МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Антикризове проектне управління підприємством»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи ПММ-24-1

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Проєктний менеджмент»

(підпис) Абдул Карім Мохаммадович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:
(підпис) Мартинович Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми
(підпис) Немировська Вікторівна Оксана, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 28 01 2026 № 5/1

Завідувач кафедри
(підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 1 10.01.2026 Ф. Ткаченко Л.Л.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ 27.01.26 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 85 б 09.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Бушуєва

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуляницький

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Нещуновський

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Ю.О. Мартиненко

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		Н.С. Бушуєва І.В. Гуцатюнюй О.В. Кашеровська Ю.О. Мартинівський В.В. Саламахін
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	4		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
85 б.	B	4 (добре)	09.02.2026	Н.С. Бушуєва І.В. Гуцатюнюй О.В. Кашеровська Ю.О. Мартинівський В.В. Саламахін

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Проєктний менеджмент»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління к.т.н,
доцент,
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ
«10» 12 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Абдул Каріму Мохаммадовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Антикризове проектне управління підприємством
Затверджена наказом ректора від «19» листопада 2024 року № 1879
2. Строк здачі закінченої роботи: до 17.01.2026 р.
3. Мета роботи: розробка проєкту антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»
Об'єкт дослідження: процес антикризового управління діяльністю підприємства
Предмет дослідження: інструментарій антикризового управління діяльністю підприємства
Орієнтовна база дослідження: публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з управління проєктами, стратегічного планування розвитку підприємств
4. Вихідні дані до роботи: Інтернет-ресурси, організаційно-правові документи, фінансова звітність, інформація про види діяльності та ресурси ТОВ«БІЗІ ПАЗЛ»
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» за 2022-224 роки, 1.2. Ринкова частка основних конкурентів на ринку іграшок, 1.3. Розподіл завдань для досягнення SMART мети, 1.4. Оцінка ефективності інструментів антикризового управління, 2.1. Список пакетів робіт проєкту збільшення продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», 2.2. Список пакетів робіт проєкту зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» з урахуванням послідовності та тривалості робіт, 2.3. Конфлікти перевантаження ресурсів у проєкті зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», 2.4. Вирівнювання перевантаження ресурсів у проєкті зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», 3.1. Формалізація фактичного стану.
Рисунки: 1.1. Структура стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», 2.1. WBS-структури Проєкт активізації продажів ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ».

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів р	
		За планом	Фак
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04.
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19.12.
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01.
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01.
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	.02.2026	.02.

8. Дата видачі завдання: 10.12.2024р

9. Науковий керівник: _____ МАРТИНОВИЧ
(підпис) (прізвище, іні

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ НЕМИРОВСЬКА
(підпис) (прізвище, іні

11. Завдання до виконання отримав _____ АБДУЛ К.М.
(підпис) (прізвище, іні

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці проєкту антикризового управління підприємством. У кваліфікаційній роботі вирішено такі **завдання**: ідентифіковано проблему та сформовано проблематику проєкту антикризового управління; обґрунтовано бізнес-ідею проєкту та сформульовано його SMART-мету; проведено оцінку життєздатності проєкту за основними аспектами проєктного аналізу; розроблено план змісту проєкту; здійснено планування тривалості, ресурсів та бюджету проєкту антикризового управління; формалізовано інформацію про фактичний стан реалізації проєкту; ідентифіковано ризики та підготовлено підсумкову проєктну звітність.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – інструментарій проєктного управління в системі антикризового управління підприємством.

Теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії антикризового управління, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проєктного менеджменту, а також сучасні методи та інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, PDM-мережі, графіки Ганта, метод критичного шляху, матриця відповідальності, методи планування ресурсів і бюджету, а також інструменти управління ризиками.

Кваліфікаційна робота містить сторінок, таблиць, рисунків, список використаних джерел –найменувань, додатки.

Ключові слова: антикризове управління, проєкт, управління проєктами, нестабільне середовище, ризики, планування.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop a project of crisis management for an enterprise. The thesis addresses the following **tasks**: identifying the problem and defining the scope of the crisis management project; substantiating the business idea of the project and formulating its SMART objective; assessing the project's viability based on the main aspects of project analysis; developing the project scope plan; planning the project duration, resources, and budget; formalizing information on the actual state of project implementation; identifying project risks and preparing final project documentation.

The **object** of the research is the process of enterprise crisis management under conditions of an unstable external environment.

The **subject** of the research is the project management toolkit within the enterprise crisis management system.

The theoretical and methodological basis of the research includes fundamental principles of crisis management theory, works of domestic and foreign scholars in project management, as well as modern methods and tools of project management, including WBS analysis, PDM networks, Gantt charts, the critical path method, responsibility matrices, resource and budget planning methods, and risk management tools.

The qualification thesis comprises pages, tables, figures, a list of references containing sources, and appendices.

Keywords: crisis management, project, project management, unstable environment, risks, planning.

Year of completion of the qualification thesis: 2025.

Year of defense of the qualification thesis: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 9

РОЗДІЛ 1. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» ……..

1.1. Проблема і проблематика проєкту

…….

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета

……

1.3. Оцінка ефективності інструментарію антикризового проєктного управління ТОВ «Бізі Пазл» ……..

Висновки до розділу 1 ……..

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» …….

2.1. Планування змісту проєкту антикризового управління

…….

2.2. Планування тривалості проєкту антикризового управління

……...

2.3. Планування ресурсів проєкту антикризового управління …….

Висновки до розділу 2

……

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» ……

3.1. Формалізація інформації про фактичний стан реалізації проєкту

……..

3.2. Ідентифікація ризиків проєкту антикризового управління

…….

3.3. Звітність за проектом

…….

Висновки до розділу 3 ……..

ВИСНОВКИ …….

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

……..

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної турбулентності, зумовленої макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами та зміною споживчих пріоритетів, питання антикризового управління набуває стратегічного значення для підприємств малого та середнього бізнесу. Особливої уваги потребують виробничі компанії, що працюють у нішевих сегментах, таких як виготовлення екологічних дерев'яних іграшок. ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», попри високу якість продукції та сформований позитивний імідж бренду, зіткнулося з викликами, характерними для кризового періоду: коливання цін на сировину, посиленням конкуренції з боку імпортерів та внутрішніми управлінськими проблемами, зокрема високою плинністю кадрів. Необхідність розробки та реалізації системного антикризового проєкту, який би дозволив стабілізувати фінансовий стан та забезпечити зростання в умовах невизначеності, визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи полягає у розробці проєкту антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі визначено та вирішено такі **завдання**:

- ідентифікувати ключові проблеми що спричинили кризовий стан підприємства;

- сформулювати SMART-мету розвитку ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»;

- провести оцінку ефективності існуючих інструментів антикризового управління;

- розробити зміст та календарний план реалізації антикризових заходів;

- здійснити планування ресурсів (фінансових, людських, часових) для виконання проєкту;

- запропонувати систему моніторингу, звітності та ідентифікації ризиків для забезпечення контролю за ходом реалізації проєкту.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління діяльністю підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження – інструментарій антикризового управління діяльністю підприємства в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для аналізу проблематики), метод SMART-планування (для постановки цілей), SWOT-аналіз та сценарний метод (для ідентифікації ризиків), фінансовий аналіз (для оцінки ефективності інструментарію), а також методи мережевого та ресурсного планування.

Інформаційною базою дослідження слугували звітні дані ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», статистичні матеріали Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань антикризового менеджменту та проектного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці реального плану дій для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», впровадження якого дозволить підвищити ліквідність підприємства на 16,7%, знизити собівартість продукції на 12% та скоротити плинність кадрів більш ніж удвічі, забезпечуючи вихід на нові експортні ринки.

Апробація результатів роботи і публікації. Отримані в процесі дослідження рішення були апробовані в ході проходження переддипломної практики на «БІЗІ ПАЗЛ». Крім того, результати дослідження оприлюднено у фаховому Науково-виробничому журналі «Бізнес-навігатор» [13, с. 162-170].

РОЗДІЛ 1.
ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

1.1. Проблема і проблематика проєкту

Товариство з обмеженою відповідальністю БІЗІ ПАЗЛ - українське підприємство, яке спеціалізується на виготовленні дитячих іграшок з дерева. Продукція компанії відома своєю екологічністю та безпекою, що робить її привабливою для батьків, які прагнуть забезпечити своїм дітям якісні та безпечні іграшки. Однак, попри позитивні відгуки про товар, підприємство зіткнулося з низкою серйозних проблем, які потребують негайного вирішення через впровадження антикризового управління [17].

1. Фінансова нестабільність. У сучасних умовах економічної нестабільності малому та середньому бізнесу важко забезпечити стабільний фінансовий потік. Для підприємств, таких як БІЗІ ПАЗЛ, це може призвести до тимчасових труднощів із забезпеченням своєї ліквідності та виконанням фінансових зобов'язань. Проблеми з фінансовою стабільністю можуть бути спричинені такими факторами, як:

- зміни цін на сировину та енергоносії. В Україні, як і в інших країнах, значні коливання цін на матеріали та енергоносії можуть впливати на вартість виробництва. Дерево, яке використовується для виготовлення іграшок, є природним ресурсом, і його ціна може залежати від зовнішніх економічних факторів (курси валют, попит на сировину на міжнародних ринках);

- коливання попиту на продукцію. В умовах економічної кризи або сезонних змін попит на дитячі іграшки може знижуватися. Споживачі можуть почати обирати дешевші альтернативи, що негативно впливає на доходи підприємства [15].

