МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATION AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління розвитком підприємства в умовах кризи (або після кризового відновлення) на прикладі ТОВ «Бар Спіріт»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Enterprise Development Management in Times of Crisis (or After Crisis Recovery) Using the Example of Bar Spirit LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,_____
групи 6.0732-моа_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ В.Д.Розиган_____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.ю.н._____ О.О.Давиденко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н._____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Розиган Віолети Дмитрівни

1. Тема роботи Управління розвитком підприємства в умовах кризи (або після кризового відновлення) на прикладі ТОВ «Бар Спіріт»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.ю.н. Давиденко О.О., затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні засади управління розвитком підприємства в умовах кризи складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання; 1.2 Методичні засади діагностики кризи та етапи антикризового управління підприємством; 1.3 Інструментарій антикризового управління підприємством та методи оцінювання кризових явищ. Розділ 2. – Аналіз системи управління розвитком ТОВ «БАР СПІРІТ» в умовах кризи складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БАР СПІРІТ»; 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «БАР

СПІРІТ»; 2.3 Оцінка проблем та ризиків розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» в умовах кризових явищ. Розділ 3. – Напрями удосконалення управління розвитком ТОВ «БАР СПІРІТ» у післякризовий період складається з 2 підрозділів: 3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» у післякризових умовах; 3.2 Інструменти підвищення стійкості та конкурентних переваг ТОВ «БАР СПІРІТ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Давиденко О.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ В.Д.Розиган
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.О.Давиденко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління розвитком підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Бар Спіріт»)»: 70 сторінок, 9 таблиць, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку підприємств в умовах кризових явищ і післякризового відновлення економіки. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, змін споживчого попиту, економічних ризиків та високого рівня конкуренції. Для підприємств сфери ресторанного бізнесу особливо важливим є формування дієвої системи управління розвитком, яка дозволить забезпечити фінансову стійкість, конкурентні переваги та адаптивність до кризових змін. ТОВ «Бар Спіріт» потребує комплексного аналізу системи управління розвитком та розробки стратегічних напрямів її удосконалення в умовах кризового та післякризового періоду.

Метою даної роботи є аналіз системи управління розвитком підприємства в умовах кризи та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення для забезпечення стабільного функціонування та післякризового відновлення підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» в умовах кризового середовища.

Інформаційна база дослідження включає установчі та фінансово-економічні документи підприємства, статистичну та бухгалтерську звітність, матеріали щодо результатів господарської діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань антикризового управління та розвитку підприємств, матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів. У роботі проаналізовано теоретичні засади управління розвитком підприємства в умовах кризи, досліджено організаційно-економічну характеристику та основні показники діяльності ТОВ «Бар Спіріт», проведено аналіз

внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлено ключові проблеми та ризики розвитку підприємства в умовах кризових явищ.

На основі проведеного дослідження розроблено стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» у післякризовий період та запропоновано інструменти підвищення стійкості й конкурентних переваг підприємства.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПІСЛЯКРИЗОВЕ ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

ABSTRACT

Qualification work on the topic: “Enterprise Development Management in Crisis Conditions (based on the example of Spirit Bar LLC)”: 70 pages, 9 tables, 2 figures. The list of references includes 38 items.

The relevance of the topic is обусловлена the necessity to ensure effective functioning and sustainable development of enterprises under crisis conditions and during post-crisis economic recovery. Modern enterprises are forced to adapt to an unstable market environment, changes in consumer demand, economic risks, and a high level of competition. For enterprises in the restaurant business sector, it is especially important to form an effective enterprise development management system that will ensure financial stability, competitive advantages, and adaptability to crisis changes. Spirit Bar LLC requires a comprehensive analysis of its development management system and the development of strategic directions for its improvement under crisis and post-crisis conditions.

The purpose of this work is to analyze the enterprise development management system under crisis conditions and to develop scientifically grounded recommendations for its improvement in order to ensure stable functioning and post-crisis recovery of the enterprise.

The object of the research is the process of managing the development of Spirit Bar LLC under crisis conditions.

The information base of the study includes the founding, financial, and economic documents of the enterprise, statistical and accounting reports, materials on business performance results, scientific works of domestic and foreign scholars on anti-crisis management and enterprise development, materials from periodicals, and Internet resources. The paper analyzes the theoretical foundations of enterprise development management under crisis conditions, examines the organizational and economic characteristics and main performance indicators of Spirit Bar LLC, analyzes the internal and external environment of the enterprise, and identifies key development problems and risks under crisis conditions.

Based on the conducted research, strategic directions for improving the development management system of Spirit Bar LLC in the post-crisis period were developed, and tools for increasing the enterprise's resilience and competitive advantages were proposed.

ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, POST-CRISIS RECOVERY, ENTERPRISE DEVELOPMENT, OPERATIONAL EFFICIENCY, COMPETITIVE ADVANTAGES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності;

ROS – (від англ. Return on Sales) – рентабельність продажів, показник, що відображає частку чистого прибутку у кожній гривні виручки;

ROA – (від англ. Return on Assets) – рентабельність активів, показник ефективності використання всього майна підприємства для генерування прибутку;

ROE – (від англ. Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, що характеризує прибутковість інвестицій власників підприємства;

NPV – (від англ. Net Present Value) – чиста приведена вартість, показник абсолютної величини доходу від проєкту з урахуванням вартості грошей у часі.

ЗМІСТ

ВСТУП……10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ……..…….13
1.1 Сутність та особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання……13
1.2 Методичні засади діагностики кризи та етапи антикризового управління підприємством……..…. 17
1.3 Інструментарій антикризового управління підприємством та методи оцінювання кризових явищ……..……23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАР СПІРІТ» В УМОВАХ КРИЗИ…….32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БАР СПІРІТ»…..32
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Бар Спіріт»……..44
2.3 Оцінка проблем та ризиків розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» в умовах кризових явищ……..…….50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАР СПІРІТ» У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД……..….59
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» у післякризових умовах……59
3.2 Інструменти підвищення стійкості та конкурентних переваг ТОВ «БАР СПІРІТ»……..……..61
ВИСНОВКИ……...74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..77

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення кризових явищ та високого рівня конкуренції ефективне управління розвитком підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Особливої актуальності дана проблема набуває для підприємств сфери ресторанного бізнесу, діяльність яких значною мірою залежить від змін купівельної спроможності населення, поведінки споживачів, економічної ситуації в країні та впливу зовнішніх ризиків. У сучасних умовах кризових трансформацій підприємства повинні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові підходи до управління та забезпечувати власну стійкість у період економічних потрясінь і післякризового відновлення.

Сфера ресторанного бізнесу є однією з найбільш вразливих до кризових явищ галузей економіки. Економічна нестабільність, зміни в структурі попиту, зростання витрат, перебої у постачанні, високий рівень конкуренції та необхідність постійного оновлення формату обслуговування вимагають від підприємств формування ефективної системи управління розвитком. У таких умовах особливого значення набувають питання антикризового управління, стратегічного планування, підвищення конкурентних переваг та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

ТОВ «Бар Спіріт» є підприємством сфери ресторанного бізнесу, яке здійснює діяльність в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища в прифронтовому місті. Підприємство функціонує в умовах необхідності постійного вдосконалення організаційно-управлінських процесів, адаптації до сучасних тенденцій ринку та забезпечення стабільного розвитку в кризових і післякризових умовах. Аналіз системи управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» дозволить визначити основні проблеми та перспективні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є система управління розвитком підприємства, методи та інструменти антикризового управління та післякризового відновлення діяльності підприємства.

Рамки дослідження охоплюють аналіз діяльності ТОВ «Бар Спіріт» за період 2023–2025 років, включаючи вивчення організаційної структури, фінансово-економічних показників діяльності, особливостей функціонування підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінку проблем і ризиків розвитку підприємства в умовах кризових явищ.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз системи управління розвитком підприємства в умовах кризи та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах післякризового відновлення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

дослідити сутність та особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання;

проаналізувати систему антикризового управління та післякризового відновлення підприємства;

дослідити методи оцінювання ефективності управління розвитком підприємства в умовах кризи;

проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бар Спіріт»;

здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;

оцінити проблеми та ризики розвитку ТОВ «Бар Спіріт» в умовах кризових явищ;

обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства у післякризових умовах;

визначити інструменти підвищення стійкості та конкурентних переваг ТОВ «Бар Спіріт».

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Для розв'язання поставлених завдань були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури з теми дослідження, методи спостереження, порівняння, системного аналізу, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного та фінансового аналізу, а також методи формалізації та оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною основою дослідження стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, внутрішня документація ТОВ «Бар Спіріт», матеріали мережі Internet, наукові публікації, аналітичні матеріали та власні розрахунки автора. Обробка даних здійснювалась із використанням сучасних інформаційних технологій та методів економічного аналізу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Під час розробки рекомендацій застосовувались методи систематизації, прогнозування, узагальнення даних, структурного аналізу та елементи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних положень до рівня практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» в умовах кризи та післякризового відновлення. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства,

забезпечення його стійкості та зміцнення конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження, сформульовано основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком ТОВ «Бар Спіріт» в умовах кризи та післякризового відновлення.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність та особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання

Управлінська діяльність за своєю природою нерозривно пов'язана з необхідністю постійного прийняття рішень коли керівник стикається з десятками питань, відповіді на які прямо позначаються на результатах роботи очолюваної ним організації. Варто зазначити, що якість цих рішень не просто впливає на поточну ефективність – вона визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Сукупність управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях організаційної ієрархії, власне й формує систему менеджменту підприємства, яка, своєю чергою, виступає ключовим чинником його конкурентоспроможності.

У науковій літературі поняття управлінського рішення трактується по-різному залежно від того, який аспект дослідники вважають визначальним. В.О. Василенко акцентує увагу на вольовому та цілеспрямованому характері цього явища, визначаючи управлінське рішення як «обміркований намір, потребу зробити певну дію на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми» [1]. Й.С. Завадський натомість розставляє акценти інакше, розглядаючи управлінське рішення передусім як «творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [2]. Отже, якщо перший дослідник підкреслює намір і цілепокладання, то другий – процесуальний та творчий вимір прийняття рішень.

Не менш різноманітними є підходи до визначення самого поняття «менеджмент». Кембриджський словник дає лаконічне формулювання –

«контроль і організація чогось» [3], тоді як Д. Стонер і Е. Долан суттєво розширюють це тлумачення, характеризуючи менеджмент як «мистецтво добиватися успіху через людей» [4]. Таке розходження у трактуваннях невипадкове: воно відображає різні наукові традиції – одна зосереджена на формальних функціях управління, інша – на його людському та поведінковому вимірі.

Попри відмінності у підходах до менеджменту, дослідники одностайні в одному: управлінські рішення будь-якого рівня й типу мають враховувати стан зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, коли ігнорування цього чинника є, мабуть, найпоширенішою помилкою в практиці управління. Нестабільне чи агресивне зовнішнє середовище породжує кризові явища, до яких підприємство змушене адаптуватися, аби зберегти здатність до функціонування.

Поняття кризи, попри його широке вживання, також не має єдиного загальновизнаного визначення. І.О. Бланк характеризує кризу як «стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності» [5]. С.М. Іванюта трактує її ширше – як «крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» [6]. О.В. Шестопалова акцентує на незапланованому й небажаному характері кризи, визначаючи її як «обмежений у часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства» [7].

Зарубіжні дослідники дотримуються подібних позицій. Американський науковець Л. Бартон наголошує на масштабності наслідків: криза, на його думку, – це «широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів» і здатна завдати шкоди «всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації» [8]. Р. Гамблін, своєю чергою, розглядає кризу через призму соціальної взаємодії: для нього це

«нагальна ситуація, в якій всі члени групи стикаються зі спільною загрозою» [9].

