

ХМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ілюшенко Богдан Валерійович

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В
КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістра
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К. Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	7
1.1. Поняття та сутність розвитку підприємства	7
1.2. Сучасні підходи до управління розвитком у кризових умовах	10
1.3. Моделі життєвого циклу підприємства та управлінські імплікації	14
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	17
2.1. Інструменти й метрики розвитку: BSC, портфель змін, KPI	17
2.2. Методичні підходи до аналізу середовища та обґрунтування програми розвитку підприємства	22
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	28
3.1. Характеристика підприємства ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000»	28
3.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	32
3.3. Система управління розвитком підприємства	41
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
4.1. Застосування програмного підходу до управління розвитком підприємства	54
4.2. Практичні результати впровадження програми розвитку	69
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках збуту текстильної продукції вимагають від керівництва підприємств легкої промисловості переходу до сучасних підходів управління розвитком. Успішність таких підприємств дедалі більше залежить від здатності швидко адаптувати виробничі потужності, асортимент і якість продукції до вимог торговельних мереж та кінцевих споживачів, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість та зниження витрат. В українських реаліях, з огляду на воєнні ризики, коливання попиту та зростання собівартості ресурсів, актуальним стає формування цілісної системи управління розвитком текстильного підприємства, що інтегрує стратегічне планування, операційну ефективність і управління якістю.

Сучасна практика показує, що багато швейних і текстильних підприємств зосереджуються переважно на вирішенні поточних виробничих проблем, приділяючи недостатню увагу системному аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, пошуку резервів зростання і довгостроковому інвестуванню в технічне оновлення. За таких умов ключового значення набуває розроблення програми розвитку, побудованої на кількісній оцінці ефективності виробничих і фінансово-економічних процесів, запровадженні показників ОЕЕ, OTIF, продуктивності праці, а також дотриманні вимог стандартів управління якістю.

Питанням теорії, методології, практики управління розвитком текстильного підприємства присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: М. Портера, П. Дракера, Р. Каплана, Д. Нортон, Е. Демінга, Л. Балабанової, О. Кузьменка, О. Поліщук, В. Стадника, С. Покропивного.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком текстильного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити поняття та сутність розвитку підприємства;
- розглянути сучасні підходи до управління розвитком у кризових умовах;
- вивчити моделі життєвого циклу підприємства та управлінські імплікації;
- охарактеризувати інструменти й метрики розвитку: BSC, портфель змін, KPI
- розкрити методичні підходи до аналізу середовища та обґрунтування програми розвитку підприємства;
- надати характеристику підприємства ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- дослідити систему управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління розвитком підприємства;
- розробити рекомендації щодо впровадження програми розвитку на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління розвитком текстильного підприємства.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію (для розкриття теоретичних основ управління розвитком підприємства в кризових умовах); узагальнення (для розгляду методологічних аспектів управління розвитком підприємства у кризових умовах); економіко-статистичні методи, вертикальний і горизонтальний аналіз, метод коефіцієнтів, факторний аналіз (для аналізу стану управління розвитком у кризових умовах);

системний, функціональний (для удосконалення управління розвитком підприємства у кризових умовах).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління розвитком, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, галузеві аналітичні огляди, методичні матеріали, а також фінансова, податкова та управлінська звітність досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки.

Основні результати, що відображають наукову новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

методику оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на розвиток текстильного підприємства, за рахунок поєднання фінансових показників, операційних KPI (OEE, OTIF, продуктивність праці, рівень браку) із збалансованою системою показників;

дістало подальшого розвитку

удосконалення управління розвитком підприємства у кризових умовах, що передбачає застосування програмного підходу в процесі управління розвитком. Розроблено програму розвитку текстильного підприємства, яка включає комплекс заходів з оптимізації виробничих процесів, підвищення якості, удосконалення фінансово-економічного управління та роботи з персоналом. Кількісна оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів засвідчила наявність значних резервів підвищення ефективності: скорочення витрат за рахунок зниження браку та оптимізації використання обладнання, зростання рентабельності продажів і продуктивності праці, поліпшення показників фінансової стійкості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані методичні підходи та рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком текстильного підприємства можуть бути використані керівництвом досліджуваного підприємства для підвищення ефективності виробничих і фінансово-економічних процесів, а також іншими

підприємствами легкої промисловості за умови адаптації до їхніх особливостей. Отримані результати можуть застосовуватися у практичній діяльності служб планування, економічних і виробничих підрозділів, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту та економіки підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок друкованого тексту. Дослідження містить 13 таблиць, 5 рисунків та список використаних джерел із 61 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Поняття та сутність розвитку підприємства

Коли говорять про розвиток підприємства, мають на увазі не разову зміну чи окремий проєкт, а тривалий процес перетворень, який поступово піднімає організацію на інший рівень результативності та стійкості. Це поєднання кількісних приростів і якісних зрушень, що відбуваються у виробництві, фінансах, управлінні, продуктах та ринках, і разом формують нову конфігурацію можливостей компанії [38]. Інакше кажучи, зміни тут не випадкові й не хаотичні: вони мають напрям, логіку та власну внутрішню послідовність.

З погляду повсякденної практики розвиток помітний у конкретних речах – від скорочення виробничого циклу до кращої оборотності капіталу, від оновленого асортименту до більш прогнозованих процесів виконання замовлень. Для керівника це означає не «переробити все за один раз», а зібрати узгоджений ланцюг кроків, які підсилюють один одного і не руйнують щоденну операційну роботу [48]. Саме така зв'язність кроків і відрізняє розвиток від набору розрізнених ініціатив.

Важливо розрізняти звичайні зміни та власне розвиток: перші можуть бути зворотними або нейтральними за наслідками, тоді як другий має накопичувальний ефект і веде до стійкого зростання можливостей підприємства. Розвиток видно там, де кожне наступне рішення підвищує «стелю» організаційних здібностей і розширює поле майбутніх варіантів дій, а не лише латати поточні проблеми. Тому для нього критична наявність чіткої мети, узгодженої зі стратегією та місією бізнесу.

Типи розвитку можуть відрізнятися за темпом та глибиною: еволюційний рух іде через поступові вдосконалення [7], тоді як революційні зміни зазвичай пов'язані з реструктуризаціями, технологічними «стрибками» чи зміною бізнес-моделі. В добре спланованому процесі ці підходи

комбінуються: невеликі постійні поліпшення готують ґрунт для точкових рішень великої сили, коли це справді потрібно. Перемикатися між ними варто з огляду на ризики, ресурси та чутливість поточного операційного циклу.

На траєкторію розвитку істотно тисне зовнішнє середовище: коливання попиту, інтенсивність конкуренції, регуляторні зміни, збої в логістиці, поява нових технологій і практик у галузі. У кризові періоди ці фактори стають різкішими, а «вікно» для прийняття рішень – коротшим, тому вище цінується здатність швидко перебудовувати процеси та портфель ініціатив. Саме тоді розвиток переходить на колії адаптивності та стійкості, а класичні плани доповнюються сценарним мисленням.

Не менш важать внутрішні детермінанти – фінансова «подушка», компетентності людей, якість процесів, культура змін, готовність до експериментів і поміркованого ризику. Якщо ці елементи «не тримаються разом», то навіть хороші ідеї «буксують» у реалізації й не доходять до очікуваного економічного ефекту. Коли ж фінанси, компетенції та процеси зібрані в єдину систему, підприємство краще конвертує витрати на розвиток у результат.

Цілі розвитку в бізнесі формулюються приземлено: вища маржинальність, продуктивність, обіговість, ринкова частка, міцніша клієнтська цінність і підсумкова капіталізація. Водночас йдеться не лише про підсумкові цифри, а й про життєздатність – чи витримає компанія черговий зовнішній удар, не втративши ключових функцій. Тому розвиток – це і про зростання сьогодні, і про здатність зростати завтра.

У практиці управління працює комбінація стратегічного, процесного та системного підходів, підкріплена програмно-проектним способом організації змін. Така комбінація допомагає утримувати «велику картину», не втрачаючи керованості в потоці конкретних ініціатив і завдань. Доречним доповненням є логіка динамічних здібностей: вчасно побачити можливість, схопити її і швидко перебудувати ресурси під нову конфігурацію попиту.

Корисною «оптикою» є ідея життєвого циклу організації: на різних

стадіях болять різні проблеми, а отже, і рішення мають бути різними. Поки бізнес молодий, цінується гнучкість, швидке ухвалення рішень і здатність «діставати» ресурс з мінімумом регламентації, тоді як на зрілих етапах зростає роль дисципліни процесів і формалізації. Розуміння своєї стадії економить час і сили: не намагаєшся «лікувати» не ті симптоми.

Звідси практична імплікація: інструменти мають відповідати стадії та викликам, а не бути «універсальною відмичкою». Для частини завдань доречні пілоти й легка регламентація, для інших – повноцінні системи планування, контролю і складні інвестиційні процедури. Зокрема, впровадження ERP або ВІ логічно робити там, де є потреба в прозорості даних та керованості портфелем змін, а не лише бажання «оцифруватися».

Щоб тримати розвиток у фокусі, зручно спиратися на зрозумілі інструменти: стратегічні карти і BSC, портфелі проєктів із пріоритезацією, бюджетування розвитку та поетапні інвестиції з контрольними віхами прийняття рішень. Вони дисциплінують виконання і знижують ризик «розмазування» ресурсів по багатьох ініціативах без відчутного ефекту. У кризові періоди така дисципліна – питання не комфорту, а виживання.

Оцінювати поступ варто «з двох сторін»: фінансові показники (виручка, маржа, продуктивність, оборотність) і нефінансові сигнали (частка нових продуктів у доході, час виходу на ринок, стабільність процесів, задоволеність клієнтів і команди). Така панель індикаторів дає більш чесну картину, де короткий фінансовий сплеск не маскує виснаження організації. Регулярна ревізія метрик допомагає вчасно змінювати акценти в портфелі змін.

Розвиток завжди несе ризики: стратегічні, операційні, фінансові, людські – від помилкових ставок до перевантаження системи і вигорання ключових людей [13]. Щоб тримати їх під контролем, корисні сценарний аналіз, стрес-тести та «поетапне фінансування», коли на кожному етапі є право переглянути або зупинити ініціативу. Це прості механізми, але вони реально економлять гроші й нерви.

В кризу пріоритети зміщуються: коротші цикли планування, чіткіші

сценарії «А/В/С», запас міцності по грошових потоках, модульність рішень, які можна зібрати і розібрати без руйнування всієї системи. Розвиток тут – не розкіш, а спосіб зменшити вразливість і зберегти здатність заробляти навіть за жорстких обмежень [13]. Саме тому антикризові кроки мають вплітатися в довшу траєкторію, а не існувати окремо від стратегії.

У підсумку, розвиток – це про злагоджену роботу стратегії, процесів, людей і технологій, підпорядковану спільній меті й відчуттю «що нас чекає за поворотом» [3]. У стабільні часи акцент робиться на зростанні та масштабуванні, у нестабільні – на адаптивності, стійкості та ресурсоефективності, але логіка залишається одна: узгодити внутрішні ресурси з динамікою середовища і не втратити керованість рухом. Саме так розвиток перетворюється з гасла на щоденну практику з відчутним економічним результатом.

1.2. Сучасні підходи до управління розвитком у кризових умовах

Управління розвитком у кризі – це не лише про «гасіння пожеж», а про побудову зв'язної системи рішень [22], яка дозволяє рано помічати загрози, швидко на них реагувати і, по можливості, використовувати зміну середовища як шанс для посилення позицій підприємства. На практиці така система спирається на принципи ранньої діагностики, терміновості та адекватності реагування, а також повної мобілізації внутрішнього потенціалу для виходу з ризикових ситуацій. Сутність підходу – у поєднанні превентивних кроків із оперативними та стратегічними діями, щоб утримати керованість бізнесу та зберегти траєкторію розвитку навіть під тиском невизначеності [22].

Робочою рамкою для побудови такої системи є етапність антикризового управління: від діагностики стану та ідентифікації фази кризи – до визначення цілей, підбору інструментів і впровадження рішень з постійним моніторингом ефекту. На різних етапах доцільно чергувати перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне антикризове управління, що допомагає не змішувати короткотермінові дії з довгими програмами змін. Коли глибина

кризи вже значна, частка тактичних методів у портфелі рішень закономірно зростає, але системний контур повинен утримувати загальну логіку руху.

Системний і ситуаційний підходи тут працюють разом: перший дозволяє бачити бізнес як цілісну конструкцію підсистем, другий – обирати інструмент під конкретний тип загрози та ресурсні обмеження [22]. У добре налаштованому контурі діагностика спирається на сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ, стратегічний контролінг та раннє виявлення «слабких сигналів» про можливу неплатоспроможність чи логістичні розриви. Такий підхід знижує ціну помилки часу, що у кризі часто важить більше за точність прогнозу.

В основі сучасних практик – логіка динамічних здібностей: відчувати зміни, встигати охоплювати можливості та оперативно перебудовувати ресурсну базу під нову конфігурацію попиту [20]. Динамічні здібності проявляються у здатності швидко інтегрувати технології, оновлювати компетенції, підтримувати фінансову гнучкість і репутаційну стійкість навіть за різких зламів ринку. Узгоджена робота «відчуття – ухвалення – реорганізація» прямо пов'язана з адаптивністю і довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства.

Планування в кризі неминуче стає сценарним: замість єдиної лінійної траєкторії формується кілька правдоподібних сценаріїв із заздалегідь визначеними маркерами переходу та наборами дій для кожного. Цифрові інструменти – від ВІ-аналітики до моделей на основі великих даних – пришвидшують оновлення сценаріїв і роблять корекцію курсу менш затратною у часі. Головна практична користь – не «вгадати майбутнє», а зменшити час реакції та уникнути паралічу рішень у моменті.

Коли йдеться про інвестиції у розвиток за високої невизначеності, корисно дивитися на проекти через призму реальних опціонів, тобто оцінювати вартість права змінити план або відкласти крок залежно від нової інформації. Такий підхід добре поєднується із поетапним фінансуванням і контрольними «віхами», де на кожному етапі підтверджується теза про

доцільність руху далі. Водночас застосування опціональної логіки вимагає дисципліни, щоб не перетворити її на зручне «виправдання» для розтягування слабких ініціатив.

Вибір інструментів має відштовхуватися від типу кризової загрози: фінансова – підсилює роль санаційних заходів і даунсайзингу як тимчасових тактик, операційна – потребує перебирання процесів і «розшивки» вузьких місць, ринкова – акцентує продуктові зміни та переформатування каналів збуту. У кожному випадку системний каркас дозволяє уникати «латання» і втримувати зв'язок тактичних кроків із загальним стратегічним наміром. Така прив'язка забезпечує накопичувальний ефект, коли короткотермінові рішення не конфліктують із довгостроковими цілями.

Для виробничих підприємств вагомий пласт становлять ресурсозберігаючі рішення, які водночас знижують витрати і підвищують стійкість до збоїв постачання. У портфель розвитку доцільно додавати технологічні оновлення, що скорочують цикл виконання замовлень і підвищують передбачуваність якості, навіть якщо масштаб інвестицій доводиться ділити на черги. У кризові періоди це працює краще, ніж великі «разові стрибки», ризик яких є надто високим для грошових потоків.

Прозорість даних – умова керованості змін [36], тому системи класу ERP і BI мають найбільший ефект там, де вже дозріла дисципліна процесів і є потреба швидко синхронізувати виробництво, закупівлі та збут. На ранніх стадіях краще заходити через обмежені пілоти та точкову аналітику, щоб не перевантажити організацію великим проєктом у невдалий момент. По мірі зрілості процесів ступінь автоматизації можна піднімати, уникаючи шоків для операційної діяльності.

Набір метрик для прийняття рішень має поєднувати фінансові та нефінансові показники, аби короткий «сплеск» у виручці не маскував виснаження системи [13]. Для базової панелі у кризі зазвичай відстежують ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність, продуктивність праці, а також частку нових продуктів у доході й час виходу на ринок змінених

пропозицій. Регулярний перегляд метрик за сценаріями допомагає вчасно перерозподіляти ресурси між ініціативами.

Інституційна частина підходу включає чіткий розподіл ролей у кризовому контурі [13], відповідальність за ранні сигнали і право «стоп-крану» при перевищенні ризик-лімітів. Корисним є впровадження циклів короткого планування з контрольними датами, щоб зменшити інерцію та прискорити ритм зворотного зв'язку. У підсумку це створює відчуття керованості навіть за високої турбулентності.

Управління ризиками у такому контурі спирається на превентивну діагностику, стрес-тестування ключових припущень і сценарні «що якби» для критичних вузлів ланцюга створення цінності [36]. Прості на вигляд інструменти, як-от карти ризиків із порогами реагування та «червоними лініями», добре працюють у зв'язці з поетапним фінансуванням і опціональним мисленням. Їхня сила – у дисципліні виконання і прозорих правилах зупинки або перегляду ініціатив.

Важлива роль культури: підприємства, які заохочують обережні експерименти, відвертий обмін інформацією і швидке навчання на помилках, відновлюються після шоків помітно швидше [3]. Такі організації краще поєднують короткі тактичні ходи з довгими структурними змінами і менш схильні до «захливання» великими трансформаціями. Це, власне, і є проявом динамічних здібностей на рівні щоденної практики.