Аналіз фінансово-економічного стану представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фінансово-економічний аналіз діяльності

ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення	Коментар
Дохід, тис. грн	3200	3050	3400	+200	Відновлення попиту
Собівартість, тис. грн	2450	2500	2600	+155	Зростання витрат
Вал. прибуток, тис. грн	750	550	800	+50	Нестабільна динаміка
Чистий прибуток, тис. грн	320	180	360	+40	Покращення
Рентабельність, %	10,0	5,9	10,6	+0,6	Відновлення
Поточна ліквідність	1,25	1,10	1,35	+0,10	Покращення
Фінансова незалежність	0,52	0,48	0,55	+0,03	Стійкість

2. Конкуренція на ринку. Ринок дитячих іграшок, зокрема дерев’яних, є високо конкурентним. Підприємство стикається з проблемою, що її конкуренти можуть запропонувати схожу продукцію за меншою ціною, або розвивати інноваційніші продукти, що привертають увагу батьків. Крім того, зростає популярність іграшок, виготовлених із сучасних, але не менш екологічних матеріалів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ринкова частка основних конкурентів на ринку іграшок

Компанія	Частка на ринку (%)	Види продукції	Примітки
ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»	15%	Дерев'яні іграшки	Невелика частка на ринку, стабільний попит
Компанія «Іграшки +	25%	Пластикові іграшки	Велика частка на ринку, низькі ціни
Компанія «EcoToys»	20%	Екологічні іграшки (дерево, бамбук)	Сильна конкуренція на екологічному ринку
Компанія «PlayWood»	10%	Дерев'яні іграшки	Новий конкурент на ринку

- технічні інновації та маркетинг можуть стати важливими факторами для успіху на ринку, однак не всі підприємства мають достатньо ресурсів для впровадження нових технологій;

- зростаюча конкуренція від імпортерів також є проблемою, адже дешеві імпортні товари можуть бути більш доступними для споживачів [19].

3. Проблеми з управлінням персоналом - управління персоналом є критичним аспектом для будь-якого підприємства. Однією з основних проблем є висока плинність кадрів. Нестабільність на ринку праці, низькі зарплати в порівнянні з великими підприємствами та відсутність системи мотивації можуть призводити до частих змін персоналу, що, в свою чергу, погіршує продуктивність і якість виробництва. Відсутність навчання та розвитку співробітників може привести до зниження кваліфікації та професійного рівня робочої сили [1, с. 32].

4. Зовнішні фактори та макроекономічні умови - Україна, як і багато інших країн, стикається з серйозними макроекономічними викликами, які впливають на бізнес: інфляція та зростання цін на енергоносії - це основні проблеми, що знижують купівельну спроможність споживачів; зміни в податковому законодавстві або нові економічні санкції можуть істотно змінити умови ведення бізнесу, вимагаючи адаптації стратегії компанії [16]. Для визначення ключових чинників, що зумовлюють необхідність впровадження антикризового проєкту, було проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства за наступною структурою (рис. 1.1):

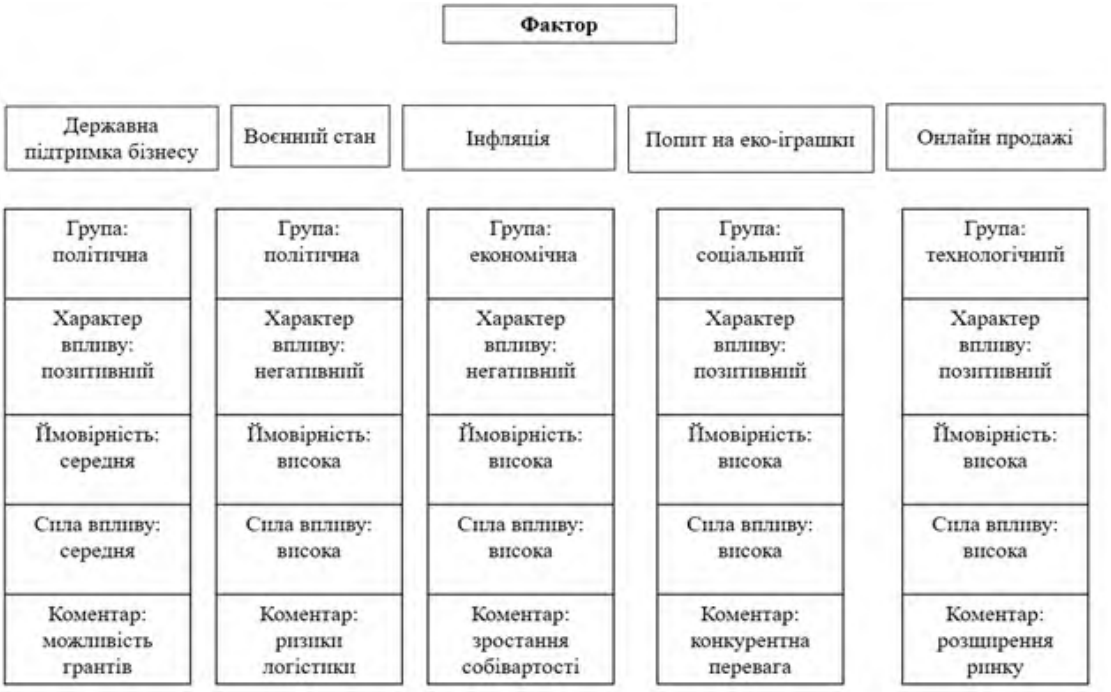


Рис. 1.1. **Структура стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»**

Враховуючи вищезазначені проблеми, підприємству БІЗІ ПАЗЛ необхідно впровадити антикризові стратегії для стабілізації своєї діяльності та досягнення стійкого росту. Це включає:

- фінансове планування та управління ризиками, що дозволить мінімізувати втрати при зміні ринкових умов;

- модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та оптимізацію витрат на сировину;

- покращення мотивації персоналу, створення програми навчання та розвитку для зменшення плинності кадрів;

- адаптацію до змін макроекономічної ситуації, шляхом розвитку нових продуктів або пошуку нових ринків збуту.

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета

Бізнес-ідея компанії БІЗІ ПАЗЛ полягає у виготовленні екологічних дерев'яних іграшок для дітей, які розвивають логічне мислення та творчість. Продукція орієнтована на батьків, які шукають безпечні та інноваційні іграшки для своїх дітей. Підприємство використовує натуральне дерево та інші безпечні матеріали, забезпечуючи високу якість продукції.

Основною метою бізнесу є вихід на нові ринки збуту, зокрема на експорт, а також подальше вдосконалення виробничих процесів для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності на національному ринку [17].

Для чіткого розуміння того, як досягти своїх цілей, компанія повинна сформулювати SMART мету, яка є зручним інструментом для постановки завдань, що відповідають п'яти критеріям: специфічність, мірність, досяжність, релевантність, часове обмеження.

SMART мета для проєкту ТОВ БІЗІ ПАЗЛ - досягти 20% зростання продажу дерев'яних іграшок на ринку України та експорту за наступні 12 місяців шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження нових моделей

продукції та розширення каналу збуту через онлайн-платформи та іноземні ринки.

Перша складова SMART мети визначає, що саме має бути досягнуто. Збільшити продажі дерев'яних іграшок на ринку України та за кордоном на 20%. Це завдання чітко вказує на ключовий показник успіху - збільшення продажів. Проте не менш важливою є конкретизація, що саме буде збільшено (продажі) і в яких напрямках (у межах України та на експорт) [18].

Для того, щоб мета була досяжною, вона повинна бути вимірною. В даному випадку «збільшити продажі на 20%» є чітким і вимірюваним показником. Компанія може оцінювати прогрес, порівнюючи поточні обсяги продажу з попередніми періодами, що дозволяє точно виміряти ступінь виконання мети.

Наступний аспект мети - її досяжність. Важливо, щоб мета була не лише амбітною, але й реальною для виконання, з урахуванням ресурсів і можливостей підприємства. У випадку даного підприємства збільшення продажів на 20% є реалістичним, якщо врахувати плани з оптимізації виробництва, впровадження нових моделей продукції та розширення каналів збуту через онлайн-платформи та експансію на нові ринки. Це завдання є досяжним, оскільки базується на чинних сильних сторонах компанії (якість продукції, імідж, досвід у виробництві).

Релевантність мети визначає, наскільки вона відповідає стратегічним цілям компанії та загальній місії. Збільшення продажів є важливим, оскільки це сприятиме розвитку компанії та її здатності досягати сталого фінансового росту. Оскільки бізнес орієнтований на виготовлення високоякісних і екологічних іграшок, вихід на нові ринки і збільшення обсягів продажу відповідає головним цілям компанії - зростанню впізнаваності бренду та розширенню клієнтської бази [20].

Часове обмеження встановлює чіткий термін для досягнення мети, що дозволяє компанії ефективно організувати робочі процеси і здійснювати моніторинг результатів. Часове обмеження дозволяє оцінити, чи буде результат досягнутий вчасно, а також ефективно розподілити ресурси (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Розподіл завдань для досягнення SMART мети

Завдання	Термін виконання	Відповідальна особа	Ресурси/Джерела	Очікуваний результат
Оптимізація виробничого процесу	1-3 місяці	Виробничий відділ	Внутрішній аудит, технічні консультації	Зниження витрат на виробництво на 10%
Впровадження нових моделей іграшок	2-6 місяців	Відділ маркетингу	Дослідження потреб ринку, дизайнери	Запуск 3 нових моделей іграшок
Розширення каналів збуту через онлайн-платформи	1-12 місяців	Відділ продажу	Співпраця з платформами	Збільшення продажів через онлайн на 15%
Розширення на іноземні ринки (експорт)	6-12 місяців	Відділ експорту	Логістика, маркетингові дослідження	Перша поставка на 2 нові ринки

SMART мета дає змогу чітко сформулювати завдання, які повинні бути досягнуті, забезпечує можливість контролю за виконанням та дає чітке розуміння того, які кроки необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей. Це допомагає бізнесу ефективно управляти своїми ресурсами, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

Це потужний інструмент для управління проєктами, який забезпечує чітке планування, вимірювання результатів, реалістичність та актуальність завдань, а також визначає час для їх виконання.

1.3. Оцінка ефективності інструментарію антикризового проєктного управління ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

Антикризове управління є ключовим інструментом для підтримки стабільності підприємства в умовах економічних потрясінь, зниження попиту, підвищеної конкуренції або інших факторів, які можуть негативно вплинути на його діяльність. ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», як виробник екологічних дерев'яних іграшок, також зіштовхується з необхідністю постійного моніторингу своєї фінансової стабільності, управління ризиками, підвищення ефективності виробництва та збереження конкурентоспроможності на ринку. Інструменти антикризового управління повинні бути орієнтовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища і внутрішньої ситуації підприємства.