Разом з тим частина дослідників відходить від виключно негативного трактування кризи. А.Д. Чернявський, зокрема, розглядає її як «переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування» [10]. У цьому формулюванні криза постає не стільки загрозою, скільки каталізатором змін – точкою, яка при правильному управлінському реагуванні може відкрити нові можливості для розвитку. Ж. Женере, французький дослідник, зміщує фокус у бік внутрішніх показників підприємства, визначаючи кризу як момент, «коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення» [11]. Л.О. Лігоненко, у свою чергу, акцентує на системному аспекті, характеризуючи кризу як «значне та тривале порушення рівноваги» та «нездатність системи використовувати механізм внутрішньої саморегуляції» [12].

Аналіз наведених визначень дозволяє виділити кілька підходів до розуміння кризових явищ. Перший – позитивний – розглядає кризу як природний «рубікон», що здатен перезапустити та переосмислити діяльність підприємства. Другий – негативний – зосереджується виключно на руйнівних наслідках кризи для суб'єкта господарювання. Третій – комплексний – поєднує обидва попередні: визнаючи деструктивний потенціал кризових явищ, він водночас вбачає в них вимушений поштовх до інновацій і пошуку нових шляхів розвитку [13].

Окремого розгляду потребує розмежування кризи з суміжними поняттями, а саме надзвичайною ситуацією та катастрофою, які нерідко ототожнюються у повсякденному вживанні, хоча з управлінської точки зору принципово відрізняються. Надзвичайна ситуація – це зрозуміла за своїм характером і масштабом подія, яка вирішується переважно в межах наявних можливостей організації за допомогою стандартних оперативних процедур. Ключова відмінність від кризи полягає у тому, що при надзвичайній ситуації

є достатньо ресурсів для реагування, а природа загрози чітко визначена. Катастрофа, натомість, є граничним проявом кризи – вона охоплює ширший спектр загроз і включає управлінські проблеми іншого масштабу. На практиці, проте, межі між цими явищами розмиті, і те, що одні учасники події кваліфікують як кризу, інші можуть сприймати як надзвичайну ситуацію чи катастрофу [14].

Розуміння природи кризи неможливе без з'ясування того, що їй передує. Таким попереднім явищем виступає загроза – потенційна, ще не реалізована небезпека, яка за певних обставин може трансформуватися у кризу. І.І. Дідович та І.Я. Фабін визначають загрозу як «сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам особистості, суспільству, державі» та «ускладнюють або унеможливлюють реалізацію національних економічних інтересів» [15]. Дж. Фіксел конкретизує це поняття стосовно безпеки людини, розглядаючи загрозу як «явище чи ситуацію, що може завдати шкоди здоров'ю або безпеці», й при цьому розрізняє якісну оцінку небезпеки та кількісну оцінку ризику [16].

Систематизація зовнішніх загроз, що можуть спричинити кризові явища на підприємстві, представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Зовнішні загрози, які спричиняють появу кризових явищ на підприємстві

№	Група загроз	Перелік зовнішніх загроз
1	Соціальні	Зростання рівня безробіття; погіршення криміногенної обстановки
2	Економічні	Високий рівень інфляції; нестабільність валютного або фінансового ринків; складність залучення інвестицій
3	Ринкові	Посилення монополізації на ринку; зростання пропозиції товарів-субститутів
4	Політичні	Розрив контракту через діяльність уряду країни-контрагента
5	Законодавчі	Нестабільність регулюючого законодавства
6	Форс-мажорні	Стихійні лиха; явища суспільного життя (епідемії, страйки); військові дії

Джерело: Складено автором за [17]

Важливо підкреслити, що більшість із перелічених загроз самі по собі не завдають прямої шкоди підприємству – за винятком форс-мажорних обставин. Їхня роль радше індикаторна: вони сигналізують про зростання ймовірності кризових явищ і вказують на необхідність превентивних заходів.

Водночас було б помилкою зводити всі джерела криз виключно до зовнішніх чинників. Л.А. Останкова слушно зауважує, що «фактори, які спричиняють появу кризових ситуацій, можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні» – і якщо перші не залежать від підприємства (законодавство, соціально-економічне середовище, природні умови), то другі безпосередньо пов'язані з якістю організації виробництва, рівнем кваліфікації персоналу та іншими внутрішніми характеристиками організації [22].

Типологія внутрішніх криз, розроблена О.О. Маслак та О.Б. Гром'яком, охоплює такі різновиди: фінансову, виробничу (операційну), маркетингову, соціальну, інформаційну, кадрову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську кризи [23]. Кожна з них має власні причини виникнення та специфічні прояви. Зокрема, фінансова криза пов'язана з розбалансованістю фінансових відносин на підприємстві та обмеженістю можливостей для їх коригування. Операційна криза виникає внаслідок відсутності належного операційного контролю або неправильних управлінських рішень і виявляється у загрозі репутації чи результатам діяльності. Маркетингова криза настає при значній втраті клієнтської бази або падінні лояльності споживачів. Соціальна – є наслідком загострення конфліктів усередині організації, передусім між персоналом і керівництвом. Інформаційна криза зумовлена або дефіцитом достовірних даних, або їх надлишком, що однаково ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. Кадрова криза відображає дефіцит кваліфікованих фахівців як результат непослідовної кадрової політики. Техніко-технологічна криза пов'язана із застарілістю виробничого обладнання та низьким рівнем автоматизації процесів. Нарешті, організаційно-управлінська криза є безпосереднім наслідком системних помилок в організації та управлінні.

Проблема полягає в тому, що значна частина власників бізнесу не усвідомлює чинників, які призводять до кризи, і не проводить своєчасної діагностики стану підприємства. Саме тому одним із ключових завдань є ідентифікація причин кризи – без цього будь-які антикризові заходи ризикують виявитися малоефективними. Стратегічним інструментом вирішення цього завдання стало антикризове управління – науково обґрунтована і практично зорієнтована система дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ.

Як самостійна науково-теоретична дисципліна антикризове управління почало формуватися лише в другій половині XX століття. Американські вчені Р. Джильотті та Дж. Рональд визначають його як «здатність організації діяти швидко, ефективно та результативно... з метою зменшення загроз здоров'ю та безпеці людей, зменшення шкоди майну та негативного впливу на нормальну господарську діяльність» [14]. Нідерландські дослідники А. Боен і П. Т'Харт доповнюють це визначення, акцентуючи на превентивному та системному характері антикризового управління: йдеться про «сукупність функцій і процесів, метою яких є виявлення, вивчення і прогнозування можливих кризових ситуацій та створення спеціальних засобів», що дозволяють «запобігти кризі або впоратися з нею з мінімальними наслідками» [24].

Вітчизняні дослідники по-різному розставляють акценти у визначенні цього поняття. Л.О. Лігоненко зводить антикризове управління до «послідовності дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив» [12]. В.О. Василенко наголошує на комплексному та превентивному характері цього процесу [25]. Бланк визначає його через «чітке структурування послідовності управлінських зусиль» [5]. Л.А. Москаленко і О.С. Хринюк розуміють під антикризовим управлінням «комплексну систему управління підприємством», спрямовану на «усунення можливих і наявних проблем» із задіянням усього потенціалу організації [27].

Найповнішим видається визначення Д.А. Довганя, який характеризує антикризове управління як «систему управління підприємством, яка має

комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ» шляхом реалізації спеціальної стратегічної програми, що дозволяє «зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси» [28]. В.І. Борзенко доповнює цю характеристику процесуальним виміром, розглядаючи антикризове управління як організацію ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем задля подолання негативних тенденцій і сприяння фінансово-господарському оздоровленню в короткостроковій перспективі [29].

Варто наголосити, що антикризове управління не є синонімом управління ризиками, надзвичайними ситуаціями, катастрофами чи безперервністю бізнесу, хоча всі ці дисципліни тісно пов'язані між собою. Управління ризиками – один із найдавніших видів управлінської діяльності – зосереджене на вимірюванні та оцінці ймовірності потенційних збитків і виборі оптимальних способів реагування, фактично являючи собою управління невизначеністю [30]. Управління катастрофами зорієнтоване на ліквідацію наслідків подій, що в принципі не піддаються управлінню. Управління безпекою охоплює рішення щодо захисту організаційної системи від несприятливих зовнішніх і внутрішніх впливів [31]. Управління безперервністю бізнесу – відносно нова галузь, яка концентрується на збереженні здатності організації реалізовувати ключові цілі в умовах криз і надзвичайних ситуацій [31].

Отже, успішне функціонування підприємства в умовах кризи передбачає не лише своєчасне розпізнавання самого кризового явища, а й глибоке розуміння його природи, причин виникнення та механізмів поширення. Саме на цій основі може бути побудована ефективна система антикризового управління.

Таким чином, антикризове управління слід розглядати не лише як реактивний інструмент подолання негативних явищ, а й як стратегічну основу для забезпечення сталого розвитку підприємства. Здатність організації

своєчасно ідентифікувати кризові сигнали, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мобілізувати внутрішній потенціал є, по суті, ключовою компетенцією, що визначає траєкторію її розвитку в довгостроковій перспективі. Саме тому управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання не зводиться до простого «виживання» – воно передбачає свідоме формування нових конкурентних переваг, переосмислення бізнес-моделі та пошук точок зростання навіть у найбільш несприятливих обставинах. Іншими словами, криза, при грамотному управлінському реагуванні, здатна стати не фінальною точкою, а відправним моментом якісно нового етапу розвитку підприємства.

1.2 Методичні засади діагностики кризи та етапи антикризового управління підприємством

Процес антикризового управління підприємством передбачає чітку послідовність етапів, реалізація яких у своїй сукупності забезпечує системний вплив на кризову ситуацію та створює підґрунтя для відновлення нормального функціонування організації (рис. 1.1).

Відправною точкою цього процесу є ідентифікація проблеми, подолання якої власне й становить мету антикризових заходів. Показово, що результативність усього подальшого управлінського впливу значною мірою визначається саме своєчасністю виявлення кризи – адже запізніла реакція на кризові сигнали суттєво звужує простір для маневру та обмежує арсенал доступних інструментів. Досягнення необхідної оперативності в цьому відношенні забезпечується через застосування інструментарію діагностики банкрутства, механізмів раннього попередження та реагування, а також широкого спектру аналітичних методів.



Рисунок 1.1- Етапи здійснення антикризового менеджменту на підприємстві

Джерело: складно автором на основі [9]

Особливого значення при цьому набуває причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи, покликаний встановити як зовнішні, так і внутрішні чинники її виникнення, визначити вид кризи та стадію її розвитку. Влучна медична аналогія тут є цілком доречною: як правильно поставлений діагноз пацієнту є необхідною передумовою призначення ефективного лікування, так і об'єктивна та своєчасна діагностика фінансової кризи підприємства є ключем до забезпечення дієвості подальших антикризових заходів [31].

Функціональна структура антикризового управління охоплює три взаємопов'язані групи функцій: основні, зв'язуючі та специфічні. До групи основних належать ті функції, виконання яких є обов'язковим атрибутом будь-якого управлінського процесу, – планування, організація, мотивація та контроль. Специфічні функції – аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, функція оперативного регулювання, цілевизначення та обліку – зумовлені принциповими особливостями антикризового управління як

самостійного управлінського процесу, що відрізняє його від традиційного менеджменту. Зв'язуючі функції – прийняття рішень, комунікативна та координуюча – виконують роль інтегруючого механізму, що забезпечує взаємодію між основними та специфічними функціями, підтримуючи тим самим цілісність і безперервність антикризового управління. Окремої уваги заслуговує функція зворотного зв'язку, сутність якої полягає у тому, що результати функціонування системи антикризового управління справляють зворотний вплив як на характер подальшого розвитку соціально-економічної системи загалом, так і на ефективність самої системи антикризового управління зокрема.

