ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є необхідним для діагностики можливих кризових явищ і визначення напрямків антикризового управління.

Перш за все проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2024-2025 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Найменування статті	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг)	161636,0	181468,0	19832,0	12,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	125985,0	150349,0	24364,0	19,3
Валовий прибуток	35651,0	31119,0	-4532,0	-12,7
Інші операційні доходи	10423,0	11926,0	1503,0	14,4
Адміністративні витрати	29626,0	28529,0	-1097,0	-3,7
Витрати на збут	7639,0	7529,0	-110,0	-1,4
Інші операційні витрати	7878,0	6792,0	-1086,0	-13,8
Операційний прибуток	931,0	195,0	-736,0	-79,1
Фінансові витрати	11,0	0,0	-11,0	-100,0
Інші витрати	12,0	34,0	22,0	183,3
Прибуток до оподаткування	908,0	161,0	-747,0	-82,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-166,0	-29,0	137,0	-82,5
Чистий прибуток	742,0	132,0	-610,0	-82,2

Джерело: розраховано автором на основі [24]

У 2025 році ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» продемонструвало зростання виручки: чистий дохід збільшився на 12,3% (19832,0 тис. грн.). Це позитивний сигнал про те, що досліджуване товариство нарощує обсяги реалізації. Однак це зростання не призвело до покращення фінансового результату. Основною проблемою залишилось суттєве зростання собівартості продукції (на 19,3%), яке випереджає темпи зростання виручки. Через це валовий прибуток зменшився на 12,7% (на 4532,0 тис. грн.), що вказує на погіршення ефективності основної діяльності товариства. Разом з тим, попри збільшення інших операційних доходів (на 14,4%), цього виявилось недостатньо для компенсації втрат ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Водночас підприємство змогло трохи оптимізувати витрати, що відобразилось у зменшенні адміністративних витрат (на 3,7%), витрат на збут (на 1,4%) і інших операційних витрат (на 13,8%). Але навіть скорочення витрат не врятувало ситуацію: операційний прибуток товариства різко впав на 79,1%, що свідчить про серйозне погіршення операційної ефективності. Далі негативна тенденція лише посилюється і бачимо, що скоротилися і прибуток до оподаткування (на 82,3%), і чистий прибуток (на 82,2%). Фактично ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» у 2025 році залишилось прибутковим, але рівень прибутковості став дуже низьким (лише 132,0 тис. грн.).

Для розуміння ситуації із майном досліджуваного товариства проаналізуємо його баланс (табл. 2.4 і 2.5). Детальний аналіз структури активів і пасивів дає змогу своєчасно виявити дисбаланси, зростання заборгованості, дефіцит обігових коштів та інші ознаки погіршення фінансового стану, що є ознакою появи кризового стану на підприємстві.

Як бачимо, загальна сума необоротних активів ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом 2024-2025 років зменшилася на 3,0% (або на 1282,0 тис. грн.), що є наслідком як вибуття активів, так і недостатніх інвестицій у їх оновлення. Основною складовою залишаються основні засоби – вони формують основну частку в структурі активів (за аналізований період відбулося її зниження з 39,99% до 31,48%, тобто на 8,53 пункти) та їх величина у вартісному вираженні

зменшилась (на 1282,0 тис. грн. або 3,0%). Нематеріальні активи повністю списані. Незавершені капітальні та інші фінансові інвестиції залишилися без змін у абсолютному значенні, але їх частка трохи зменшилася. Такі тенденції свідчать про зниження ресурсної бази та слабку інвестиційну активність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Таблиця 2.4 – Аналіз активу балансу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Активи	На кінець 2024 року, тис. грн.	На кінець 2025 року, тис. грн.	Відхилення		Питома вага, %		Абс. відхилення у питомій вазі, %
			абс., тис. грн.	відн., %	на кінець 2024 року	на кінець 2025 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ							
Нематеріальні активи:	2,0	0,0	-2,0	-100,0	0,002	0,000	-0,002
Незавершені капітальні інвестиції	8,0	8,0	0,0	0,0	0,008	0,006	-0,001
Основні засоби:	42357,0	41075,0	-1282,0	-3,0	39,99	31,47	-8,52
Інші фінансові інвестиції	8,0	8,0	0,0	0,0	0,008	0,006	-0,001
Усього за розділом 1	42375,0	41091,0	-1284,0	-3,0	40,01	31,48	-8,53
ОБОРОТНІ АКТИВИ							
Запаси	22021,0	21204,0	-817,0	-3,7	20,79	16,24	-4,55
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	17210,0	22147,0	4937,0	28,7	16,25	16,97	0,72
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1180,0	5846,0	4666,0	395,4	1,11	4,48	3,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	304,0	469,0	165,0	54,3	0,29	0,36	0,07
Гроші та їх еквіваленти	18674,0	27706,0	9032,0	48,4	17,63	21,23	3,59
Витрати майбутніх періодів	3661,0	7751,0	4090,0	111,7	3,46	5,94	2,48
Інші оборотні активи	475,0	4318,0	3843,0	809,1	0,45	3,31	2,86
Усього за розділом 2	63525,0	89441,0	25916,0	40,8	59,99	68,52	8,53
БАЛАНС	105900,0	130532,0	24632,0	23,3	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Оборотні активи товариства за аналізований період зросли на 25916,0 тис. грн. (або на 40,8%), і їх частка у структурі активів підвищилась із 59,99% до 68,52% (на 8,53 пункти). Це означає, що підприємство стало більш «мобільним», але водночас зростає залежність від короткострокових ресурсів. Такі зміни в оборотних активах ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відбулись за рахунок зростання грошових коштів (на 48,4%), дебіторської заборгованості, особливо за розрахунками (на 395,4%), що створює ризики погіршення платіжної дисципліни, і зменшення запасів (на 3,7%). Також збільшились витрати майбутніх періодів більш ніж удвічі (на 111,7%), що вказує на інвестиції у майбутню діяльність, але цей пункт потребує контролю.

Таким чином, загальний обсяг активів (баланс) ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зріс на 24632,0 тис. грн. або на 23,3%, що свідчить про нарощення ресурсної бази. Підприємство демонструє зростання та збільшення оборотних активів, що позитивно впливає на ліквідність. Однак значне зростання дебіторської заборгованості та інших оборотних активів може нести ризики погіршення платіжної дисципліни та якості активів. Потрібно посилити контроль за дебіторами та структурою оборотних коштів. Тому можна сказати, що фінансовий стан досліджуваного товариства загалом покращився, проте важливо зрозуміти за рахунок яких джерел це відбулося.