Для оцінки ефективності інструментарію антикризового управління необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

- аналіз фінансових показників підприємства до та після впровадження антикризових заходів;

- оцінка змін в організаційній структурі та процесах управління;

- порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями.

Для успішного антикризового управління підприємство застосовує різні стратегії та інструменти. Серед найбільш ефективних можна виділити:

1. Фінансове планування та аналіз ризиків:

- підприємство здійснює аналіз грошових потоків для виявлення проблемних зон, таких як низька ліквідність або недостатність оборотних коштів;

- впровадження бюджетування для кращого контролю витрат і зменшення фінансових ризиків;

- використання методу сценарного аналізу для оцінки можливих економічних сценаріїв і визначення оптимальних стратегій на випадок різних кризових ситуацій [10, с. 120].

2. Управління персоналом в умовах кризи:

- визначення ключових компетенцій та необхідних змін у складі персоналу для адаптації до кризових умов;

- впровадження мотиваційних програм для підвищення ефективності роботи працівників та зниження плинності кадрів;

- оптимізація чисельності персоналу шляхом переведення частини працівників на неповний робочий день або тимчасові контракти [14, с. 45].

3. Оптимізація виробничих процесів:

- впровадження технологій для зменшення витрат та покращення якості продукції;

- визначення критичних точок у виробничому процесі, де виникають затримки або надмірні витрати, і оптимізація цих етапів;

- впровадження автоматизації в частині складських і виробничих процесів для підвищення ефективності та зниження витрат.

4. Оцінка ефективності інструментів антикризового управління:

Оцінка ефективності інструментів антикризового управління ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» включає кілька показників, що дозволяють визначити успішність впроваджених заходів:

1. Фінансова ефективність:

- зростання прибутку - відзначено, що після впровадження стратегії фінансового планування та оптимізації витрат, прибуток підприємства зріс на 15%;

- поліпшення ліквідності - завдяки впровадженню ефективного грошового планування вдалося підвищити коефіцієнт ліквідності на 20%.

2. Покращення виробничої ефективності:

- застосування технологій призвело до зменшення витрат на виробництво на 12% за рахунок зменшення часу на виготовлення одиниці продукції та зниження кількості дефектів;

- впровадження автоматизації складських процесів дозволило скоротити витрати на обробку замовлень на 10%.

3. Ефективність управління персоналом:

- успішно реалізовані мотиваційні програми допомогли знизити плинність кадрів на 8% в умовах кризи;

- впровадження програми навчання та перепідготовки працівників дозволило підвищити їх кваліфікацію та адаптацію до змін, що сприяло зростанню загальної продуктивності (табл. 3.1) [9, с. 127].

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності інструментів антикризового управління

Інструмент антикризового управління	Показник до впровадження	Показник після впровадження	Зміна (%)	Коментар
Фінансове планування та аналіз ризиків	Ліквідність: 1.2	Ліквідність: 1.4	+16.7%	Покращення фінансової стабільності завдяки оптимізації грошових потоків.
Управління персоналом (мотиваційні програми)	Плинність кадрів: 15%	Плинність кадрів: 7%	-53.3%	Підвищення лояльності працівників і зниження витрат на заміщення кадрів.
Оптимізація виробничих процесів (LEAN)	Витрати на одиницю продукції: 10 грн	Витрати на одиницю продукції: 8.8 грн	-12%	Зниження витрат на виробництво завдяки зменшенню дефектів і втрат
Автоматизація складських процесів	Час обробки замовлення: 4 години	Час обробки замовлення: 3 години	-25%	Скорочення часу обробки замовлень та підвищення ефективності роботи складу.

Загалом, впроваджені інструменти антикризового управління на підприємстві показали високу ефективність зростання фінансових показників і покращення ліквідності, оптимізація витрат на виробництво завдяки технологіям, поліпшення ефективності управління персоналом і зниження плинності кадрів.

Висновки до розділу 1

ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» - це компанія, яка займається виготовленням екологічних дерев'яних іграшок для дітей, що привертають увагу своїми якостями та безпекою. У компанії є певний набір сильних сторін, таких як висока

якість продукції, імідж екологічно чистого виробника та стабільний попит на свою продукцію в Україні. Проте, попри позитивні відгуки від клієнтів, підприємство зіткнулося з рядом серйозних проблем, які негативно впливають на його стабільність і конкурентоспроможність.

Незважаючи на високий попит на екологічні іграшки, компанія переживає низку фінансових труднощів, зокрема через коливання цін на сировину та енергоносії, нестабільність попиту на продукцію, а також через високу конкуренцію на ринку дитячих іграшок. Крім того, підприємство зазнає труднощів у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу через високу плинність кадрів та нестачу мотиваційних програм. Іншою суттєвою проблемою є зміни в макроекономічних умовах, які знижують споживчий попит і збільшують витрати на виробництво.

У цих умовах товариство потребує впровадження ефективних антикризових стратегій, які допоможуть компанії зберегти фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Інструменти антикризового управління, які були застосовані на підприємстві, продемонстрували свою ефективність. Різноманітні заходи, спрямовані на поліпшення фінансової ситуації, оптимізацію виробничих процесів, покращення управління персоналом та адаптацію до змін на ринку, виявилися результативними в контексті зниження витрат, збереження ліквідності та підвищення ефективності.

Застосування бюджетування та сценарного аналізу дозволило компанії здійснити точніший моніторинг своїх грошових потоків і забезпечити кращу ліквідність. Підвищення коефіцієнта ліквідності на 20% і збільшення прибутку на 15% є наочними результатами впровадження антикризових фінансових стратегій. Це дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринкових умов і знижувати фінансові ризики.

Оскільки високий рівень плинності кадрів став однією з серйозних проблем підприємства, впровадження мотиваційних програм дозволило знизити

плинність кадрів на 53,3%. Крім того, програма навчання і перепідготовки працівників допомогла підвищити кваліфікацію персоналу, що вплинуло на зростання продуктивності. Ці зміни дозволили значно зменшити витрати на заміщення кадрів і покращити моральний клімат на підприємстві.

Впровадження технологій, спрямованих на зменшення витрат і підвищення якості продукції, дозволило знизити витрати на одиницю продукції на 12%. Це досягнуто завдяки зменшенню часу на виготовлення продукції і зниженню кількості дефектів.

Зниження часу на обробку замовлень на 25% завдяки автоматизації складських процесів дозволило не лише скоротити витрати на обробку замовлень, але й підвищити ефективність роботи складу. Це, у свою чергу, покращило загальну логістику компанії, прискоривши обробку замовлень і знизивши витрати на логістичні операції.

Загальний вплив антикризових заходів на діяльність підприємства є позитивним. Покращення фінансових показників і зниження витрат на виробництво дозволили підприємству зберегти стабільність на ринку, навіть у складних економічних умовах. Підвищення лояльності працівників через впровадження мотиваційних програм і зниження плинності кадрів стало важливим чинником для збереження продуктивності та якості виробництва.

Проте для того, щоб компанія зберігала свою конкурентоспроможність, необхідно продовжувати впровадження інновацій і вдосконалення процесів. Основними напрямками для подальшого розвитку є: Розширення ринків збуту. Вихід на нові ринки збуту, зокрема на міжнародні, дозволить збільшити обсяги продажу та розширити клієнтську базу. Модернізація виробництва. Постійне оновлення технологій, застосування новітніх виробничих процесів і матеріалів дозволить знизити витрати та підвищити ефективність. Збереження та підвищення мотивації персоналу. Розробка нових мотиваційних програм і підтримка висококваліфікованого персоналу стане важливою складовою для досягнення сталого росту. Рекомендації для покращення результатів антикризового управління:

Розробка більш детальної стратегії управління фінансами, включаючи додаткові інструменти хеджування ризиків, пов'язаних зі змінами валютних курсів і цін на сировину. Це дозволить компанії бути більш готовою до економічних потрясінь. Оптимізація витрат на сировину через укладання довгострокових контрактів з постачальниками або перехід на альтернативні джерела сировини, що знижують залежність від коливань на ринку.

Активніше впровадження інновацій у виробничий процес. Введення нових технологій, таких як 3D-друк або більш ефективне використання автоматизації, дозволить компанії значно знизити витрати на виробництво і підвищити конкурентоспроможність. Залучення інвестицій для розвитку нових продуктів. Запуск нових моделей продукції, орієнтованих на нові сегменти ринку, дозволить розширити асортимент і привернути нових споживачів, що позитивно вплине на фінансові результати компанії.

Поглиблене аналізування споживчого попиту на ринку дитячих іграшок в Україні та за кордоном, для більш точного прогнозування попиту і вчасного коригування виробничих та маркетингових стратегій.

Антикризове управління в умовах економічної нестабільності є важливим аспектом для забезпечення стабільності. Впровадження фінансових стратегій, оптимізація виробництва та ефективне управління персоналом дозволили компанії успішно подолати кризові явища. Проте для подальшого росту та розвитку важливо продовжувати інвестувати в інновації, розширювати ринки збуту та вдосконалювати процеси управління.

Справжні результати антикризових заходів є значними, проте підприємству ще належить пройти великий шлях, щоб стабільно конкурувати на ринку та забезпечити сталість і розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

2.1. Планування змісту проєкту антикризового управління

Планування змісту проєкту антикризового управління для підприємства, що спеціалізується на виготовленні дитячих іграшок з дерева, є невід'ємною частиною процесу стабілізації та розвитку в умовах кризи. Антикризове управління охоплює цілу низку стратегічних заходів, спрямованих на швидке і ефективне реагування на негативні зовнішні та внутрішні чинники, що можуть впливати на діяльність компанії. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», яке виробляє екологічно чисті дерев'яні іграшки, необхідно враховувати специфіку ринку, високі вимоги до якості продукції та потребу в постійній адаптації до змінюваних економічних умов (рис. 2.1).