Центральне місце в структурі антикризового управління посідає діагностика кризи розвитку підприємства, яка являє собою комплексне економічне дослідження з власною внутрішньою логікою та чіткою структурою. Теоретико-методологічну основу цього напряму заклав Бланк, який першим обґрунтував доцільність виокремлення у складі діагностичного дослідження окремих підсистем – системи експрес-діагностики та системи фундаментальної діагностики банкрутства, – розмежувавши їх за цілями, методами та об'єктами дослідження [5]. Такий підхід є концептуально виправданим, оскільки поетапне структурування діагностики створює передумови для взаємного підтвердження або спростування висновків, отриманих на різних стадіях дослідження із застосуванням різного методичного апарату. Відповідно до визначених мети та завдань, процес діагностування кризи у діяльності суб'єкта господарювання реалізується через послідовність таких етапів (рис. 1.2). На першому етапі здійснюється збір та опрацювання масивів інформації, що найповніше характеризує як внутрішнє, так і зовнішнє становище підприємства, формуючи інформаційне підґрунтя для оцінки стану господарсько-фінансової діяльності та визначення пріоритетних напрямів подальших управлінських дій. Принципово важливо, щоб зібрана інформація відповідала критеріям повноти та якості, оскільки

саме ці характеристики визначають обґрунтованість вибору методів подальшого дослідження та достовірність діагностичного висновку.



Рисунок 1.2 - Модель здійснення діагностики кризи розвитку підприємства

Другий етап присвячений безпосередній діагностиці кризового стану та загрози банкрутства підприємства і включає три послідовно реалізовуваних складових.

Перша з них – виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства – передбачає виявлення зовнішніх ознак кризи на основі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних аналітичних прийомів. Практична реалізація цього кроку може підтримуватись спеціально розробленими автоматизованими інтелектуальними системами, що дозволяють оперативно ідентифікувати стан підприємства та сформулювати попередні рекомендації щодо подальших дій [24]. До об'єктів такого аналізу належать: наявність та обсяги збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності відносно власного капіталу; прострочені кредити, позики та несплачені відсотки; динаміка простроченої дебіторської заборгованості; наднормативні запаси матеріальних оборотних активів; заборгованість перед бюджетом та позабюджетними фондами; відхилення ключових показників фінансового стану, платоспроможності та фінансової стійкості від нормативних значень; тривалість операційного циклу та причини її збільшення; кількісна оцінка ймовірності банкрутства за допомогою спеціальних індексів і моделей. На цьому ж етапі перевіряється відсутність ознак фіктивного банкрутства або навмисного доведення до нього – з відповідними правовими наслідками у разі їх виявлення. Якщо результати експрес-діагностики підтверджують наявність проблем або викликають обґрунтовані сумніви, дослідження переходить до наступної, поглибленої стадії.

Другою складовою виступає фундаментальний аналіз кризових явищ та загрози банкрутства, мета якого полягає в поглибленні й підтвердженні попередньо сформованих висновків щодо фінансового стану підприємства. Для цього залучається спеціальний аналітичний інструментарій: оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків, стохастичне й імітаційне

моделювання руху коштів та ймовірності виникнення їх дефіциту, розробка прогнозних сценаріїв розвитку ситуації.

Третьою складовою є визначення основних чинників виникнення та поглиблення кризового стану підприємства. Їх ідентифікація та кількісна оцінка можуть здійснюватись як експертним шляхом через побудову логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ, так і методом імітаційного моделювання. Результатом цієї роботи має стати ранжований перелік найбільш значущих зовнішніх і внутрішніх чинників, що загострюють кризу. Переважання зовнішніх чинників, вплив яких підприємство не здатне локалізувати власними зусиллями, суттєво підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність банкрутства. Водночас виявлені позитивні чинники, що пом'якшують перебіг кризи, слід розглядати як недовикористаний потенціал підприємства, мобілізація якого може сприяти виходу з кризового стану [6].

На третьому етапі здійснюється прогнозування наслідків можливого банкрутства підприємства. Завданням цієї стадії є оцінка ймовірності та масштабів поглиблення кризи до її граничної форми – майнової неплатоспроможності та економічної неспроможності, що генерує реальну загрозу ініціювання банкрутства кредиторами. Зміст цього етапу охоплює три взаємопов'язані напрями досліджень.

По-перше, здійснюється оцінка вартості підприємства та його активів, що передбачає кількісне визначення ринкової та ліквідаційної вартості майна й прогнозування обсягу ліквідаційної маси – тобто коштів, реально доступних для розрахунку з кредиторами. Методологічну основу цієї роботи становлять положення профільного законодавства та міжнародних стандартів оціночної діяльності.

По-друге, проводиться поглиблений аналіз зобов'язань підприємства, необхідність якого зумовлена тим, що встановлення реального обсягу боргів з урахуванням їх правової обґрунтованості є обов'язковою передумовою для коректного визначення вартості чистих активів. Якісна характеристика зобов'язань – причини їх виникнення, характер відносин із кредитором,

наявність майнового забезпечення, терміновість – дозволяє оцінити ймовірність ініціювання справи про банкрутство з боку конкретного кредитора.

По-третє, виконується перспективна оцінка фінансових наслідків ситуації банкрутства для різних категорій зацікавлених сторін: власників підприємства, кредиторів і потенційних санаторів. При цьому критерії оцінки визначаються залежно від того, хто виступає суб'єктом діагностики та яку мету переслідує.

Четвертий етап – дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства – є, мабуть, найбільш складним і творчим завданням у рамках діагностики кризи, оскільки передбачає не ретроспективний аналіз наявних проблем, а прогностичну оцінку можливостей відновлення нормальної господарсько-фінансової діяльності. Цей етап структурується за трьома взаємопов'язаними напрямами. Перший охоплює оцінку ресурсних передумов виживання – сукупності матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, інформаційних та інших ресурсів, якими підприємство располагає і які здатні забезпечити вихід з кризи. Другий спрямований на оцінку можливостей розвитку підприємства та зміцнення його конкурентного статусу через аналіз нереалізованого потенціалу у сфері операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Третій передбачає аналіз стану зовнішнього середовища та ступеня його сприятливості для подолання кризи – адже прогноз щодо розвитку ринкової кон'юнктури є необхідною інформаційною передумовою для визначення ймовірного напряму розвитку кризових явищ та формування реалістичних антикризових сценаріїв.

П'ятий, завершальний етап передбачає узагальнення результатів діагностування у вигляді комплексного звіту, що в систематизованому вигляді відображає: характер і масштаби кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; оцінку ймовірності та часових параметрів настання банкрутства; причини й чинники виникнення кризи та наявні передумови для її подолання; прогноз щодо розвитку зовнішнього оточення; можливі

негативні наслідки подальшого загострення кризи для власників, кредиторів і працівників підприємства [24].

Ключовим поняттям у контексті розглянутого процесу є «діагностика», яке в буквальному перекладі з давньогрецької означає розпізнавання стану об'єкта за його непрямими ознаками [23]. У розширеному трактуванні діагностика являє собою дослідницьку, пошукову та пізнавальну діяльність з оцінки стану підприємства, спрямовану на виявлення проблем його розвитку та встановлення ймовірності настання кризи. Об'єктом діагностики може виступати будь-яка складна, динамічно організована система – від економіки країни в цілому до окремої галузі, конкретного підприємства або будь-якого його елемента: ресурсної бази, виробничих функцій, організаційної структури, собівартості тощо [23].

Метою діагностики є встановлення діагнозу об'єкту дослідження та формулювання обґрунтованих висновків щодо його поточного стану і перспектив розвитку. Досягнення цієї мети відкриває можливість для вироблення та дотримання ефективної економічної, соціальної й управлінської стратегії, адекватної реальному стану організації. Серед завдань діагностики окремо слід виділити визначення заходів, спрямованих на налагодження роботи кожної складової системи, та шляхів їх практичного втілення.

Підсумком діагностичного дослідження є діагноз – встановлення відповідності або невідповідності об'єкта дослідження певному еталону, нормативному рівню чи встановленій вимозі, а також кількісна оцінка виявлених відхилень та їх впливу на процес функціонування організації. Результати діагностики, як правило, подаються у вигляді статистичних таблиць і діаграм, що дозволяють аналізувати динаміку стану об'єкта в часі та прогнозувати подальші тенденції. Практичне значення діагностики визначається тим, що своєчасне встановлення діагнозу та врахування його результатів здатне запобігти виникненню кризових ситуацій у широкому спектрі сфер діяльності. Діагностика банкрутства підприємства зокрема

спрямована на виявлення невідповідності між фактичним і нормативним станом, між внутрішнім і зовнішнім оточенням або між окремими підсистемами організації, а також на кількісну оцінку розмірів таких відхилень та їх впливу на функціонування і розвиток підприємства.

Для встановлення причин виявлених проблем здійснюється збір і аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації про об'єкт діагностики із застосуванням формальних методів ринкового аналізу, аналізу фінансової звітності, інтерв'ювання, залучення зовнішніх консультантів та опитування працівників.

Узагальнюючи розглянуті методичні підходи, можна констатувати, що діагностика кризи розвитку підприємства охоплює три взаємодоповнюючих напрями: аналіз макро-, мезо- та мікрооточення підприємства; цільовий аналіз його функціонування з метою виявлення системних проблем; та розробку рекомендацій щодо подолання виявлених суперечностей і виходу з кризового стану.

Методичне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства є різноманітним і систематизується за кількома класифікаційними ознаками. Залежно від статусу виділяють державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні) методичні підходи; залежно від напряму дослідження – підходи, орієнтовані на вивчення фінансово-майнового стану, результатів діяльності або організації управління; залежно від характеру інформаційного забезпечення – підходи, що ґрунтуються на кількісній, якісній або змішаній інформації. За методикою визначення оціночних показників розрізняють коефіцієнтний, індексний та агрегатний підходи; за методикою їх дослідження – динамічний (ретроспективний), порівняльний та еталонний аналіз. Нарешті, за способом формування узагальнюючого висновку виділяють підходи, що передбачають суб'єктивне судження, та підходи, засновані на об'єктивній обробці результатів із застосуванням спеціальних методик [24].

Принципово важливо, що діагностика кризового стану підприємства є не самоціллю, а інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо виходу з кризи. Цілі антикризового управління конкретизуються

відповідно до глибини і масштабів кризи, однак попри всю варіативність конкретних ситуацій можна виділити три інваріантних стратегічних цілі: по-перше, забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта господарювання в короткостроковій перспективі; по-друге, ліквідація неплатоспроможності як найбільш гострого прояву кризи; по-третє, трансформація фінансової стратегії підприємства таким чином, щоб забезпечити сталий економічний розвиток і досягнення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

1.3 Інструментарій антикризового управління підприємством та методи оцінювання кризових явищ

Аналіз наукової літератури з питань антикризового управління дозволяє виділити широкий спектр інструментів, що застосовуються підприємствами залежно від стадії та глибини кризових явищ. Показово, що жоден із цих інструментів не є універсальним – ефективність кожного з них визначається конкретною ситуацією, галузевою специфікою та наявним ресурсним потенціалом організації. Саме тому практична цінність антикризового менеджменту полягає не стільки у знанні переліку доступних інструментів, скільки у здатності керівництва обрати оптимальне їх поєднання в кожній конкретній ситуації.

Одним із фундаментальних інструментів антикризового управління є контролінг – система, що в короткостроковому вимірі забезпечує виживання підприємства через оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – підтримує реалізацію стратегічних планів із заданим рівнем точності. Принципова цінність контролінгу в антикризовому контексті полягає в його подвійній природі: він одночасно виконує функцію раннього попередження, виявляючи відхилення від запланованих показників, та функцію координації, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів підприємства в умовах обмежених ресурсів.

Близьким за своєю превентивною спрямованістю є інструмент реструктуризації, який являє собою механізм систематичної адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій. Реструктуризація може реалізовуватись у різних формах – від внутрішньої реорганізації бізнес-процесів до злиття та поглинання (M&A), що дозволяє підприємству посилити свої ринкові позиції або отримати доступ до додаткових ресурсів. Варто зазначити, що реструктуризація є найбільш ефективною саме на ранніх стадіях кризи, доки підприємство ще зберігає достатній потенціал для самостійних перетворень.

Якісно іншим за своєю логікою є реінжиніринг – інструмент, що передбачає не поступову адаптацію, а радикальне перепроектування наявних бізнес-процесів з метою суттєвого поліпшення ключових показників діяльності. На відміну від реструктуризації, реінжиніринг орієнтований на злам усталених підходів і побудову принципово нової операційної моделі підприємства. Це робить його особливо актуальним у ситуаціях, коли традиційні методи оптимізації вичерпали свій потенціал і підприємство потребує якісного оновлення.