Як підсумок, сучасний набір підходів до розвитку у кризі – це комбінація системності, сценарного мислення, динамічних здібностей, портфельної дисципліни змін та точкових інструментів на кшталт реальних опціонів і поетапного фінансування. Кінцева мета – не «перечекати негоду», а вийти з неї більш зібраним бізнесом, який швидше ухвалює рішення, раніше бачить сигнали і обережніше ставиться до ресурсів. Саме така логіка забезпечує збереження траєкторії розвитку та підготовлює ґрунт для відновлення зростання після стабілізації середовища.

1.3. Моделі життєвого циклу підприємства та управлінські імплікації

Ідея життєвого циклу виходить з того, що організації проходять передбачувані етапи зростання і старіння, на кожному з яких змінюються типові проблеми, стиль управління і набір дієвих інструментів. Серед різних підходів найбільш прикладною для менеджерів вважають модель Іцхака Адізеса, оскільки вона дає зрозумілу «карту» стадій і підказує, які управлінські рішення працюють на кожному з них.

За Адізесом, компанія проходить послідовність етапів: «Залицяння» (ідея), «Дитинство», «Go-Go» (активне зростання), «Юність», «Розквіт», «Стабільність/Аристократизм», «Рання бюрократія», «Бюрократія» і «Смерть», причому на поворотних точках можливі як перехід до розквіту, так і скочування до деградації. Кожна стадія має специфічні конфлікти між гнучкістю і керованістю, які необхідно збалансувати, щоб рухатися далі без втрати темпу чи керованості.

На ранніх стадіях домінує підприємницька енергія, швидкі рішення і мінімум формальностей, що забезпечує гнучкість, але часто шкодить якості планування і стабільності процесів. Ключове управлінське завдання тут – не загальмувати ініціативність, поступово додаючи мінімально достатню структурність і відповідальність за результат, щоб уникнути «хаотичного зростання».

На етапах «Go-Go» та «Юність» бізнес уже тягне декілька напрямів і клієнтських сегментів, тому потрібні делегування, вирівнювання процесів і перетворення «ручних практик» на інститути, аби керівник звільнив час для стратегії. Якщо не встигнути інституціоналізувати фінанси, продажі та операції, організація застрягне між особистим героїзмом і зростаючою складністю, що підвищує ризик зривів і касових розривів.

«Розквіт» – точка найкращого балансу гнучкості та керованості, коли компанія одночасно здатна випускати якісний продукт, масштабувати процеси і вчасно оновлюватися. Саме тут є ризик «самозаспокоєння»: якщо не

підтримувати інноваційність та дисципліну процесів, система плавно переходить у «Стабільність/Аристократизм» з наголосом на форму замість змісту.

Під час «Стабільності/Аристократизму» показники можуть ще триматися за рахунок інерції бренду і клієнтської бази, але знижується швидкість реакції, а рішення дедалі більше підміняються процедурами. Якщо не повернути фокус на клієнтську цінність і не прибрати «жир» у витратах, наступним кроком стає «Рання бюрократія» з помітною втратою ринку і внутрішньою фрагментацією.

«Бюрократія» означає домінування правил над сенсом, коли організація захищається від змін і втрачає здатність навчатися, після чого зазвичай настає «Смерть» як економічний факт, хоч юридична оболонка може ще існувати. Вихід із цієї гілки потребує радикального переформатування процесів, лідерства і портфеля бізнесів, що на практиці вдається нечасто без зовнішнього імпульсу.

Практична цінність моделі в діагностиці: розуміння поточної стадії підказує, що лікувати в першу чергу – дефіцит структурності чи дефіцит гнучкості, ручне управління чи надлишок формалізму [45]. Простими маркерами є співвідношення «гнучкість/керованість», швидкість і якість рішень, ступінь централізації, частота пожежних «ручних» втручань і рівень залежності від окремих людей.

Є і прикладні імплікації для вибору інструментів: впровадження ERP чи ВІ доречне там, де процеси вже дозріли до формалізації і автоматизація не зламає крихку гнучкість молодій організації. На етапах «Юності» та «Розквіту» такі системи допомагають синхронізувати виробництво, закупівлі й збут, але стартувати краще з пілотів і чітких регламентів, а не з тотальної перебудови за один захід.

У кризових умовах модель життєвого циклу допомагає не плутати симптоми зі стадіальними проблемами: наприклад, на «Go-Go» криза підсилює дефіцит керованості, а в «Аристократизмі» – дефіцит гнучкості, і це два різні

набори рішень. Для перших важливі швидкі інституціоналізації критичних процесів і ліквідність, для других – розшивка бюрократії, скорочення «зайвої ваги» і перезапуск продуктового оновлення.

Зіставлення моделі Адізеса з іншими підходами (наприклад, Л. Грейнера) показує спільну логіку: зростання породжує кризи управління, які розв’язуються зміною стилю та архітектури організації, але Адізес дає більш розгорнуту «поведінкову» карту переходів [4]. Для менеджера це означає можливість точніше прицілюватися із заходами, не впроваджуючи завідомо недоречні інструменти не на своїй стадії.

Підсумовуючи, модель життєвого циклу – це не «ярлик», а робоча оптика для вибору стилю управління, інструментів і пріоритетів розвитку з урахуванням віку організації і її реальних болей [4]. Коли стадію визначено вірно, з’являється шанс узгодити гнучкість і керованість так, щоб не втратити здатності до змін і не розсипати операційну дисципліну, що особливо цінно у кризових періодах.

Отже, розвиток підприємства – це керований процес якісних і кількісних змін із фокусом на адаптивність, стійкість і ресурсоефективність у кризових умовах. Ефективне управління за невизначеності спирається на превентивну діагностику, сценарне планування та динамічні здібності, які скорочують час реакції й узгоджують рішення з ринковими змінами. Вибір інструментів і стиль лідерства варто узгоджувати зі стадією життєвого циклу організації за моделлю І. Адізеса, щоб збалансувати гнучкість і керованість без втрати темпу. Для виконання стратегії доречна зв’язка BSC, портфельного управління змінами та релевантних KPI, яка переводить цілі у вимірювані дії й дисциплінує реалізацію. Підсумково ця теоретична рамка дає практичний каркас для наступних розділів: діагностики стану «Текстиль 2000», вибору пріоритетів і побудови дорожньої карти змін із вбудованими метриками ефективності.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Інструменти й метрики розвитку: BSC, портфель змін, KPI

Ефективне управління розвитком підприємства потребує не лише загальних теоретичних підходів, а й чіткого набору практичних інструментів, які пов'язують стратегію з операційною діяльністю та роблять прогрес вимірюваним [28]. У сучасній практиці таку роль виконує поєднання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), портфельного управління змінами та системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до специфіки виробництва, якості та логістики. Саме ці інструменти лежать в основі методології дослідження виробничих та фінансово-економічних процесів, оскільки дозволяють формалізувати цілі, відстежувати їх досягнення та коригувати управлінські рішення.

Збалансована система показників передбачає побудову стратегічної карти підприємства у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку [9]. Стратегічна карта відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями: поліпшення компетенцій персоналу та якості внутрішніх процесів має приводити до підвищення задоволеності клієнтів, що, своєю чергою, трансформується у зростання доходу й рентабельності. Методично це означає, що для кожної перспективи формується стислий перелік стратегічних цілей (зазвичай 6–8 на рік), для яких визначаються «лідуючі» показники (процесні та інноваційні метрики) і «запізнілі» показники (фінансові результати). Такий підхід дозволяє відрізнити зусилля від ефекту: лідуючі KPI сигналізують, чи виконуються необхідні дії, а запізнілі підтверджують, чи забезпечили вони очікувані фінансові результати.

У кризових або турбулентних умовах до стратегічної карти доцільно додавати окремі інноваційні метрики, наприклад частку доходу від нових продуктів, час виведення нової пропозиції на ринок, швидкість ітераційних

змін у процесах. Це дає змогу зберігати баланс між короткостроковою стабільністю та довгостроковим оновленням бізнес-моделі [9]. Доброю практикою вважається представлення BSC на одній сторінці, де для кожної мети вказано відповідального, періодичність вимірювання та «червоні лінії» – граничні значення, при досягненні яких ініціюється перегляд управлінських рішень. Такий формат робить систему показників зрозумілою для всіх рівнів управління та підвищує дисципліну виконання.

Поряд із BSC важливе місце у методології посідає портфельне управління змінами, яке структурує набір проєктів і ініціатив та дозволяє раціонально розподіляти обмежені ресурси. У цьому підході всі ініціативи оцінюються за впливом на стратегічні цілі, рівнем ризику, необхідними інвестиціями та спроможністю організації до реалізації змін; на основі такої оцінки формується портфель, у якому проєкти групуються за пріоритетністю. Фінансування здійснюється поетапно, із застосуванням моделі Stage-Gate: кожен етап завершення проєкту супроводжується «воротами» прийняття рішень, де перевіряють критерії цінності, готовності та ризику й ухвалюють рішення про продовження, коригування чи припинення проєкту. Це зменшує ймовірність великих помилок і дає можливість вчитися на невеликих пілотах, масштабуючи лише ті ініціативи, що довели свою результативність.

Особливого значення портфельний підхід набуває для промислових підприємств, де інвестиції в модернізацію обладнання або запуск нових продуктів є капіталомісткими, а ризик неправильного рішення – високим. Методично впровадження портфельного управління передбачає розроблення чітких критеріїв включення проєктів до портфеля, регулярний їх перегляд і прив'язку рішень «продовжити/зупинити/масштабувати» до результатів, отриманих за системою показників BSC [20]. У такому випадку BSC виступає «надбудовою», що задає стратегічні орієнтири, а портфельний менеджмент – механізмом розподілу ресурсів між конкуруючими ініціативами.

Ключові показники ефективності (KPI) у виробництві, якості та логістиці доцільно формувати з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема

ISO 22400, який описує систему показників для оцінки ефективності виробничих операцій. Стандарт пропонує метрики для таких блоків, як обсяг і стабільність виробництва, якість продукції, технічне обслуговування, управління запасами й енергоспоживанням. Базовим інтегральним показником для цехів і ліній є загальний коефіцієнт ефективності обладнання (Overall Equipment Effectiveness, OEE), що визначається як добуток доступності, продуктивності та якості:

$$OEE = A \times P \times Q \quad (1.1)$$

де A характеризує частку часу, протягом якого обладнання фактично працює; P – відношення фактичної швидкості виробництва до номінальної; Q – частка придатної продукції в загальному обсязі випуску. Методично важливо не лише отримати інтегральне значення OEE, а й розкласти його на компоненти, щоб виявити основні джерела втрат: тривалі простої, зниження швидкості, підвищений рівень браку й переробок.

У сфері логістики та обслуговування клієнтів ключовим KPI вважається OTIF (On-Time In-Full) – частка замовлень, виконаних вчасно й у повному обсязі. Цей показник інтегрує роботу планування, виробництва, складів і транспорту, відображаючи реальний рівень сервісу, який відчуває клієнт [7]. Високе значення OTIF свідчить про узгодженість ланцюга постачання та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, тоді як його зниження сигналізує про проблеми у синхронізації планів, виробництва й доставки. Додатково до OTIF і OEE доцільно застосовувати такі показники, як вихід першого проходу (First Pass Yield), рівень відповідності постачальників вимогам за якістю й термінами, пропускну здатність і коефіцієнт використання виробничих потужностей.

Методика побудови системи KPI передбачає обмеження їх кількості: для кожної стратегічної цілі зазвичай обирають 2–3 показники з чітко визначеним базовим значенням, цільовим діапазоном і періодичністю вимірювання.

Для зручності систематизації можна представити основні групи

виробничо-логістичних KPI у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні групи операційних показників ефективності підприємства

Напрямок	Ключові показники	Методичне призначення
Виробництво	ОЕЕ, продуктивність праці, вихід першого проходу	Оцінка ефективності обладнання та персоналу
Якість	Рівень браку, кількість рекламаций, якість постачальників	Контроль стабільності процесів та постачань
Логістика й сервіс	OTIF, час циклу замовлення, рівень запасів	Вимірювання надійності поставок і сервісності
Потужності	Пропускна здатність, використання потужностей	Виявлення «вузьких місць» і резервів зростання

При формулюванні цільових показників важливо уникати надмірної абстрактності: наприклад, формулювання «підвищити ОЕЕ на 5 п.п. до кінця другого кварталу за рахунок зменшення простоїв і браку» є значно конкретнішим і керованішим, ніж загальна фраза «оптимізувати ефективність обладнання». Аналогічно, мета «утримувати OTIF не нижче 95% по ключових позиціях» задає чіткий орієнтир для всієї ланки постачання й дозволяє оперативно реагувати на відхилення.

Щоб звести зазначені інструменти в єдиний робочий контур, на підприємствах зазвичай впроваджують ритм регулярних планувальних і оглядових циклів: тижневі оперативні наради, місячні огляди результатів за ключовими KPI та квартальні сесії перегляду портфеля проєктів. На тижневому рівні аналізуються переважно процесні та операційні показники (ОЕЕ, OTIF, рівень браку, відхилення від виробничих планів), що дозволяє швидко реагувати на поточні збої. На місячних нарадах оцінюють досягнення тактичних цілей і виконання планів підрозділів, тоді як квартальні сесії фокусуються на стратегічних результатах, коригуванні BSC та рішенні щодо продовження, модифікації чи припинення окремих ініціатив у портфелі.

Інформаційною основою для такого підходу виступають інтегровані інформаційні системи (ERP, системи диспетчеризації виробництва, ВІ-рішення), які дозволяють об'єднувати дані про виробництво, закупівлі, складські запаси, збут і фінансові результати в єдиний аналітичний простір. Завдяки цьому керівництво отримує можливість бачити зв'язок між змінами в операційних показниках (наприклад, зменшенням простоїв або підвищенням OTIF) та фінансовими результатами (зростанням маржі, прискоренням оборотності оборотного капіталу), що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Важливою методичною вимогою є закріплення за кожним показником конкретного відповідального, визначення джерела даних і «червоної лінії» спрацювання тригерів управління. Наявність відповідального зменшує кількість суперечок щодо трактування результатів і прискорює перехід від фіксації відхилень до розробки коригувальних дій. Чітко визначене джерело даних (конкретний модуль облікової системи, звіт чи інформаційна панель) запобігає дублюванню інформації та помилкам при її збиранні. «Червона лінія» (граничне допустиме значення) задає момент, коли відхилення показника переходить із зони контролю в зону управлінського втручання.

Узагальнюючи, методи дослідження виробничих та фінансово-економічних процесів підприємства в сучасних умовах базуються на інтеграції стратегічних інструментів (BSC, портфельне управління змінами) та операційних метрик. Така методологічна комбінація дозволяє, з одного боку, зберігати стратегічний фокус, а з іншого – опиратися на об'єктивні дані про стан процесів і оперативно коригувати курс розвитку підприємства. У наступному розділі ці підходи можуть бути застосовані до конкретного об'єкта дослідження для оцінювання поточного рівня ефективності та обґрунтування програми його подальшого розвитку.

2.2. Методичні підходи до аналізу середовища та обґрунтування програми розвитку підприємства

Розроблення програми розвитку підприємства потребує попередньої комплексної діагностики його внутрішнього потенціалу та умов функціонування у зовнішньому середовищі. З методологічної точки зору [28] це означає, що дослідження має включати не лише аналіз показників фінансово-господарської діяльності, але й оцінку ресурсного забезпечення, організаційної структури, кадрового потенціалу, системи якості, а також вивчення макроекономічних, галузевих і конкурентних чинників, які впливають на діяльність підприємства. Сукупність таких аналітичних процедур формує базу для стратегічного планування й вибору пріоритетних напрямів розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Як правило, він охоплює дослідження виробничих, фінансових, кадрових, організаційних та інноваційних характеристик [26]. Виробнича підсистема оцінюється за параметрами потужностей, технічного стану обладнання, рівня механізації й автоматизації, гнучкості виробничих ліній. Фінансова підсистема аналізується через структуру доходів і витрат, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, боргове навантаження. Організаційний аспект стосується відповідності структури управління цілям підприємства, чіткості розподілу функцій і повноважень, ефективності комунікацій. Інноваційний блок характеризується наявністю дослідницько-конструкторських робіт, впровадженням нових продуктів і технологій, здатністю підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Узагальнений перелік ключових елементів аналізу внутрішнього середовища подано в таблиці 2.2.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться у двох вимірах – макро- та мікрорівні. На макрорівні застосовується PESTEL-аналіз, який дозволяє структурувати вплив політичних, економічних, соціально-демографічних,

технологічних, екологічних та правових факторів [40].

Таблиця 2.2

Основні елементи аналізу внутрішнього середовища підприємства

Блок аналізу	Основні питання дослідження	Приклади показників
Виробничі ресурси	Потужність, технічний стан, рівень автоматизації, гнучкість	Коефіцієнт завантаження потужностей, ОЕЕ, рівень зносу основних засобів
Фінансові ресурси	Структура капіталу, ліквідність, прибутковість, ризики	Рентабельність продажів, коефіцієнт автономії, покриття боргу
Трудові ресурси	Чисельність, кваліфікація, мотивація, соціальні умови	Продуктивність праці, плинність кадрів, фонд оплати праці
Організація управління	Відповідність структури цілям, розподіл повноважень, регламенти	Кількість рівнів управління, концентрація повноважень, наявність регламентів
Якість та інновації	Рівень якості продукції, впровадження нових технологій	Рівень браку, наявність сертифікації ISO, кількість нових продуктів

Політичні чинники пов'язані з політичною стабільністю, державним регулюванням, податковою політикою. Економічні включають темпи зростання ВВП, рівень інфляції, валютний курс, динаміку доходів населення. Соціально-демографічні охоплюють зміни в структурі населення, міграційні процеси, рівень освіти та культурні особливості споживачів. Технологічні фактори стосуються темпів впровадження нових технологій, цифровізації, розвитку галузевих інновацій. Екологічні та правові умови визначають вимоги щодо екологічної безпеки, стандартів якості, охорони праці, сертифікації продукції.