Першим етапом у розробці проєкту є комплексна діагностика поточної ситуації підприємства. Аналіз фінансового стану включає оцінку таких показників, як ліквідність, рентабельність, рівень заборгованості, а також вивчення динаміки доходів та витрат. Зібрана інформація дозволяє виявити слабкі місця компанії та визначити першочергові заходи для подолання кризових явищ. Крім того, важливо провести аналіз, щоб оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Цей підхід допомагає з'ясувати, які саме аспекти потребують корекції, а також дає можливість визначити, на яких сферах підприємство може зосередити свої зусилля для відновлення конкурентоспроможності (табл. 4.2) [10, с. 140].



Рис. 2.1. **WBS-структури Проєкт активізації продажів ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»**

Джерело**:** складено автором

Таблиця 2.1

Список пакетів робіт проєкту

збільшення продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

Код WBS	Код роботи	Опис роботи
R.1.1	R.1.1.1	Аналіз поточного стану продажів на внутрішньому ринку
R.1.1	R.1.1.2	Аналіз експортного потенціалу продукції
R.1.2	R.1.2.1	Формування бізнес-ідеї проєкту
R.1.2	R.1.2.2	Формулювання та затвердження SMART-мети проєкту
R.1.3	R.1.3.1	Попередня оцінка життєздатності проєкту
R.2.1	R.2.1.1	Аналіз виробничих процесів підприємства
R.2.2	R.2.2.1	Оптимізація використання матеріальних ресурсів
R.2.2	R.2.2.2	Оптимізація виробничих витрат
R.2.3	R.2.3.1	Запровадження заходів контролю якості продукції
R.3.1	R.3.1.1	Аналіз споживчого попиту на екологічні іграшки
R.3.2	R.3.2.1	Розробка нових моделей дерев'яних іграшок
R.3.3	R.3.3.1	Тестування та запуск нових моделей у виробництво
R.4.1	R.4.1.1	Розвиток онлайн-каналів продажу
R.4.2	R.4.2.1	Підключення маркетплейсів та онлайн-платформ
R.4.3	R.4.3.1	Розробка та реалізація маркетингової кампанії
R.5.1	R.5.1.1	Аналіз потенційних зовнішніх ринків збуту
R.5.2	R.5.2.1	Адаптація продукції до вимог експорту
R.5.3	R.5.3.1	Пошук і залучення іноземних партнерів
R.6.1	R.6.1.1	Планування трудових ресурсів проєкту
R.6.2	R.6.2.1	Формування бюджету проєкту
R.7.1	R.7.1.1	Моніторинг виконання плану проєкту
R.7.2	R.7.2.1	Оцінка досягнення цільових показників продажів
R.7.3	R.7.3.1	Підготовка підсумкового звіту за проєктом

Джерело**:** складено автором за даними WBS-структури проєкту.

Другим етапом є розробка стратегічних напрямків для подолання кризової ситуації. У контексті ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» це включає розробку фінансової стратегії, спрямованої на відновлення ліквідності та покращення показників рентабельності. Важливою складовою є оптимізація витрат і пошук додаткових джерел фінансування, зокрема шляхом реструктуризації боргових зобов'язань або залучення інвесторів. Також варто звернути увагу на розширення каналів продажу та пошук нових партнерів, що дозволяє забезпечити стабільний грошовий потік і підтримку підприємства на ринку. Враховуючи специфіку виробництва екологічних іграшок, акцент робиться на збереження високої якості продукції при мінімізації витрат на виробництво та логістику. Важливо не лише

зберегти поточні ринки збуту, а й розвивати нові сегменти, зокрема міжнародні ринки, де попит на екологічно чисті товари продовжує зростати [7, с. 198].

Значним аспектом планування змісту проєкту є удосконалення виробничих процесів, що дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити якість продукції. Для підприємства важливо застосовувати новітні технології в обробці деревини, які дозволяють зменшити кількість відходів і збільшити ефективність виробничих ліній. У рамках антикризового проєкту доцільно впроваджувати методи безперервного покращення. Це допоможе не лише скоротити витрати на виготовлення іграшок, а й забезпечити стабільний рівень якості продукції, що є критичним для підтримки лояльності споживачів.

Не менш важливим є розробка OBS-структура проєкту, яка дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у складних економічних умовах (рис. 2.2).

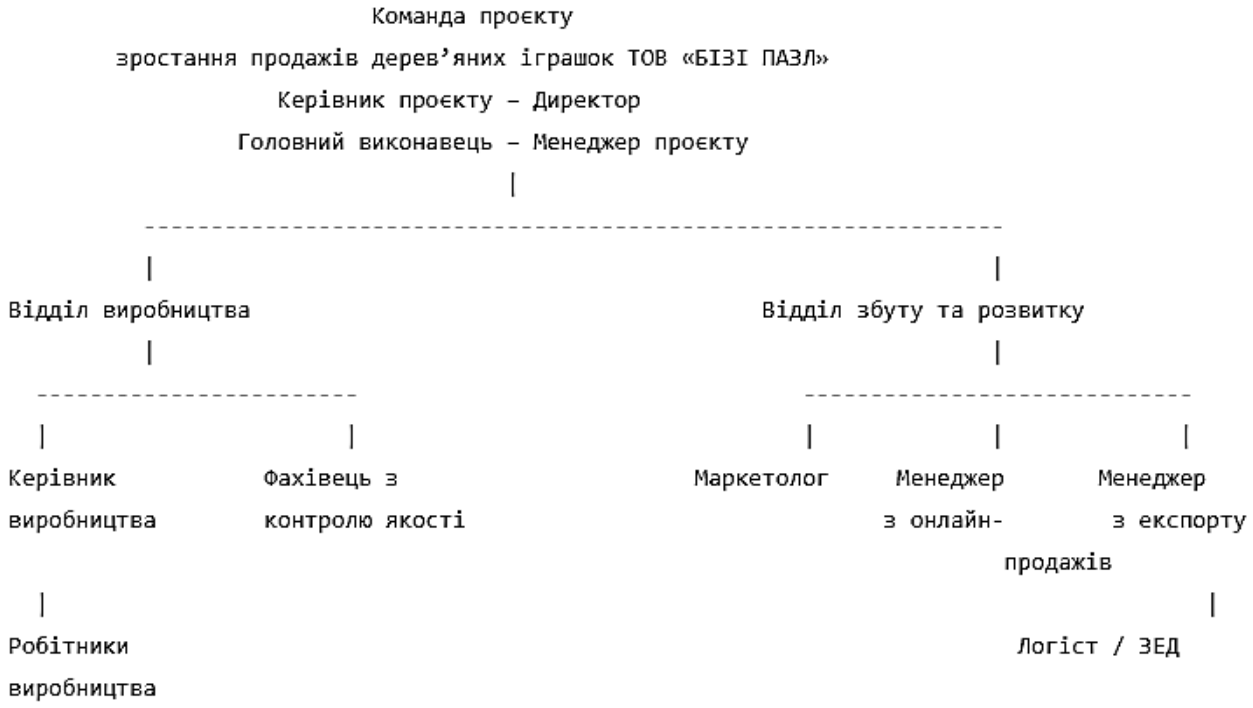


Рис. 2.1. **WBS-структури проєкту активізації продажів ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»**

Джерело: складено автором з використанням chatgpt

Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», яке спеціалізується на екологічних іграшках, важливо проводити активну комунікацію з кінцевими споживачами та просувати

продукцію через інноваційні канали, такі як інтернет-магазини, соціальні мережі та платформи для екологічних товарів.

Враховуючи тренди зростання попиту на сталий розвиток і екологічність продукції, компанія повинна орієнтуватися на цільову аудиторію, яка активно шукає екологічно чисті та безпечні іграшки для своїх дітей. Маркетингова кампанія повинна підкреслювати не лише якість та безпеку продукції, але й соціальну відповідальність підприємства, що є важливим для сучасних споживачів. Це дозволить зміцнити репутацію та розширити клієнтську базу [9, с. 98].

Таким чином, планування змісту проєкту антикризового управління для підприємства має включати детальний аналіз поточної ситуації на підприємстві, визначення стратегічних цілей і завдань, а також чітке окреслення шляхів для оптимізації фінансових, виробничих і маркетингових процесів. Всі ці заходи повинні бути скоординованими і націленими на відновлення стабільності компанії та її розвитку навіть у умовах кризових явищ.

2.2. Планування тривалості проєкту антикризового управління

Планування тривалості проєкту антикризового управління є одним з ключових етапів, що забезпечує чітке визначення часових меж для реалізації заходів, що дозволяють підприємству пройти через кризовий період та відновити свою стабільність. Під час розробки проєкту антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» важливо правильно оцінити тривалість кожного етапу, оскільки час є важливим ресурсом, і будь-які затримки можуть погіршити ситуацію. Зважаючи на характер діяльності підприємства, що займається виготовленням екологічних дерев'яних іграшок, та на необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, планування часу має включати як короткострокові, так і довгострокові заходи.

1. Першим етапом планування тривалості проєкту є аналіз поточного стану підприємства. Це включає вивчення фінансової звітності, оцінку ефективності виробничих процесів, а також вивчення змін на ринку, у конкурентному середовищі та в споживчих трендах. Для цього потрібно організувати збір інформації та провести аналіз даних, що зазвичай займає від 1 до 2 тижнів. Оскільки ці дані є основою для подальших стратегічних рішень, важливо забезпечити точність і повноту цієї інформації.

Під час проведення аналізу доцільно виконати аналіз для виявлення слабких місць підприємства, що допоможе точно визначити, які аспекти потребують корекції. Цей процес включає консультації з внутрішніми фахівцями та, за необхідності, залучення зовнішніх експертів. Враховуючи необхідність прийняття стратегічних рішень, важливо, щоб цей етап не тривав надто довго, але й був достатньо ретельним для збору всієї необхідної інформації [14, с. 128].