Як бачимо, величина власного капіталу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2024-2025 роки майже не змінилася (зросла на 131,0 тис. грн. бо на 0,2%), але його питома вага суттєво зменшилась з 72,8% до 59,2% (або на 13,6 пунктів). Відбулося незначне зменшення капіталу у дооцінках і зростання нерозподіленого прибутку товариства. Структура власного капіталу загалом стабільна, але його роль у фінансуванні активів знижується. Це означає, що для досліджуваного товариства зростає залежність від позикових коштів.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасиву балансу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Пасив	На кінець 2024 року, тис. грн.	На кінець 2025 року, тис. грн.	Відхилення		Питома вага, %		Абс. відхи- лення у питомій вазі, %
			абсол., тис. грн.	відн., %	на кінець 2024 року	на кінець 2025 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ							
Зареєстрований капітал	2692,0	2692,0	0,0	0,0	2,5	2,1	-0,5
Капітал у дооцінках	13165,0	13081,0	-84,0	-0,6	12,4	10,0	-2,4
Резервний капітал	829,0	829,0	0,0	0,0	0,8	0,6	-0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	60453,0	60668,0	215,0	0,4	57,1	46,5	-10,6
Усього за розділом 1	77139,0	77270,0	131,0	0,2	72,8	59,2	-13,6
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	16061,0	18606,0	2545,0	15,8	15,2	14,3	-0,9
розрахунки з бюджетом	1851,0	4645,0	2794,0	150,9	1,7	3,6	1,8
розрахунками зі страхування	658,0	899,0	241,0	36,6	0,6	0,7	0,1
розрахунками з оплати праці	3062,0	3526,0	464,0	15,2	2,9	2,7	-0,2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	363,0	23444,0	23081,0	6358,4	0,3	18,0	17,6
Поточні забезпечення	1943,0	1145,0	-798,0	-41,1	1,8	0,9	-1,0
Інші поточні зобов'язання	4823,0	997,0	-3826,0	-79,3	4,6	0,8	-3,8
Усього за розділом 3	28761,0	53262,0	24501,0	85,2	27,2	40,8	13,6
БАЛАНС	105900,0	130532,0	24632,0	23,3	100,0	100,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Величина поточних зобов'язань ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в 2025 році порівняно 2024 роком різко зросла (на 24501,0 тис. грн. або на 85,2%), а їх частка у

валюти балансу збільшилась з 27,2% до 40,8% (на 13,6 пунктів). Це є ключовою зміною в балансі досліджуваного товариства. Якщо проаналізувати зміни у величині поточних зобов'язань протягом аналізованого періоду, то видно такі тенденції:

- найбільш критичні зростання відбулися у таких статтях: аванси отримані (величина зростала на 23081,0 тис. грн. або у 64 рази, а частка зросла до 18,0%), заборгованість перед бюджетом (величина статті зросла на 150,9%), кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (величина зросла на 15,8%);

- відбулося зменшення в таких статтях балансу, як інші поточні зобов'язання (величина зменшилась на 79,3%) і поточні забезпечення (величина зменшилась на 41,1%).

Таким чином, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» протягом 2024-2025 років зростає, але це зростання забезпечене переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, зокрема авансів, що може свідчити як про збільшення замовлень, так і про залежність майбутньої діяльності від передоплат. Хоча частка власного капіталу у структурі валюти балансу товариства ще прийнятна (більше 50%), проте її зниження підвищує ризики ліквідності та зменшує фінансову стійкість досліджуваного товариства.

Для підбиття підсумків оцінювання стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» необхідно розрахувати ще ряд показників, що характеризують його фінансовий стан (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансового стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2022-2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	Оптимальне значення	2024	2025	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Більше 0,5	0,73	0,59	-0,14
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Позичений капітал	Більше 1,0	2,68	1,45	-1,23

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,2-0,3	0,65	0,52	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,7-0,8	1,44	1,28	-0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Більше 2,0	2,21	1,68	-0,53
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток * 100 / Власний капітал	10-25%	0,96	0,17	-0,79
Рентабельність оборотних активів, %	Чистий прибуток * 100 / Середньорічна вартість оборотних активів	Більше 10%	1,0	0,17	-0,83
Рентабельність основних фондів, %	Чистий прибуток * 100 / Середньорічна вартість основних фондів	5-20%	1,72	0,32	-1,4
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток * 100 / Виручка	5-20%	0,46	0,07	-0,39
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток * 100 / Середньорічна вартість активів	5-10%	0,63	0,11	-0,52

Джерело: розраховано автором на основі [24, 25]

Як бачимо, у 2025 році фінансовий стан ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» загалом погіршився порівняно з 2024 роком. На це вказує зниження фінансової стійкості (погіршилось значення коефіцієнтів автономії та фінансової незалежності), але їх значення ще залишаються в допустимих межах. Така тенденція вказує на помірне зростання залежності від позикових коштів для товариства. Також протягом аналізованого періоду бачимо зниження усіх показників ліквідності, проте їх значення ще залишається на прийнятному рівні, що означає збереження платоспроможності для досліджуваного товариства. Найгірша ситуація протягом аналізованого періоду з рентабельністю ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», адже всі досліджені показники показали тенденцію до падіння і залишаються значно нижчими за оптимальне значення. Тому можна сказати, що

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зберігає ліквідність і відносну фінансову стійкість, але має критичне погіршення прибутковості та ефективності використання ресурсів, що вказує на появу кризових моментів в діяльності товариства.

Отже, результати діагностування стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дозволило зробити висновки, що в діяльності підприємства у 2025 році діюча стратегія виходу на ринок потребує деякої корекції. Товариство зберегло платоспроможність і достатній рівень фінансової стійкості, проте суттєве зниження прибутковості, рентабельності та операційної ефективності вказує на погіршення фінансового стану підприємства. Основними кризовими тенденціями є випереджальне зростання собівартості, збільшення залежності від короткострокових зобов'язань і зростання дебіторської заборгованості, що потребує впровадження заходів антикризового управління.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ ДЛЯ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

3.1 Пропозиції щодо розробки стратегії виходу досліджуваного підприємства з кризового стану

Проаналізувавши діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», ми виявили, що ситуація ще не критична, проте фінансовий стан підприємства погіршується (зокрема, чистий прибуток підприємства в 2024 році був невисоким – всього 742,0 тис. грн., проте в 2025 році знизився на 82,2% і дорівнював лише 132,0 тис. грн. Для підприємства, в якого в 2025 році чиста виручка дорівнювала 181468,0 тис. грн. це дуже мало. Саме тому підприємство потребує стратегії виходу з кризи, поки ситуація не стала катастрофічною.

Стратегія виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – це комплекс пов'язаних управлінських рішень, що спрямовані на вирішення двох важливих завдань: по-перше, попередження, подолання і мінімізація негативних наслідків кризових явищ; по-друге, забезпечення стійкої діяльності товариства в довгостроковій перспективі. Основні переваги, що отримає товариство від розробки і реалізації стратегії виходу з кризи, подано на рис. 3.1.