На мікрорівні [48] аналізується безпосереднє конкурентне оточення підприємства – галузева структура, ринкова частка основних гравців, сила

постачальників і покупців, бар'єри входження до галузі, загроза появи товарів-замінників. Для систематизації цих аспектів часто використовують модель п'яти сил конкуренції, яка допомагає оцінити інтенсивність конкурентної боротьби та визначити потенційні джерела загроз для підприємства. Структуру аналізу зовнішнього середовища узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура аналізу зовнішнього середовища підприємства

Рівень середовища	Група факторів	Зміст аналізу
Макросередовище	Політичні	Державна політика, стабільність, податки, війна, інтеграційні процеси
	Економічні	Демографія, міграція, поведінка споживачів
	Технологічні	Розвиток технологій, цифровізація, автоматизація
	Екологічні	Екологічні стандарти, вимоги до утилізації відходів
	Правові	Норми та регуляції, стандарти якості, трудове й податкове законодавство
Мікросередовище	Конкуренти	Кількість і сила конкурентів, бар'єри виходу з ринку
	Постачальники	Концентрація, умови поставок, залежність від окремих постачальників
	Покупці	Ринкова сила клієнтів, вимоги до якості та ціни
	Нові учасники	Бар'єри входження, привабливість галузі
	Товари-замінники	Наявність альтернативних продуктів та технологій

Інтеграція результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється на основі SWOT-методології [33], яка дозволяє систематизувати інформацію про сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також про можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що формуються у зовнішньому середовищі. Побудова SWOT-матриці передбачає кілька послідовних кроків:

- виділення ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- їх розподіл на чотири групи S, W, O, T;
- експертне оцінювання значущості кожного фактора;
- формування стратегічних рішень, що поєднують сильні сторони з можливостями (SO-стратегії), слабкі сторони з можливостями (WO-стратегії), сильні сторони із загрозами (ST-стратегії) та слабкі сторони із загрозами (WT-стратегії).

На завершальному етапі методології аналізу розвитку підприємства відбувається кількісне обґрунтування обраних стратегій та заходів програми розвитку [54]. Для цього використовується система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінити вплив управлінських рішень на фінансові, виробничі та ринкові результати. До фінансових KPI належать: рентабельність продажів, рентабельність активів, маржа валового прибутку, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості. Виробничі KPI включають продуктивність праці, коефіцієнт завантаження потужностей, рівень браку, загальний показник ефективності обладнання OEE, індикатори своєчасності виконання замовлень OTIF, тривалість виробничого та грошового циклів.

Застосування цих показників у поєднанні з описаними вище аналітичними методами створює цілісну методологічну основу для розроблення програми розвитку підприємства. Далі, у наступному розділі, ця методологія може бути адаптована до конкретного об'єкта дослідження, а показники – розраховані на основі фактичних даних фінансової та управлінської звітності.

Застосування наведених підходів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища створює підґрунтя для не лише якісного, але й кількісного обґрунтування програми розвитку підприємства. Для цього у подальшому дослідженні доцільно використати низку розрахункових методик, які дозволяють оцінити очікуваний економічний ефект від запропонованих управлінських рішень і ранжувати заходи за їх внеском у загальний результат.

Формули та методики розрахунку, що будуть застосовані в розділі 3:

1) Розрахунок потенціального резерву від зниження рівня браку:

Резерв від браку = Видатки на брак поточні – Видатки на брак цільові (2.1)

де видатки на брак можуть розраховуватися як добуток обсягу виробництва, рівня браку та собівартості одиниці продукції [8]. Отриманий резерв відображає потенційну економію від підвищення якості й удосконалення процесів.

2) Розрахунок впливу оптимізації витрат на рентабельність:

3) Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Цільовий рівень: не більше 40% для підприємств легкої промисловості.

4) Розрахунок продуктивності праці та потенціалу від оптимізації штату:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

Аналіз зміни цього показника у разі перегляду чисельності, перерозподілу функцій чи підвищення кваліфікації дозволяє оцінити потенціал економії фонду оплати праці та зростання випуску на одного працівника [8].

5) Розрахунок прибутку від впровадження системи управління якістю:

$$\text{Додатковий прибуток} = \text{Скорочення витрат на повторне обробки} + \text{Уникнення збитки від рекламацій} + \text{Премія від покупців за якість} \quad (2.4)$$

6) Розрахунок рентабельності інвестицій у модернізацію обладнання:

$$ROI = \frac{\text{Річний економічний ефект}}{\text{Обсяг інвестицій}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Під річним економічним ефектом можуть розумітися додатковий прибуток від зростання обсягу виробництва, зниження собівартості, зменшення браку, економія енергоресурсів тощо [26].

Застосування наведених розрахунків у третьому розділі дозволить кількісно обґрунтувати запропоновані заходи програми розвитку підприємства, ув'язавши їх із результатами SWOT-аналізу та оцінкою внутрішнього і зовнішнього середовища. Це забезпечить логічний перехід від

методологічної частини дослідження до практичних розрахунків та вибору пріоритетних напрямів удосконалення виробничих і фінансово-економічних процесів. Ці розрахунки дозволять у розділі 3 кількісно обґрунтувати рекомендації щодо програми розвитку підприємства, побудованої на основі виявлених через SWOT-аналіз можливостей та нейтралізації ризиків.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Характеристика підприємства ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000»

ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» – зареєстрована юридична особа з кодом ЄДРПОУ 37436574 і адресою в місті Миколаєві на вул. В'ячеслава Чорновола, 12а, що веде виробничу діяльність у сегменті готових текстильних виробів і суміжних КВЕДах. За відкритими комерційними профілями та каталогами компанія стабільно присутня на ринку як виробник і гуртовий постачальник домашнього текстилю під власними торговими марками й лінійками.

За публічними матеріалами фабрика почала роботу наприкінці 1990-х у Миколаєві, поступово розширивши асортимент від подушок і на матрацників до повної «домашньої» лінійки з покривалами, рушниками й столовим текстилем. Окремі джерела прямо вказують на старт у 1997 році та еволюцію від товарів для HoReCa до широкого споживчого портфеля, що логічно для локального виробника з індустріального регіону.

Асортимент описують як системний і «серійний»: подушки, ковдри, матрацники, постільна білизна, махрові вироби, покривала, дитячий текстиль і позиції для професійних замовників, зокрема готелів і пансіонатів.

Канали збуту комбіновані: власні веб-ресурси для презентації лінійок і комунікації з покупцями, плюс гуртові майданчики для швидких B2B-замовлень і роботи з регіональними дистриб'юторами. Присутні й візуальні матеріали з виробничих і демонстраційних процесів, які полегшують верифікацію компетенцій для нових партнерів та мереж.

Помітною рисою позиціонування є робота під брендом IDEIA, що використовується для лінійок із акцентом на якість матеріалів і зрозумілу цінову пропозицію у середньому сегменті. На профілях компанії прямо зазначено наявність міжнародного сертифіката OEKO-TEX Standard 100, що

важливо для постільної групи та виробів, які контактують зі шкірою.

Окремі партнерські й торгові сторінки підкреслюють принципи виробництва: використання сертифікованої сировини, регулярне оновлення обладнання та дотримання строків виконання замовлень, навіть якщо це зменшує «простір маневру» у ціноутворенні [38]. Така політика типова для підприємств, які конкурують не лише ціною, а стабільністю якості та сервісу, що помітно в сегменті домашнього текстилю.

За відкритими реєстрами основний вид діяльності підприємства формально віднесено до швейної групи (виробництво робочого одягу) з переліком суміжних КВЕДів – від виготовлення готових текстильних виробів до інтернет-торгівлі, що частково пояснює гнучкість каналної стратегії. Така «розкладка» видів діяльності для місцевих виробників не рідкість, адже дозволяє легше налаштовувати збут під різні категорії покупців у межах однієї юрособи.

У відкритих описах зустрічається теза про регулярні поставки до країн Європи та участь у профільних ярмарках домашнього текстилю, що сприяє впізнаваності бренду IDEIA за межами України. Це також підказує, що частина продуктів і матеріалів відповідає вимогам імпортерів, для яких важливі прозорі сертифікації та повторюваність якості.

Галузеві умови для таких виробників за останні роки залишаються складними: коливання попиту, логістичні розриви, подорожчання ресурсів і тиск імпорту, через що маржинальність доводиться «рятувати» операційною дисципліною та скороченням витрат [2]. Профільні асоціації й дослідження акцентують на локалізації критичних процесів, укріпленні ланцюгів постачання та ресурсозбереженні як базових відповідях на турбулентність ринку.

Фінансовий стан ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» відстежується через офіційну звітність, доступну у відкритих реєстрах. Динаміка за 2020–2025 роки демонструє типову траєкторію виробника домашнього текстилю у кризових умовах: зростання виручки на фоні

зниження маржинальності та накопичення зобов'язань [26].

Дані, наведені в таблицях 3.1–3.4, узагальнюють динаміку фінансових результатів, рентабельності продажів та чисельності персоналу ТОВ «Швейна фабрика “ТЕКСТИЛЬ- 2000”» у 2022–2024 рр., що дає змогу комплексно оцінити тенденції розвитку підприємства та виявити ключові проблемні зони для подальшого аналізу.

Таблиця 3.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Швейна фабрика
ТЕКСТИЛЬ-2000» за 2022–2024 рр

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн
2022	79911	5473	72498	26181
2023	90054	5412	83621	36855
2024	128614	3326	93748	44357

За період 2022–2024 рр. дохід підприємства зріс з 79,9 млн грн до 128,6 млн грн, тобто майже на 61%, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Водночас чистий прибуток скоротився з 5,47 млн грн до 3,33 млн грн, у результаті чого рентабельність продажів зменшилася з 6,8% до 2,6%, що вказує на випереджальне зростання витрат порівняно з доходами.

Таблиця 3.2

Рентабельність продаж ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000»

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продажів %
2022	79911	5473	6,8
2023	90054	5412	6,0
2024	128614	3326	2,6

Рентабельність продажів протягом аналізованого періоду має стійку негативну динаміку: з 6,8% у 2022 р. до 2,6% у 2024 р. Це означає [26], що кожна гривня виручки у 2024 р. приносила в 2,5 рази менший чистий прибуток, ніж у 2022 р., що свідчить про зростання собівартості й

адміністративних та збутових витрат.

Таблиця 3.3

Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати

Рік	Кількість працівників, осіб	Середня зарплата до оподаткування, грн
2022	111	12000
2023	88	14000
2024	77	15500

Чисельність персоналу за три роки скоротилася з 111 до 77 осіб (мінус 31%), тоді як середня заробітна плата зросла з 2453 грн до 7402 грн на місяць. Це свідчить про перехід до більш компактної структури зайнятості із суттєвим підвищенням вартості праці [34], що підвищує вимоги до продуктивності кожного працівника та посилює чутливість підприємства до операційних простоїв і браку.

Таблиця 3.4

Активи та зобов'язання ТОВ «Швейна фабрика “ТЕКСТИЛЬ-2000”»

Рік	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Частка зобов'язань у активах, %
2022	72498	26181	36,1
2023	83621	36855	44,1
2024	93748	44357	47,3

Згідно таблиці 3.4 та рисунку 3.1, за 2022–2024 рр. активи підприємства зросли з 72,5 млн грн до 93,7 млн грн, при цьому зобов'язання збільшилися з 26,2 млн грн до 44,4 млн грн. Частка зобов'язань у структурі активів підвищилася з 36,1% до 47,3%, що свідчить [26] про зростання залежності підприємства від позикового капіталу та підвищення фінансових ризиків.

Динаміку активів і зобов'язань підприємства за 2022–2024 рр., що відображає поступове зростання обсягу залучених ресурсів та боргового навантаження, наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 - Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» за 2022–2024 рр

Таким чином, фінансовий портрет «Текстиль 2000» – це гнучкий мікробізнес текстильного сегмента з базовою мережею каналів, чутливою до коливань курсу й логістики, але здатною «маневрувати» через короткі цикли планування і поточні скорегування пропозиції [41]. Без раніше опублікованих детальних МСФЗ-звітів точні EBITDA і ROA залишаються за завісою, проте операційна присутність та регулярність поставок дозволяють припустити, що базова рентабельність утримується в межах галузевих орієнтирів.

3.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх елементів, що безпосередньо впливають на його функціонування та розвиток. Аналіз внутрішнього середовища є ключовим етапом діагностики стану організації, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити конкурентні переваги та ресурсні обмеження. Для ТОВ «Швейна фабрика "Текстиль-2000"» внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру, виробничі потужності, трудові ресурси, фінансово-економічний стан,

маркетингову діяльність та систему управління якістю.

Організаційна структура є формальним каркасом, що визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційних потоків усередині підприємства [9]. Для швейних підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції та змінних ринкових вимог, доцільним є застосування адаптивної організаційної структури, яка поєднує функціональну та дивізійну моделі. Характерною особливістю функціонування текстильного підприємства є те, що організаційна структура будується за принципом централізації стратегічних функцій та децентралізації операційних рішень на рівні цехів та бригад. Це дозволяє прискорити процес прийняття рішень у виробничих підрозділах та забезпечити гнучкість реагування на зміни замовлень. Разом з тим, така структура вимагає чіткої системи комунікації та контролю, оскільки ризики неузгодженості дій між підрозділами можуть призвести до зростання браку та простоїв.

Схематичне подання взаємозв'язку між характеристиками функціонування системи управління та ключовими групами внутрішніх чинників (цільові, організаційні, технологічні, кадрові, культурні, виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні, інвестиційні) дозволяє цілісно оцінити умови, в яких формується управлінський потенціал підприємства [47]. Така візуалізація полегшує виявлення «вузьких місць» у внутрішньому середовищі та надалі використовується як каркас для кількісного аналізу впливу окремих чинників у третьому розділі.

Узагальнений перелік характеристик системи управління підприємством та груп чинників внутрішнього середовища, що визначають її результативність, подано на рисунку 3.2, який слугує методичною основою для подальшого аналізу.

Виробничі потужності та технологічний рівень є визначальними факторами конкурентоспроможності швейного підприємства [9]. Стан обладнання, його продуктивність та ступінь автоматизації безпосередньо впливають на собівартість продукції, якість та швидкість виконання

замовлень.



Рис. 3.2 - Вплив чинників внутрішнього середовища на існування системи управління підприємством

Аналіз показує, що ТОВ «Текстиль-2000» працює на обладнанні середнього рівня автоматизації, що дозволяє виготовляти продукцію середньої складності, проте обмежує можливості щодо виходу на ринок високотехнологічних виробів. Технологічний цикл виробництва включає етапи розкрою, пошиття, контролю якості та пакування, причому основний акцент робиться на ручних операціях, що підвищує залежність від кваліфікації швачок. Відсутність сучасних систем автоматизації розкрою та логістики в цехах призводить до втрат часу та матеріалів, що, за оцінками експертів, може збільшувати собівартість продукції на 5–7%. Для підвищення конкурентоспроможності необхідною є модернізація швейного парку з впровадженням комп'ютеризованих систем крою та автоматичних транспортних систем між операціями.

Із публічних даних ЄДРПОУ і комерційних реєстрів видно, що підприємство діє послідовно й зберігає присутність у каналах збуту, чому

свідчать активні профілі на гуртових майданчиках, постійне оновлення лінійок та наявність звернень потенціальних партнерів у комерційні бази. Це побічно свідчить про стабільність основного виробництва і, принаймні, поточне покриття витрат операційною маржею, бо інакше вже були б визначені ліквідаційні процедури або суттєвого скорочення активності.

Для оцінки фінансових потоків доцільно спиратися на логіку базового фінансового аналізу [4]. Виробництво постільної групи і домашнього текстилю – це модель із середньою оборотністю запасів (30–60 днів у традиційному форматі, менше – у швидких каналах), фіксованими змішаними витратами (оренда, енергія, основна заробітна плата) і змінними витратами, що визначаються сировиною й облудженням [4]. При ціні реалізації у B2B каналі від 3 до 7 USD за лаунче (на прикладі простої постільної білизни), маржа до вирахування ОПВ залежить від пропускної здатності обладнання, якості контролю першого проходу і ринкової конкуренції.

Ліквідність виробничого бізнесу залежить від циклу конвертації грошей: від дати закупівлі тканин до отримання оплати за готовий виріб часто проходить 60–90 днів, тож без власних запасів готівки або кредитної лінії компанія потрапляє в «мертву зону». У публічних закупівлях затримка оплати може тягнутися 30–45 днів після відвантаження, що вимагає планування з резервом наперед.