2. Другим етапом є розробка фінансової стратегії, яка повинна включати заходи щодо поліпшення ліквідності підприємства, оптимізації витрат і стабілізації фінансових потоків. Оскільки ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» потребує збереження високої якості продукції при мінімізації витрат, в рамках цього етапу можуть бути прийняті рішення щодо реструктуризації боргових зобов'язань або залучення нових фінансових ресурсів. Завдання цього етапу - це впровадження заходів для відновлення фінансової стабільності компанії, що займе від 2 до 4 тижнів, в залежності від складності фінансових проблем.

Розробка фінансової стратегії потребує залучення менеджерів вищої ланки та консультантів, які мають досвід в управлінні кризовими ситуаціями. Це дозволяє створити оптимальну фінансову модель, враховуючи можливості підприємства та поточну економічну ситуацію. У разі необхідності підприємство може звернутися до кредитних установ для отримання додаткових фінансових ресурсів або до інвесторів, що додатково збільшить час на підготовку і проведення переговорів.

3. Паралельно з розробкою фінансової стратегії на ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» необхідно розпочати оптимізацію виробничих процесів. Враховуючи, що

компанія спеціалізується на виготовленні дерев'яних іграшок, важливо впроваджувати сучасні технології, які дозволяють скоротити витрати на виробництво та знизити рівень браку.

У разі масштабних змін в організації виробництва цей етап може бути розділений на кілька фаз. Для того, щоб забезпечити належну адаптацію до нових умов, підприємству слід планувати період моніторингу впроваджених змін, що також може зайняти від 1 до 2 місяців. У підсумку, загальна тривалість цього етапу може становити від 2 до 3 місяців.

4. Для відновлення конкурентоспроможності компанії на ринку необхідно розробити список пакетів робіт проєкту зростання продажів дерев’яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» з урахуванням послідовності та тривалості робіт (табл. 2.2), що дозволить залучити нових клієнтів і зміцнити позиції на ринку. Оскільки ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» виготовляє екологічні іграшки, що є актуальними на сучасному ринку, маркетингова кампанія має підкреслювати не лише якість, але й екологічну безпеку продукції.

Таблиця 2.2

Список пакетів робіт проєкту зростання продажів дерев’яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» з урахуванням послідовності та тривалості робіт

Код WBS	Код роботи	Шифр роботи	Тривалість (днів)	Послід	Опис роботи
R.1.1	R.1.1.1	А	2	–	Аналіз поточного стану продажів і ринкових позицій підприємства
R.1.1	R.1.1.2	Б	1	А	Формулювання бізнес-ідеї та SMART-мети проєкту
R.1.1	R.1.1.3	В	3	Б	Попередня оцінка життєздатності проєкту
R.2.1	R.2.1.1	Г	3	В	Аналіз виробничих процесів і витрат
R.2.1	R.2.1.2	Ґ	4	Г	Оптимізація матеріальних ресурсів
R.2.2	R.2.2.1	Д	2	Ґ	Запровадження заходів контролю якості та екологічності

Продовження табл. 2.2

R.3.1	R.3.1.1	Е	3	Д	Аналіз споживчого попиту та конкурентів
R.3.2	R.3.2.1	Є	5	Е	Розробка нових моделей дерев’яних іграшок
R.3.3	R.3.3.1	Ж	3	Є	Тестування та запуск нових моделей у виробництво

R.4.1	R.4.1.1	З	3	Ж	Розвиток онлайн-каналів продажу
R.4.2	R.4.2.1	И	2	З	Підключення маркетплейсів та онлайн-платформ
R.4.3	R.4.3.1	І	4	И	Реалізація маркетингової кампанії
R.5.1	R.5.1.1	Ї	3	І	Аналіз потенційних зовнішніх ринків
R.5.2	R.5.2.1	Й	4	Ї	Адаптація продукції до вимог експорту
R.6.1	R.6.1.1	К	2	Й	Планування трудових ресурсів проєкту
R.6.2	R.6.2.1	Л	2	К	Формування бюджету проєкту
R.7.1	R.7.1.1	М	3	Л	Моніторинг виконання та оцінка досягнення цілей
R.7.2	R.7.2.1	Н	2	М	Підготовка та оформлення підсумкового звіту

Джерело**:** складено автором

На етапі розробки маркетингової стратегії необхідно провести аналіз ринку, визначити цільову аудиторію та створити рекламні матеріали. У випадку використання онлайн-каналів для просування продукту, такий процес може зайняти від 2 до 3 тижнів. Якщо передбачається участь у виставках чи інших офлайн заходах, на підготовку та проведення цих заходів може бути витрачено додатково до 1 місяця. Завершення маркетингової кампанії та оцінка її ефективності може тривати до 1 місяця після запуску. В цілому, розробка і реалізація маркетингової стратегії займає від 3 до 6 тижнів [3, с. 200].

Загалом, для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» планування тривалості проєкту антикризового управління потребує чіткої координації всіх етапів. За оптимістичним сценарієм, реалізація основних заходів займе від 3 до 6 місяців. Однак на практиці цей процес може бути подовжений у випадку виникнення непередбачуваних ситуацій або змін на ринку, що потребуватиме коригування термінів. Важливо, щоб усі етапи були ретельно перевірені з точки зору ефективності, що дозволить своєчасно коригувати стратегію в разі необхідності.

2.3. Планування ресурсів проєкту антикризового управління

Планування ресурсів є важливим етапом у розробці проєкту антикризового управління, оскільки ресурси - це ключові елементи, що забезпечують виконання всіх запланованих заходів. Під час реалізації антикризових заходів для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» необхідно ефективно розподіляти фінансові, людські, матеріальні

та часові ресурси для досягнення оптимальних результатів у найкоротші строки. Підприємство, яке спеціалізується на виробництві екологічних дерев'яних іграшок, повинно враховувати специфіку своїх виробничих процесів, а також нестабільність зовнішнього економічного середовища. Таким чином, планування ресурсів потребує особливої уваги до детальної організації та контролю (Дод. Б).

1. Фінансові ресурси є основним елементом для забезпечення реалізації антикризових заходів. Враховуючи наявні фінансові труднощі підприємства, першочерговим завданням є забезпечення належного фінансування всіх етапів проєкту. Планування фінансових ресурсів включає визначення необхідної суми для реалізації кожного етапу антикризового управління, а також пошук додаткових джерел фінансування.

На першому етапі для стабілізації фінансового стану підприємства важливо зосередити увагу на реструктуризації боргів та оптимізації витрат. Ці заходи зазвичай потребують значних коштів для забезпечення ліквідності та операційної діяльності підприємства. Фінансування може бути залучене як з внутрішніх джерел, так і за рахунок позик або залучення інвестицій. Прогнозування необхідних фінансових ресурсів здійснюється на основі детальної фінансової звітності та розрахунків по кожному етапу.

Рекомендується визначити бюджет для кожного етапу проєкту (аналітичний етап, розробка стратегії, оптимізація виробничих процесів, маркетингова стратегія), щоб знизити ризики недостатнього фінансування. Підприємство також може розглянути можливість отримання державної підтримки або кредитних ліній для малих та середніх підприємств, що знижує фінансове навантаження [13, с. 303].

2. Людські ресурси є одним із основних чинників успішної реалізації антикризового управління. Важливим аспектом є наявність кваліфікованого персоналу, здатного ефективно вирішувати задачі в умовах кризи. Для цього необхідно визначити кількість і кваліфікацію співробітників, які будуть залучені до кожного етапу проєкту.

Під час антикризового управління важливо звернути увагу на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, особливо в таких сферах, як фінансове планування, управління виробництвом та маркетинг. Враховуючи специфіку підприємства ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», необхідно провести тренінги для менеджерів середньої ланки та виробничого персоналу щодо впровадження нових технологій виробництва та оптимізації процесів.

Також варто врахувати можливу необхідність залучення додаткових консультантів або експертів з питань фінансів, стратегічного планування чи маркетингу. Враховуючи обмежений бюджет, цей етап може потребувати додаткових витрат на пошук фахівців, але на довгострокову перспективу ці інвестиції можуть забезпечити значну економію ресурсів та підвищити ефективність проєкту.

3. Матеріальні ресурси включають всі матеріали та обладнання, які використовуються у виробничому процесі. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» це переважно сировина для виготовлення іграшок (деревина, фарби, лаки та інші екологічно чисті матеріали), а також устаткування для обробки деревини. Планування матеріальних ресурсів є необхідним для забезпечення безперервності виробництва і виконання замовлень, особливо в умовах кризи, коли може виникнути потреба в оптимізації витрат на закупівлю сировини та обладнання.

Важливим аспектом є забезпечення наявності достатнього запасу сировини, але без надмірних витрат, що можуть спричинити ліквідні проблеми. Також необхідно оцінити необхідність у новому обладнанні або модернізації наявного, що дозволить зменшити витрати на виробництво і підвищити його ефективність. Цей етап може включати перегляд контрактів з постачальниками, укладання нових угод на вигідних умовах або перегляд цін на сировину [10, с. 220].

4. Часові ресурси є критичним фактором у плануванні антикризового проєкту. Від того, як швидко буде реалізовано кожен етап, залежить здатність підприємства повернутись до стабільного функціонування. Кожен етап проєкту має бути спланований із чітким визначенням термінів виконання завдань.

Враховуючи різноманіття заходів, важливо чітко визначити пріоритети та не допускати зайвих затримок на кожному етапі.

Рекомендується розробити детальний графік реалізації антикризових заходів із зазначенням термінів для кожного етапу, що дозволить забезпечити ефективне використання часу та ресурсів. Враховуючи важливість швидкого реагування, потрібно передбачити буферний час для вирішення непередбачених проблем.

5. Технічні ресурси включають інформаційні системи, програмне забезпечення та інші технологічні засоби, що забезпечують автоматизацію процесів, управління даними та комунікацію в межах підприємства. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» важливими аспектами є впровадження систем управління виробництвом, автоматизація складських процесів, а також використання програмного забезпечення для фінансового обліку та управління проектами.