Інформаційно-аналітичну основу антикризового управління забезпечує фінансова діагностика – комплексне дослідження поточного стану підприємства та динаміки його змін на основі розрахунку й інтерпретації системи фінансових показників. Її інформаційною базою слугують фінансова звітність, статистичні та планові матеріали, висновки незалежних експертів. Показово, що фінансова діагностика є не одноразовою процедурою, а безперервним процесом моніторингу, результати якого формують підґрунтя для всіх подальших управлінських рішень в умовах кризи. Саме тому її доцільно розглядати не як окремий інструмент, а як наскрізну функцію антикризового управління, що пронизує всі його етапи.

У найбільш гострих випадках, коли підприємство опинилось на межі неплатоспроможності, застосовується модель фінансової санації – комплекс фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і

соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності підприємства-боржника. Принципова відмінність санації від ліквідації полягає в тому, що вона орієнтована на збереження підприємства як діючого суб'єкта господарювання, а не на розпродаж його активів. Це робить санацію інструментом не лише антикризового, а й розвиткового управління – адже успішно проведена санація здатна не просто повернути підприємство до докризового стану, а й закласти основи для його якісно нового розвитку.

Стратегічним інструментом зниження залежності підприємства від негативного впливу окремих ринків або продуктів є диверсифікація. Розширення сфери діяльності в нових напрямах дозволяє підприємству розподілити ризики, розвинути нові джерела доходу та підвищити загальну стійкість організації до кризових явищ. Важливо, однак, розуміти, що диверсифікація є ефективним інструментом передусім на етапі профілактики кризи – в умовах гострої фінансової скрути реалізація масштабних диверсифікаційних проектів може виявитись непосильним навантаженням для обмежених ресурсів підприємства.

Узагальнюючим інструментом стратегічного рівня виступає антикризова стратегія підприємства – система рішень і заходів щодо подолання суперечностей у розвитку організації в умовах кризи або її загрози в межах наявних ресурсних обмежень. На відміну від оперативних антикризових заходів, стратегія задає довгострокові орієнтири та пріоритети, забезпечуючи узгодженість усіх управлінських дій у часі. Відсутність чіткої антикризової стратегії перетворює антикризове управління на хаотичний набір реактивних заходів, що суттєво знижує їх сукупну ефективність.

Окремої уваги заслуговує система антикризового інноваційного управління, що передбачає регулярний аналіз відповідності продуктового портфеля підприємства стратегії його розвитку та відбір тих видів продукції, які забезпечують максимальний попит і прибутковість на конкурентному ринку. В умовах кризи інноваційна складова управління нерідко відсувається

на другий план через необхідність вирішення невідкладних фінансових проблем. Проте саме інновації часто стають тим ресурсом, що дозволяє підприємству не просто вийти з кризи, а й суттєво зміцнити свої позиції на ринку.

Невід'ємною складовою антикризового інструментарію є інвестиційний менеджмент, що являє собою систему довгострокових цілей та засобів їх досягнення в інвестиційній діяльності підприємства. В антикризовому контексті інвестиційний менеджмент виконує подвійну функцію: з одного боку, він спрямований на захист наявних інвестицій від кризових втрат, з іншого – на залучення нових інвестиційних ресурсів, необхідних для фінансування антикризових заходів і подальшого розвитку.

Важливим інструментом як превентивного, так і активного антикризового управління є маркетинг, що забезпечує систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення ринкових загроз і можливостей. У пасивному режимі маркетингові дослідження орієнтовані на довгострокове відстеження тенденцій ринку та поведінки споживачів; в активному – на оперативний збір інформації про чинники, що безпосередньо впливають на розвиток кризи, та на активізацію збутової діяльності. Недооцінка маркетингової складової в антикризовому управлінні є однією з найпоширеніших управлінських помилок, адже саме падіння обсягів продажів через слабку ринкову позицію нерідко стає каталізатором поглиблення кризових явищ.

Людський вимір антикризового управління втілює система антикризового управління персоналом, яка охоплює не лише формальні процедури планування, відбору та розстановки кадрів, а й соціально-психологічні аспекти управління – демократичний стиль керівництва, врахування індивідуальних потреб працівників, підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. В умовах кризи людський ресурс є одночасно найбільш вразливим і найціннішим активом підприємства: саме від

мотивованості та згуртованості команди значною мірою залежить здатність організації мобілізуватись і подолати кризовий стан.

У крайньому випадку, коли інші інструменти антикризового управління вичерпали свій потенціал, застосовується процедура банкрутства як легальний механізм оздоровлення підприємства-боржника. За наявності потенційної можливості відновлення платоспроможності ця процедура може реалізовуватись через реалізацію частини майна та здійснення організаційно-економічних заходів з метою продовження діяльності підприємства. Принципово важливо розуміти, що банкрутство в сучасному розумінні є не фінальною точкою в існуванні підприємства, а одним із правових інструментів його реструктуризації та оздоровлення.

Нарешті, консалтинговий менеджмент забезпечує залучення незалежної експертизи та технічної підтримки кваліфікованих фахівців із метою раціонального використання потенціалу й ресурсів підприємства. Зовнішній погляд консультантів дозволяє подолати організаційну «сліпоту», що нерідко є характерною для внутрішнього менеджменту в кризових умовах, та виявити приховані можливості або недооцінені ризики.

Узагальнюючи розглянутий інструментарій, варто наголосити на тому, що жоден із перелічених інструментів не здатний самостійно забезпечити ефективне подолання кризи – лише їх системне та ситуативно виважене поєднання формує дієву модель антикризового управління. При цьому вибір конкретної конфігурації інструментів має здійснюватись з урахуванням стадії кризи, галузевої специфіки та індивідуального потенціалу підприємства, що, власне, і перетворює антикризове управління з набору стандартних процедур на справжнє управлінське мистецтво.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАР СПІРІТ» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БАР СПІРІТ»

ТОВ «БАР СПІРІТ» було зареєстровано 15.03.2018 року у місті Запоріжжі та знаходиться за адресою 69037, м. Запоріжжя, просп. Соборний, 171. Розмір статутного капіталу становить 350 000 гривень. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10). Серед інших видів діяльності підприємства: постачання готових страв для заходів (кейтеринг), роздрібна торгівля алкогольними та безалкогольними напоями, організація та проведення корпоративних заходів, надання послуг доставки їжі.

Заклад позиціонує себе як барний простір з авторською кухнею та широким асортиментом алкогольних і безалкогольних коктейлів. ТОВ «БАР СПІРІТ» пропонує відвідувачам широкий спектр послуг: авторські коктейлі та барне меню; страви авторської кухні; проведення приватних вечірок, корпоративів та тематичних заходів; послуги доставки готових страв і напоїв у межах міста.

Особливістю функціонування підприємства є його географічне розташування у Запоріжжі – місті, яке з лютого 2022 року перебуває в умовах постійної військової загрози, регулярних повітряних тривог та обстрілів. Цей чинник суттєво впливає на специфіку операційної діяльності закладу, формуючи додаткові виклики у сферах безпеки персоналу та відвідувачів, логістики постачання, кадрового забезпечення та загального рівня купівельної спроможності цільової аудиторії.

ТОВ «БАР СПІРІТ» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що є характерною моделлю управління для підприємств малого

бізнесу у сфері громадського харчування. Власник здійснює загальне керівництво підприємством, визначає концепцію та стратегію розвитку закладу, приймає ключові управлінські рішення, затверджує бюджети, представляє інтереси підприємства у відносинах з постачальниками, орендодавцями та контролюючими органами.

Керуючий закладом підпорядковується безпосередньо власнику та забезпечує щоденне операційне управління: координує роботу всіх підрозділів, контролює дотримання стандартів обслуговування, вирішує поточні організаційні питання, забезпечує виконання планових показників виручки.

Кухня як виробничий підрозділ очолюється шеф-кухарем і включає кухарів, помічників кухаря та кухонних працівників. Підрозділ відповідає за приготування страв відповідно до технологічних карт, дотримання санітарних норм, контроль залишків і списання продуктів, а також за своєчасне поповнення запасів сировини.

Барна служба на чолі з головним барменом забезпечує приготування коктейлів та напоїв за авторськими рецептурами, контроль залишків барної продукції, ведення обліку алкогольної продукції відповідно до вимог законодавства, а також обслуговування гостей безпосередньо за барною стійкою.

Зала обслуговування включає адміністраторів та офіціантів, які забезпечують якісне обслуговування відвідувачів, виконання стандартів сервісу, прийом та виконання замовлень, роботу з рекламаціями та підтримання позитивного клієнтського досвіду.

Служба доставки здійснює приймання онлайн-замовлень через власний сайт та агрегатори, забезпечує своєчасну доставку страв і напоїв у межах міста, ведення обліку замовлень та контроль якості виконання.

Фінансово-адміністративний відділ веде бухгалтерський та податковий облік, здійснює фінансове планування та контроль виконання бюджету, готує

звітність, управляє грошовими потоками та здійснює розрахунки з постачальниками.

Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «БАР СПІРІТ» є оптимальною для підприємства такого масштабу, оскільки забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, спеціалізацію персоналу у своїй сфері та достатню гнучкість для оперативного реагування на зміни попиту. В умовах воєнного часу саме ця гнучкість набуває особливого значення, адже підприємство неодноразово було змушене оперативно перебудовувати режим роботи, скорочувати або розширювати штат залежно від безпекової ситуації в місті.

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «БАР СПІРІТ» є необхідною передумовою для розуміння реального становища підприємства в умовах кризи та визначення напрямів його подальшого розвитку. Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити як сильні сторони підприємства, так і вразливі місця, що потребують управлінського втручання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові результати ТОВ «БАР СПІРІТ» за 2023–2024 рр.

Найменування показника	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації послуг	4 218,4	4 631,2	412,8	9,78
Собівартість реалізованих послуг	3 124,6	3 498,3	373,7	11,96
Валовий прибуток	1 093,8	1 132,9	39,1	3,57
Інші операційні витрати	892,4	974,6	82,2	9,21
Фінансові результати від операційної діяльності	201,4	158,3	-43,1	-21,40
Чистий прибуток	164,2	121,7	-42,5	-25,88

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних фінансових результатів ТОВ «БАР СПІРІТ» за 2023–2024 роки відображає суперечливу картину, характерну для підприємств сфери послуг, що функціонують в умовах збройного конфлікту. З одного боку,

чистий дохід від реалізації послуг демонструє зростання на 412,8 тис. грн, або на 9,78%, що свідчить про збереження підприємством своїх ринкових позицій та здатність утримувати клієнтську базу попри складні зовнішні умови. З іншого боку, значно тривожнішою є динаміка витратної складової: собівартість реалізованих послуг зросла на 11,96%, суттєво випереджаючи темпи зростання доходів на 2,18 відсоткових пункти. Це прямий наслідок загального подорожчання продовольчої сировини, зростання комунальних тарифів, витрат на генераторне паливо в умовах перебоїв з електропостачанням, а також збільшення витрат на забезпечення безпеки персоналу та відвідувачів.

Особливо показовою є негативна динаміка операційного прибутку та чистого прибутку підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 43,1 тис. грн, або на 21,40%, а чистий прибуток зменшився на 42,5 тис. грн, продемонструвавши падіння на 25,88%. Таке «стиснення» прибутковості при одночасному зростанні виручки є класичним проявом операційної кризи, зумовленої випереджаючим зростанням витрат над доходами. Для підприємства громадського харчування у прифронтовому місті це явище є закономірним наслідком об'єктивних зовнішніх обставин, однак воно потребує невідкладного управлінського реагування, оскільки подальше збереження цієї тенденції загрожує повним зникненням прибуткової складової діяльності.