Оборотність активів у текстильному виробництві зазвичай знаходиться на рівні 1.5–2.2 рази на рік, залежно від асортименту й каналів збуту [26]. Це означає, що щоб «замкнути» оборот, потрібна розумна кількість виробничих циклів і одночасне утримання запасів сировини та готівки в операційних роботах. У період воєнних ризиків сидячі запаси критичної сировини (базові тканини, наповнювачі) мають переважати над швидкими замовленнями, що штовхає коефіцієнт ліквідності вниз, але гарантує невиконання замовлень.

Прибутковість залежить від трьох ключів: об'єму реалізації, собівартості та цінової позиції на ринку [4]. У базових позиціях домашнього текстилю маржа часто тримається на рівні 15–25% EBITDA, однак у «преміум» сегменті

та під замовні лінійки для мереж вона може піднятися до 30–35%, якщо контролювати вихід і якість.

Тенденції для таких виробників у 2023–2025 року: попит коливається, але нерівномірно – B2B каналу на мережі і HoReCa цікаві стабільні лінійки з частими потребами в довкомплектаціях, тоді як B2C сегмент вимірює ціну та якість, але швидше переривається при стрибках вартості. Для фабрик текстилю це означає: стиснення маржи на масових позиціях, але можливість вищої цінізації в нішах із сильними вимогами до сервісу.

Для легкої промисловості, зокрема, для текстильної, зовнішнє середовище зараз мінливе: плани доводиться переглядати швидше, ніж оновлюються прайс-листи, тож сенс аналізу – відокремити те, що реально впливає на рішення, від загального медійного шуму і зафіксувати пріоритетні ризики на найближчий період. У цьому допомагає простий принцип: дивитися на фактори через призму конкретних дій – що змінюємо в закупівлях, виробництві, каналах збуту і сервісі, аби витримувати графік і маржу.

Політико-правове тло визначається воєнним станом і похідними обмеженнями, які впливають на логістику, страхування вантажів і терміни постачань, змушуючи тримати більші буфери часу і запасів [25]. Паралельно поступово підтягуються вимоги до маркування і безпечності для товарів домашнього текстилю, а для B2B та експорту стають нормою сертифікації на кшталт OEKO-TEX і прозорість документів по ланцюгу постачання. У публічних закупівлях і великих мережах перемагає не «найдешевше», а прогнозованість виконання і повторюваність якості за узгодженими умовами, що є ключем до повернень і довготривалих контрактів.

Економічні чинники б'ють насамперед через валюту та енергію: тканини, наповнювачі й частина фурнітури імпорتنі або «прив'язані» до курсу, тож без коротких цінових «вікон» і швидких переглядів прайсів маржа швидко тоне [22]. Попит хвилюється: у роздробі люди більше обирають базові практичні позиції, а у B2B замовлення йдуть короткими «сходінками» з опцією швидких комплектацій, що вимагає синхронізувати графіки

виробництва і складу [7]. На цьому тлі зростає вага енергетичних витрат і транспортних ставок – два рядки, які легко «з’їдають» ефект від дрібних оптимізацій, якщо їх не тримати в окремих KPI і не відпрацьовувати по процесах.

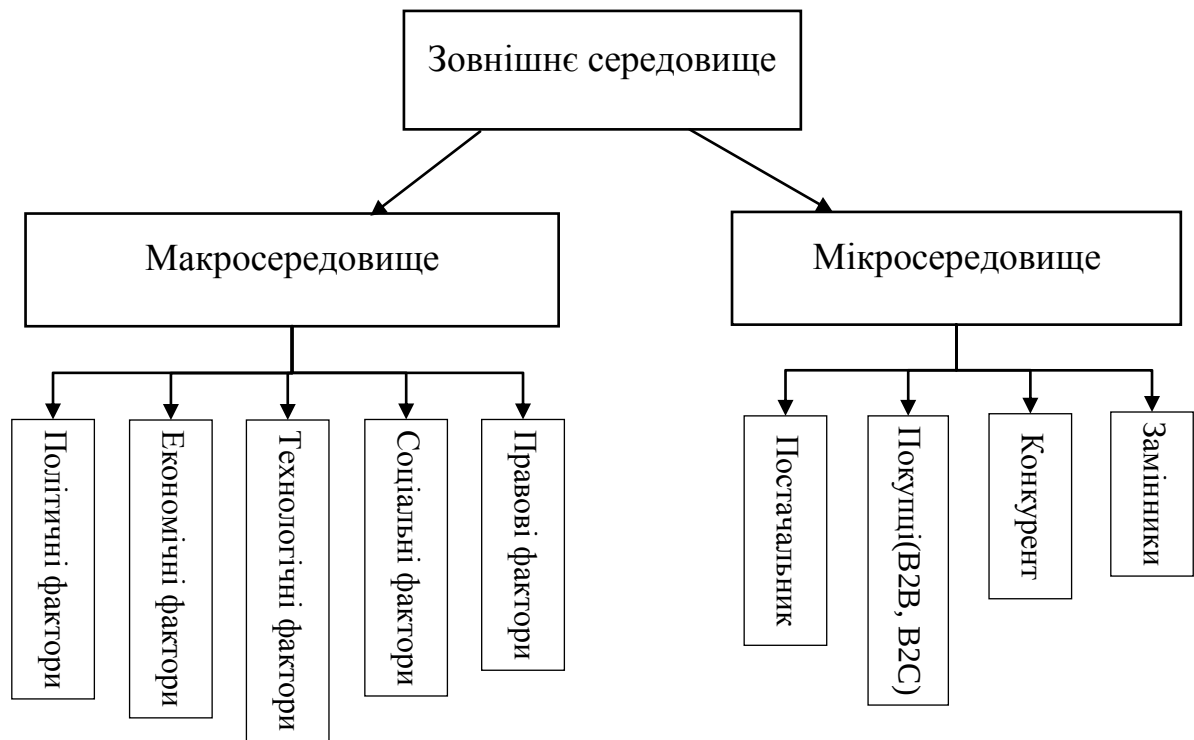


Рис. 3.3 - Система аналізу зовнішнього середовища текстильного підприємства

Макросередовище (PESTLE-аналіз) охоплює безконтрольовані або слабо контрольовані фактори, що впливають на діяльність всієї галузі легкої промисловості [40]. Політичні фактори включають вплив військових дій на територію України, системи тарифної та субсидійної політики держави щодо текстильної промисловості, а також відносини з урядами іноземних держав у контексті експортної діяльності. Економічні фактори пов'язані з рівнем інфляції, коливаннями валютного курсу, змінами в платоспроможності споживачів та загальної кон'юнктури ринку. Соціальні фактори охоплюють демографічні тенденції, рівень доходів населення, зміни у споживчих уподобаннях щодо якості, дизайну та екологічності продукції, а також доступність трудових ресурсів [49]. Технологічні фактори враховують темпи

впровадження автоматизації в галузі, розвиток цифрових технологій та інновацій у методах виробництва. Екологічні фактори пов'язані з посиленням вимог до екологічної безпеки, управління відходами та впровадженням стандартів ESG. Правові фактори включають стандарти якості текстильної продукції, вимоги до безпеки виробів, трудове законодавство та оподаткування.

Мікросередовище (аналіз конкурентів) включає чинники, що безпосередньо пов'язані з окремими учасниками ринку [38]. До конкурентів належать як прямі конкуренти (інші швейні фабрики, що виготовляють домашній текстиль), так і непрямі конкуренти (імпортовані товари, готові вироби з інших матеріалів). Постачальники забезпечують підприємство сировиною (тканини, нитки, аксесуари) та впливають на собівартість через цінову політику та якість матеріалів. Покупці (роздрібні торговці, гуртові партнери, онлайн-платформи, кінцеві споживачі) диктують вимоги до якості, асортименту та ціни [40]. Нові учасники ринку можуть з'явитися, якщо економіка масштабу та інші бар'єри входу є недостатніми. Замінники продукції (синтетичні матеріали, імпортовані вироби) представляють альтернативу для споживачів та впливають на попит на національну продукцію.

Комплексний аналіз макро- та мікросередовища дозволяє скласти матрицю SWOT-аналізу [54], яка представлена в таблиці 3.5 та визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства, що будуть представлені у наступних розділах роботи.

SWOT-аналіз показує, що підприємство має вагомі внутрішні переваги, але одночасно стикається з серйозними внутрішніми й зовнішніми ризиками [48].

До ключових сильних сторін належать наявність власного виробництва з багаторічним досвідом, упізнаваний бренд IDEIA та розвинені канали збуту (онлайн і офлайн), а також досвід роботи на європейських ринках. Гнучка організаційна структура й зростання продуктивності праці свідчать про

здатність підприємства адаптуватися до змін попиту й ефективніше використовувати наявні ресурси.

Таблиця 3.5

SWOT-матриця

	Позитивні фактори (S, O)	Негативні фактори (W, T)
Внутрішні фактори	S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Ресурси та компетенції	• Власне виробниче підприємство з багаторічним досвідом роботи на ринку домашнього текстилю та робочого одягу. • Налагоджений бренд і канали збуту, що дають змогу продавати продукцію за ціною виробника. • Наявність досвіду експорту та присутності на європейських ринках, що підвищує впізнаваність торгової марки.	• Зниження чистого прибутку при зростанні доходу, падіння рентабельності продажів до 2,6% у 2024 р., що вказує на проблеми з управлінням витратами. • Зростання частки зобов'язань в активах до 47,3% і посилення фінансової залежності від позикового капіталу. • Середній рівень автоматизації виробництва, висока частка ручної праці та залежність від кваліфікації швачок.
Організація та персонал	• Гнучка організаційна структура з децентралізацією рішень на рівні цехів і бригад, що дає змогу швидко реагувати на зміну замовлень. • Зростання продуктивності праці: дохід на одного працівника за 2022–2024 рр. збільшився більш ніж удвічі.	• Скорочення чисельності персоналу приблизно на 30% за три роки при різкому зростанні навантаження на одного працівника, що створює ризики втоми та погіршення якості. • Потенційний дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та конкуренцію за працівників у регіоні.
Зовнішні фактори	O – Можливості	T – Загрози
Ринок і середовище	• Зростання попиту на домашній та готельний текстиль завдяки тренду на затишок, утеплення житла та використання натуральних матеріалів. • Можливість заміщення азійських постачальників на європейському ринку через логістичні проблеми в Азії, що відкриває ніші для українських виробників. • Активний розвиток e-commerce в Україні, який полегшує вихід на кінцевого споживача через власний інтернет-магазин.	• Військові дії в Україні, ризики пошкодження інфраструктури, перебої з енергопостачанням і логістикою. • Висока конкуренція з боку імпортного текстилю з Туреччини, Китаю та інших країн із нижчою собівартістю. - Валютні й інфляційні коливання, що впливають на вартість імпортової сировини та платоспроможність внутрішнього споживача. • Посилення екологічних і якісних вимог на зовнішніх ринках (ESG, стандарти безпеки текстилю), які потребують додаткових інвестицій.

Водночас слабкі сторони мають системний характер: при зростанні доходу чистий прибуток скорочується, а рентабельність продажів падає до низького рівня, що вказує на проблеми з управлінням витратами та ціноутворенням [38]. Збільшення частки позикового капіталу в структурі активів підвищує фінансові ризики, а середній рівень автоматизації й значна частка ручної праці роблять підприємство вразливим до кадрових коливань. Додатковим ризиком є скорочення штату та можливий дефіцит кваліфікованих працівників, що може погіршити якість продукції й обмежити можливості для нарощування обсягів виробництва.

Зовнішнє середовище створює як нові можливості, так і загрози. З одного боку, ринок домашнього й готельного текстилю в Україні та ЄС демонструє зростання, посилюється тренд на якісний та екологічний текстиль, а розвиток e-commerce дає змогу розширювати прямі продажі кінцевим споживачам [41]. Додатковою можливістю є часткове заміщення азійських виробників на європейському ринку через логістичні та геополітичні фактори, що відкриває ніші для українських фабрик.

З іншого боку, підприємство працює в умовах війни, що загрожує безперервності виробництва, логістиці та енергозабезпеченню. Висока конкуренція з боку імпортного текстилю з країн із нижчою собівартістю, валютні та інфляційні коливання, а також посилення екологічних і якісних вимог на міжнародних ринках створюють додатковий тиск на маржу й потребують значних інвестицій у модернізацію та сертифікацію.

Стратегічно підприємству доцільно опиратися на свої сильні сторони – бренд, досвід експорту, гнучку організаційну структуру – щоб реалізувати ринкові можливості (розвиток e-commerce, вихід на ніші, де важлива якість і сервіс), одночасно спрямовуючи програму розвитку на нейтралізацію слабких сторін [38]. Пріоритетними напрямками мають стати: підвищення рівня автоматизації й продуктивності без подальшого скорочення ключового персоналу, зниження витрат і покращення рентабельності, зменшення

боргового навантаження та поступове впровадження систем управління якістю й екологічними стандартами, що відповідатимуть вимогам європейських ринків.

3.3. Система управління розвитком підприємства

Довший історичний зріз показує [2], що легка промисловість України пережила суттєве скорочення виробничих потужностей і зайнятості, що формує високі бар'єри для масштабування та інвестицій у нове обладнання. На такому тлі виживають ті, хто вміє тримати баланс якості, собівартості та сервісу, постійно підлаштовуючи продукт під реальні потреби каналів збуту.

Однак у кризові періоди й в умовах посилення конкуренції нейтралізація слабких сторін стає критичною для забезпечення виживання й утримання позицій на ринку. Зокрема, невхисткість у швидкості реакції на зміни попиту, обмежена фінансова спроможність на інвестування та нестача кваліфікованого персоналу суттєво ускладнюють реалізацію стратегічних ініціатив. Саме тому програма розвитку підприємства мусить мати комплексний характер, спрямований не лише на внутрішню оптимізацію процесів, але й на активне позиціонування бренду та встановлення довгострокових контрактів з ключовими клієнтами, які забезпечували б стабільність надходження замовлень та дозволили б планувати виробництво на кілька місяців наперед.

Практично це означає для «Текстиль 2000» необхідність синхронізувати закупівлі, виробництво і логістику під ритм гуртових клієнтів і сезонну хвилю роздробу – інакше навіть конкурентна ціна не перекриє втрати від зривів поставок. У власних комунікаціях акцент на надійність і повторюваність якості виглядає цілком прагматично в умовах, де OTIF-показники і стабільність SKU важать не менше, ніж різниця кількох відсотків у ціні [41]

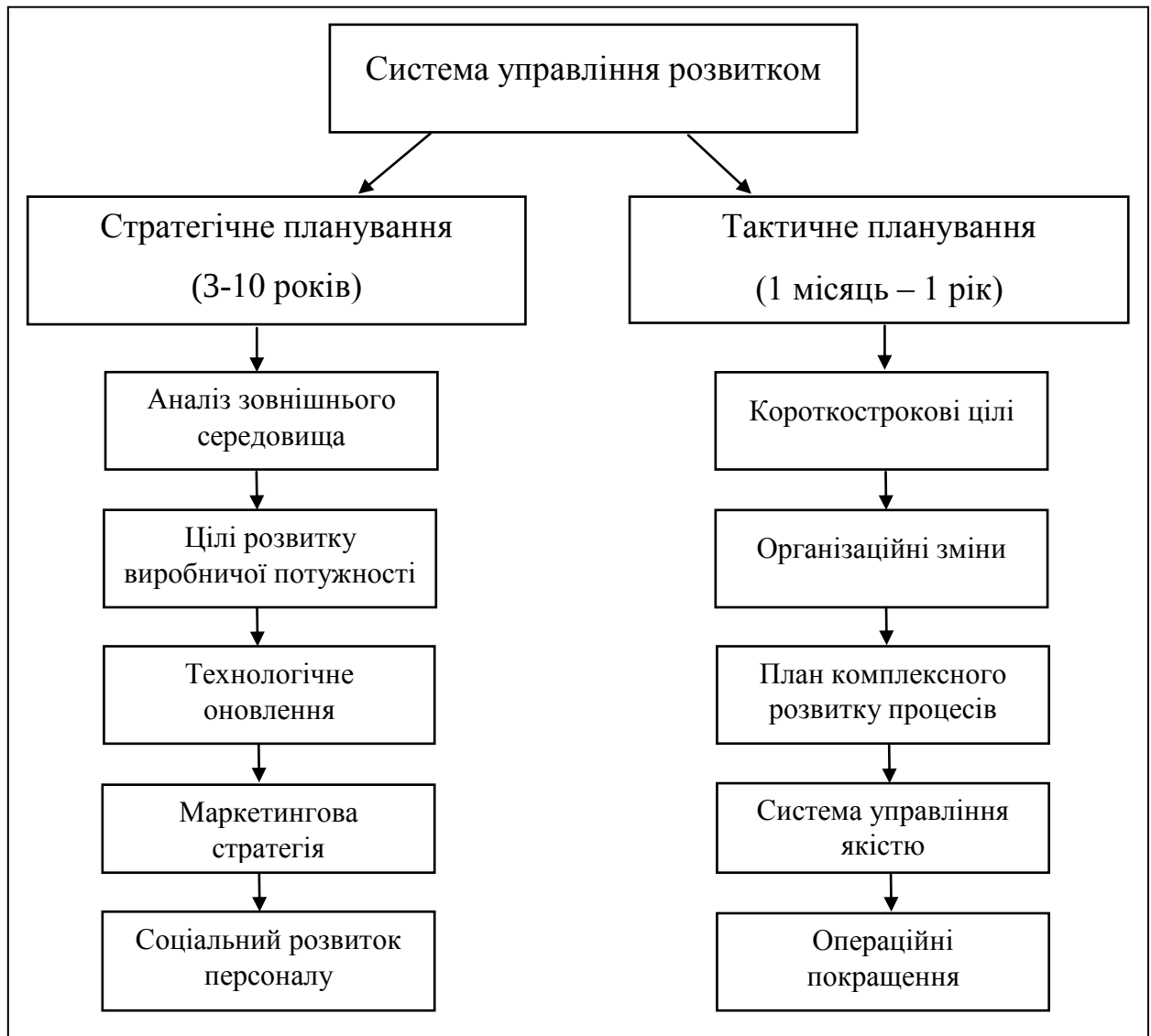


Рис. 3.4 – Система управління розвитком для текстильного підприємства

На рисунку 3.4 представлено систему управління розвитком для текстильного підприємства, яка інтегрує стратегічний і тактичний рівні планування в єдину ієрархічну структуру. На стратегічному рівні (горизонт 3–10 років) визначаються довгострокові цілі, що охоплюють не лише виробничі потужності та технологічне оновлення, а й комплексний аналіз зовнішнього середовища, включаючи PESTLE-аналіз [48] і відстеження галузевих трендів. Ключовими складовими стратегії є екологічний план, який передбачає зменшення виробничих відходів, підвищення енергоефективності та впровадження ESG-стандартів, а також соціальний розвиток, що охоплює програми підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов праці та

формування корпоративної культури. Маркетингова стратегія спрямована на вихід на нові ринки, посилення бренду та диверсифікацію продукції.