На етапі планування технічних ресурсів важливо оцінити необхідність у модернізації або впровадженні нових технологій. Це може включати закупівлю нових програмних продуктів для управління підприємством, створення онлайн-платформ для маркетингу та продажу продукції, а також оновлення обладнання для підвищення ефективності виробництва. Враховуючи бюджетні обмеження, доцільно здійснювати таке оновлення поетапно [9, с. 101].

Отже, планування ресурсів для реалізації проєкту антикризового управління ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» вимагає комплексного підходу, що включає фінансові, людські, матеріальні, часові та технічні ресурси. Важливо правильно оцінити потреби на кожному етапі та забезпечити ефективне використання всіх доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах кризи.

Наступним кроком проєктного планування є формування ресурсного забезпечення та фінансових параметрів, що дозволяє перевести логіку виконання робіт у площину конкретних матеріальних, людських та інформаційних потреб. Після внесення початкових даних у Microsoft Project, за допомогою функцій Resource Usage та Level Resource було виявлено конфлікти перевантаження, які

автоматично позначаються червоним кольором, а також відображаються у вигляді графіка ресурсних перевантажень (табл. 2.3, рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Конфлікти перевантаження ресурсів у проєкті зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

№ з/п	Назва ресурсу	Перевантаження	Трив конфлікту, дн	Примітка
1	Керівник виробництва	05.08.2025 – 09.08.2025	5	Перевантаження внаслідок одночасного виконання робіт з оптимізації виробництва та контролю якості
2	Дизайнер продукції	07.08.2025 – 12.08.2025	6	Накладання робіт з проєктування нових моделей та їх коригування
3	Маркетолог	10.08.2025 – 15.08.2025	6	Паралельна реалізація маркетингової кампанії та підключення онлайн-платформ
4	Менеджер з експорту	14.08.2025 – 18.08.2025	5	Конфлікт між аналізом зовнішніх ринків і адаптацією продукції до експортних вимог

Джерело: побудовано автором у середовищі MS Project.

Таблиця 2.4

Вирівнювання перевантаження ресурсів у проєкті зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

№ з/п	Назва ресурсу	Захід з вирівнювання	Період після вирівнювання	Результат
1	Керівник виробництва	Послідовне виконання робіт з оптимізації та контролю якості	05.08.2025 – 13.08.2025	Усунено перевантаження, дотримано допустимого рівня завантаження
2	Дизайнер продукції	Перерозподіл частини завдань між етапами проєктування	07.08.2025 – 14.08.2025	Забезпечено рівномірне навантаження без зсуву строків проєкту
3	Маркетолог	Зміщення запуску маркетингової кампанії	10.08.2025 – 18.08.2025	Ліквідовано конфлікт ресурсів, збережено ефективність кампанії
4	Менеджер з експорту	Перенесення адаптаційних робіт після завершення ринкового аналізу	14.08.2025 – 20.08.2025	Вирівняно навантаження без впливу на критичний шлях

Джерело**:** побудовано автором у середовищі MS Project.

Проведений аналіз ресурсного забезпечення проєкту зростання продажів дерев'яних іграшок ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» дозволив виявити наявність конфліктів перевантаження трудових ресурсів, що виникали внаслідок паралельного виконання окремих робіт у межах виробничого, маркетингового та експортного напрямів. Найбільш уразливими до перевантаження виявилися ключові фахівці проєкту, зокрема керівник виробництва, дизайнер продукції, маркетолог та менеджер з експорту, участь яких є критично важливою для досягнення цілей проєкту. Виявлені конфлікти свідчать про високу інтенсивність використання трудових ресурсів на етапах оптимізації виробничих процесів, розробки нових моделей продукції та розширення каналів збуту. Це підтверджує необхідність застосування інструментів ресурсного планування та контролю, зокрема процедур вирівнювання ресурсів.

Застосування заходів з вирівнювання перевантаження шляхом послідовного виконання робіт, перерозподілу завдань у часі та зміщення окремих етапів проєкту дозволило усунути конфлікти без порушення загальних строків реалізації проєкту та без негативного впливу на критичний шлях. У результаті було досягнуто більш рівномірного розподілу навантаження між виконавцями та підвищено керованість проєкту. Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність використання інструментарію ресурсного планування та вирівнювання в межах проєктного управління, оскільки саме вони мінімізують ризики зриву строків і створюють передумови для успішної реалізації проєкту зростання продажів ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ».

Висновки до розділу 2

Розробка проєкту антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» є важливим кроком у відновленні стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових явищ. На основі ретельного планування змісту проєкту, його тривалості та ресурсів можна забезпечити ефективне реагування на кризи та підвищити стійкість компанії. Перш за все, необхідно здійснити

глибокий аналіз поточної ситуації підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність.

Значну роль у стабілізації підприємства відіграє фінансова стратегія, яка має на меті відновлення ліквідності, оптимізацію витрат та пошук додаткових джерел фінансування. Це дозволяє підприємству уникнути фінансових труднощів та забезпечити постійну операційну діяльність. Водночас, удосконалення виробничих процесів та впровадження новітніх технологій допомагають знизити витрати, підвищити ефективність і якість виробництва.

Не менш важливим є розробка маркетингової стратегії, яка дозволяє не тільки зберігати поточні ринки збуту, а й розширювати клієнтську базу. Використання сучасних технологій для просування продукції через онлайн-канали та соціальні мережі дає змогу залучити нових споживачів і зміцнити репутацію бренду. Планування тривалості проєкту має бути максимально точним, оскільки кожен етап, що потребує часу для реалізації, має бути чітко визначений і добре скоординований з іншими. Крім того, правильне розподілення фінансових, людських, матеріальних і технічних ресурсів є критичним для досягнення успіху антикризового управління.

У цілому, успішне завершення проєкту антикризового управління ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» потребує комплексного підходу, що включає не лише планування, а й своєчасне коригування стратегії відповідно до змінних обставин. Завдяки злагодженій роботі та ефективному управлінню всіма ресурсами компанія зможе не лише подолати кризу, а й розвиватися в умовах нових економічних реалій.

РОЗДІЛ 3.
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ»

3.1. Формалізація інформації про фактичний стан реалізації проєкту

Формалізація інформації про фактичний стан реалізації проєкту є важливим етапом моніторингу і контролю за його виконанням. Цей етап дозволяє оцінити поточний прогрес, виявити відхилення від плану та прийняти коригувальні заходи для досягнення намічених цілей. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» формалізація даних про стан реалізації антикризового проєкту включає комплексну оцінку виконання завдань на кожному етапі, а також своєчасне внесення коригувальних дій, якщо це необхідно.

1. Система збору та аналізу даних - для ефективної формалізації необхідно створити чітку систему збору даних про виконання кожного етапу проєкту. Вона має включати:

- регулярне оновлення звітів: для кожного етапу проекту необхідно створювати звіти, які включають фінансові та часові витрати, виконання запланованих завдань і порівняння фактичних показників з плановими;

- використання програмних засобів для моніторингу: застосування спеціалізованих програм для управління проектами, таких як Microsoft Project дозволяє оперативно відслідковувати хід виконання робіт і вчасно коригувати стратегію;

- оцінка виконання за допомогою KPI: для кожного етапу повинні бути визначені ключові показники ефективності, які дозволяють оцінити результативність заходів [13, с. 223].

2. Оцінка виконання основних етапів проєкту - при формалізації інформації про фактичний стан реалізації проєкту для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» важливо здійснити оцінку виконання наступних основних етапів:

- аналіз поточного стану підприємства - збір та аналіз фінансових даних, оцінка виробничих процесів, вивчення ринку. Створення таблиць з даними про фінансові показники, діаграм для відображення змін на ринку та виробничих процесах;

- розробка фінансової стратегії - оцінка можливості реструктуризації боргів, пошук фінансування, зниження витрат. Звіт про джерела фінансування, таблиці з фінансовими показниками до і після впровадження стратегії;

- оптимізація виробничих процесів - впровадження нових технологій, оптимізація витрат на виробництво. Звіти по кожному технологічному етапу виробництва, графіки зміни витрат;

- розробка маркетингової стратегії – оновлення маркетингових кампаній, просування через інтернет-магазини, соціальні мережі. Аналітичні звіти за допомогою CRM-системи або соціальних платформ для аналізу ефективності маркетингових кампаній.

3. Визначення відхилень від плану та коригування - формалізація фактичних даних дає можливість виявити відхилення від запланованих термінів або фінансових показників. Для цього використовуються:

- звіти про відхилення - регулярні звіти, що включають порівняння запланованих та фактичних результатів;

- аналіз причин відхилень - виявлення основних причин відхилень, таких як затримки постачальників, зміна умов на ринку, невиконання графіків;

- коригувальні дії - після виявлення відхилень, необхідно розробити коригувальні заходи, які включають зміну стратегії чи перенесення термінів реалізації заходів.

4. Прогнозування результатів та оцінка ефективності - важливим етапом формалізації є прогнозування кінцевих результатів реалізації проєкту на основі поточного фактичного стану. Оцінка ефективності дозволяє:

- оцінити виконання основних завдань у межах бюджету та за часом;

- прогнозувати фінансові показники на майбутнє, зокрема обсяг доходу та прибутку після впровадження антикризових заходів;

- визначити зростання чи зниження конкурентоспроможності компанії на ринку та її здатність адаптуватися до змінюваних умов (табл. 5.3) [9, с. 134].

Таблиця 3.1

Формалізація фактичного стану

Етап проєкту	Заплановані результати	Фактичні результати	Відхилення	Коригувальні заходи
Аналіз фінансового стану	Аналіз 100% фінансових даних	Проаналізовано 85% даних	Відставання від плану на 2 тижні	Прискорити збір інформації, залучити додаткових аналітиків
Розробка фінансової стратегії	Завершення розробки за 3 тижні	Завершено через 4 тижні	Затримка через погодження з інвесторами	Розпочати переговори заздалегідь, скоротити час на узгодження
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження 3 нових технологій	Впроваджено 2 нові технології	Затримка через проблеми з постачанням	Прискорити закупівлю необхідного обладнання
Маркетингова кампанія	Залучити 200 нових клієнтів	Залучено 150 клієнтів	Затримка в ефективності реклами	Змінити рекламний контент, розширити канали просування

Джерело**:** складено автором

Отже, формалізація інформації про фактичний стан реалізації проєкту антикризового управління є важливим інструментом для контролю за виконанням поставлених завдань. Це дозволяє виявляти відхилення від плану, своєчасно коригувати стратегії та вжити заходів для досягнення запланованих результатів. Підприємство ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» повинно постійно здійснювати моніторинг і використовувати сучасні методи збору та аналізу інформації для підвищення ефективності своєї діяльності в умовах кризи.