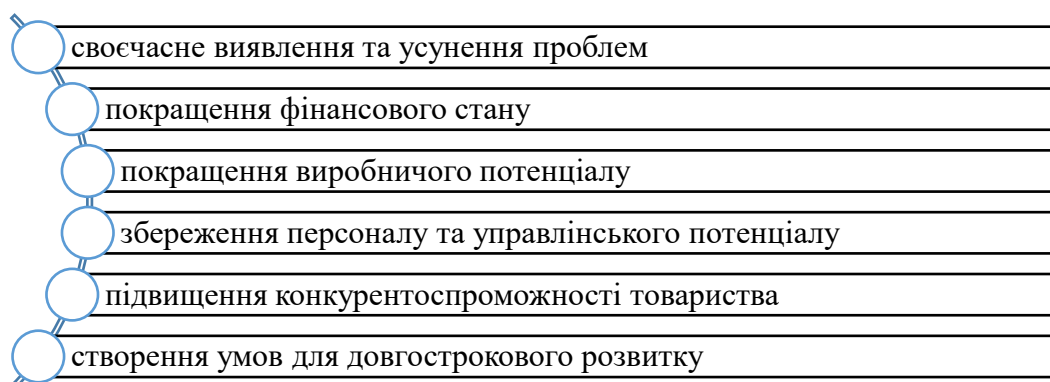


Рисунок 3.1 – Переваги від розробки і реалізації стратегії виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Джерело: сформульовано автором

Отже, якщо грамотно побудувати стратегію виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», то підприємство зможе не лише подолати кризові явища, а й створити основу для довгострокового розвитку і підвищення власної конкурентоспроможності.

Для розробки дієвої стратегії виходу з кризового стану в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» потрібно створити робочу групу, до якої слід залучити всіх топ-посадовців, а саме генерального директора та його заступників, а також керівників всіх підрозділів. Це потрібно для того, щоб стратегія виходу з кризи не була однобічною (містити лише рекомендації покращення фінансового стану або виробничих процесів). Стратегія має бути комплексною, і різні фахівці на основі власних досвіду, знань і бачення можуть запропонувати дійсно дієві механізми для виправлення ситуації.

Отже, процес розробки стратегії виходу з кризи включає основні етапи, що відображено на рис. 3.2.

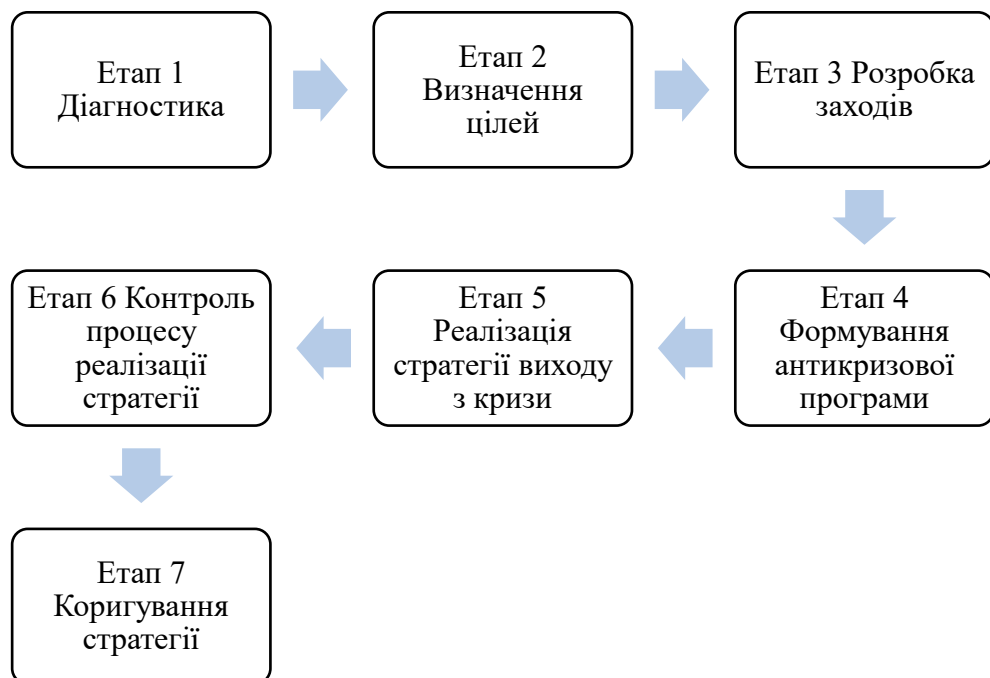


Рисунок 3.2 – Етапи процесу розробки стратегії виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо кожен етап детальніше.

Етап 1 – передбачає діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Це є один із найважливіших етапів, адже саме на ньому можна зрозуміти глибину кризи, причини її появи, а також можливі негативні події в майбутньому. Для діагностики застосовують різні методи, зокрема фінансовий аналіз, аналіз господарської діяльності, маркетинговий аналіз і аналіз ринкових позицій підприємства, кадровий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ризиків тощо.

Етап 2 – визначення стратегічних цілей виходу з кризи для підприємства. Ці цілі мають стосуватись всіх аспектів діяльності підприємства, зокрема:

- відновлення платоспроможності підприємства;
- забезпечення беззбитковості в діяльності;
- збереження виробничих потужностей, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію;
- підтримка конкурентоспроможності продукції;
- збільшення частки ринку і вихід на нові ринки;
- формування нових конкурентних витрат тощо.

Цілі можуть мати різну часову орієнтацію, тобто бути короткостроковими (до року), середньостроковими (1-3 роки) та довгостроковими (3-10 років). Короткострокові цілі направлені на вирішення поточних проблем, що призвели до погіршення діяльності товариства, наприклад, відновлення платоспроможності чи скорочення непродуктивних витрат. Середньострокові цілі мають на меті більш глобальні перетворення і часто передбачають зміну стратегічних цілей, наприклад, модернізацію виробництва чи збільшення частки на ринку. Проте лише довгострокові цілі мають на меті повну перебудову підприємства, наприклад, формування і утримання конкурентних переваг, впровадження інноваційних технологій тощо.

На цьому етапі важливо не лише визначити цілі, а й при їх формулюванні дотримуватись SMART-підходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії SMART-підходу при формулюванні цілей в рамках стратегії виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

№ п/п	Критерій при формулюванні цілі	Пояснення для критерію	Запитання для перевірки правильності формулювання цілі
1	2	3	4
1	S – Specific / конкретність	Ціль має бути чітко сформульована	Що саме потрібно досягнути?
2	M – Measurable /вимірюваність	Мають бути чіткі критерії для оцінки отриманого результату	Як зрозуміти, що цілі досягнута?
3	A – Achievable / досяжність	Ціль має бути такою, що її можна досягнути, враховуючи поточну ситуацію і наявні ресурси	Чи можна ціль досягнути?
4	R – Relevant / релевантність (значущість)	Ціль має відповідати потребам і пріоритетам товариства	Навіщо потрібно досягати цього результату?
5	T – Time-bound (обмеженість в часі)	Ціль має мати конкретні часові рамки для досягнення	До якої дати потрібно досягнути запланованого результату?

Джерело: сформульовано автором на основі

Саме даний підхід дасть змогу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» формулювати цілі більш точно. Прикладом цілі, що може бути сформульована для ТОВ в межах стратегії виходу з кризи, є «Збільшити чистий прибуток ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» на 15% в 2027 році (за 12 місяців) шляхом скорочення непродуктивних витрат на 10% та збільшення обсягів реалізації продукції на 10%».