Тактичне планування [22] (горизонт від 1 місяця до 1 року) деталізує стратегічні цілі в конкретні операційні завдання. Це включає формування квартальних KPI, бюджетів та планів продажів, розробку плану комплексного розвитку процесів на основі lean-виробництва, проведення організаційних змін щодо оптимізації структури та чіткого розподілу відповідальності. Система управління якістю, що сертифікована за ISO 9001, включає постійний контроль рівня браку, проведення внутрішніх аудитів та роботу з постачальниками для забезпечення якості сировини. Щоденний план ремонтних та профілактичних робіт спрямований на мінімізацію незапланованих зупинок обладнання та підтримання високого рівня технічної готовності. Система розробки та впровадження операційних покращень передбачає постійний пошук резервів підвищення ефективності через інструменти Kaizen, залучення персоналу до пропозицій та реалізацію пілотних проєктів.

Взаємозв'язок між стратегічним та тактичним рівнями забезпечується через єдину систему індикаторів ефективності [26], яка включає фінансові показники, операційні метрики (OEE), задоволеність клієнтів (NPS), а також регулярний моніторинг. Це дозволяє керівництву гнучко коригувати тактичні дії, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасно виявляти відхилення від стратегічних цілей та забезпечувати досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.»

Операційний контур працює під тиском трьох головних зовнішніх чинників: нестабільної логістики, енергетичних ризиків і валютної волатильності, що прямо впливають на строки, собівартість і сервіс у B2B-каналах. Для клієнтів мережевого та HoReCa-сегментів визначальним стає не стільки ціновий рівень, скільки передбачуваність термінів і стабільність якості, тому відхилення у виконанні замовлень швидко

конвертуються у втрату повторних продажів [2].

Ланцюги постачання залишаються ключовим вузьким місцем: обмеження морських маршрутів і зростання ставок автотранспорту та залізниці подовжують терміни на вході, що підвищує ризик зривів відвантажень і знижує OTIF, якщо не підтримувати мінімальні страхові рівні «стратегічних» тканин та наповнювачів і не мати альтернативних маршрутів доставки [2]. Для зменшення чутливості до збоїв доцільно фіксувати критичні позиції номенклатури з окремими політиками запасів та регулярним переглядом параметрів планування під сезонні коливання попиту.

На ринку конкуренція найжорсткіша в базових позиціях, де імпорт з Туреччини і Китаю тримає широкий ціновий коридор і не дає піднімати прайси без доданої цінності у сервісі [1]. Водночас європейські замовники частіше шукають ближчих і гнучкіших партнерів на фоні загальної нестабільності, що відкриває нішу для українських виробників, здатних швидко запускати малі партії і влучати у строки. Це не скасовує залежності від імпортової сировини, але робить вагомішою репутацію керованості й повторюваності якості – те, що не підмінити знижкою.

Енергетичні відключення у пікові періоди створюють ризики зупинки критичних переділів (розкрій, пошиття, сушіння/прасування), що порушує виробничий ритм і збільшує частку незавершеного виробництва, тому потрібен базовий план безперервності з пріоритетами операцій, резервними змінними графіками та точками підключення автономних джерел живлення [19]. Такі сценарії мають бути інтегровані у короткі S&OP-цикли, щоб рішення про перенесення відвантажень або перерозподіл ресурсів ухвалювалися до настання «критичних вікон».

Валютний фактор і імпортозалежність сировини підвищують волатильність собівартості, тож без коротких цінових вікон і застережень у контрактах маржа з'їдається швидше, ніж встигає відкоригуватися прайс, особливо у базових SKU [20]. Для B2B-каналу доречно узгоджувати механіку перегляду цін за індикаторами зміни курсу/сировини та закладати параметри

«freeze-horizon» у плануванні для зниження числа термінових перерахунків.

Процесні «вузькі місця» концентруються в дисципліні партій, розкрої та контролі «першого проходу», де невеликі організаційні покращення часто дають непропорційно великий ефект у зменшенні браку і простоїв [44]. Як базові орієнтири ефективності доцільно використовувати OEE за ISO 22400 для ліній і робочих центрів, поєднуючи його з показником виходу першого проходу та часом проходження партії, щоб точно локалізувати втрати. Якість продукції є одним із ключових показників конкурентоспроможності й операційної ефективності. Аналіз даних ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-2000» за 2024 рік виявив критичні недоліки в цій сфері.

На рисунку 3.5 наведено розподіл причин браку за результатами детального аналізу виробничих даних. Структура виглядає наступним чином:

- Дефекти матеріалу від постачальника становлять 31% браку (близько 290 тисяч гривень на місяць).
- Проблеми з обладнанням (зношення, розрегулювання, недостатня профілактика) складають 27% (235 тисяч гривень).
- Помилки операторів, спровоковані недостатнім навчанням і втомою персоналу, становлять 26% (210 тисяч гривень).
- Невідповідність розмірів внаслідок неточного вимірювального устаткування – 13% (115 тисяч гривень).

Інші, періодичні причини – 4% (35 тисяч гривень).

При скороченні рівня браку з 8,6% до 4% (галузевий стандарт) підприємство могло б досягти річної економії приблизно 4,3 мільйона гривень на матеріалах. Крім того, такі поліпшення сприятимуть підвищенню репутації перед клієнтами й зменшенню виробничих затримок.

Якщо стисло про ризики, які «болять» найчастіше, то це курс і собівартість, зриви логістики і термінів, розкид якості між партіями, енергетичні перебої та вузькі місця у ключових операціях [44]. Кожен із них має своє «приземлене» лікування: коротші цінові вікна і валютні застереження, дублюючі маршрути і буфери запасів, перед-контроль якості і

зразки з актуальної партії, мінімальний план дій на випадок відключень, навчання «подвійним компетенціям» і вирівнювання навантаження. У цьому переліку важливо не розмазувати ресурси – краще фокусно закривати перші три ризики, бо саме вони найшвидше з’їдають маржу і репутацію, а решту підтягувати системно за графіком.



Рис. 3.5 - Розподіл причин браку ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-2000» за 2024 рік

Зупинимо увагу на програмі розвитку ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» на найближчих 12 місяців. Її спрямовано на відновлення керованості сервісу, підвищення ефективності виробництва та досягнення прийнятної прибутковості в умовах, що склалися [6]. Ця програма розроблена на основі детального аналізу поточного стану підприємства, діагностики вузьких місць у операціях та розуміння зовнішніх чинників, які впливають на можливості розвитку. На основі Lean-принципів операційної досконалості, принципів управління якістю та сучасних підходів до стратегічного

менеджменту визначена система конкретних, вимірюваних і досяжних у короткому терміні цілей.

Контекст розроблення цієї програми не можна розглядати в ізоляції від макроекономічних та галузевих викликів, з якими стикається українська текстильна промисловість протягом останніх трьох років. Нестабільність енергосистеми, волатильність валютного курсу, порушення традиційних логістичних маршрутів та скорочення попиту на ринку позбавили багатьох виробників можливості отримувати стабільні замовлення та утримувати маржинальність. ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000», як середнього розміру виробник, опинилась у ситуації, коли традиційні підходи до управління вже не застосовуються, й необхідна комплексна трансформація операцій, фінансових механізмів та культури управління змінами.

Першою стратегічною ціллю є відновлення надійності послуг через досягнення показника своєчасного та повного виконання замовлень (OTIF) на рівні не менше ніж 95% для ключових категорій асортименту [8]. Цей показник відбиває здатність підприємства виконувати зобов'язання перед клієнтами з точністю за часом та обсягом, що є фундаментальним для утримання довіри мережових та професійних партнерів у сегменті B2B. На сьогодні показник OTIF коливається на рівні 85–90%, що означає, що кожне десяте замовлення або запізнюється, або відвантажується не в повному обсязі, створюючи проблеми для клієнтів та загрозу втрати контрактів. Досягнення цільового рівня 95% передбачає комплексну роботу по синхронізації планування продажів, виробництва та логістики, запровадження механізму раннього виявлення ризиків та готовності до коригування планів у реальному часі [26]. На практиці це означає скорочення циклу обробки замовлення з поточних 12–14 днів до 10–11 днів, що можливо через оптимізацію внутрішніх процесів без збільшення коштів на персонал.

Досвід європейських текстильних виробників, які зберегли конкурентоспроможність у складних умовах, показує, що надійність сервісу стає головним чинником утримання клієнтів, коли різниця в якості й ціні між

конкурентами мінімальна. На рівні 95% OTIF підприємство отримує право на переговори з мережами про розширення асортименту та обсягів поставок без ризику їх переходу до конкурентів [2]. Це особливо актуально в сегменті домашнього текстилю, де кількість конкурентів велика, й клієнти схильні до переходу при першому невдоволенні сервісом.

Другою стратегічною ціллю є підвищення операційної ефективності критичних виробничих ліній на 5 пунктів, що означає зростання показника Overall Equipment Effectiveness (OEE) з поточного рівня на 5 пунктів за рахунок скорочення планових і непланових простоїв, зменшення тривалості переналагодження обладнання та оптимізації швидкості роботи. Відповідно до методик Lean-менеджменту, OEE розраховується як добуток трьох компонентів: наявність обладнання (Availability), продуктивність (Performance) та якість (Quality), й досягнення збільшення на 5 пунктів передбачає комплексну роботу по всіх трьох напрямках.

На наявному обладнанні непланові простої становлять близько 8–12% часу роботи через несправності, помилки персоналу й недостатню технічну готовність [4]. Плановий час на переналагодження й очищення лінії становить 5–7% часу й часто перевищується на 2–3% через організаційні проблеми та недостатню координацію. Продуктивність лінії часто знижується на 8–10% через субоптимальну швидкість роботи, яка часто встановлюється консервативно для мінімізації браку. Отже, подальший потенціал для поліпшення становить близько 15–20%, з чого дана ціль у 5 пунктів є реалістичною й досяжною.

Це досягається через впровадження системи профілактичного обслуговування на основі предиктивної діагностики, дисципліни виробничого графіку та утримання готовності персоналу до швидкого реагування на виробничі збої. На грошовому вираженні дана ціль означає можливість виробити на 15–20% більше продукції на наявному обладнанні за той самий календарний період без великих капітальних інвестицій, що є критичним у контексті скорочення персоналу на 26% протягом 2022–2024 років. Якщо у

2022 році на лінії працювало 111 осіб, то у 2024 році залишилось 77 осіб, однак обсяги замовлень залишилися на тому ж рівні, що означає катастрофічну перевантаженість персоналу [43]. Додаткові 15–20% потужностей компенсуватимуть цю втрату людських ресурсів без нарощування штату.

Третьою стратегічною ціллю є підвищення якості продукції через забезпечення 96% виробів, що проходять контроль якості з першого разу без браку і переробок, що означає зростання показника First Pass Yield на 4 пункти з поточних 92%. В контексті ISO 9001 та систем управління якістю, First Pass Yield є одним з найважливіших показників, оскільки віддзеркалює здатність системи виробництва видавати кінцеву продукцію надійно й без переділок. На практиці скорочення браку з 8–10% до 4–6% означає економію матеріалів та робочого часу в розмірі 3–5 млн грн на рік, що прямо впливає на маржинальність продукції. Крім того, скорочення переділок звільняє виробничі потужності для роботи над основним замовленням, що сприяє підвищенню OTIF та OEE.

Сучасна практика в текстильній промисловості показує, що брак часто виникає через три групи причин: вхідні матеріали неналежної якості (30–40% всього браку), недотримання технологічних параметрів на виробництві (40–50%) та людські помилки під час контролю та упакування (10–20%) . Програма передбачає комплексне вирішення всіх трьох проблем через впровадження посиленого вхідного контролю матеріалів з чітким відторженням партій, що не відповідають специфікації, стандартизації технологічних параметрів шляхом підготовки й сертифікації персоналу, а також механізованого контролю якості на критичних етапах.

Четвертою стратегічною ціллю є забезпечення фінансової стійкості через зростання валової маржинальності на базових товарах на 2 пункти, що означає переведення рівня з 21% до 23%. Поточна маржинальність у 21% є низькою для текстильної промисловості й не забезпечує достатнього буфера для покриття фіксованих витрат, боргових виплат та формування резерву для

розвитку. На виручні 130 млн грн маржинальність у 21% означає валову маржу близько 27 млн грн, з якої після покриття адміністративних витрат залишається тільки 3–5 млн грн операційного прибутку, що є недостатнім.

Зростання маржи на 2 пункти до 23% означатиме валову маржу близько 30 млн грн, що надасть більше гнучкості для операційних витрат і формування резерву [43]. Це досягається через комбінацію трьох механізмів: по-перше, скорочення технологічних витрат через поліпшення First Pass Yield (збереження близько 0,5–1 млн грн на матеріалах), по-друге, введення механізму коротких цінових вікон (щомісячно) для захисту від коливань валютного курсу й цін на сировину (збереження близько 1–1,5 млн грн через нейтралізацію ризиків), й по-третє, оптимізацію змішаних виробничих витрат через краще завантаження обладнання й зменшення простоїв (збереження близько 1–1,5 млн грн через вищу продуктивність). У сукупності ці три чинники можуть дати від 3 до 4 млн грн додаткової маржи.

П'ятою стратегічною ціллю є оптимізація управління оборотним капіталом через скорочення циклу конвертації грошей на 7 днів – з поточних 45 днів до цільових 38 днів. Цикл конвертації грошей (Cash Conversion Cycle, CCC) розраховується як DIO (Days Inventory Outstanding) + DSO (Days Sales Outstanding) – DPO (Days Payable Outstanding) і показує, скільки днів між витратою готівки на закупівлю сировини та отриманням готівки від клієнта. На сьогодні CCC у 45 днів означає, що підприємство повинно фінансувати близько 45 днів операцій з власних коштів або кредитів, що створює постійний тиск на ліквідність.

Скорочення CCC на 7 днів досягається через комбінацію заходів: по-перше, узгодження умов оплати з ключовими B2B-клієнтами (розтягування на 30–45 днів при безпроцентному кредиті, що означає удовження DSO на 5–7 днів без втрати грошей), по-друге, оптимізацію управління запасами стратегічних матеріалів через скорочення днів запасу на 10 днів без порушення доступності (скорочення DIO на 10 днів), й по-третє, скорочення часу обробки замовлень з 12–14 днів до 10–11 днів (збереження 2–3 днів на

DIO). На практиці такий прогрес вивільнить 20–25 млн грн оборотного капіталу, який заморожується у запасах та дебіторці, й цей капітал може бути спрямований на погашення частини боргу (44 млн грн у 2024 році) без ризику ліквідності.

Шостою стратегічною ціллю є розширення портфеля продукції через забезпечення не менше ніж 10% виручки від оновлених або поліпшених товарів у топ-10 за обсягом продажів. На сьогодні близько 80–85% виручки походить від 3–4 базових артикулів (білизна різних розмірів, рушники, наперон), які мають низьку диференціацію й високу конкуренцію на ринку. Розширення портфеля через впровадження нових позицій або поліпшення існуючих є стратегічною необхідністю для захисту від насичення ринку й виходу на вищу маржинальність.

Це передбачає впровадження системи «воронки» для оцінки ідей нових позицій, виконання техніко-економічного обґрунтування кожної пропозиції, запуск пілотів з вибраними клієнтами й масштабування перспективних позицій [31]. На практиці це означає введення 3–5 нових артикулів або значного поліпшення 5–10 існуючих позицій у асортименті протягом року. Такі позиції типово приносять маржу на 3–5 пунктів вищу порівняно з базовими товарами, оскільки вони мають вищу привабливість для клієнтів, менше суперників й більш передбачувану ціну. Прикладами таких позицій є: постільна білизна з преміум-матеріалів (органічна бавовна, льон), спеціалізовані рушники для готелів з покращеною стійкістю до прання, декоративні подушки й наволочки.

Архітектура сценарного планування. План дій прив'язаний до трьох робочих сценаріїв макроекономічного розвитку, які визначають контекст для адаптації програми [7].