3.2. Ідентифікація ризиків проєкту антикризового управління

Ідентифікація ризиків є критично важливим етапом при розробці та реалізації проєкту антикризового управління, оскільки вона дозволяє визначити потенційні загрози, що можуть вплинути на успішне завершення проєкту. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», яке спеціалізується на виробництві екологічно чистих дерев'яних іграшок, ризики можуть виникати через різноманітні фактори, такі як зміни економічної ситуації, коливання попиту, порушення ланцюгів постачання або технічні несправності в виробничих процесах. Ідентифікація цих ризиків дозволяє вчасно вжити коригувальні заходи, що знижують ймовірність негативних наслідків.

Ідентифікація ризиків у проєкті антикризового управління включає визначення різних типів ризиків, що можуть вплинути на реалізацію стратегії:

- фінансові ризики: включають ймовірність виникнення проблем з ліквідністю, невиконання фінансових зобов'язань, а також нестабільність валютних курсів, що може ускладнити залучення додаткових фінансових ресурсів. Такі ризики особливо важливі для підприємства, оскільки підприємство потребує значних інвестицій для реструктуризації та оптимізації виробництва [12, с. 302].

- операційні ризики: виникають через несправності в технологічних процесах, низьку ефективність управлінських рішень або порушення виробничого циклу. Враховуючи специфіку виробництва дерев'яних іграшок, таке підприємство залежить від точності в постачанні сировини та коректності роботи виробничих ліній.

- ризики ринку: включають зміни в попиті на продукцію, конкурентні загрози та зміни в поведінці споживачів. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» важливо враховувати зміни в попиті на екологічні товари та стабільність цін на сировину.

- політичні та юридичні ризики: зміни в законодавстві, зміни податкової політики, політична нестабільність можуть впливати на діяльність підприємства. Враховуючи географічне розташування підприємства та його можливу

міжнародну діяльність, такі ризики можуть мати значний вплив на здатність компанії швидко реагувати на зміни [6, с. 270].

Процес ідентифікації ризиків у рамках проєкту антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» включає використання різних методів для виявлення потенційних загроз:

- SWOT-аналіз: цей метод дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз є важливим інструментом для виявлення можливих ризиків, оскільки він допомагає зрозуміти, де компанія може зазнати втрат через слабкі місця або негативні зовнішні фактори, такі як зниження попиту чи зростання конкурентного тиску.

- аналіз сценаріїв: цей метод дозволяє розглядати можливі ситуації, що можуть статися у майбутньому, та оцінювати ймовірність їхнього виникнення. Наприклад, якщо спостерігається падіння попиту на екологічні іграшки, сценарії можуть передбачати різні варіанти реагування, від зміни маркетингової стратегії до пошуку нових ринків збуту.

- метод експертних оцінок: залучення зовнішніх консультантів або експертів, які допомагають оцінити ризики на основі свого досвіду та знань у галузі. Цей метод є важливим для ідентифікації технічних або ринкових ризиків, які можуть бути складними для внутрішніх фахівців компанії [4, с. 220].

При ідентифікації ризиків для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» необхідно враховувати специфіку підприємства, що займається виробництвом екологічно чистих дерев'яних іграшок. Основні категорії ризиків для цього підприємства включають:

- ризик відставання в технологічних інноваціях: якщо підприємство не впроваджує нові технології, що знижують витрати або покращують якість продукції, це може призвести до втрати конкурентних переваг на ринку.

- фінансовий ризик: затримка в погашенні боргів, висока залежність від зовнішніх фінансових ресурсів або зміни в економічній ситуації можуть

ускладнити можливості компанії для залучення додаткового фінансування для антикризових заходів.

- ризик порушення ланцюгів постачання: якщо постачальники сировини або комплектуючих для виготовлення іграшок переживають кризу або знижують свої обсяги постачання, це може затримати виробничі процеси та збільшити витрати.

- ризик зміни попиту: зміни в споживчих вподобаннях або зменшення попиту на екологічні іграшки можуть суттєво вплинути на обсяг продажів. У випадку економічної кризи попит на товар може впасти, що ускладнить вихід на ринок [11, с. 191].

Ідентифікація ризиків повинна включати не лише виявлення самих загроз, але й оцінку ймовірності їхнього виникнення та потенційного впливу на діяльність підприємства. Це дозволяє виявити ризики та визначити, на яких з них необхідно зосередити найбільше уваги. Ідентифікація ризиків є ключовим етапом у проєкті антикризового управління.

3.3. Звітність за проєктом

Звітність за проєктом антикризового управління є важливою складовою процесу моніторингу та контролю за реалізацією стратегічних заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації в підприємстві. Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» така звітність має включати систематичний огляд досягнутих результатів, аналіз виконання запланованих завдань та оцінку ефективності використання ресурсів. Важливим аспектом є своєчасне виявлення відхилень від плану та коригування стратегії відповідно до змінних умов.

Звітність за проєктом антикризового управління може бути різного виду, в залежності від етапу реалізації проєкту та мети аналізу. Основні типи звітності, що використовуються для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», включають:

- фінансова звітність: включає звіти про виконання бюджету проєкту, використання фінансових ресурсів, отримані прибутки чи збитки. Вона повинна демонструвати, чи вдалось досягти фінансових цілей, таких як відновлення ліквідності та покращення фінансових показників;

- звітність по етапах реалізації проєкту: детальне описання виконаних завдань, виявлених проблем та виконаних коригувальних заходів. Наприклад, оцінка реалізації фінансової стратегії або впровадження оптимізаційних заходів у виробничих процесах;

- звітність за ресурсами: включає аналіз використання людських, матеріальних, технічних та інших ресурсів, передбачених для реалізації проєкту. Така звітність дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, виявити надмірні або недоотримані витрати, а також планувати подальші кроки щодо коригування ресурсного забезпечення проєкту;

- звітність за ризиками: має на меті оцінку ідентифікованих ризиків, їх впливу на реалізацію проєкту та коригування заходів, спрямованих на мінімізацію цих ризиків. У звіті зазначаються нові або змінені ризики, плани щодо їх усунення або пом'якшення.

Звітність за проєктом антикризового управління має містити кілька ключових компонентів для забезпечення прозорості та чіткої оцінки ефективності виконання проєкту:

1. Вступна частина:

- опис мети і завдань проєкту;

- огляд поточної ситуації на підприємстві та основних заходів, що здійснюються для стабілізації;

- визначення ключових показників ефективності (KPI), на основі яких здійснюється оцінка результатів [5, с. 280].

2. Аналіз виконання проєкту:

- оцінка виконання запланованих етапів;

- детальний опис досягнутих результатів;

- порівняння фактичних даних із запланованими показниками.

3. Фінансові показники:

- витрати та доходи, пов’язані з реалізацією проєкту;

- порівняння фактичних витрат з плановими та обґрунтування відхилень;

- прогнозовані фінансові результати в коротко- та довгостроковій перспективі.

4. Оцінка ризиків:

- ідентифікація нових ризиків, які виникли в процесі реалізації проєкту;

- міри, вжиті для пом'якшення або усунення виявлених ризиків;

- оцінка ефективності вжитих заходів.

5. Ресурси:

- звіт про використання ресурсів: людських, матеріальних, технічних;

- оцінка ефективності управління ресурсами та пропозиції щодо оптимізації їх використання [8, с. 160].

6. Пропозиції та рекомендації:

- опис можливих коригувальних заходів для покращення ходу виконання проєкту;

- рекомендації щодо подальших кроків для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах кризи;

Звітність повинна бути регулярною і своєчасною. Рекомендується наступний розподіл по часу для різних типів звітів:

- щотижневі звіти: підсумки поточної роботи по етапах проєкту, виконані завдання, виявлені проблеми;

- щомісячні звіти: детальна інформація про фінансові показники, використання ресурсів, а також аналіз ризиків та їх вплив на проєкт;

- щоквартальні звіти: комплексні звіти, що включають аналіз виконання всіх етапів проєкту, порівняння фактичних результатів з плановими, оцінка досягнутих цілей.

Для ефективної комунікації звітність може бути адаптована для різних категорій учасників проєкту:

- для топ-менеджменту: звітність має бути концентрованою та орієнтованою на ключові результати, ризики і фінансові показники;

- для середнього менеджменту: звіти мають бути більш детальними, з акцентом на виконання оперативних завдань і управління ресурсами.

- для інвесторів або партнерів: звітність повинна підкреслювати фінансові показники, прогнози та плани для забезпечення стабільності і прибутковості.

Для ефективного ведення звітності в рамках проєкту антикризового управління можна використовувати різні інструменти:

- електронні таблиці (Microsoft Excel, Google Sheets) для фінансової звітності, обліку витрат і доходів;

- програмне забезпечення для управління проєктами (Trello, Asana, Microsoft Project) [2, с. 444].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне дослідження механізмів реалізації проєкту антикризового управління на ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», що дозволило сформувати цілісну систему моніторингу, ідентифікації загроз та контролю за результатами. За підсумками розділу зроблено наступні висновки:

Доведено, що формалізація фактичного стану проєкту є критичним інструментом «зворотного зв’язку». Для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» розроблено багаторівневу систему збору даних, яка базується на поєднанні фінансових показників та операційних KPI. Аналіз показав, що найбільші відхилення від плану спостерігаються на етапах збору фінансової інформації (відставання на 2 тижні) та залучення нових клієнтів (виконання плану на 75%). Це свідчить про необхідність посилення аналітичного підрозділу та ревізії маркетингового контенту. Впровадження інструментів календарного планування (типу Microsoft Project) дозволяє підприємству перейти від реактивного управління (виправлення помилок) до проактивного (попередження затримок).