Етап 3 – вказує на необхідність розробки комплексу антикризових заходів. Хоча при подоланні кризи основний акцент зазвичай роблять на стабілізації фінансового стану підприємства, проте розвиток підприємства і його успішна діяльність в довгостроковій перспективі потребують різних заходів, що мають охоплювати щонайменше три основних аспекти, а саме фінансовий, операційний та ринковий.

Фінансовий аспект може включати такі заходи, як оптимізація витрат (як виробничих чи збутових, так і накладних), реструктуризація заборгованості з метою зменшення навантаження і надання можливості погашення (наприклад, пролонгація, зміна графіків тощо), перегляд інвестиційних проєктів і відмова від

проектів із занадто високими витратами і ризиками, а також залучення оборотного фінансування чи продаж зайвих активів (тобто тих, що на даний момент не використовуються і їх використання в майбутньому не планується) саме фінансовий аспект направлений на покращення ліквідності і фінансової стійкості підприємства.

Операційний аспект стосується операційної діяльності підприємства та передбачає модернізацію обладнання, зниження енергомісткості і матеріаломісткості виробництва, оптимізацію запасів, вдосконалення процесів, відмову від збиткових виробництв і продуктів даний аспект має на меті вдосконалити операційну діяльність.

Ринковий аспект пов'язаний із ринком, на якому працює підприємство, а також із підходами до продажу товару на ньому. Він включає вихід на нові ринки (як внутрішні, так і зовнішні), розвиток онлайн-продажів, посилення бренду та розширення асортименту продукції. Також ринковий аспект вказує на те, що підприємство може переглянути ціни на продукції і запропонувати додаткові знижки чи акції, змінити канали збуту продукції та розглянути можливості партнерства або аутсорсингу для окремих видів діяльності, що не є пріоритетними або занадто витратними тощо. Фактично даний аспект направлений на те, щоб збільшити обсяги збуту продукції.

Заходи, що пов'язані із різними згаданими аспектами, мають бути застосовані паралельно, адже ці аспекти доповнюють один одного і лише самотійно не дають того ефекту, на який сподівається підприємство. Проте потрібно не забувати ще про одну сферу, заходи в межах якої можуть посприяти виходу з кризового стану, – йдеться про кадровий аспект. Саме робота із персоналом, зокрема підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення системи їх мотивації та корпоративної культури, а також робота в напрямку збереження ключових фахівців та формування кадрового резерву має бути включена до переліку антикризових заходів підприємства. Робота з кадрами дозволяє зробити антикризові заходи більш дієвими, бо навіть запропонувавши нові підходи до операційної діяльності, збуту продукції чи фінансової діяльності, але залишивши

старі підходи до управління персоналом, то повернення до старих проблем і захід в нову кризу буде обов'язково.

Етап 4 – передбачає формування антикризової стратегії, що ґрунтується на заходах, що були розроблені на попередньому етапі. Стратегію краще подати у вигляді програми, в якій описані не лише заходи, а й термін їх реалізації, відповідальні особи та очікувані результати (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Елементи антикризової програми для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» на 2027 рік

№ п/п	Антикризовий захід	Відповідальна особа	Термін реалізації заходу	Очікуваний результат від заходу
1	2	3	4	5
1	Аналіз витрат і скорочення непродуктивних витрат	Фінансовий директор	Січень-березень (3 місяці)	Зменшення витрат на 10%
2	Оптимізація запасів	Начальник виробництва	Січень-лютий (2 місяці)	Зменшення витрат на зберігання запасів на 5%
3	Модернізація виробництва	Технічний директор	Січень-серпень (9 місяців)	Зростання продуктивності діяльності на 5%
4	Розширення експорту продукції	Комерційний директор	Січень-грудень (12 місяців)	Зростання доходів на 12%
5	Навчання працівників	Відділ кадрів разом з керівниками підрозділів	Постійно	Зростання продуктивності праці на 5%

Джерело: сформовано автором

Важливим елементом, без якого процес реалізації запропонованих заходів буде неможливим, є фінансове планування, а саме розробка бюджету стратегії та визначення джерел фінансування стратегії. Саме ці аспекти потрібно продумати на даному етапі.

Етап 5 – направлений на реалізацію розробленої стратегії виходу з кризи. на цьому етапі окрім реалізації заходів потрібно працювати над розподілом ресурсів (щоб їх було достатньо для реалізації запропонованих заходів), здійснювати координацію підрозділів (адже стратегію впроваджують працівники, що працюють в цих підрозділах), а також здійснювати оперативне реагування на зміни, що

відбуваються в зовнішньому середовищі і можуть зробити запропоновані заходи занадто дорогими, невчасними і недоречними. Важливу роль на цьому етапі відіграє система внутрішніх комунікацій, адже саме вона забезпечує вчасну передачу інформації з метою швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Етап 6 – передбачає, що процес реалізації антикризової стратегії потребує здійснення контролю ходу реалізації стратегії, а також моніторингу результатів. В ході реалізації стратегії потрібно постійно відстежувати такі аспекти:

- виконання запланованих заходів;
- фінансові показники, зокрема значення коефіцієнта поточної ліквідності, чистого прибутку, рентабельності продаж, оборотності активів тощо;
- виробничі показники, зокрема продуктивність праці, рівень браку, рівень завантаженості обладнання, величину собівартості продукції тощо;
- ринкові показники, зокрема обсяг збуту продукції та, зокрема частку експорту, кількість нових клієнтів, частка ринку тощо.

Саме на цьому етапі можна оцінити ефективність прийнятих рішень щодо виходу з кризового стану для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Етап 7 – передбачає здійснення необхідних коригуючих заходів, щоб антикризова стратегія сприяла виходу з кризи, а не поглиблювала її. Необхідність цього етапу пов'язана із постійною зміною зовнішнього середовища та появою нових ризиків, що вимагає постійного перегляду стратегії виходу з кризи для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». За результатами моніторингу ситуації на підприємстві необхідно здійснювати такі заходи

- оновлювати плани;
- переглядати бюджети на окремі заходи і на стратегію загалом;
- адаптовуватись до нової ситуації на ринку;
- формувати нові антикризові заходи.

Внаслідок кожного циклу оцінювання формуються нові рішення і відбуваються зміни, що дозволяють підтримувати ефективність системи антикризового управління.

Процес розробки повноцінної стратегії виходу з кризового стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» досить тривалий (4-6 місяців), адже потрібно перш за все провести якісну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища товариства, а також добре продумати заходи, що є основою стратегії. Витрати на розробку стратегії – це власні витрати товариства. Розрахунок витрат на розробку стратегії виходу з кризового стану для товариства подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на розробку стратегії виходу з кризового стану для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Назва витрат	Сума, тис. грн.
1	2
1. Витрати на дослідження зовнішнього середовища	40,0
2. Витрати на підготовку та проведення засідань робочої групи	30,0
3. Витрати на заохочувальні виплати членам робочої групи	51,3
Разом	121,3

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, витрати на розробку стратегії виходу з кризового стану ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дорівнюють 121,3 тис. грн.