Перший – базовий сценарій припускає помірне зростання попиту у сегменті B2B (на 5–10% на рік), локальні й тимчасові затримки логістики (1–2 тижні на окремих маршрутах), сезонні коливання попиту в межах історичної норми й стабільність валютного курсу у межах $\pm 10\%$ до поточного рівня. При

цьому сценарії програма реалізується в повному обсязі без необхідності кардинальних коригувань, й усі цільові показники досяжні у встановлені терміни.

Другий – стресовий сценарій охоплює подовжені затримки постачання (більше 2 тижнів на окремих позиціях матеріалів), незаплановані відключення енергії на рівні 20–30% часу роботи (вище поточних 10–15%), істотні стрибки валютного курсу (понад 15% за місяць) й можливі коливання попиту внаслідок економічної нестабільності. При реалізації цього сценарію активуються запасні маршрути доставки, розширюються мінімальні рівні запасів критичних матеріалів на 5–10%, запускається план безперервності роботи критичних ділянок, й окремі цілі програми коригуються в бік зниження амбіцій щодо термінів досягнення.

Третій – опортуністичний сценарій припускає раніше очікуваної стабілізацію логістики й енергосистеми України, що дозволяє масштабувати короткі серії для мережевих партнерів без утримання великих запасів, впроваджувати новіші технології й розширювати присутність на нових сегментах за рахунок звільнених потужностей.

Керівні принципи та зобов'язання керівництва. Для успішної реалізації програми керівництво підприємства прийняло низку управлінських рішень, які формалізують зобов'язання й сигналізують персоналу про серйозність намірів. По-перше, виділено окремого керівника проєкту (Project Manager) на період 12–15 місяців з відповідністю перед генеральним директором й правом прямого доступу до всіх функціональних лідерів для координації діяльності. По-друге, формалізовано регулярні цикли контролю: щотижневі S&OP-наради для синхронізації продажів, виробництва й запасів; щомісячні перегляди портфеля активних ініціатив для прийняття рішень про їх продовження чи масштабування; квартальні «ворота» рішень за методикою stage-gate для більших проєктів. По-третє, перепорядковано функціональне розподілення обов'язків у напрямку бізнес-партнерства (торгівельні функції, виробництво, логістика й фінанси працюють як єдина команда з сумісною відповідальністю

за результати). По-четверте, забезпечено інвестиційну готовність у розмірі 500 тис. – 1 млн грн на впровадження технічних й організаційних поліпшень, закріплена за конкретним функціональним лідером з чітким графіком виконання та критеріями успіху.

Комплексний аналіз методологічного підходу, внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Швейна фабрика "Текстиль-2000"» виявив критичні диспропорції в діяльності підприємства. SWOT-аналіз показав, що при наявності сильних конкурентних переваг (власний бренд, досвід експорту, гнучка структура) підприємство стикається з системними проблемами в управлінні витратами, фінансовій стійкості та якості продукції. Зовнішнє середовище одночасно створює можливості для розвитку на європейських ринках та несе значні ризики через військові дії, макроекономічну нестабільність та жорстку конкуренцію.

Виявлені диспропорції обґрунтовують необхідність розробки комплексної програми розвитку, спрямованої на оптимізацію виробничих і фінансово-економічних процесів. Для кількісного обґрунтування заходів програми розвитку у третьому розділі будуть застосовані спеціалізовані методи розрахунку, які дозволяють оцінити потенційні ефекти від впровадження запропонованих змін.

РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

4.1. Застосування програмного підходу до управління розвитком підприємства

Реалізація програми розвитку не буває простою справою, особливо в умовах, коли підприємство гостро відчуває нестачу ресурсів і персоналу. На практиці це означає, що після затвердження цілей починається набагато складніша робота – організація людей, процесів та систем так, щоб усе працювало як єдиний механізм [19]. В ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» цю роботу організовано через послідовну реалізацію визначених цілей із дотриманням принципів системного управління змінами, які вже давно перевірені на практиці в інших компаніях.

На папері цілі виглядають логічно й досяжно, але коли потрібно задіяти людей, які вже перевантажені й демотивовані, виникають перші проблеми (табл. 4.1). Механіка контролю, яка використовується в програмі, ґрунтується на Збалансованій системі показників Каплана й Нортон, що дозволяє трансформувати абстрактну стратегію в конкретні цілі та метрики, розподілені по чотирьох перспективах: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та навчання й розвиток персоналу [26]. Для кожної перспективи встановлені специфічні показники, які керівники функцій розуміють й за які вони можуть бути звинувачені.

Ключовим елементом успішної реалізації програми розвитку є чіткий розподіл відповідальності та регулярний моніторинг досягнення цільових показників за всіма рівнями управління. Для цього доцільно запровадити систему кварталевих оглядів портфеля проєктів, на яких оцінюють динаміку ключових KPI, визначають «вузькі місця» у реалізації ініціатив та ухвалюють рішення щодо коригування планів і розподілу ресурсів між пріоритетними напрямками розвитку. Така дисципліна управління дозволяє мінімізувати ризик розпорошення зусиль і забезпечує послідовність виконання програми

навіть в умовах нестабільності.

Цілі, базові значення показників та механізм їхнього контролю, що визначають орієнтири розвитку підприємства на найближчі 12 місяців, узагальнено в таблиці 4.1, яка слугує основою для моніторингу виконання стратегічних ініціатив.

Таблиця 4.1

Цілі та контроль показників

Показник	Базові дані (2024)	Ціль (через 12 місяців)	Як вимірюємо	Відповідальний	Частота контролю
Вчасність і повнота відвантажень	90%	95% і вище	Звіт по відвантаженням за датами й обсягами	Комерційний директор	Щотижнево
Ефективність роботи обладнання (частка реальної продуктивності до планової)	поточний рівень +0 п.п.	+5 п.п. до поточного рівня	Зміна–за–змінною: простої, швидкість, випуск	Начальник виробництва	Щотижнево
Частка виробів з першого проходу (без переробок)	92%	96%	Журнал дефектів і повторних операцій	Керівник ОТК	Щотижнево
Валова маржа на базових товарах	поточний рівень	+2 п.п.	Калькуляції й продажі по SKU	Фінансовий директор	Щомісячно
Запаси ключових матеріалів (кількість днів)	поточний рівень	–10 днів	Звіт «дні запасів» по номенклатурі	Закупівлі/Склад	Щотижнево
Цикл грошей (дні від закупівлі до оплати від клієнта)	поточний рівень	–7 днів	Зведення по оплатам і дебіторці	Фінанси/Продажі	Щомісячно
Доля виручки від оновлених товарів	<10%	≥10%	Продажі по новим і поліпшеним позиціям	Продукт/Комерція	Щокварталу

У практиці роботи програми найважливішим виявилось організувати регулярні цикли комунікації та координації, на яких люди з різних функцій звітують про прогрес, визначають перешкоди й узгоджують наступні кроки.

На щотижневій S&OP-наradі збираються торговельний директор, начальник виробництва, начальник логістики й фінансист, щоб синхронізувати плани продажів, виробництва й запасів [49]. Це не просто інформаційна нарада, на якій люди звітують у вибір; це наради де приймаються рішення про переналаштування планів, коригування прогнозів попиту та управління ризиками. На цих нарадах вирішується, наприклад, якщо попит раптово впав, куди розміщувати готівку й персонал, щоб не накопичувати запаси; або якщо виробництво відстає від графіка, як компенсувати відставання.

Щомісячна нарада керівної групи «портфель проєктів» зібрана на більш стратегічному рівні [36]. На цій нараді керівник проєкту звітує про прогрес всієї програми розвитку, обговорюються проблеми, які виникли в окремих ініціативах, й приймаються рішення про продовження, масштабування або зупинку проєктів. На практиці це виглядає так: якщо один проєкт (наприклад, запровадження дашбордів) рухається швидше, ніж очікувалось, й отримує результати раніше відведених термінів, то може розглядатись можливість масштабування цього проєкту на інші функції. Якщо ж інший проєкт (наприклад, запровадження системи контролю якості) стикається з техніко-організаційними перешкодами, то дискутується, чи можна змінити підхід, залучити експерта або окреслити проблему далі на тайм-лайн.

Квартальні «ворота» рішень за методикою stage-gate використовуються для більших, багатомісячних проєктів. На цих «воротах» керівництво підприємства розглядає результати пілотів, отримані дані й рекомендації від команди проєкту, й приймає стратегічні рішення про подальший розвиток. Наприклад, якщо пілот нового артикулу (преміум-білизна з органічної бавовни) показав хороші результати з трьома клієнтами за квартал, то на «воротах» розглядається питання про масштабування пропозиції на всій портфель клієнтів або про введення інших перспективних артикулів.

На операційному рівні розподіл відповідальності між функціями структурований чітко й однозначно. Служба закупівель та логістики має безпосередню відповідальність за управління запасами стратегічних

матеріалів: утримання мінімальних рівнів запасів без ризику дефіциту, укладення SLA з постачальниками щодо якості й термінів поставки, й розроблення запасних маршрутів доставки на випадок закриття основних каналів. Якщо закупівлі не виконали цей мандат, то вони знають, що розповідатимуть про це на S&OP-наradі перед всіма функціями [19]. На практиці це означає, що якщо матеріали не надійшли вчасно, то закупівлі повинні запустити запасний маршрут або переговорити з постачальником, а не чекати вказівок від керівництва.

Служба виробництва й технічного обслуговування отримала мандат забезпечити ритмічність виробничих ліній – тобто виробляти планований обсяг продукції кожного дня без значних коливань, що створює проблеми для логістики й обраховування. Це означає профілактичне обслуговування обладнання, дисципліна графіку переналагодження й готовність персоналу до швидкого реагування на аварійні ситуації [52]. На практиці, якщо лінія вибирається з графіку навіть на кілька годин, це викликає каскадний ефект: затримується завершення замовлення, затримується відвантаження, клієнт не отримує товари у строк, й лічильник OTIF знижується. Тому служба виробництва зацікавлена не тільки у виробництві якомога більше, але й у виробництві в предиктивному розпорядку.

Служба контролю якості (ОТК) відповідає за те, щоб 96% виробів проходили перший контроль без браку і переділок [20]. Це означає посилений вхідний контроль матеріалів при їх надходженні, систематичний контроль на вузлових етапах виробництва й кінцевий контроль перед упакуванням. На практиці контролери якості отримали право відторгнути партію матеріалів, якщо вони не відповідають специфікації, навіть якщо начальник виробництва уговорює їх пропустити матеріали для економії часу. Це вимагає мужності й підтримки керівництва, оскільки контролери часто зустрічаються з тиском не приймати рішення про відторження, коли це спричиняє затримку виробництва.

Служба продажів та комерції відповідає за узгодження з клієнтами короткі цінові вікна, що дозволяє захистити маржинальність від коливань

курсу й цін на сировину. Це означає щомісячну комунікацію з ключовими клієнтами про поточні умови ринку, пропозицію переглянути цінові умови й укладення нових комерційних угод [6]. На практиці, якщо курс впав на 10%, то продажі пропонуватимуть клієнтам знижку на 3–5%, але просять їх укласти контракт на обсяг на 3–6 місяців за цією ціною, що гарантує підприємству обсяг й передбачуваність. Це справедливо й для клієнтів: вони отримують гарантовану ціну, а не живуть у невизначеності.

Служба фінансів відповідає за моніторинг циклу конвертації грошей і управління ліквідністю, щоб підприємство не мало проблем з оплатою найму, рахунків за матеріали й боргових виплат [5]. Це означає щотижневу звітність про наявність готівки, повне розуміння графіку надходження платежів від клієнтів й видатків на матеріали, й оперативне вирішення проблем ліквідності. На практиці, якщо виявляється, що готівка на кінець місяця буде менше, ніж необхідно, то фінанси повинні заздалегідь повідомити керівництво, щоб прийняти рішення про пришвидшення інкасування від клієнтів, відстрочку платежів постачальникам або залучення короткотермінового кредиту.

Служба IT та системи управління інформацією отримала завдання побудувати єдину систему обліку й аналітики, яка консолідує дані про виробництво, запаси, продажі й фінанси в одному місці. На практиці це означає, що керівник заводу має мати доступ до дашбордів, на яких видно в реальному часі: скільки матеріалів на складі, скільки їх потрібно на календар виробництва на наступні дві тижні, скільки поточних замовлень від клієнтів, скільки з них вже розпочато виробництво, й де виробництво стоїть у графіку. Без такої можливості керівник буває змушений мотати телефон й питати у кожного підлеглого, що там у них статус, що займає години часу.

Контроль виконання програми здійснюється через систему KPI, яка інтегрує показники по всіх функціональних областях у єдину дашборду. До ключових показників [41] входять: частка вчасних і повних відвантажень на рівні 95% (OTIF), ефективність обладнання з приростом на 5 пунктів (OEE), брак на рівні 4%, дні запасу не більше 25 днів по стратегічних матеріалах,

цикл конвертації грошей 38 днів (скорочення на 7 днів), й маржинальність на базових товарах 23% (зростання на 2 пункти).

Очікувані результати та механізм їх досягнення. Реалізація запропонованої програми розвитку передбачає досягнення конкретних результатів у ключових функціональних областях, які безпосередньо впливатимуть [52] на оперативну ефективність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» у контексті функціонування у кризових умовах.

1. Динаміка приросту продуктивності праці

Базові розрахунки поточного стану:

Продуктивність праці визначається як обсяг виробництва на одного працівника за одиницю часу: $450\text{м}^2/\text{осіб}/\text{місяць}$

$$P_0 = 450\text{м}^2/\text{осіб}/\text{місяць}$$

При чисельності $N = 125$ осіб, базовий місячний обсяг становить:

$$Q_0 = P_0 \times N = 450 \times 125 = 56,250\text{м}^2/\text{місяць}$$

Цільовий стан після впровадження програми:

$$P_t = 550\text{м}^2/\text{осіб}/\text{місяць}$$

Цільовий місячний обсяг:

$$Q_t = P_t \times N = 550 \times 125 = 68,750\text{м}^2/\text{місяць}$$

Розрахунок необхідного приросту:

$$P_t - P_0 = 550 - 450 = 100\text{м}^2/\text{осіб}$$

План-графік досягнення цілі

Підвищення здійснюється за лінійною схемою з місячним інкрементом:

$$\text{Місячний інкремент} = \frac{\Delta P}{6} = \frac{100}{6} = 16,7\text{м}^2/\text{осіб}$$

Таблиця 4.2

Приріст продуктивності

Період	Продуктивність ($\text{м}^2/\text{осіб}$)	Приріст базису, %	Місячний обсяг (м^2)
Базис	450	—	56250

Продовж. табл. 4.2

Місяць 1	466.7	+3.7	58338
Місяць 2	483.3	+7.4	60413
Місяць 3	500.0	+11.1	62500
Місяць 4	516.7	+14.8	64588
Місяць 5	533.3	+18.5	66663
Місяць 6+	550.0	+22.2	68750

Приріст розділяється на три компоненти оптимізації:

- Скорочення часу простоїв верстатів (оптимізація циклів): +6%
- Підвищення навичок персоналу (навчання): +8%
- Вилучення адміністративних затримок (організаційна оптимізація): +8%

Фінансовий результат від продуктивності:

Додатковий річний обсяг:

$$\Delta Q = (Q_t - Q_0) \times 12 = (68,750 - 56,250) \times 12 = 150000 \text{ м}^2/\text{рік}$$

Річна економія від продуктивності (за умови постійних постійних витрат):

Економія=1,824 тис. грн/рік

2. Механізм зменшення браку та економія від якості

Поточний рівень браку та його вартість:

Поточний рівень браку в виробництві становить $W_0 = 8.5\%$

Щомісячні витрати на брак розраховуються як частина від виручки:

$$C_{\text{браку, місячні}} = \frac{\text{Виручка}_{\text{місячна}} \times W_0}{100} = \frac{2850 \times 8.5}{100} = 242.25 \text{ тис. грн}$$

Річні витрати на брак:

$$C_{\text{браку, річні}} = 242.25 \times 12 = 2907 \text{ тис. грн}$$

Цільовий рівень якості:

Програма розвитку передбачає зниження браку до $W_t = 4.2\%$

Цільові річні витрати на брак:

$$C_{\text{цільові}} = \frac{2850 \times 12 \times 4.2}{100} = 1436.4 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок економії від якості:

Абсолютна річна економія:

$$\Delta C_{\text{якість}} = C_{\text{браку,річні}} - C_{\text{цільові}} = 2907 - 1436.4 = 1470.6 \text{ тис. грн}$$

Щомісячна економія:

$$C_{\text{якість,місячна}} = \frac{1470.6}{12} = 122.55 \text{ тис. грн}$$

План зменшення браку по місяцях:

Передбачається лінійне зменшення браку протягом перших 6 місяців за формулою:

$$W(n) = W_0 - \frac{W_0 - W_t \times n}{6}, \text{ де } n = 1, 2, \dots, 6$$

Таблиця 4.3

Очікуване зменшення браку

Місяць	Рівень браку, %	Щомісячна економія (тис. грн)	Накопичена економія (тис. грн)
0	8.5	-	-
1	8.1	102.1	102.1
2	7.7	102.1	204.2
3	7.4	102.1	306.3
4	6.9	102.1	408.4
5	6.5	102.1	510.5
6	4.2	122.6	1470.6

Механізм досягнення якості [44]:

– Впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва

– Навчання персоналу методам попередження дефектів

– Модернізація контрольно-вимірювального обладнання

3. Оптимізація логістики та часу доставки

Поточний стан логістики:

Усереднений час доставки замовлення від складу до клієнта становить

$$D_0 = 6.8 \text{ днів}$$

Поточні місячні логістичні витрати: $C_{\text{логіст.}} = 280 \text{ тис. грн}$

Цільовий час доставки:

Програма передбачає скорочення часу доставки до $D_0 = 4.5 \text{ днів}$

Розрахунок скорочення часу:

Абсолютне скорочення:

$$\Delta D = D_0 - D_t = 6.8 - 4.5 = 2.3 \text{ днів}$$

Розрахунок логістичних економій:

Щомісячна економія на логістиці:

$$C_{\text{логіст.еконо.}} = \frac{C_{\text{логіст.}} \times 33.8}{100} = \frac{280 \times 33.8}{100} = 94.64 \text{ тис. грн}$$

Річна логістична економія:

$$C_{\text{логіст.річна}} = 94.64 \times 12 = 1135.68 \text{ тис. грн}$$

Механізм досягнення скорочення часу доставки:

- Автоматизація комплектування замовлень: -0.8 днів
- Оптимізація маршрутів доставки (GPS-навігація): -0.7 днів
- Впровадження цифрової системи управління приміщеннями і трекінг: -0.5 днів
- Передача частини замовлень до регіональних складів: -0.3 днів

Разом: 2.3 днів

4. Утримання персоналу та зменшення текучості

Поточна текучість персоналу:

Поточний рівень утримання персоналу: $R_0 = 72\%$

Це означає, що поточна плинність становить: $T_0 = 100\% - 72\% = 28\%$

Щорічна текучість в абсолютних числах:

$$N_{\text{текучість}} = \frac{N \times T_0}{100} = \frac{125 \times 28}{100} = 35 \text{ осіб на рік}$$

Цільовий рівень утримання:

Програма передбачає підвищення утримання до $R_t = 88\%$

Цільова плинність: $T_t = 100\% - 88\% = 12\%$

Цільова щорічна текучість:

$$N_{\text{текучість, ціль}} = \frac{125 \times 12}{100} = 15 \text{ осіб}$$

Розрахунок економії від утримання персоналу:

Витрати на одного працівника при заміні складаються з:

- Рекрутмент і оформлення: 8,000 грн
- Навчання та адаптація: 3,500 грн

Разом: 11,500 грн

Поточні річні витрати на заміну персоналу:

$$C_{\text{заміна, поточна}} = 35 \times 11500 = 402500 \text{ грн}$$

Цільові річні витрати на заміну:

$$C_{\text{заміна, цільова}} = 15 \times 11500 = 172500 \text{ грн}$$

Прямі економії від утримання персоналу:

$$\Delta C_{\text{утримання}} = 402500 - 172500 = 230000 \text{ грн}$$

Непрямі економії від утримання (втрачена продуктивність).

При адаптації нового працівника протягом перших 3 місяців втрачається близько 35% його потенційної продуктивності:

$$\text{Втрачена продукт. на особу} = 450 \times 0.35 \times 3 = 472.5 \text{ м}^2$$

Непрямі втрати продуктивності при поточній текучості:

$$\Delta Q_{\text{втрати, поточні}} = 35 \times 472.5 = 16537.5 \text{ м}^2/\text{рік}$$

Непрямі втрати при цільовій текучості:

$$\Delta Q_{\text{втрати, цільові}} = 15 \times 472.5 = 7087.5 \text{ м}^2/\text{рік}$$

Непрямі економії продуктивності:

$$\Delta Q_{\text{непрямі економії}} = 16537.5 - 7087.5 = 9450 \text{ м}^2/\text{рік}$$

Таблиця 4.4

Очікувані результати

КПІ	Поточне значення	Цільове значення	Абсолютний приріст	Річна економія (тис. грн)
Продуктивність праці (м ² /осіб/місяць)	450	550	+100 м ² (+22.2%)	1824

Продовж. табл. 4.4

Рівень браку (%)	8.5	4.2	-4.3 п.п. (-50.6%)	1471
Час доставки (днів)	6.8	4.5	-2.3 дні (-33.8%)	1136
Утримання персоналу (%)	72	88	+16 п.п. (+22%)	230
Разом економія	-	-	-	4661 тис. грн

5. Розрахунок ROI та період окупності

Базові дані для фінансового аналізу:

Витрати на впровадження програми розвитку складають $I = 680.5$ тис. грн. Сумарна щомісячна економія від усіх напрямів оптимізації:

$$S_{\text{місячна}} = \frac{4661.6}{12} = 388.5 \text{ тис. грн}$$

ROI за перший рік (12 місяців):

$$ROI_{12} = \frac{(S_{\text{місячна}} - I)}{I} \times 100\% = \frac{(4661.6 - 680.5)}{680.5} \times 100\% = 585\%$$

ROI за другий рік (24 місяці):

$$ROI_{24} = \frac{(S_{\text{річна}} \times 2 - I)}{I} \times 100\% = \frac{(9323.2 - 680.5)}{680.5} \times 100\% = 1270\%$$

Період окупності (Payback Period):

$$PB = \frac{I}{S_{\text{місячна}}} = \frac{680.5}{388.5} = 1.75 \approx 1.8 \text{ місяців}$$

Це означає, що всі вкладені кошти окупляться менш ніж за два місяці після початку впровадження.

Річна рентабельність (кратність):

$$R = \frac{S_{\text{річна}}}{I} = \frac{4661.6}{680.5} = 6.85 \text{ грн}$$

На кожну гривню вкладених інвестицій підприємство отримує чистого прибутку 6.85 гривні за рік.

Таблиця 4.5 показує прогресивне досягнення цільових показників та накопичення економій:

Таблиця 4.5

Динаміка накопичення економії (перші 12 місяців)

Період	Продук. (м ² /осіб)	Брак (%)	Доставка (дн.)	Утримання (%)	Накопичена економія (тис. грн)
Місяць 0 (базис)	450	8.5	6.8	72	-
Місяць 1	466.7	8.1	6.6	73	388
Місяць 2	483.3	7.7	6.3	75	777
Місяць 3	500.0	7.4	6.1	76	1165
Місяць 4	516.7	6.9	5.8	80	1554
Місяць 5	533.3	6.5	5.1	84	1943
Місяць 6	550.0	4.2	4.5	88	2331
Місяці 7– 12	550.0	4.2	4.5	88	4662

Синтезований ефект. У сукупності реалізація всіх описаних ініціатив повинна привести до відновлення динамічної рівноваги у функціонуванні підприємства [20]: стабільного виконання замовлень у строк і якості, вирівнювання оборотного капіталу та створення резерву для планового оновлення асортименту та поліпшення обладнання. Такий результат забезпечуватиме подальшу функціональність підприємства у контексті нестабільного середовища та підвищуватиме його резистентність до коливань попиту, логістики та енергосистеми.

Доцільно навести наступні рекомендації щодо реалізації програми розвитку. Насамперед керівництво має затвердити програму розвитку через формальні документи – наказ про стратегічні пріоритети, положення про управління портфелем проєктів, детальний графік реалізації з розподілом відповідальності та контрольні показники для кожного завдання. Формалізація критично важлива [41], оскільки без неї найкраще розроблені плани швидко втрачають актуальність під тиском поточної оперативної діяльності й невдач. Документи мають бути оприлюднені для всіх функціональних голів і обговорені на керівних нарадах так, щоб кожен розумів як свої обов'язки, так і взаємозв'язок зі сусідніми функціями.

Другою критичною рекомендацією є запровадження системи регулярних циклів моніторингу та адаптації плану: щотижневі наради синхронізації продажів, виробництва й запасів допомагають швидко реагувати на коливання попиту й постачання; щомісячні перегляди портфеля проєктів дозволяють перелідити ресурси й коригувати темпи реалізації; квартальні «ворота» рішень за логікою stage-gate забезпечують скоординовану оцінку результатів пілотів і вирішення щодо масштабування. Без такої ритмічності навіть намагання керівництва втілити зміни швидко втрачаються у щоденній рутині й опираються на звичайні способи роботи.

Третя рекомендація стосується управління ланцюгом постачання як найбільш вразливого місця сервісу. Необхідно чітко ідентифікувати перелік «стратегічних» матеріалів, розрахувати мінімальні рівні запасів на основі типових термінозових прогнозів попиту, укласти формальні угоди з основними постачальниками про гарантії якості й термінів поставки, а також розробити й регулярно перевіряти альтернативні маршрути доставки.

Четвертою важливою рекомендацією є розробка та регулярна актуалізація плану безперервності роботи на випадок енергетичних перебоїв. План мав охоплювати пріоритизацію критичних операцій, визначення точок можливого підключення резервних джерел енергії, описати альтернативні графіки роботи й процедури оповіщення клієнтів про можливі затримки. Персонал мав бути зітренований на виконання таких сценаріїв, а план перевірятись не менше ніж двічі на рік, щоб у критичний момент команда діяла впевнено й координовано.

П'ята рекомендація спрямована на стабілізацію маржинальності через запровадження механіки коротких цінових вікон. Коротко це означає встановлення чітких індикаторів для перегляду цін (курс валюти, котирування сировини, рівень тарифів на енергію), визначення допустимих коридорів зміни цін та узгодження цих параметрів з ключовими B2B-клієнтами у формі контрактних застережень. Такий підхід дозволяє зберегти маржу без рання нестабільності й водночас передбачає клієнтам прозорість комерційних умов.

Шостою рекомендацією є розширення можливостей облікової аналітики підприємства через запровадження відповідних систем та панелей показників. На поточному етапі це може починатися з простих дашбордів на базі Excel або Power BI, що агрегують дані про виробництво, запаси й відвантаження з наявних джерел. Без такої прозорості керівництво не може ухвалювати своєчасні й обґрунтовані рішення, а отже залишається у статусі реактивного управління.

Сьома рекомендація стосується управління інновацією й розширення асортименту. Доцільно запровадити простий процес відбору ідей на основі чітких критеріїв (потенціал попиту, реалістичність реалізації, очікувана маржинальність), проведення пілотних серій на невеликих обсягах та вирішення щодо введення у регулярний асортимент тільки після підтвердження рентабельності. Такий підхід запобігає розпорошенню ресурсів на проекти без економічної обґрунтованості й дозволяє зосередити зусилля на перспективних позиціях.

Восьма рекомендація підкреслює необхідність системної роботи над якістю на всіх етапах виробничого ланцюга. Це включає стандартизацію параметрів вхідних матеріалів, посилення контролю якості при прийманні партій, формалізацію вимог до постачальників у контрактах та регулярне проведення перевірок відповідності. Досягнення зростання First Pass Yield з 90% до 94-96% вимагає послідовної й дисциплінованої роботи, а не разових «акцій» протягом кількох місяців.

Дев'ята рекомендація передбачає розробку програми розвитку компетенцій персоналу на критичних виробничих ділянках. Скорочення кількості працівників на 26% за період 2022-2024 років зумовило підвищення навантаження на тих, хто залишився; без цілеспрямованого розвитку вмінь та формування резервних компетенцій це створює ризик простоїв та погіршення якості виготовлення. Інвестиція в навчання окупається швидко через скорочення втрат часу й браку, а також зменшення плинності персоналу.

Десята рекомендація стосується фінансового менеджменту й управління

боргом. Обсяг зобов'язань підприємства зріс з 26 млн до 44 млн гривень за період 2022-2024, що створює ризик фінансової нестійкості. Програма розвитку передбачає часткове вивільнення оборотного капіталу через оптимізацію запасів, прискорення циклу конвертації грошей та відновлення маржинальності; ці ресурси мають бути спрямовані на комбіновану стратегію: погашення частини боргу та підтримання мінімальної готівки для операційної гнучкості. Окрема бесіда з банком-кредитором щодо можливості рефінансування чи переструктурування боргу на кращих умовах також актуальна.

На завершення варто підкреслити, що запропонована програма розвитку є практично реалізованою без потреби у великих капітальних вкладень чи радикальній переорієнтації бізнесу. Вона будується на раціональному управлінні наявними ресурсами, дисципліні виробничих процесів та передбачуваності комерційних умов із партнерами. Основні результати мають бути помітні вже у першому кварталі 2026 року, якщо керівництво дійсно затвердить програму як пріоритет і забезпечить синхронізацію дій усіх функціональних підрозділів. Без реалізації цієї програми підприємство залишатиметься у стані реактивного реагування на поточні виклики, що неминуче приводить до прогресуючої втрати маржи, порушення сервісу й пошуку нових клієнтів для компенсації втрати старих.

Таким чином, програма розвитку «Текстиль 2000» на наступні 12 місяців визначає практичні цілі: відвантажувати замовлення вчасно й повністю не менше ніж у 95% випадків, підняти ефективність роботи обладнання на 5 пункти, зменшити брак при першому контролі якості на 4 пункти, підвищити прибуток на базових товарах на 2 пункти, скоротити дні запасу на критичні матеріали на 10 днів та забезпечити 10% виручки від оновлених або поліпшених товарів.

Механіка реалізації спирається на регулярні наради для синхронізації продажів, виробництва й складу (щотижневі), перегляди активних проєктів з рішеннями про їх продовження або припинення (щомісячні) та квартальні

перевірки більших проєктів перед розширенням їх масштабу. Кожна функція дістає чіткі завдання: закупівлі вирішують питання запасів і альтернативних маршрутів доставки, виробництво гарантує ритм і готовність до відключень електрики, якість контролює матеріали й готову продукцію, продажі узгоджують ціни й строки оплат.

Очікувані результати – вирівнювання відвантажень у строк, зменшення текучості кадрів, зменшення кількості браку, підвищення ефективності вузлових ліній, відновлення прибутку на базових товарах і вивільнення грошей, які можна спрямувати на розвиток. Десять практичних рекомендацій керівництву охоплюють: затвердження програми через офіційні документи, запровадження регулярних циклів контролю, управління постачаннями як критичним місцем, підготовку до відключень електрики, механіку перегляду цін пов'язаним із курсом й сировиною, розширення обліку й аналітики через панелі показників, систему відбору ідей для нових товарів, роботу над якістю на всіх рівнях, розвиток умінь персоналу та стратегію управління боргом.

4.2. Практичні результати впровадження програми розвитку

Реалізація програми розвитку ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000», викладена у розділах 3 та 4, передбачає досягнення конкретних практичних результатів у операційній, фінансовій та стратегічній площинах діяльності підприємства у період після 12 місяців реалізації. На основі описаних у розділі 4.1 заходів і контрольних показників можна очікувати визначених нижче результатів.

Перший блок результатів стосується операційної ефективності та сервісу. Вирівнювання показника своєчасного й повного виконання замовлень до не менше ніж 95% стане новим стандартом роботи з мережевими й професійними клієнтами, що поновить їх довіру та відкриє можливості для розширення обсягів поточних контрактів. Скорочення циклу обробки замовлення від 12–14 днів до 10–11 днів означатиме, що клієнт отримуватиме товари з більшою передбачуваністю, що істотно впливає на його можливість

планувати власні закупівлі й розташування товарів на площах. На практиці це означає утримання ключових B2B-партнерів та ослаблення ризику їх переходу до конкурентів.

Підвищення ефективності критичних виробничих ліній на 5 п.п. (з поточного рівня до цільового) означає, що на наявному обладнанні без великих капітальних інвестицій буде вироблено на 15–20% більше продукції за той самий час. Це особливо важливе в контексті скорочення персоналу на 26% у період 2022–2024 років – додатковий обсяг потужностей компенсуватиме втрату людських ресурсів і забезпечуватиме виконання зростаючих замовлень. На практиці це означає можливість прийняти додаткові замовлення від мереж без розширення штату, що позитивно впливає на маржу операцій.

Скорочення браку – одна з найбільш вагомих статей втрат на виробництві. Досягнення 96% виробів, що проходять контроль якості з першого разу (зростання на 4 п.п.), означатиме практичне скорочення браку з 8–10% до 4–6%. На грошовому вираженні це означає економію 3–5 млн грн на матеріалах та роботі за рік, що безпосередньо поповнюватиме маржу.

Другий блок результатів стосується фінансової стійкості й оборотного капіталу. Вирівнювання валової маржинальності на базових позиціях на 2 п.п. означатиме, що при тому ж обсязі виручки підприємство отримуватиме додатково 3–4 млн грн прибутку. Це досягається через комбінацію скорочення технологічних втрат (за рахунок поліпшення First Pass Yield), введення коротких цінових вікон для захисту від коливань курсу й сировини та оптимізації змішаних витрат через краще завантаження обладнання. Для порівняння: у 2024 році при виручці близько 130 млн грн. валова маржа становила близько 26–27 млн грн (20–21%); при досягненні цільового рівня 23% маржа зростатиме на 2,6–2,8 млн грн в абсолютному значенні.

Скорочення циклу конвертації грошей на 7 днів означає вивільнення 20–25 млн грн оборотного капіталу, який заморожується у запасах, дебіторці та розрахунках з постачальниками. Цей капітал може бути спрямований на

погашення боргів (найбільше чисельність зобов'язань сягає 44 млн грн у 2024 році), на розвиток виробничих потужностей або на формування достатнього буфера для операційної гнучкості у кризові періоди. Навіть часткове використання цього капіталу на погашення боргу на 10–15% знизить боргове навантаження й поліпшить фінансовий стан підприємства.