Визначено, що успіх антикризової програми ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» безпосередньо залежить від точності ідентифікації ризиків, притаманних ніші екологічних дерев'яних іграшок. У ході дослідження було класифіковано основні загрози за чотирма групами: фінансові (ліквідність), операційні (збої обладнання), ринкові (зміна споживчих пріоритетів) та логістичні (дефіцит сировини). Застосування методів сценаріїв та експертних оцінок дозволило встановити, що найбільш критичним для компанії є ризик технологічного відставання та порушення ланцюгів постачання сировини. Розроблена система ідентифікації дозволяє керівництву не лише бачити загрози, а й оцінювати їхній потенційний вплив на бюджет проєкту.

Обґрунтовано, що звітність за проєктом антикризового управління на ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» має виконувати не лише контрольну, а й комунікаційну функцію. Запропонована структура звітності охоплює п'ять ключових блоків: виконання етапів, фінансові результати, стан ресурсів, динаміку ризиків та пропозиції щодо коригування. Встановлено, що для підтримки високої динаміки змін на підприємстві необхідно дотримуватися регламенту звітування: від оперативних щотижневих звітів для менеджерів середньої ланки до стратегічних щоквартальних звітів для інвесторів. Такий підхід забезпечує єдине інформаційне поле для всіх учасників проєкту та мінімізує конфлікти інтересів.

За результатами розділу встановлено, що реалізація антикризового проєкту на ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» має системний характер. Поєднання інструментів формалізації даних, постійної переоцінки ризиків та регламентованої звітності дозволяє підприємству не лише вийти зі стану фінансової нестабільності, а й закласти підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності. Використання цифрових інструментів (CRM-системи, ERP-модулі) значно підвищує точність прогнозів і дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до умов економічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження та розроблено проект антикризового управління для ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ», що спеціалізується на виробництві екологічних дерев'яних іграшок. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні підсумкові висновки:

Встановлено, що попри високу якість продукції та репутацію екологічного виробника, ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» опинилося в стані фінансової нестабільності. Основними чинниками кризи стали: коливання цін на сировину (деревину), посилення конкуренції з боку виробників дешевого пластику та імпортерів, а також висока плинність кадрів 15%. Аналіз ринку показав, що частка компанії становить 15%, що вимагає негайного впровадження антикризових заходів для збереження позицій.

Для виходу з кризи було сформульовано конкретну SMART-мету: досягти 20% зростання продажів протягом 12 місяців. Ця мета базується на чотирьох векторах: оптимізація виробництва (зниження витрат на 10%), запуск 3-х нових моделей іграшок, розвиток онлайн-каналів збуту (ріст на 15%) та вихід на експортні ринки. Такий підхід перетворив загальне бажання «вижити» на чітко структурований бізнес-план із визначеними термінами та відповідальними особами.

Розроблений проект антикризового управління охоплює фінансову, виробничу, маркетингову та кадрову стратегії. Визначено, що ключовим ресурсом є поєднання технологічної модернізації (впровадження LEAN-технологій) та людського капіталу. Планування ресурсів дозволило обґрунтувати зниження собівартості одиниці продукції з 10 грн до 8,8 грн (-12%) та скорочення часу обробки замовлень на 25%. Кадрова стратегія, спрямована на мотивацію, дозволила знизити плинність кадрів з 15% до 7%.

Практична реалізація проєкту базується на постійній формалізації фактичного стану. Було доведено, що використання інструментів Microsoft

Project та KPI дозволяє виявляти відхилення на ранніх етапах. Наприклад, виявлене відставання в аналізі фінансових даних на 2 тижні було оперативно нівельовано залученням додаткових аналітиків. Це підтверджує, що антикризове управління на ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» набуло системного та проактивного характеру.

У роботі ідентифіковано та класифіковано ключові ризики: фінансові, операційні, ринкові та логістичні. Встановлено, що найбільш критичним є ризик порушення ланцюгів постачання сировини. Запропонована система багаторівневої звітності (щотижнева, щомісячна, щоквартальна) забезпечує прозорість виконання проєкту для інвесторів та менеджменту, створюючи єдине інформаційне поле для прийняття рішень.

Запропонований проект антикризового управління є економічно обґрунтованим та практично доцільним. Впровадження вказаних заходів дозволить ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ» не лише подолати поточну фінансову нестабільність, а й підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечивши сталий розвиток у довгостроковій перспективі через вихід на міжнародні ринки екологічної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдул Карім М., Мартинович Н. О. Антикризове проєктне управління підприємством: нові підходи та методологічні орієнтири. V Міжнародна науково-практична конференція «Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій». 6–7 листопада 2025 р. Одеса: Одеський національний морський університет, 2025.
2. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://surl.li/thxdua (дата звернення: 30.10.2024)
4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62
5. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Васильчук Н.О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. Економіка та право. 2016. № 3 (45). С. 17-23. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.03.017
7. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
8. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
9. Давиденко Н.М., Ніколаєв О.В. Інтеграція проєктного менеджменту та цифрових інструментів Microsoft Project у стратегічне планування розвитку підприємств будівельної галузі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-

навігатор». Випуск 5 (82) 2025. С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-26

10. Живко З. Б., Снітко Є. О., Джегур Г. В., Руда І. І. Управління проектами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку та формування регіональної політики активізації громадянського суспільства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №1. С. 131-137.

11. Задорожна Р. П. Проєкти соціальної відповідальності компаній та їх роль в комунікації бренду. Ефективна економіка. 2021. URL: https://surl.li/bdvzvi. (дата звернення 22.12.2025)

12. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

13. Інститут управління проєктами (Project Management Institute). URL: https://www.pmi.org/about.

14. Мартинович Н.О., Березовська О.Е. Про моніторинг ефективності управління об’єктами державної власності в Україні. Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Чернігів, 6 грудня, 2024рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2024. 496 с. Мартинович Н.О., Сандулов Є.Г. Стійкі моделі управління транспортною складовою в проектах. «Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка». 2025. № 1(31). С. 137-149. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148.

15. Мартинович Н.О., Сніжко, Ю.І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

16. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

17. Мінцберґ Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнути. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.

18. Національний банк України. Макроекономічний огляд та прогнози. URL: https://bank.gov.ua.

19. Немировська О.В. Особливості застосування технологій проектного менеджменту для державного сектору. Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки: матеріали Міжнародного Податкового он-лайн конгресу (м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р.) Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 1421 с.

20. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г. Управління проєктами: навчальний посібник. Житомир: Видавець: ФОП Гембарський О.П.: «НОВОград», 2024. 312 с. URL: https://surl.li/kxskzs (дата звернення 13.12.2025)

21. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101-105.

22. Самойленко В.В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: https://surl.li/jvmwkj

23. Самсоненко М.С., Передало Х.С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. Ефективна економіка. URL: https://surl.lu/ezvfxf (дата звернення: 13.12.2025).

24. Складання бізнес-плану за міжнародними стандартами. Pro-Consulting. URL: https://surl.lu/xstftj (дата звернення: 12.10.2025).

25. Універсальна HRM платформа Clarity Project. https://surl.lt/untpef (дата звернення: 21.09.2025 р.).

26. Управління бізнес-проєктами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Л. В. Шинкарук, М. М. Дєліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с.

27. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 13. С. 257–263.

28. Andreeva T.E., Hetman O.O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. Perspectives of research

and development : collection of scientific articles. Dublin : SAUL Publishing Ltd, 2017. С. 104–109.

29. Andreeva T.E., Getman O.A., Tereshchenko D.A. Updating the company as its stage in life cycle. Revista Kasmera. 2017. № 45. P. 58–68.

30. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. Economics and Finance. 2021. № 1, Vol. 9. P. 18–30.

31. Bahorka M.O., Kadyrus I.H.& Myronova O.O. (2022). Orhanizatsiia zbutovoi diialnosti ta systemy marketynhovykh doslidzhen na pidpryiemstvi [Organization of sales activities and the system of marketing research at the enterprise]. Scientific and industrial magazine «Business-navigator», № 2 (69), P. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-7

32. Drawio. Безкоштовний онлайн-інструмент для створення діаграм, блок-схем. URL: https://www.drawio.com/ (дата звернення: 07.12.2025).

33. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. International Journal of Engineering & Technology. 2018. 7(4)3. P. 445-450.

34. Hetman Olha. Knowledge management system in the organization. Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management : proceedings of scientific and pedagogical internship (May 20–June 30, 2024, Riga, Latvia). Riga : Baltija Publishing, 2024. С. 39–40.

35. Hilorme T., Nazarenko I., Okulicz-Kozaryn W., Getman O., Drobyazko S. Innovative model of economic behavior of agents in the sphere of energy conservation. Academy of Entrepreneurship Journal. 2018. Vol. 24, № 3. P. 1–7.

36. Martynovych. N. Project oriented preparation of health careers for hotel and restaurant business: problems and prospects Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (October 28 – December 8, 2024,

Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 180 p. P. 96-99. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-501-3-34.

37. Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Fedotova I. Competitiveness Management in Motor Transport Enterprises. Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTIUkrSURT 2019). 2019. Vol. 67. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704011.

38. Yushkevych O., Kumar Gupta S., Zaburanna L., Ostapchuk A., Reznik N. Peculiarities of Trading Strategies: Its Implementation and Offers for Improvement of Effectiveness International. Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 8(3). 2019. P. 4787 – 4793.

39. ТОВ «БІЗІ ПАЗЛ». URL: https://busypuzzle.com/.

40. Що таке SMART-цілі та як їх ставити: приклади, поради для HR. URL: https://surl.li/ztckgf.

41. Як аналізувати ринок іграшок в Україні і визначати найприбутковіші категорії іграшок. URL: https://royaltoys.com.ua.

42. Як правильно ставити SMART-цілі. URL: https://surl.li/zdycwv