Отже, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» потребує впровадження комплексної стратегії виходу з кризового стану, яка охоплюватиме фінансові, операційні, ринкові та кадрові заходи, спрямовані на відновлення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства. Реалізація запропонованої стратегії, витрати на розробку якої становлять 121,3 тис. грн., дозволить своєчасно усунути наявні проблеми, зміцнити конкурентні позиції товариства та створити передумови для його довгострокового розвитку.

3.2 Впровадження у виробництво світлодіодних світильників з автономним живленням як заходу для подолання кризових явищ в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

В сучасних умовах ринок освітлення зазнав певних змін, зокрема змінюються вимоги до освітлення, а саме покупці вимагають енергоефективності на надійності. Основними тенденціями ринку стало поширення LED-технологій, розвиток «розумного» освітлення, енергоощадність і екологічність, індивідуальний дизайн тощо. Саме тому актуальними стають світлодіодні світильники. Окрім того, в українських реаліях часто бувають відключення світла, тому покупці цікавляться світильниками з автономним живленням від акумуляторних батарей.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» виготовляє світильники різного типу (комерційні, промислові, вуличні та з особливими властивостями) для потреб різних підприємств та установ. Серед асортименту є світильники як традиційні, так і LED-світильники. Пропонуємо для ТОВ впровадити у виробництво світлодіодні світильники з автономним живленням від акумуляторних батарей. Ці світильники можна застосовувати для виробничих, адміністративних, складських приміщень та інших об'єктів, зокрема для закладів медицини і освіти, житлового сектору та для об'єктів критичної інфраструктури, а також з метою забезпечення аварійного та резервного живлення.

Світильники з автономним живленням мають ряд переваг, які описані на рис. 3.3.

На світовому ринку є ряд виробників, що виготовляють сучасні світильники (наприклад, нідерландська компанія Signify чи японська компанія Ushio). На українському ринку в основному представлена продукція китайських (більш дешева) та європейських (більш дорога) виробників. До недоліків імпортованих аналогів можна віднести:

- нестабільна якість батарей;
- складність сервісного обслуговування, особливо якщо сервісний центр територіально далеко розташований;
- тривала логістика;

- відсутність адаптації до локальних умов.

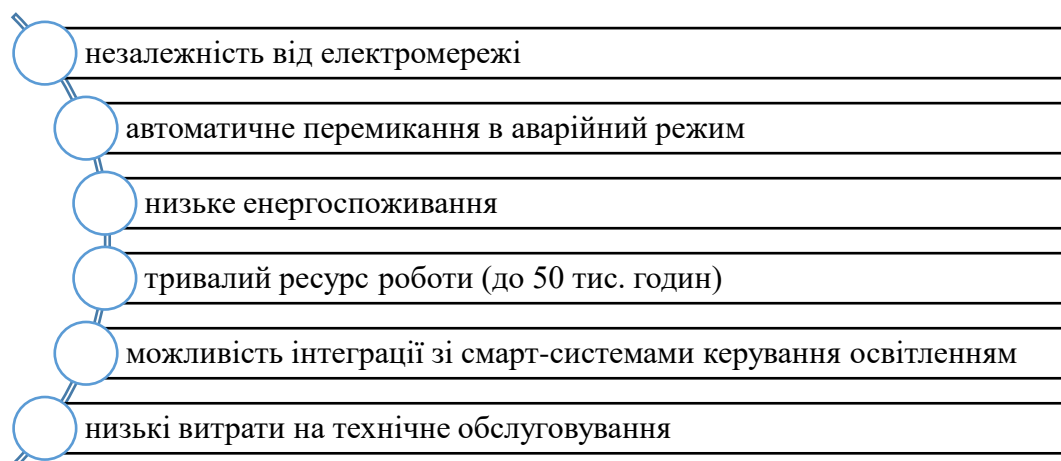


Рисунок 3.3 – Основні переваги для застосування світлодіодних світильників з автономним живленням

Джерело: сформульовано автором

Саме тому потрібно звертати увагу на місцевих виробників, бо для них перевагами стають контроль якості, швидкий сервіс і нижча собівартість.

Для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» впровадження новинки – це чудовий шанс розширити асортимент продукції і збільшити частку на ринку, подолати кризові явища і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Світлодіодний світильник з автономним живленням складається з таких основних вузлів:

- світлодіодний модуль (LED) – джерело світла з високою світловою віддачею та тривалим терміном служби;
- драйвер живлення – забезпечує стабільний режим роботи світлодіодів;
- акумуляторна батарея – накопичує електроенергію для автономної роботи;
- контролер заряду та керування – відповідає за заряджання акумулятора, захист від перезаряду та глибокого розряду;
- корпус світильника – виконує захисну та тепловідвідну функцію;
- сонячна панель (для автономних вуличних моделей) – забезпечує заряд акумулятора від сонячної енергії;

- датчики руху або освітленості (опційно) – підвищують енергоефективність системи.

Якщо описувати світлодіодний світильник з автономним живленням, що буде виготовляти ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», то його основними характеристиками є:

- світлодіодне джерело світла високої ефективності;
- вбудований акумуляторний блок, який можна буде заряджати;
- автоматичне перемикання на автономне живлення при зникненні мережевої напруги;
- час автономної роботи: від 1 до 8 годин (залежно від комплектації);
- корпус з високою механічною міцністю;
- ступінь захисту IP20–IP65 (за вимогами замовника);
- можливість індивідуального виконання відповідно до технічного завдання.

Оскільки ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» вже має виробничі площі, кваліфікований персонал, складальне обладнання та обладнання для перевірки надійності і для вимірювання світлових характеристик світильників, то капітальні витрати для підприємства включають витрати на придбання і встановлення/налагодження лінії, витрати на виготовлення документації на світильники і на їх сертифікацію.

Розрахунок витрат на придбання обладнання для виготовлення світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на придбання обладнання для виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», тис. грн.

№ п/п	Вид обладнання	Сума витрат
1	2	3
1	SMT лінія	2550
2	Піч оплавлення	610
3	АОІ система	820
4	Випробувальні стенди	410

Продовження табл. 3.4

1	2	3
5	Зарядні станції	250
6	Складальне обладнання	320
7	Інструмент	150
	Разом	5110

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, загальна сума витрат на придбання обладнання для виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням дорівнює 5110 тис. грн.

Для початку випуску продукції обладнання потрібно встановити і запустити. В табл. 3.5 подано розрахунок витрат на запуск лінії по виробництву світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Таблиця 3.5 – Розрахунок величини витрат на запуск лінії по виробництву світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

№ п/п	Вид витрат	Величина витрат, тис. грн.
1	2	3
1	Вартість придбання обладнання	5110
2	Транспортні витрати	155
3	Витрати на монтаж обладнання	98
4	Витрати на виконання налагоджувальних робіт	73
5	Інші види витрат	75
	Разом	5511

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, величина витрат на запуск лінії по виробництву світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дорівнює 5511,0 тис. грн.