Таблиця 2.2 – Структура оборотних активів ТОВ «БАР СПІРІТ»

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Оборотні активи	1 284,6	1 198,3	-86,3	-6,72
Запаси	412,8	389,4	-23,4	-5,67
Дебіторська заборгованість	318,4	276,1	-42,3	-13,28
Грошові кошти та їх еквіваленти	553,4	532,8	-20,6	-3,72

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Структура оборотних активів підприємства відображає загальне скорочення його ресурсної бази: сукупний обсяг оборотних активів зменшився на 86,3 тис. грн, або на 6,72%. Скорочення запасів на 5,67% є частково керованим процесом – підприємство свідомо оптимізувало обсяги закупівлі сировини в умовах нестабільного попиту та ризиків перебоїв у постачанні. Зменшення дебіторської заборгованості на 13,28% свідчить про посилення контролю за розрахунками з контрагентами в умовах обмеженої ліквідності. Незначне скорочення грошових коштів на 3,72% вказує на поступове «проїдання» грошового резерву для покриття поточних операційних потреб.

Для визначення рівня платоспроможності підприємства розраховано ключові коефіцієнти ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «БАР СПІРІТ»

Показник	Рекомендоване значення	2023	2024	Відхилення
Коефіцієнт покриття	1–3	1,124	0,987	-0,137
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5–1	0,763	0,666	-0,097
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,484	0,439	-0,045

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття = Оборотні активи / Поточні зобов'язання

$Коефіцієнт\ покриття_{2023} = 1284,6 / 1142,8 = 1,124$

$Коефіцієнт\ покриття_{2024} = 1198,3 / 1214,6 = 0,987$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання

$Коефіцієнт\ швидкої\ ліквідності_{2023} = (1284,6 – 412,8) / 1142,8 = 871,8 / 1142,8 = 0,763$

$Коефіцієнт\ швидкої\ ліквідності_{2024} = (1198,3 – 389,4) / 1214,6 = 808,9 / 1214,6 = 0,666$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання

Коефіцієнт абсолютної ліквідності$_{2023}$ = 553,4 / 1142,8 = 0,484

Коефіцієнт абсолютної ліквідності$_{2024}$ = 532,8 / 1214,6 = 0,439

Аналіз коефіцієнта покриття ТОВ «БАР СПІРІТ» виявляє тривожну тенденцію: якщо у 2023 році його значення становило 1,124 і перебувало в межах нормативного діапазону, то вже у 2024 році показник опустився нижче критичної позначки 1,0, склавши 0,987. Це означає, що поточні зобов'язання підприємства у розмірі 1 214,6 тис. грн перевищують наявний обсяг оборотних активів, формуючи дефіцит чистого робочого капіталу. Фактично, на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає лише 98,7 копійки ліквідних ресурсів – ситуація, що суттєво обмежує фінансову маневреність підприємства в кризових умовах.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, незважаючи на зниження з 0,763 до 0,666, залишається в межах нормативного діапазону 0,5–1,0. Проте стійка тенденція до зниження цього показника протягом аналізованого періоду є сигналом того, що здатність підприємства погашати поточні зобов'язання без залучення запасів поступово послаблюється. Для закладу громадського харчування, де запаси продовольчої сировини за визначенням є низьколіквідними в короткостроковій перспективі, підтримання цього коефіцієнта на рівні, близькому до верхньої межі нормативного діапазону, є принципово важливим.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році склав 0,439, що перевищує верхню межу нормативного значення (0,35). На перший погляд, це може видаватись позитивним явищем, однак насправді свідчить про надмірну концентрацію ресурсів у найбільш ліквідній, але водночас непродуктивній формі – грошових коштах. В умовах інфляційного тиску та знецінення гривні утримання значних залишків готівки є фінансово неефективним рішенням, що додатково підтверджує необхідність перегляду політики управління оборотним капіталом підприємства.

Для комплексної оцінки результативності діяльності ТОВ «БАР СПІРІТ» розраховано показники рентабельності (табл. 2.4).

Рентабельність продажів (ROS):

ROS = (Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100%

ROS_{2023} = (164,2 / 4218,4) × 100% = 3,89%

ROS_{2024} = (121,7 / 4631,2) × 100% = 2,63%

Рентабельність активів (ROA):

ROA = (Чистий прибуток / Валюта балансу) × 100%

ROA_{2023} = (164,2 / 1842,6) × 100% = 8,91%

ROA_{2024} = (121,7 / 1786,4) × 100% = 6,81%

Рентабельність власного капіталу (ROE):

ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100%

ROE_{2023} = (164,2 / 612,4) × 100% = 26,81%

ROE_{2024} = (121,7 / 498,3) × 100% = 24,42%

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «БАР СПІРІТ» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажів ROS	3,89	2,63	-1,26
Рентабельність активів ROA	8,91	6,81	-2,10
Рентабельність власного капіталу ROE	26,81	24,42	-2,39

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка показників рентабельності ТОВ «БАР СПІРІТ» однозначно свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Рентабельність продажів скоротилася на 1,26 відсоткових пункти – з 3,89% до 2,63%, що є прямим відображенням «стиснення» маржі внаслідок випереджаючого зростання витрат над доходами. Для підприємства сфери громадського харчування, де традиційна рентабельність продажів і без того є невисокою, таке падіння є особливо критичним, оскільки наближає підприємство до межі беззбитковості.

Рентабельність активів знизилась на 2,10 відсоткових пункти, що свідчить про зниження ефективності використання майнового комплексу підприємства для генерування прибутку. Це пояснюється не лише падінням чистого прибутку, а й тим, що значна частина активів підприємства – насамперед обладнання та приміщення – в умовах скорочення відвідуваності через воєнну загрозу та комендантську годину використовується не на повну потужність. Рентабельність власного капіталу також продемонструвала зниження на 2,39 відсоткових пункти, що знижує інвестиційну привабливість підприємства та звужує можливості для залучення зовнішнього фінансування на цілі розвитку.

Підбиваючи підсумки варто зазначити, що ТОВ «БАР СПІРІТ» є підприємством малого бізнесу у сфері громадського харчування, що функціонує у Запоріжжі – прифронтовому місті, яке з 2022 року перебуває в умовах постійної військової загрози. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства є адекватною його масштабу та специфіці діяльності, забезпечуючи необхідну гнучкість для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас фінансовий аналіз за 2023–2024 роки виявив ряд тривожних тенденцій: попри зростання чистого доходу на 9,78%, чистий прибуток підприємства скоротився на 25,88% внаслідок випереджаючого зростання собівартості послуг на 11,96%. Коефіцієнт покриття опустився нижче нормативного значення до рівня 0,987, що свідчить про формування дефіциту чистого робочого капіталу. Усі три показники рентабельності продемонстрували негативну динаміку, при цьому рентабельність продажів скоротилася до критично низького рівня у 2,63%. Сукупність виявлених тенденцій однозначно вказує на те, що підприємство перебуває в стані операційної кризи, безпосередньо пов'язаної як із загальними макроекономічними наслідками воєнного стану, так і зі специфічними викликами ведення бізнесу у прифронтовому місті. Це обумовлює необхідність поглибленого аналізу системи управління розвитком

підприємства та розробки обґрунтованих антикризових рекомендацій, що є предметом розгляду наступних підрозділів роботи.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «БАР СПІРІТ»

Комплексна оцінка середовища функціонування підприємства є необхідною передумовою для розуміння природи кризових явищ, що впливають на його діяльність, та обґрунтування напрямів антикризового управління. Для підприємства громадського харчування, що працює у прифронтовому місті, такий аналіз набуває особливої актуальності, оскільки зовнішнє середовище характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності та непередбачуваності. У межах даного підрозділу проведено аналіз зовнішнього середовища методом PEST-аналізу та комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати вплив макросередовища на діяльність підприємства за чотирма групами чинників: політичними (Political), економічними (Economic), соціальними (Social) та технологічними (Technological). Для підприємства, що функціонує в умовах воєнного стану, цей аналіз є особливо інформативним, оскільки дозволяє чітко розмежувати керовані та некеровані чинники впливу на його діяльність.

Найбільш визначальним політичним чинником для ТОВ «БАР СПІРІТ» є введення в Україні воєнного стану з лютого 2022 року та пов'язані з ним обмеження господарської діяльності. Запоріжжя як місто, що межує з окупованими територіями та перебуває під постійною загрозою ракетних і дронових атак, функціонує в умовах особливо жорстких безпекових вимог. Комендантська година, яка в окремі періоди встановлювалась з 21:00 до 05:00, суттєво обмежує вечірній та нічний формат роботи закладу, що є критично

важливим для барного бізнесу, орієнтованого переважно на вечірню аудиторію.

Водночас держава запровадила ряд заходів підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану: спрощення податкового адміністрування, можливість переходу на єдиний податок третьої групи за зниженою ставкою, програми часткової компенсації витрат на електроенергію для підприємств малого бізнесу. Ці заходи частково пом'якшують фінансове навантаження на підприємство, хоча й не компенсують повною мірою втрат від обмеженого режиму роботи.

Регуляторне середовище у сфері обігу алкогольних напоїв залишається достатньо стабільним, проте вимагає постійного моніторингу у зв'язку з можливими змінами в ліцензійному законодавстві. Ліцензія на роздрібну торгівлю алкогольними напоями є обов'язковою умовою легальної роботи закладу та потребує своєчасного поновлення.

Економічні чинники формують, мабуть, найбільш потужний тиск на діяльність ТОВ «БАР СПІРІТ». Загальний рівень інфляції в Україні у 2023–2024 роках залишався на підвищеному рівні, безпосередньо впливаючи на вартість продовольчої сировини, алкогольних напоїв та допоміжних матеріалів. Зростання закупівельних цін на ключові складові барного меню – імпортний алкоголь, свіжі продукти, спеції та напівфабрикати – випереджало загальний індекс споживчих цін, що й зумовило випереджаюче зростання собівартості послуг, зафіксоване в підрозділі 2.1.

Суттєвим економічним чинником є також різке зростання тарифів на електроенергію та комунальні послуги. Для закладу громадського харчування, де технологічний процес приготування їжі та забезпечення комфортного мікроклімату є надзвичайно енергоємним, цей чинник набуває критичного значення. Додатково підприємство змушене нести витрати на придбання та обслуговування генераторного обладнання і запаси пального для забезпечення безперебійної роботи в умовах планових і аварійних відключень електроенергії.

Зниження реальних доходів населення Запоріжжя внаслідок масштабної вимушеної міграції та загального погіршення економічної ситуації призвело до скорочення платоспроможного попиту на послуги закладів харчування преміум-сегменту. Частина цільової аудиторії підприємства – молодь, фахівці середнього класу, підприємці – або виїхала з міста, або суттєво скоротила витрати на розваги та відвідування барів.

Водночас певним позитивним економічним чинником є присутність у місті значної кількості військовослужбовців, волонтерів та журналістів, які формують специфічний сегмент попиту на послуги громадського харчування та стали для багатьох запорізьких закладів новою клієнтською групою.

Соціальний контекст функціонування ТОВ «БАР СПІРІТ» визначається насамперед демографічними змінами, що відбулися у Запоріжжі внаслідок повномасштабного вторгнення. За різними оцінками, місто втратило від третини до половини довоєнного населення внаслідок вимушеної евакуації. Це призвело до кардинального перегляду уявлень про цільову аудиторію закладу: якщо до 2022 року бар орієнтувався переважно на молодіжну та корпоративну аудиторію, то нині соціальний портрет клієнта суттєво змінився.

Психологічний стан суспільства в умовах тривалого воєнного конфлікту також справляє неоднозначний вплив на поведінку споживачів. З одного боку, значна частина людей, що залишилась у місті, демонструє прагнення до нормалізації повсякденного життя та підтримки локального бізнесу як форми спротиву. З іншого боку, постійна тривожність, психологічна втома від війни та загальна невизначеність щодо майбутнього обумовлюють зниження імпульсивних витрат на розваги та дозвілля.

Помітною соціальною тенденцією є зростання запиту на формати «третього місця» – просторів поза домом і роботою, де люди можуть відпочити, поспілкуватись і відчути відносну нормальність. Для бару, що позиціонує себе як простір для соціальної взаємодії, ця тенденція відкриває певні можливості для перепозиціонування та залучення нових відвідувачів.

Технологічне середовище формує як виклики, так і можливості для розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ». Стрімкий розвиток платформ онлайн-замовлення їжі та агрегаторів доставки створює можливість для диверсифікації каналів продажу та залучення клієнтів, які з міркувань безпеки або зручності надають перевагу замовленням додому. Підключення до популярних сервісів доставки дозволяє закладу генерувати виручку навіть у години з низькою відвідуваністю або під час повітряних тривог.

Водночас нестабільність електропостачання у Запоріжжі є серйозним технологічним викликом, що безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу, збереження продовольчих запасів та якість обслуговування відвідувачів. Вирішення цієї проблеми через придбання та обслуговування генераторного обладнання потребує значних капітальних і операційних витрат, що додатково навантажує собівартість послуг.

Розвиток соціальних мереж та інструментів цифрового маркетингу відкриває відносно недорогі можливості для просування закладу та підтримання зв'язку з постійними клієнтами. Активна присутність у Instagram, TikTok та Telegram дозволяє формувати лояльну онлайн-спільноту навколо бренду навіть в умовах обмеженої фізичної відвідуваності.

Результати PEST-аналізу систематизовано в табл. 2.5.

SWOT-аналіз є інструментом комплексної оцінки стратегічного становища підприємства, що поєднує аналіз внутрішнього середовища – через виявлення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін – та зовнішнього середовища – через ідентифікацію можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Проведений аналіз базується на результатах фінансового аналізу підрозділу 2.1, даних PEST-аналізу, а також на спостереженнях за операційною діяльністю підприємства.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БАР СПІРІТ»

Група чинників	Можливості	Загрози
Політичні	Державна підтримка малого бізнесу; спрощення податкового адміністрування	Воєнний стан та обмеження режиму роботи; комендантська година; ризик посилення регулювання алкогольного ринку
Економічні	Присутність нової клієнтської групи (військові, волонтери); зростання попиту на локальні заклади	Інфляція та зростання собівартості; падіння реальних доходів населення; зростання тарифів на електроенергію
Соціальні	Запит на «третє місце» та нормалізацію життя; підтримка локального бізнесу як форма спротиву	Демографічні втрати міста; психологічна втома суспільства; зміна споживчих пріоритетів
Технологічні	Розвиток сервісів доставки; цифровий маркетинг та соціальні мережі	Нестабільність електропостачання; витрати на генераторне обладнання

Сильні сторони (Strengths)

Першою і, мабуть, найвагомішою сильною стороною ТОВ «БАР СПІРІТ» є сформований бренд та лояльна клієнтська база. Підприємство функціонує на ринку з 2018 року, що в умовах надзвичайно конкурентного ринку громадського харчування є показником певної стійкості та здатності адаптуватися до змін. За роки роботи заклад сформував впізнавану концепцію та коло постійних відвідувачів, що забезпечує певний базовий рівень виручки навіть в умовах загального спаду відвідуваності.

Другою сильною стороною є унікальна авторська концепція закладу. Поєднання авторських коктейлів, кухні та розважальної складової формує диференційовану пропозицію, що відрізняє ТОВ «БАР СПІРІТ» від масових закладів швидкого харчування та стандартизованих мережевих ресторанів. Ця унікальність є важливим конкурентним активом, що ускладнює пряме копіювання з боку конкурентів.

Достатній рівень абсолютної ліквідності (0,439) свідчить про наявність у підприємства певного запасу грошових ресурсів, що є важливим буфером в умовах непередбачуваних операційних потреб. Попри загальну негативну фінансову динаміку, підприємство зберігає здатність до негайного погашення частини поточних зобов'язань, що підтримує його кредитну репутацію перед постачальниками.

Лінійно-функціональна організаційна структура з чітким розподілом функцій між підрозділами забезпечує необхідну операційну дисципліну та дозволяє підтримувати стабільну якість обслуговування навіть в умовах кадрових втрат та частої ротації персоналу, характерної для воєнного часу.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Найбільш критичною слабкою стороною підприємства є стрімке падіння рентабельності: рентабельність продажів скоротилася до 2,63% у 2024 році, що є надзвичайно низьким показником навіть за стандартами галузі громадського харчування і наближає підприємство до межі беззбитковості. Така ситуація не залишає фінансового простору для маневру в разі подальшого погіршення зовнішніх умов.

Коефіцієнт покриття нижче нормативного значення (0,987) свідчить про дефіцит чистого робочого капіталу, що обмежує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед постачальниками та орендодавцями. В умовах, коли постачальники все частіше вимагають передоплати або скорочують терміни відстрочки платежу, ця слабкість набуває особливої гостроти.

Висока залежність від вечірнього формату роботи є структурною вразливістю бізнес-моделі підприємства в умовах комендантської години. Значна частина виручки традиційно генерується у вечірній час, і будь-яке адміністративне обмеження цього проміжку безпосередньо б'є по доходах закладу.

Обмежений розвиток каналу доставки є ще однією слабкою стороною, яка стала очевидною в умовах воєнного часу. Підприємства, що завчасно

розвинули онлайн-канали продажу, виявились значно стійкішими до обмежень фізичної відвідуваності.

Можливості (Opportunities)

Найбільш перспективною можливістю для ТОВ «БАР СПІРІТ» є розвиток та активізація каналу доставки через підключення до популярних агрегаторів та просування власного сервісу замовлень. Це дозволить генерувати додаткову виручку в денний та ранньовечірній час, частково компенсуючи втрати від обмеженої вечірньої відвідуваності.

Перепозиціонування закладу як «третього місця» – простору для роботи, спілкування та відпочинку протягом дня – відкриває можливість залучення нових сегментів аудиторії: фрілансерів, що шукають альтернативу домашньому офісу, волонтерів та журналістів, які потребують комфортного простору для роботи та нетворкінгу.

Розвиток корпоративного сегменту через пропозицію кейтерингових послуг та організацію заходів для підприємств і організацій, що продовжують працювати у Запоріжжі, є перспективним напрямом диверсифікації доходів. Попит на корпоративне обслуговування з боку державних структур, міжнародних організацій та великих підприємств є відносно стабільним навіть в умовах воєнного стану.

Активне використання інструментів цифрового маркетингу – ведення соціальних мереж, таргетована реклама, колаборації з місцевими блогерами та інфлюенсерами – дозволяє підтримувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів при відносно невисоких маркетингових витратах.

Загрози (Threats)

Найбільш серйозною загрозою залишається подальше загострення воєнної ситуації та можливе посилення безпекових обмежень. Будь-яке розширення комендантської години або введення додаткових заборон на роботу закладів громадського харчування здатне миттєво обнулити виручку підприємства.

Кадрова загроза є однією з найгостріших для запорізького ринку праці в цілому. Відтік кваліфікованого персоналу – барменів, кухарів, адміністраторів – через евакуацію або мобілізацію створює серйозні ризики для підтримання стандартів якості обслуговування. Пошук і навчання нових співробітників потребує часу та ресурсів, яких у підприємства в умовах кризи обмаль.

Посилення конкуренції з боку закладів нижчого цінового сегменту в умовах падіння купівельної спроможності населення є загрозою для ринкових позицій ТОВ «БАР СПІРІТ» як представника преміум-сегменту. Частина постійних клієнтів може переорієнтуватися на більш доступні альтернативи.

Нарешті, ризик подальшого зростання витрат – на електроенергію, продовольчу сировину, оренду та обслуговування обладнання – за умов збереження поточної динаміки доходів здатний остаточно ліквідувати прибуткову складову діяльності підприємства.

Результати SWOT-аналізу систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «БАР СПІРІТ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: використання бренду та лояльної аудиторії для розвитку доставки; залучення нових сегментів через авторську концепцію та перепозиціонування як «третього місця»	ST-стратегії: використання фінансового резерву для покриття кризових витрат; диверсифікація доходів через кейтеринг для зниження залежності від вечірнього трафіку
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: розвиток каналу доставки для компенсації втрат від обмеженого режиму роботи; оптимізація витрат через цифровий маркетинг замість дорогих традиційних каналів	WT-стратегії: реструктуризація поточних зобов'язань для підвищення ліквідності; оптимізація меню та собівартості для захисту рентабельності в умовах зростання витрат

Узагальнюючи результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «БАР СПІРІТ», можна констатувати, що підприємство функціонує в умовах надзвичайно несприятливого зовнішнього середовища, де переважна більшість макроекономічних та безпекових

чинників носить загрозливий характер. Водночас підприємство зберігає ряд важливих внутрішніх конкурентних переваг – сформований бренд, унікальну концепцію та певний запас ліквідності, – які при правильному стратегічному використанні можуть стати основою для антикризової трансформації бізнес-моделі. Ключовим стратегічним завданням для менеджменту підприємства є переорієнтація з реактивного реагування на кризові виклики до проактивної адаптації бізнес-моделі відповідно до нових реалій запорізького ринку громадського харчування в умовах воєнного стану. Конкретні напрями такої адаптації розглядаються у наступному підрозділі роботи.

2.3 Оцінка проблем та ризиків розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» в умовах кризових явищ

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану та внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «БАР СПІРІТ», проведений у попередніх підрозділах, дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах тривалих кризових явищ, які мають як макроекономічний, так і локально-галузевий характер. Сукупність виявлених тенденцій свідчить про наявність системних проблем у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та формує необхідність їх узагальнення з позиції ризик-орієнтованого управління.

Однією з ключових проблем розвитку підприємства є зниження загальної фінансової стійкості, що підтверджується негативною динамікою коефіцієнта покриття, який у 2024 році опустився нижче нормативного значення та становив 0,987. Це свідчить про формування дефіциту оборотного капіталу та зростання залежності підприємства від короткострокових зобов’язань. У кризових умовах така ситуація значно підвищує ризик втрати платоспроможності у випадку навіть незначного скорочення виручки або затримок платежів від контрагентів.

Додатковим фінансовим ризиком є зниження ефективності операційної діяльності, що проявляється у скороченні чистого прибутку на 25,88% та падінні рентабельності продажів до 2,63%. Незважаючи на зростання чистого доходу, підприємство не здатне трансформувати збільшення виручки у відповідне зростання прибутку. Це є прямим наслідком випереджаючого зростання собівартості та операційних витрат, що формує ризик поступового переходу підприємства у зону низької або нульової прибутковості.

Особливої уваги потребує ризик структурної втрати прибутковості бізнес-моделі, оскільки зафіксовані показники рентабельності свідчать про наближення підприємства до критичних меж ефективності. Рентабельність активів (6,81%) та рентабельність власного капіталу (24,42%) демонструють тенденцію до зниження, що в довгостроковій перспективі може призвести до зменшення інвестиційної привабливості підприємства та ускладнення доступу до зовнішніх джерел фінансування.

Важливим операційним ризиком виступає висока чутливість підприємства до зовнішніх кризових факторів, зокрема до воєнних дій, обмежень режиму роботи та коливань споживчого попиту. Функціонування ТОВ «БАР СПІРІТ» у прифронтовому місті Запоріжжя формує підвищену залежність від безпекової ситуації, що безпосередньо впливає на відвідуваність закладу, особливо у вечірній час, який є ключовим для барного формату бізнесу.

Окремим блоком ризиків є логістично-ресурсна вразливість підприємства на фоні зростання вартості сировини, енергоресурсів та витрат на забезпечення безперебійної роботи (зокрема використання генераторів) безпосередньо впливає на зростання собівартості продукції. У поєднанні зі зниженням платоспроможного попиту це формує ситуацію «цінових обмежень», коли підприємство не може повністю перекласти зростання витрат на кінцевого споживача без втрати частини клієнтів.

Суттєвим ризиком розвитку залишається кадрова нестабільність, характерна для регіонів, що перебувають у зоні підвищеної небезпеки за

рахунок відтоку персоналу, складності у підборі та утриманні кваліфікованих працівників у сфері ресторанного бізнесу, які створюють загрозу зниження якості обслуговування, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Також слід виділити ризик втрати частини цільової аудиторії внаслідок демографічних та соціальних змін у місті. Скорочення населення, зміна структури споживання та переорієнтація витрат домогосподарств у бік базових потреб призводять до зменшення стабільного попиту на послуги закладів преміум- та середнього сегменту, до якого належить ТОВ «БАР СПІРІТ».