Процес виготовлення світильників потребує розроблення відповідної документації, а світильники мають бути сертифіковані, тому в табл. 3.6 подано розрахунок капітальних витрат на організацію виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Таблиця 3.6 – Розрахунок величини капітальних витрат на організацію виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

№ п/п	Вид витрат	Величина витрат, тис. грн.
1	2	3
1	Величина витрат на запуск лінії	5511
2	Витрати на розробку документації	200
3	Витрати сертифікацію продукції	150
	Разом	5861

Джерело: розраховано автором

Відповідно, величина капітальних витрат на організацію виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дорівнює 5861,0 тис. грн.

Відповідно до наших розрахунків підприємство буде виготовляти і реалізовувати орієнтовано 3500 виробів на рік. Проведемо розрахунок собівартості виробництва і збуту партії пропонованих світильників для ТОВ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на виготовлення та збут світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

№п/п	Назва статті витрат	Сума витрат на всю партію, тис. грн.	Сума витрат на один виріб, грн.
1	2	3	4
1	Матеріальні витрати	6825	1950
2	Витрати на оплату праці	826,35	236,1
3	Нарахування на заробітну плату (22%)	181,65	51,9
4	Амортизація	511	146,0
5	Інші операційні витрати	333,9	95,4
6	Всього витрат на виготовлення продукції	8677,9	2479,4
7	Витрати на збут	204,4	58,4
	Всього витрат на виготовлення і збут продукції	8882,3	2537,8

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, повна собівартість світлодіодного світильника з автономним живленням дорівнює 2537,8 грн. за один виріб, а на всю партію – 8882,3 тис. грн.

Відповідно до наших прогнозів відпускна ціна виробу з ПДВ буде рівна 3500 грн. до одиницю. Проведемо розрахунок прогнозованих фінансових результатів, що отримає ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» від реалізації проекту по запуску виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозовані річні фінансові результати ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» від реалізації проекту по запуску виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням, тис. грн.

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Дохід від реалізації нової продукції	12250,0
2	ПДВ	2041,7
3	Чистий дохід від реалізації нової продукції	10208,3
4	Собівартість продукції	8882,3
5	Фінансовий результат до оподаткування	1326,0
6	Податок на прибуток	238,7
7	Чистий прибуток	1087,3

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, від реалізації проекту по запуску виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зможе отримати 1087,3 тис. грн. чистого прибутку в рік.

Для оцінки доцільності капіталовкладень ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в проект по запуску виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням розрахуємо ряд показників:

1) рентабельність продукції, формула розрахунку якої виглядає так:

$$R_{np} = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації продукції}}{\text{Собівартість виготовлення продукції}} * 100\%, \quad (3.1)$$

Тоді одержимо:

$$R_{np} = \frac{1087,3}{8882,3} * 100\% = 12,2\%.$$

2) рентабельність збуту, формула розрахунку якої має вигляд:

$$Pзб = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації продукції}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100\%, \quad (3.2)$$

Тоді одержимо:

$$Pзб = \frac{1087,3}{10208,3} * 100\% = 10,7\%.$$

3) річний грошовий потік проекту, формула розрахунку якого

$$Гп = \text{Чистий прибуток від реалізації продукції} + \text{Величина амортизації} \quad (3.3)$$

Тоді одержимо:

$$Гп = 1087,3 + 511 = 1598,3 \text{ тис. грн.}$$

4) період окупності капітальних інвестицій (звичайний), формула розрахунку якого має вигляд:

$$\text{Ток}_{зв} = \frac{\text{Сума капітальних інвестицій}}{\text{Величина річного грошового потоку}} \quad (3.4)$$

Тоді одержимо:

$$\text{Ток}_{зв} = 5861 / 1598,3 = 3,7 \text{ років або 3 роки і 8 місяців}$$

Зведемо результати розрахунків у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати оцінки доцільності капіталовкладень ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в проєкт по запуску виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням

Назва показника	Значення показника
1	2
Величина чистого доходу від реалізації нової продукції, тис. грн.	10208,3
Величина чистого прибутку від реалізації нової продукції, тис. грн.	1087,3
Рентабельність збуту, %	10,7
Рентабельність продукції, %	12,2
Величина грошового потоку, тис. грн.	1598,3
Термін окупності інвестицій (звичайний), років	3,7

Виробництво та реалізація світлодіодних світильників з автономним живленням для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є економічно доцільними. При чистому доході 10208,3 тис. грн. товариство отримує чистий прибуток 1087,3 тис. грн. і грошовий потік 1598,3 тис. грн. Рентабельність збуту (10,7%) та продукції (12,2%) свідчать про ефективність проєкту, а звичайний термін окупності інвестицій 3,7 року є прийнятним. Отже, впровадження нової продукції є прибутковим та інвестиційно привабливим для досліджуваного товариства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Надзвичайні ситуації: визначення причини, класифікація

Надзвичайна ситуація (НС) – обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинених катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності.

Надзвичайні ситуації класифікують за характером походження, ступенем поширення, розміром людських втрат і матеріальних збитків.

Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: техногенного характеру; природного характеру; соціальні; воєнні.

НС техногенного характеру – це промислові, транспортні аварії (катастрофи) з вибухом, пожежі, аварії з викидом небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо.

НС природного характеру – це порушення нормальних умов життя і діяльності людей на окремій території чи об'єкті, пов'язане з небезпечним геофізичним, геологічним чи гідрологічним явищем (землетруси, повені, урагани, снігові замети та ін.), деградацією ґрунтів чи надр, пожежею у природних екологічних системах, зміною стану повітряного басейну, інфекційною захворюваністю та отруєнням людей, інфекційним захворюванням свійських

тварин, масовою загибеллю диких тварин, ураженням сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками тощо.

Соціальні НС - пов'язані з протиправними діями терористичного та антиконституційного спрямування: терористичні акти (збройний напад, захоплення важливих об'єктів, напад на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях тощо.

Воєнні НС – пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин, нафтопродуктів, вибухівки тощо.

Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій: державний; регіональний; місцевий; об'єктовий.

Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України. Класифікація надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за рівнями потрібна для організації взаємодії органів влади, підприємств і установ під час їх ліквідації та подолання наслідків.

Для визначення рівня НС розглядаються наступні фактори:

- територіальне поширення та обсяги технічних і матеріальних ресурсів, які необхідні для ліквідації наслідків НС;

- кількість людей, які загинули або постраждали або умови життєдіяльності яких було порушено внаслідок надзвичайної ситуації;

Надзвичайна ситуація державного рівня – це ситуація:

- яка поширилась або може поширитися на територію інших держав;

- яка поширилась на територію двох чи більше регіонів України, а для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують можливості цих регіонів, але не менш як 1% від обсягу видатків відповідних бюджетів (НС державного рівня за територіальним поширенням);

- яка призвела до загибелі понад 10 осіб або внаслідок якої постраждало понад 300 осіб (постраждали – особи, яким внаслідок дії уражуючих чинників джерела НС завдано тілесне ушкодження або які захворіли, що призвело до втрати працездатності, засвідченої в установленому порядку) чи було порушено нормальні умови життєдіяльності понад 50 тис. осіб на тривалий час (більш як на 3 доби);

- внаслідок якої загинуло понад 5 осіб або постраждало понад 100 осіб, чи було порушено нормальні умови життєдіяльності понад 10 тис. осіб на тривалий час (більш як на 3 доби), а збитки (оцінені в установленому законодавством порядку), спричинені надзвичайною ситуацією, перевищили 25 тис. мінімальних розмірів (на час виникнення надзвичайної ситуації) заробітної плати;

- збитки від якої перевищили 150 тис. мінімальних розмірів заробітної плати;

- яка в інших випадках, передбачених актами законодавства, за своїми ознаками визнається як надзвичайна ситуація державного рівня.