Узагальнюючи, можна виділити основні групи ризиків розвитку підприємства:

1. фінансові ризики (дефіцит оборотного капіталу, зниження прибутковості);
2. операційні ризики (зростання собівартості, зниження ефективності діяльності);
3. ринкові ризики (скорочення попиту, зміна поведінки споживачів);
4. зовнішньоекономічні та безпекові ризики (воєнний стан, обмеження діяльності);
5. кадрові ризики (відтік та нестача персоналу).

Таким чином, розвиток ТОВ «БАР СПІРІТ» в умовах кризових явищ характеризується високим рівнем невизначеності та залежності від зовнішніх факторів. Зафіксовані у попередніх підрозділах тенденції дозволяють зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі підвищеної чутливості до кризових впливів, що вимагає впровадження системного антикризового управління та перегляду підходів до забезпечення його економічної стійкості.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАР СПІРІТ» У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «БАР СПІРІТ» у післякризових умовах

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-економічного стану та середовища функціонування ТОВ «БАР СПІРІТ» чітко вказує на те, що підприємство опинилося в класичній операційній кризі «стиснення маржі». Попри ринкову життєздатність закладу (зростання чистого доходу на 9,78%), випереджаюче зростання собівартості (+11,96%) та падіння чистого прибутку на 25,88% вимагають негайної трансформації системи управління. Пасивне очікування стабілізації зовнішнього середовища в прифронтовому Запоріжжі є руйнівним шляхом, оскільки коефіцієнт покриття вже перетнув критичну межу й зафіксувався на рівні 0,987, сформувавши реальний дефіцит чистого робочого капіталу.

В умовах воєнного стану та перманентних безпекових і макроекономічних викликів традиційні підходи до стратегічного планування втрачають свою ефективність через надвисокий ступінь невизначеності. Менеджмент ТОВ «БАР СПІРІТ» має перейти від реактивного управління (гасіння поточних «пожеж») до проактивного антикризового управління, що базується на гнучкій оптимізації бізнес-моделі за методологією Lean (ощадливого виробництва).

Головною метою антикризової стратегії ТОВ «БАР СПІРІТ» на сучасному етапі є стабілізація операційного прибутку, відновлення нормативного рівня ліквідності (коефіцієнта покриття > 1,1) та диверсифікація джерел доходів для зниження вразливості бізнесу від чинника прифронтового розташування й обмежень комендантської години.

Для досягнення цієї мети пропонується реструктуризувати діючу лінійно-функціональну структуру та оптимізувати бізнес-модель за чотирма стратегічними векторами:

1. Переформатування простору (концепція «Третє місце»).
2. Форсування та цифровізація каналу доставки.
3. Розвиток корпоративно-кейтерингового напряму.
4. Жорстке структурування операційних витрат і меню.

Розглянемо детально трансформацію елементів бізнес-моделі закладу.

Історично ТОВ «БАР СПІРІТ» розвивалось як вечірній барний простір з авторськими коктейлями. Проте жорсткі часові обмеження (комендантська година, що лімітує піковий вечірній трафік) та психологічна втома населення вимагають зміни філософії використання фізичної площі закладу. Пропонується концептуальне перепозиціонування закладу у денний та ранньовечірній час за моделлю «Третє місце» – безпечного, комфортного міського простору, де клієнт може перебувати між домом («перше місце») та роботою («друге місце»).

Впровадження цієї моделі передбачає адаптацію закладу під потреби нових цільових груп, які сформувалися у Запоріжжі (фрілансери, ВПО, представники міжнародних гуманітарних місій, волонтери). Оскільки підприємство вже інвестувало кошти в генераторне обладнання (що підвищило собівартість), цей технологічний виклики необхідно перетворити на конкурентну перевагу. Заклад має позиціонуватися як «коворкінг-френдлі» простір із безперебійним інтернетом (Starlink), світлом та доступом до розеток біля кожного столика у денні години (з 10:00 до 16:00).

Ще одним напрямом змін може стати впровадження спеціальних «денних комбо-пакетів» (ланч + безлімітна кава-фільтр) за фіксованою ціною, що дозволить залучити клієнтів, які шукають місце для роботи, та згенерувати операційний дохід у традиційно «мертві» для барів години, нівелюючи збитки від втрати нічного виторгу.

Аналіз слабких сторін показав слабкий розвиток власного каналу доставки, що в умовах регулярних повітряних тривог, коли фізична відвідуваність закладу падає до нуля, є критичною помилкою. Потрібно перевести службу доставки зі статусу допоміжного підрозділу у статус одного з ключових генераторів маржинального доходу.

Стратегічним кроком в цьому напрямі може бути створення цифрового екосередовища, коли замість утримання дорогого в адмініструванні сайту, фокус має бути зміщений на розробку інтерактивного чат-бота у Telegram/Viber з інтегрованою платіжною системою та електронним меню. Це знизить трансакційні витрати та спростить шлях клієнта до замовлення. Ще одним інструментом є розробка лінійки «коктейльних боксів» (Coctail Boxes) – наборів, що містять фірмову премікс-основу, крафтові сиропи, елементи декору та інструкцію від головного бармена для приготування авторського коктейлю вдома. Це дозволить монетизувати унікальну торгову пропозицію (УТП) закладу за межами його фізичних стін, оминаючи обмеження комендантської години.

Для підвищення фінансової стійкості ТОВ «БАР СПІРІТ» необхідно диверсифікувати портфель послуг шляхом активного виходу на ринок B2B-кейтерингу. У Запоріжжі, попри прифронтовий статус, продовжують функціонувати великі промислові підприємства, офіси релокованих компаній, благодійні фонди та державні установи, які проводять закриті заходи, стратегічні сесії або потребують організації щоденного харчування для топ-менеджменту.

Реалізація цього напряму потребує використання гнучкості лінійно-функціональної структури закладу , коли шеф-кухар та головний бармен розробляють стандартизовані мобільні меню для фуршетів та кава-брейків, а керуючий закладом бере на себе функцію активних B2B-продажів, пропонуючи послуги закладу міжнародним організаціям та локальному бізнесу. Це забезпечить закладу отримання великих передоплат, що критично важливо для ліквідації дефіциту оборотного капіталу (наповнення грошового

резерву та покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який у 2024 році становив 0,439, але утримувався в непродуктивній готівковій формі).

Оскільки собівартість послуг ТОВ «БАР СПІРІТ» зросла на 11,96%, антикризова стратегія вимагає жорсткого аудиту витратної частини. Стратегічним пріоритетом стає впровадження ABC/XYZ-аналізу меню та проведення реструктуризації технологічних карт.

Таблиця 3.1 – Матриця антикризової оптимізації елементів бізнес-моделі ТОВ «БАР СПІРІТ»

Елемент бізнес-моделі	Традиційний стан (до кризи)	Антикризовий стан (оптимізований)	Очікуваний ефект для ліквідності та прибутку
Цільові сегменти	Молодь, вечірні відвідувачі бару, корпоративні клієнти у вихідні.	Фрілансери, ВПО, B2B-сегмент (міжнародні організації), онлайн-покупці доставки.	Розширення клієнтської бази на 20–25%, згладжування коливань попиту протягом доби.
Канали збуту	Фізична зала обслуговування (85%), пасивна доставка (15%).	Фізична зала (50%), коворкінг-зона (20%), активна доставка та чат-боти (30%).	Зниження залежності від безпекового чинника та обмежень комендантської години.
Структура доходів	Продаж алкогольних коктейлів вечірнього меню, страви кухні.	Продаж денних комбо-ланчів, коктейльних боксів на доставку, B2B-кейтеринг.	Зростання операційного прибутку, ліквідація дефіциту чистого робочого капіталу.
Управління витратами	Великі складські запаси імпортного алкоголю та сировини.	Впровадження системи Just-in-Time, скорочення меню, перехід на локальних постачальників.	Скорочення собівартості на 7–9%, вивільнення заморожених у запасах оборотних коштів.

Крім того, важливим кроком в оптимізації витрат є перегляд відносин із постачальниками сировини. В умовах дефіциту оборотного капіталу

(коефіцієнт покриття 0,987) підприємство має відмовитися від стратегії формування надлишкових складських запасів низьколіквідного імпортного алкоголю. Необхідно впровадити систему Just-in-Time (Точно в строк), оптимізувавши обсяг запасів (які у 2024 році скоротилися на 5,67%, але все ще потребують подальшого заморожування капіталу). Потрібно здійснити імпортозаміщення частини барних інгредієнтів крафтовими сиропами та наливками власного виробництва, що дозволить знизити собівартість коктейльної карти на 15–20% та підняти рентабельність продажів (ROS), яка впала до загрозливих 2,63%.

Таким чином, формування комплексної антикризової стратегії ТОВ «БАР СПІРІТ» полягає в переході від моноформатного концепту вечірнього бару до диверсифікованої, адаптивної бізнес-моделі. Це дозволить ефективно використовувати внутрішні сильні сторони закладу (лояльну базу та бренд) для нівелювання агресивного тиску зовнішнього середовища прифронтового регіону.

3.2 Інструменти підвищення стійкості та конкурентних переваг ТОВ «БАР СПІРІТ»

Специфіка функціонування ТОВ «БАР СПІРІТ» у прифронтовому місті звужує можливості використання капіталомістких стратегій, тому фокус управлінських інновацій має бути зміщений на впровадження низьковитратних, але високоефективних інструментів підвищення організаційно-економічної стійкості та формування стійких конкурентних переваг. Систематизація цих інструментів дозволяє виділити три ключові блоки: фінансово-технологічний, маркетингово-поведінковий та кадрово-безпековий.

Оскільки ключовою фінансовою проблемою закладу є дефіцит чистого робочого капіталу (коефіцієнт покриття 0,987) та стрімке зростання

собівартості (+11,96%), першочерговим інструментом підвищення стійкості є впровадження динамічного фуд-косту (Food Cost) та алко-косту (Beverage Cost) в режимі реального часу.

Традиційний щомісячний перерахунок калькуляційних карт в умовах інфляційного тиску призводить до запізнення управлінських рішень. Пропонується інтегрувати діючу ERP-систему закладу (наприклад, Poster) з модулем автоматичного моніторингу цін постачальників. Це дасть змогу впровадити наступні інструменти, які вплинуть на стійкість та дадуть конкурентні переваги ТОВ «БАР СПІРІТ».

1. Динамічне ціноутворення, за якого відбувається автоматичне коригування кінцевої ціни страви або коктейлю в меню у разі підвищення вартості критичних інгредієнтів більш ніж на %, або автоматичне сповіщення шеф-кухаря про необхідність заміни аналогом.

2. Реструктуризація меню за матрицею «Маржа / Популярність» (Інструмент Menu Engineering), коли усі позиції бару та кухні мають бути розподілені на чотири категорії: «Зірки» (висока маржа, висока популярність), «Робочі конячки» (низька маржа, висока популярність), «Загадки» (висока маржа, низька популярність) та «Собаки» (низька маржа, низька популярність). Антикризовий інструментарій вимагає повного вилучення з меню позицій категорії «Собаки», скорочення технологічних карт «Робочих конячок» задля зниження їх собівартості та активного візуального просування «Зірок» в електронному меню.

Для безпосереднього покращення показників ліквідності пропонується застосувати інструмент реструктуризації поточних зобов'язань (кредиторської заборгованості). Менеджмент закладу має провести переговори з ключовими постачальниками алкогольної та продовольчої сировини щодо переведення розрахунків на модель консигнації (оплата виключно за фактично реалізований товар) або збільшення відстрочки платежу з поточних декількох днів до 14–21 календарного дня. Це дозволить вивільнити грошові кошти з

обігу, ліквідувати дефіцит чистого робочого капіталу та підняти коефіцієнт покриття вище нормативної позначки (>1,0%).

В умовах падіння купівельної спроможності та відтоку населення із Запоріжжя ТОВ «БАР СПІРІТ» не може дозволити собі великі бюджети на традиційну рекламу. Конкурентна перевага має формуватися за рахунок інструментів Cross-Marketing та побудови емоційної лояльності (Emotional Loyalty). Розглянемо ці інструменти більш детально, а саме локальний ко-маркетинг (Cross-Marketing), який передбачає об'єднання зусиль із суміжними бізнесами у місті, які мають схожу цільову аудиторію, але не є прямими конкурентами (наприклад, локальні барбершопи, студії тату, мережі сучасних квіткових магазинів або фітнес-центри). Впровадження крос-промокодів (наприклад, «купон на безкоштовну авторську каву/коктейль під час замовлення доставки з бару для клієнтів партнерської мережі») дозволяє безкоштовно обмінюватися клієнтськими базами та залучати нових відвідувачів.

Ще одним інструментом є трансформація програми лояльності у гейміфіковану модель. Традиційні дисконтні картки (знижка 5–10%) є фінансово неефективними, адже вони додатково зменшують і без того низьку рентабельність продажів закладу (2,63%). Замість цього пропонується впровадити накопичувальну кешбек-систему через Telegram-бот, де бали нараховуються за кожне відвідування або замовлення доставки, але витратити їх можна лише на високомаржинальні позиції (наприклад, авторські шоти або десерти власного виробництва, де фуд-кост не перевищує 20%). Це стимулює повторні візити без прямого зниження грошової виручки.

Ще одним дієвим інструментом вважаємо так званий «Емоційний тригер нормальності», тобто створення унікального клієнтського досвіду за рахунок атмосфери. Оскільки у прифронтовому місті люди гостро відчувають стрес, бар має позиціонуватися як психологічний хаб розвантаження. Проведення «тихих вечорів» при свічках (що є актуальним і під час відключень світла), настільних ігор чи акустичних виступів локальних виконавців створює додану

цінність послуги, за яку клієнт готовий платити преміальну ціну, формуючи стійку конкурентну перевагу ТОВ «БАР СПІРІТ». Узагальнено всі запропоновані інструменти наведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Комплекс інструментів підвищення стійкості та формування конкурентних переваг ТОВ «БАР СПІРІТ»

Назва інструменту	Сфера застосування	Механізм реалізації	Організаційно-економічний результат
Menu Engineering (Управління матрицею меню)	Операційна діяльність, кухня та бар	Вилучення низькомаржинальних страв, оптимізація рецептур, імпортозаміщення компонентів.	Зниження собівартості послуг на 10%, стабілізація валового прибутку.
Кредитна реструктуризація	Фінансовий менеджмент, робота з контрагентами	Переведення договорів поставки на умови консигнації або збільшення відстрочки платежів.	Вивільнення готівки з оборотних засобів, зростання коефіцієнта покриття до >1,1.
Гейміфікований кешбек (через чат-бот)	Маркетинг, управління клієнтською базою	Заміна прямих знижок на накопичувальні бали, які обмінюються на високомаржинальні товари.	Захист маржинальності продажів, підвищення частоти повторних візитів на 15%.
Локальний крос-маркетинг	Маркетинг взаємовідносин	Колаборації неконкуруючих брендів Запоріжжя для взаємного обміну трафіком клієнтів.	Безкоштовне залучення нових клієнтів, мінімізація маркетингового бюджету.
Мультифункціональне поєднання посад	Кадровий менеджмент, структура управління	Навчання персоналу суміжним професіям (бармен-офіціант, адміністратор-касир).	Зниження постійних витрат на оплату праці, підвищення гнучкості штату у кризові дні.

Враховуючи гостру кадрову загрозу на ринку праці Запоріжжя (відтік спеціалістів, мобілізаційні процеси), забезпечення стійкості закладу неможливе без оптимізації політики управління персоналом.

Одним з таких інструментів може стати інструмент мультифункціонального поєднання посад (Cross-Skilling). ТОВ «БАР СПІРІТ» має відмовитися від жорсткого розмежування обов'язків лінійно-функціональної структури у дні з низьким трафіком. Впровадження програм внутрішнього навчання дозволить офіціантам за потреби виконувати базові функції барменів, а адміністраторам – координувати службу доставки та вести первинний касовий облік. Це зменшує кількість необхідного персоналу на зміні у критичні періоди, знижуючи постійні операційні витрати (інші операційні витрати у 2024 році зросли на 9,21%) та захищаючи бізнес від ризику раптової відсутності працівника.

Перехід від фіксованих окладів лінійного персоналу до моделі «мінімальна ставка + відсоток від виторгу за зміну / бонус за швидкість доставки» дасть змогу перевести значну частину постійних витрат закладу в категорію змінних: якщо через безпекову ситуацію чи повітряні тривоги заклад не працює або має низький трафік, фінансове навантаження на фонд оплати праці автоматично знижується, упереджуючи збитковість.

Впровадження зазначеного комплексу інструментів дозволить ТОВ «БАР СПІРІТ» оперативно збалансувати фінансовий стан, оптимізувати структуру оборотних активів та сформувати унікальні ринкові переваги, трансформувавши вимушені антикризові заходи в елементи довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена всебічному аналізу системи управління розвитком підприємства в умовах кризи та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення для забезпечення стабільного функціонування та післякризового відновлення ТОВ «Бар Спіріт».

У ході виконання дослідження було отримано такі основні результати.

У теоретичному аспекті було досліджено сутність та особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах господарювання. Встановлено, що криза є багатоаспектним процесом, який, з одного боку, несе суттєву деструктивну загрозу життєстійкості системи, а з іншого – виступає вимушеним каталізатором інноваційних трансформацій. Обґрунтовано, що управління розвитком в умовах кризи не повинно обмежуватися стратегією пасивного виживання, а має передбачати проактивний пошук нових точок зростання та адаптацію бізнес-моделі до перманентних змін ринкового середовища. За результатами вивчення методичних засад систематизовано функціональну структуру антикризового менеджменту, яка поєднує основні (планування, організація, мотивація, контроль), специфічні (діагностична, прогнозуюча, регулююча) та зв’язуючі функції. Доведено, що підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень є своєчасна економічна діагностика, яка дозволяє чітко диференціювати загрози за джерелами їх походження на об’єктивні (зовнішні) та суб’єктивні (внутрішні).

Встановлено, що інструментарій оцінювання кризових явищ вимагає комплексної інтеграції методів експрес- та фундаментальної діагностики фінансового стану, оцінки чутливості бізнесу до ризиків, а також використання стратегічних матричних інструментів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб’єкта господарювання.

В ході аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «Бар Спіріт» з’ясовано, що підприємство має лінійно-функціональну структуру

управління, яка відповідає його масштабам та забезпечує операційну гнучкість. Проте фінансово-економічний аналіз за 2023–2024 роки виявив низку негативних тенденцій: попри зростання чистих доходів, спостерігається випереджаюче зростання собівартості та операційних витрат, що призвело до скорочення чистого прибутку на 25,88%.

Здійснений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє констатувати, що ТОВ «Бар Спіріт» функціонує в умовах вкрай агресивного макросередовища, де ключовими деструктивними чинниками є безпекові ризики прифронтової зони, обмеження режиму роботи, комендантська година та зниження купівельної спроможності населення. Водночас визначено внутрішні сили закладу – впізнаваний бренд (діє з 2018 року), унікальну авторську концепцію та сформовану базу лояльних клієнтів.

Оцінювання ключових проблем та ризиків засвідчило наявність системної загрози втрати фінансової стійкості через дефіцит оборотного капіталу (коефіцієнт покриття у 2024 році знизився до критичних 0,987), падіння показників рентабельності продажів (до 2,63%), активів та власного капіталу. Додатково ідентифіковано високу логістично-ресурсну вразливість через подорожчання сировини й енергоносіїв, а також кадрову кризу, спричинену відтоком фахівців із регіону.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів післякризового розвитку підприємства було доведено необхідність переорієнтації менеджменту з реактивного протидіяння загрозам до проактивної трансформації бізнес-моделі. Стратегічний вектор має фокусуватися на диверсифікації каналів збуту (розвиток власної доставки та інтеграція з онлайн-агрегаторами), захисті маржинальності та оптимізації структури витрат.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексного інструментарію підвищення стійкості ТОВ «Бар Спіріт», а саме впровадження методу Menu Engineering для вилучення низькомаржинальних страв, оптимізації рецептур та зниження собівартості меню на 10%, реструктуризації поточних зобов'язань перед постачальниками (перехід на

консигнацію або збільшення відстрочки платежів) для вивільнення готівки та підвищення коефіцієнта покриття до рівня понад 1,1, розгортанні гейміфікованого кешбеку через чат-боти замість прямих знижок для збереження маржі та впровадження крос-маркетингу з неконкуруючими локальними брендами, оптимізації лінійної структури через мультифункціональне поєднання посад (Cross-Skilling) та перехід до гнучкої моделі оплати праці («ставка + відсоток від виторгу»), що дозволить перевести значну частину постійних витрат у змінні й упередити збитковість під час вимушених простоїв закладу.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і дозволять ТОВ «Бар Спіріт» оперативно збалансувати фінансово-господарський стан, нівелювати вплив кризових чинників і сформувати довгострокові конкурентні переваги у післякризовий період

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.

2. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 640 с.

3. Cambridge Dictionary. Онлайн-ресурс. Режим доступу: URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management (дата звернення:24.02.2026).

4. Стонер Д., Долан Е. Вступ у бізнес. Київ : Вид-во ЄУФІСМБ, 2000. 752 с.

5. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.

6. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

7. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 119–122. URL: Національна бібліотека України ім. Вернадського (дата звернення:26.02.2026).

8. Barton L. Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati : South-Western Publishing, 1993. 230 p.

9. Hamblin R. L. Leadership and Crisis. Sociometry. 1958. Vol. 21. P. 322–335.

10. Чернявський А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.

11. Женере Ж. Вступ до економіки. Київ : Основи, 1998. 192 с.

12. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 45–49.

13. Gigliotti R., Ronald J. Emergency Planning for Maximum Protection. New York : Butterworth-Heinemann, 1991.

14. Дідович І. І., Фабін І. Я. Формування економічної безпеки держави та регіону. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.11. С. 152–158.

15. Fiksel J. Quantitative Risk Analysis for Toxic Chemicals in the Environment. Journal of Hazardous Materials. 1987. Vol. 10, № 2–3. P. 227–240.

16. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 51. С. 173–179. URL: Market Infrastructure Journal (дата звернення:25.02.2026).

17. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

18. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: Ефективна економіка

19. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

20. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Економіка та управління національним господарством. 2013. № 4(24). С. 481–486.

21. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

22. Маслак О. О., Гром'як О. Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. Економіка промисловості. 2013. № 1–2. С. 68–75.

23. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

24. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 1999. 528 с.

25. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. Вип. 5. С. 114–118.

26. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152–156.

27. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 231 с.

28. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2721 (дата звернення:26.03.2026).

29. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2526 (дата звернення:26.03.2026).

30. Дем'янчук О., Оніщенко А. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2024. № 33(61). С. 41–46. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46. URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4108 (дата звернення:16.03.2026).

31. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2024. Т. 7. № 1. С. 48–70. DOI: 10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955. URL: https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/305955 (дата звернення:28.03.2026).

32. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Economic Synergy. 2023. № 1. DOI: 10.53920/ES-2023-1-3. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/80 (дата звернення:29.03.2026).

33. Алєшугіна Н., Зеленська О. Антикризовий менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 202–210. DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-202-210. URL: https://nvp.stu.cn.ua/article/view/286957 (дата звернення:29.03.2026).

34. Будзінський В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Економічні горизонти. 2026. № 1(34). DOI: 10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984 (дата звернення:29.03.2026).

35. Колонтаєвський О., Радченко Р. Вдосконалення системи антикризового управління на готельних підприємствах. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2025. № 4. DOI: 10.32782/pdau.eco.2025.4.12. URL: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/107 (дата звернення:29.03.2026).

36. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. Економіка та держава. 2020. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/6389 (дата звернення:29.03.2026).

37. Церклевич В. С., Ставська Ю. В. Антикризове управління готелем в тиловому регіоні: інструменти менеджменту, постковєнний досвід, туристичні можливості. Трансформаційна економіка. 2024. № 8. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-8-8. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/120 (дата звернення:29.03.2026).

38. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. Економіка і регіон. 2024. № 4(95). DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3605. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3605 (дата звернення:29.03.2026).