Надзвичайна ситуація регіонального рівня – це така ситуація:

- яка поширилась на територію двох чи більше районів, областей, а для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують можливості цих районів, але не менш як 1% обсягу видатків відповідних місцевих бюджетів (НС регіонального рівня за територіальним поширенням);

- яка призвела до загибелі від 3 до 5 осіб або внаслідок якої постраждало від 50 до 100 осіб, чи було порушено нормальні умови життєдіяльності від 1 тис. до 10 тис. осіб на тривалий час (більш як на 3 доби), а збитки перевищили 5 тис. мінімальних розмірів заробітної плати;

- збитки від якої перевищили 15 тис. мінімальних розмірів заробітної плати.

Надзвичайна ситуація місцевого рівня – це така ситуація:

- яка вийшла за межі території потенційно небезпечного об'єкта, загрожує довкіллю, сусіднім населеним пунктам, інженерним спорудам, а для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта;

- внаслідок якої загинуло 1-2 особи або постраждало від 20 до 50 осіб, чи було порушено нормальні умови життєдіяльності від 100 до 1000 осіб на тривалий час (більш як на 3 доби), а збитки перевищили 0,5 тис. мінімальних розмірів заробітної плати;

- збитки від якої перевищили 2 тис. мінімальних розмірів заробітної плати.

Надзвичайна ситуація об'єктового рівня – це така ситуація, яка не підпадає під названі вище визначення.

Остаточне рішення щодо визначення рівня надзвичайної ситуації з подальшим відображенням його у даних статистики, зокрема у разі відсутності відомостей у повному обсязі стосовно розвитку надзвичайної ситуації, приймає МНС з урахуванням експертного висновку (за наявності) регіональної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС).

4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів

Безпека праці на виробництві охоплює такі три складники:

- безпеку виробничого обладнання;
- безпеку технологічних процесів;
- безпеку виконання робіт.

Безпеку виробничого обладнання забезпечують такими методами:

- вибором принципів дії, джерел енергії та параметрів процесів;
- зменшенням споживання та накопичення енергії;
- вбудованими засобами захисту й інформування про небезпеки;
- автоматизацією, дистанційним керуванням і контролем;
- дотриманням ергономіки та зниженням навантажень на працівників.

Виробниче обладнання має відповідати вимогам безпеки протягом усього строку експлуатації. Матеріали не повинні створювати шкідливих факторів, а навантаження — перевищувати допустимі межі. За потреби застосовуються захисні засоби (огороження, блокування).

Небезпечні зони (рухомі частини, гарячі елементи) повинні бути огорожені, ізольовані або недоступні. Допоміжні пристрої мають запобігати небезпеці при відключенні енергії та виключати самовільні зміни стану після її відновлення.

Обладнання повинно бути пожежо- і вибухобезпечним, не накопичувати статичну електрику та за потреби мати засоби локалізації шкідливих викидів або можливість їх підключення.

Рівні шуму, вібрації та випромінювань не повинні перевищувати встановлених норм. За необхідності обладнання має бути оснащене місцевим освітленням.

Робоче місце повинно відповідати ергономічним вимогам, забезпечувати зручну позу та безпечні умови праці. Перевага надається роботі сидячи або зміні положень.

Система керування має забезпечувати безпечну роботу в усіх режимах. Інформація про керування та безпеки повинна бути чіткою і легко сприйматися. Пульт управління має містити сигналізацію, індикацію несправностей та аварійну зупинку. Пуск і перезапуск здійснюються лише вручну, а аварійна зупинка залишається активною до скидання. Засоби захисту, що входять у конструкцію виробничого обладнання, повинні:

- забезпечувати можливість контролю їх функціонування;
- виконувати своє призначення безперервно у процесі роботи обладнання;
- діяти до повної нормалізації відповідного небезпечного чи шкідливого фактора, що спричинив спрацювання захисту;
- зберігати функціонування у випадку виходу з ладу інших засобів захисту.

За необхідності включення засобів захисту до початку роботи виробничого обладнання схемою управління повинні передбачатися відповідні блокування.

Виробниче обладнання має мати елементи або позначені місця для приєднання вантажозахоплювальних пристроїв із зазначенням маси. Якщо передбачено ручне переміщення – відповідні елементи чи форму для захоплення.

Безпека виробничого процесу визначається передусім урахуванням вимог безпеки до конкретного обладнання на етапі розробки проекту, випуску та випробуваннях випробного зразка та передачі його у серійне виробництво.

Основні вимоги безпеки до технологічних процесів:

- усунення контакту працівників із небезпечними матеріалами та відходами;
- заміна небезпечних процесів на безпечніші;
- механізація, автоматизація та дистанційне керування;
- герметизація обладнання;
- застосування засобів колективного захисту;
- раціональна організація праці та відпочинку;
- автоматичне інформування про небезпеки;
- системи контролю, аварійного відключення обладнання;
- своєчасне видалення та знешкодження відходів;
- забезпечення пожежної та вибухової безпеки.

Виробничі будівлі та споруди впливають на умови праці через освітлення, шум, мікроклімат, запиленість, загазованість і випромінювання. Невдале архітектурне або кольорове оформлення може негативно позначатися на психологічному стані працівників.

Умови праці залежать від розміщення обладнання, організації робочих місць, а також зберігання сировини, напівфабрикатів і відходів. Усі вимоги безпеки визначаються чинними будівельними нормами.

Рівні шкідливих факторів та освітлення на робочих місцях повинні відповідати нормативам. Розміщення обладнання і матеріалів має забезпечувати безпечні відстані та умови праці.

Зберігання і транспортування матеріалів повинні бути організовані так, щоб мінімізувати небезпечні фактори, із застосуванням механізації та безпечних транспортних засобів.

Безпека праці також залежить від технології виробництва, організації процесів, режиму праці та відпочинку, психологічного клімату і санітарно-побутових умов.

Важливими є медичні огляди працівників, врахування протипоказань, а також навчання з охорони праці та інструктажі.

Працівники повинні мати відповідну професійну підготовку і проходити регулярні перевірки стану здоров'я згідно з нормативами.

Основним напрямом підвищення безпеки є механізація та автоматизація виробництва, що покращує умови праці й зменшує ризики. В автоматизованих системах важливо враховувати взаємодію людини й техніки та дотримуватися вимог безпеки під час обслуговування обладнання.

Отже, безпека праці на виробництві забезпечується комплексним підходом, що охоплює безпечність обладнання, технологічних процесів і організації робіт. Її досягнення можливе завдяки впровадженню сучасних засобів захисту, автоматизації, дотриманню нормативів, ергономічних вимог та належній підготовці працівників. У результаті цього зменшуються професійні ризики, покращуються умови праці та підвищується загальний рівень виробничої безпеки.

ВИСНОВКИ

В представленій роботі проаналізовано діяльність досліджуваного товариства і обґрунтовано стратегію виходу з кризового стану.

Криза є закономірним етапом розвитку підприємства, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та може мати різні форми прояву. Своєчасне виявлення її ознак дає змогу мінімізувати негативні наслідки. Антикризове управління спрямоване на попередження, виявлення та подолання кризових явищ, забезпечення стабільності й ефективного функціонування підприємства. Його застосування сприяє збереженню конкурентоспроможності та подальшому розвитку підприємства.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є одним із провідних виробників світлотехнічного обладнання в Україні, має потужну виробничу базу та значний досвід роботи на ринку. Водночас результати діяльності у 2024–2025 роках свідчать про погіршення ефективності функціонування підприємства. Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації на 12,3% в 2025 році порівняно із 2024 роком, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зіткнулося зі швидшим зростанням собівартості продукції (на 19,3%), що призвело до скорочення валового прибутку на 12,7%, операційного прибутку на 79,1% та чистого прибутку на 82,2%. Крім того, спостерігається зменшення чисельності персоналу та зниження всіх показників рентабельності. Незважаючи на підвищення середньої заробітної плати на 19,7%, її рівень залишається нижчим за середні значення Тернопільської області.

Проведений аналіз активів і пасивів балансу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» свідчить про структурні зміни у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається зменшення вартості необоротних активів та збільшення частки оборотних активів, що відбулося переважно за рахунок зростання дебіторської заборгованості та величини грошових коштів. Водночас суттєво зросли поточні зобов'язання, особливо за рахунок отриманих авансів і

кредиторської заборгованості, що посилює залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування.

Оцінювання показників фінансового стану показало, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зберігає достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Значення коефіцієнтів автономії, фінансової незалежності та ліквідності залишаються в межах або близькими до нормативних значень. Проте спостерігається негативна тенденція до їх погіршення, що свідчить про поступове зростання фінансових ризиків.

Найбільш проблемною сферою діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є прибутковість та ефективність використання ресурсів. Усі показники рентабельності мають тенденцію до зниження та перебувають значно нижче рекомендованих значень. Це свідчить про істотне погіршення ефективності господарської діяльності та формування кризових тенденцій у функціонуванні підприємства.

На основі вище сказаного можна робити висновок, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» перебуває на початковій стадії розвитку кризових явищ. Незважаючи на збереження платоспроможності та відносної фінансової стійкості, підприємство стикається з проблемами зниження прибутковості, зростання витрат, збільшення дебіторської заборгованості та залежності від короткострокових зобов'язань. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність розроблення та впровадження комплексу заходів антикризового управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, покращення структури капіталу та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах кризового середовища.

Для подолання кризових явищ запропоновано комплексну стратегію виходу з кризи, яка передбачає послідовне проходження етапів діагностики, визначення цілей, розробки та реалізації антикризових заходів, контролю результатів і коригування прийнятих рішень. Стратегія охоплює фінансовий, операційний, ринковий та кадровий напрями діяльності підприємства. Витрати на її розроблення становлять 121,3 тис. грн.

Одним із ключових заходів стратегії є організація виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням, попит на які зростає завдяки тенденціям енергоефективності та необхідності резервного освітлення. Реалізація проєкту потребує капітальних вкладень у розмірі 5861,0 тис. грн.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність проєкту. Очікуваний чистий дохід від реалізації нової продукції становитиме 10208,3 тис. грн., чистий прибуток – 1087,3 тис. грн., а річний грошовий потік – 1598,3 тис. грн. Рентабельність продукції складе 12,2 %, рентабельність збуту – 10,7 %, а термін окупності інвестицій – 3,7 року.

Отже, впровадження запропонованої антикризової стратегії та запуск виробництва світлодіодних світильників з автономним живленням сприятимуть покращенню фінансових результатів, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню подальшого розвитку ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/mkgyvq>
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с. URL: <https://surl.li/wuazkr>
3. Плетньова Ю. К., Ахновська І. О. Формування алгоритму визначення та подолання кризи на підприємстві. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. Випуск 5 (60). С. 69-74. URL: http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2014_5_60_ekonom/JRN/17.pdf
4. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 14–24. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44742>
5. Костакова Л. Чинники виникнення криз на підприємстві. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С. 523-525. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/994d45e3-368a-4bf0-a6e9-54f35c12b5bb/content>
6. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 175-181. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-175_181.pdf
7. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. Вип. 1. С. 38-42. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-1-7
8. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8c551b31-9c83-47a8-875c-f6eb2a362d8f/content>

9. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 2(58). С. 83-88. URL: http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/14.pdf

10. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the development of the economic systems. 2023. №1. С. 220–225. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>

11. Юрик Н. С., Гарматюк О. О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. С. 255–267. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32391>

12. Гарматюк О. О., Дишкант Ю. Антикризовий менеджмент малого та середнього бізнесу. Галицький економічний вісник. Тернопіль. 2025. Том 95. № 4. С. 138–149. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50274>

13. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6(39). С. 288-296. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf)

14. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 173-180. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec91c01c-dd05-4d26-91f0-8a2e233b5542/content>

15. Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В., Клевцевич Н. А., Горбаченко С. А. Антикризове управління бізнесом: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2022. 182 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98f92651-8f79-4378-9fa7-33a7ac539a66/content>

16. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Наукова думка, 2009. 512 с.

17. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

18. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку 2024. №1 (11). С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

19. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: <https://vatra.ua/ukr/>

20. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33680115/

21. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: <https://opendatabot.ua/c/33680115>

22. Кадрові документи ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2024-2025 роки

23. Середня заробітна плата по Тернопільській обл. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/ternopolskaya/?utm_source=chatgpt.com

24. Баланс і звіт про фінансові результати ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2024-2025 роки.

25. Тема 7 Аналіз фінансового стану підприємства. URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/44graboveckij_Ekonomichnyj_analiz/p8.html

26. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483>

27. Петряков В. Етапи розробки антикризової стратегії. Сталий розвиток економіки. 2025. №4 (55). С. 252-255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-34>

28. Світлодіодне освітлення в промисловості. Види, особливості використання, рекомендації з вибору. URL: <https://surl.li/lyuvucv>

29. Застосування LED освітлення в торговому обладнанні. URL: <https://surl.cc/umrqij>

30. Надзвичайні ситуації та їх наслідки. Надзвичайні ситуації техногенного характеру. URL: https://opcb.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/09/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86_%D1%8F-2.pdf

31. Вимоги безпеки до технологічного обладнання і процесів. Заходи електробезпеки на підприємствах галузі. URL: https://opcb.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/09/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_7.pdf