Третій блок результатів стосується стратегічного позиціювання й розвитку. Забезпечення не менше ніж 10% виручки від оновлених або поліпшених товарів означатиме, що підприємство не залежить від одного-двох стабільних SKU, а формуватиме портфель, де 10–15% виручки походить від позицій з потенціалом довшого життєвого циклу й вищої маржи. На практиці це означає введення 3–5 нових артикулів або значного поліпшення 5–10 існуючих, що готуватиме підприємство до більш конкурентного середовища після стабілізації логістики й енергосистеми. Такі позиції часто приносять маржу на 3–5 п.п. вищу порівняно з базовими, а тому їх накопичення істотно впливає на загальну рентабельність.

Четвертий блок результатів стосується управління й організаційної культури. Запровадження єдиної системи обліку й аналітики (ERP/BI) та простих панелей показників зменшить час підготовки управлінської інформації на 40–50%. Замість того щоб керівник витрачав 2–3 години на збирання й побудову звітів, необхідна інформація буде доступна за 15–20 хвилин. Це означає швидші рішення, кращу координацію між функціями й меншу ліквідність управління через касові дані. На практиці це часто приводить до скорочення простоїв на 1–2 дні на місяць просто через швидкість видачі команд і коригування планів.

Формалізація системи управління змін через регулярні цикли (щотижневі S&OP, щомісячні перегляди, квартальні «ворота») зміцнюватиме культуру відповідальності й прозорості. Кожен підрозділ знатиме не лише свої завдання, але й контекст, чому ці завдання критичні для підприємства. Це зменшуватиме ризик «острівців» рішень і збільшуватиме витримку до коливань зовнішнього середовища.

Синтезований ефект – як за абсолютними показниками, так і за якісними характеристиками – полягатиме у переході підприємства від реактивного управління, де рішення приймаються під тиском кризи, до проактивного планування, де підприємство передбачає ризики й підготовлює переліч опцій. Таке управління створює резильєнтність – здатність швидко адаптуватися до негативних змін, не втрачаючи основного ритму операцій. У контексті нестабільної логістики, енергокризи й валютної волатильності саме цю резильєнтність необхідно розвивати для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Ефективність запропонованої програми розвитку залежить від низки передумов і обмежень, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Розуміння цих факторів критично важливе для реалістичного оцінювання можливостей реалізації й планування необхідних компенсаційних заходів.

Першою критичною передумовою є безперервне політичне й макроекономічне забезпечення функціонування промисловості України в період реалізації програми. Програма розроблена у припущенні, що логістичні маршрути залишаться відкритими, енергосистема буде функціонувати з допустимим рівнем перебоїв (не більше ніж 15–20% часу на місяць) і валютний курс коливатиметься у межах $\pm 10\%$ до поточного рівня. Якщо коливання виходитимуть за ці межі – наприклад, рівень відключень енергії перевищить 50% часу на місяць або курс впаде/зросте більше ніж на 20% – програма потребуватиме кардинального перегляду цілей, часових графіків і навіть моделі бізнесу. Такі сценарії залишаються поза межами контролю підприємства, але можуть виникнути у найближчий період.

Другою передумовою є достатність фінансових ресурсів для впровадження ініціатив. Програма в цілому розраховується як ресурсоощадна – більшість заходів передбачають оптимізацію наявних процесів, а не нові великі вложення. Однак запровадження простих панелей показників, навчання персоналу й деякі пілотні проекти вимагатимуть 500 тис. – 1 млн грн

інвестицій упродовж року. Якщо підприємство не матиме такого буфера готівки або можливості залучити кредит, деякі ініціативи доведеться відкласти, що сповільнить досягнення результатів на 2–3 квартали.

Третьою передумовою є керівницька готовність до послідовної реалізації без частих змін у пріоритетах. Програма передбачає 12–15 місяців скоординованої роботи різних функцій під єдиним керівництвом. Якщо керівництво часто змінюватиме пріоритети або намагатиметься «наслідувати» успіхи у всіх напрямках одночасно, програма втратить фокус і результати розтягнуться на 18–24 місяці. Особливо це актуально для малих і середніх підприємств, де одна-дві людини приймають більшість стратегічних рішень. Якщо такі люди не мають потрібної управлінської дисципліни або внутрішніх уподобань щодо ефективності програми, вона залишатиметься на папері.

Четвертою передумовою є готовність команди до змін і розвитку компетенцій. Скорочення персоналу на 26% за 2022–2024 означає, що залишившийся персонал перевантажений і часто демотивований. Упровадження нових процесів і вимог до якості створюватиме додаткове навантаження принаймні на перші 3–4 місяці, доки система не стабілізуватиметься. Якщо людям не надати можливості для розвитку навичок (навчання, мотиваційні бонуси, можливість кар'єрного зростання), вони ймовірно обиратимуть опір змінам або й звільнитимуться. Таким чином, інвестиція у людський розвиток повинна враховуватися як обов'язкова частина програми, а не як додатковий елемент.

П'ятою передумовою є готовність ключових клієнтів до адаптації комерційних умов. Програма передбачає введення коротких цінових вікон, переговори щодо термінів оплат і коригування обсягів замовлень з урахуванням потужностей. Якщо ключові B2B-партнери опиратимуться змінам чи наполягатимуть на старих умовах, підприємство матиме обмежені можливості для поліпшення маржі й ліквідності. На практиці це означає, що керівництво повинно задовго до запуску програми комунікувати з клієнтами, пояснювати необхідність змін і їх переваги (більша стабільність поставок,

передбачуваність якості).

Шостою передумовою є дієвість плану безперервності роботи в разі енергетичних збоїв. Хоча план розроблено теоретично, його реальна ефективність виявиться тільки при першому перевипробуванні. Якщо порядок резервного живлення, дублювання операцій або перенесення термінів виявляться неефективними на практиці, програма потребуватиме кваліфікованого коригування під час першого збою. Таким чином, обов'язковим елементом є регулярне тестування плану та тренування персоналу, що вимагає додаткових ресурсів.

Обмеження щодо насиченості ринку: програма передбачає розширення асортименту та маркетинг позицій, яких клієнти «не знають». Однак ринок домашнього текстилю в Україні є відносно насиченим, і конкуренція з боку імпортованих товарів та азійських виробників залишається високою. Таким чином, реалістичне розширення буде не більше ніж на 10–15%, а не на 25–30%, як могло б бути на нерозвинутому ринку.

Обмеження щодо автоматизації: текстильне виробництво домашнього текстилю залишається трудомісткою галуззю, де великі кінцеві операції важко повністю автоматизувати. Таким чином, питоме скорочення витрат через автоматизацію буде обмежене; більшість результатів залежатимуть від організаційних змін, а не від нового обладнання.

Обмеження щодо боргу: у 2024 році боргові зобов'язання досягали 44 млн грн при виручці 130 млн. Хоча програма передбачає вивільнення капіталу, це буде достатнім тільки для часткового погашення боргу, а не для його повного закриття. Якщо борг продовжуватиме зростати на поточних темпах, це обмежуватиме маневреність керівництва й виділення ресурсів на розвиток.

Програма розвитку є реалістичною та досяжною за умови, що керівництво підприємства усвідомлює як передумови для успіху, так і обмеження на результати. Якщо передумови не виконуватимуться (наприклад, макроекономічна стабільність, готовність команди, фінансові ресурси), результати розтягнуться на триваліший період або потребуватимуть перегляду

амбіцій. У будь-якому разі, послідовна й дисциплінована робота над опорними напрямками (сервіс, якість, маржа, гнучкість) щодо відведених ресурсів створюватиме позитивні зміни в межах зазначених обмежень.

Реалізація програми розвитку ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» у трьох- чи чотирирічному горизонті створить основу для якісних зрушень у структурі й динаміці підприємства. На основі досвіду впровадження й аналізу результатів можна сформулювати низку перспективних напрямків для подальшого зростання та адаптації до змін ринку.

Першим перспективним напрямком є цифровізація й розширення ERP/BI-архітектури, оскільки поточна програма передбачає прості дашборди як першого кроку до управління даними. З накопичуванням досвіду й зростанням обсягів підприємство матиме можливість впровадити повноцінну ERP-систему, яка інтегруватиме всі операції від закупівель до продажів. Розширення можливостей до AI-аналітики для прогнозування попиту й оптимізації ціноутворення створюватиме конкурентну перевагу на ринку. Інтеграція з системами клієнтів (EDI, електронні каталоги) відкриватиме шлях до прямого партнерства з великими мережами без посередників.

Другим перспективним напрямком є освоєння нових сегментів продукції й каналів збуту. Вхід до сегментів з вищою доданою вартістю, таких як домашній текстиль з органічних матеріалів, спеціалізовані серії для готелів преміум-сегменту або контрактне виробництво для іноземних брендів, часто приносить 30–40% вищу маржу порівняно з базовими позиціями. Розширення каналів збуту через маркетплейси й розвиток прямих B2C-продажів розглядатиметься як варіант після стабілізації B2B-каналів.

Третім перспективним напрямком є енергонезалежність та екологічна стійкість. З накопленням капіталу підприємство матиме розглянути можливість встановлення власних джерел енергії: сонячних панелей на даху виробничого корпусу, резервних генераторів або приєднання до локальних мереж СЕС, що активно розвиваються у регіонах України. Паралельно, з посиленням уваги до ESG (екологічна й соціальна відповідальність),

впровадження програм вторинної переробки текстильних відходів дозволить отримати доступ до експортних ринків, на яких екологічна складова має значення.

Четвертим напрямком є розвиток людського капіталу й локалізація управління. Розроблена програма передбачає централізоване управління змінами з боку керівництва. Однак у триваліший період, коли система стабілізується, доцільним буде перехід до розподіленої моделі управління, де цехи й функції отримують більше автономії у межах встановлених KPI. Це передбачає розвиток другого та третього рівнів управління, які матимуть навички прийняття рішень і економічної думки. Інвестиція у освіту й розвиток персоналу часто окупається через збільшення залучення, скорочення плинності кадрів і виникнення ідей поліпшень з рівня виробництва.

П'ятим напрямком є дослідження й розробки нових матеріалів й технологій. Глобальні тренди в текстилі (переробні матеріали, хімічно-вільне фарбування, розумні тканини) показують, що майбутнє належить виробникам, здатних адаптуватися до змін. Невеликі інвестиції у пілотні проекти з новими матеріалами й технологіями фарбування могли б підготувати підприємство до тренду, а не робити його повільно адаптуючим слідопитом. Такі роботи часто можуть бути реалізовані у партнерстві з дослідницькими центрами або вишами, що зменшує витрати.

Шостим напрямком є розширення у напрямку вертикальної інтеграції чи консорціумного співробітництва. Враховуючи складність ланцюга постачання й конкуренцію з боку вертикально інтегрованих азіатських виробників, варто дослідити можливість формування консорціуму з іншими малими текстильними підприємствами регіону для спільної закупівлі матеріалів, спільного маркетингу чи спільних сертифікацій. Така модель позволяла б отримати масштаб без втрати гнучкості й мала б потенціал для експорту. Альтернативно, якщо виникнуть можливості, можна розглянути часткову вертикальну інтеграцію (наприклад, придбання або партнерство з виробником тканин), що гарантуватиме стабільність постачання й якості.

Сьомим напрямком є документація й поширення досвіду розвитку у промисловій спільноті. Розроблена програма розвитку й результати її впровадження мають цінність не лише для ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000», але й для інших текстильних виробників України, що стикаються з подібними викликами. Документування й поширення кейсів успішного впровадження через промислові асоціації, конференції чи публікації може посприяти розвитку знань у секторі, а також позиціонувати підприємство як експерта в управлінні змінами й операційної ефективності.

Програма розвитку ТОВ «Швейна фабрика ТЕКСТИЛЬ-2000» є першим кроком у довгострокову еволюцію підприємства. Вона передбачає досягнення оперативної стійкості й фінансової стабільності у однорічному горизонті, що створюватиме базу для амбітніших проєктів у подальшому. Успіх у впровадженні цієї програми розкриватиме шляхи до цифровізації, розширення портфеля, енергонезалежності й людського розвитку, які неможливі без базової операційної дисципліни й прибутковості. Таким чином, майбутнього розвитку підприємства залежать від послідовного виконання поточної програми й готовності керівництва до постійного переосмислення стратегії на основі змінюється зовнішнього середовища й накопленого досвіду.

ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком текстильного підприємства. Отримано наступні висновки:

1. Розкрито сутність розвитку підприємства легкої промисловості як керованого процесу якісних та кількісних змін у виробничих потужностях, асортименті, якості продукції, фінансових результатах і кадровому потенціалі. Показано, що стійкий розвиток текстильного підприємства неможливий без інтеграції системного, процесного та стратегічного підходів до управління, які забезпечують узгодження довгострокових цілей з поточними операційними рішеннями.

2. Узагальнено наукові підходи до управління змінами, якістю та проектами і доведено доцільність використання збалансованої системи показників, портфельного управління змінами та концепції бережливого виробництва в умовах легкої промисловості. Зроблено висновок, що поєднання цих інструментів дозволяє одночасно знижувати виробничі втрати, підвищувати гнучкість і забезпечувати прозорий контроль за реалізацією програми розвитку.

3. Сформовано методичний інструментарій дослідження, який включає загальнонаукові методи, фінансово-економічний, факторний та економіко-статистичний аналіз, а також систему ключових показників ефективності. Обґрунтовано використання показників рентабельності, ліквідності, ділової активності, ОЕЕ, OTIF, продуктивності праці та рівня браку для оцінки «здоров'я» виробничої системи та фінансової стійкості підприємства.

4. Запропоновано систему розрахунків, що дає змогу кількісно оцінити ефект від заходів програми розвитку. До неї включено формули визначення резерву від зниження браку, впливу оптимізації витрат на рентабельність, коефіцієнтів фінансової стійкості, продуктивності праці, додаткового прибутку від впровадження системи управління якістю та рентабельності

інвестицій у модернізацію обладнання. Це створює базу для ранжування заходів за економічним результатом.

5. Наведено організаційно-економічну характеристику досліджуваного текстильного підприємства, проаналізовано динаміку його виручки, прибутку, структури витрат, чисельності персоналу та рівня заробітної плати. Виявлено ключові тенденції: скорочення чисельності працівників при зростанні середньої оплати праці, зміни у структурі витрат, а також чутливість фінансових результатів до завантаження виробничих потужностей та коливань попиту.

6. Оцінено стан внутрішнього середовища підприємства за напрямками виробництва, якості, логістики, фінансів і кадрового потенціалу. Встановлено основні проблеми: недостатній рівень завантаження обладнання, втрати від браку та переробок, нерівномірність виробничого завантаження за періодами, обмежена автоматизація обліку й планування, а також ризики, пов'язані з високою залежністю від окремих каналів збуту.

7. Проаналізовано зовнішнє середовище текстильного підприємства із застосуванням PEST- та SWOT-аналізу. Виявлено, що поряд із загрозами (воєнні ризики, коливання попиту, енергетичні та логістичні обмеження, посилення конкуренції з боку імпортерів брендів) існує низка можливостей: зростання попиту на локальну продукцію, розвиток онлайн-каналів збуту, програми підтримки експорту та енергоефективності, а також тренд на відповідальне споживання.

8. На основі результатів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища побудовано SWOT-матрицю та визначено пріоритетні стратегічні напрями розвитку підприємства. Сформовано узгоджений набір стратегій типу SO, WO, ST та WT, що охоплюють модернізацію обладнання, розвиток продуктових ліній, посилення бренду, диверсифікацію ринків збуту, підвищення гнучкості виробництва та удосконалення системи управління якістю.

9. Розроблено програму розвитку текстильного підприємства, яка включає комплекс заходів з оптимізації виробничих процесів, підвищення

якості, удосконалення фінансово-економічного управління та роботи з персоналом. Для кожного напрямку визначено конкретні KPI, очікувані економічні результати та відповідальних виконавців, що дозволяє інтегрувати запропоновані зміни в діючу систему планування та контролю й забезпечити поетапну реалізацію програми з урахуванням ресурсних обмежень.

10. Кількісна оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів засвідчила наявність значних резервів підвищення ефективності: скорочення витрат за рахунок зниження браку та оптимізації використання обладнання, зростання рентабельності продажів і продуктивності праці, поліпшення показників фінансової стійкості. Реалізація програми розвитку, розробленої в роботі, здатна підвищити конкурентоспроможність текстильного підприємства, зміцнити його позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках і створити передумови для стійкого довгострокового зростання в умовах невизначеності та посилення конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління розвитком персоналу. Київ: Кондор, 2007. 316 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бутко М. П., Бутко А. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2010. 344 с.
4. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2004. 528 с.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 386 с.
6. Воронкова А. Е., Гуменюк В. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: навчальний посібник. Луцьк: ЛНТУ, 2018. 312 с.
7. Герасименко В. П. Управління фінансами підприємства. Київ: КНЕУ, 2024. 480 с.
8. Головатий М. Ф., Шпак Н. О. Системний підхід до управління виробничими процесами. Київ: КНЕУ, 2023. 296 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 480 с.
10. Горяча Н. П. Управління розвитком підприємства: теорія і практика: монографія. Дніпро: ДНУ, 2016. 320 с.
11. Даниленко А. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 472 с.
12. Дракер П. Ф. Ефективний менеджер. Київ: Всесвіт, 2008. 240 с.
13. Дранус Л. С. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи магістра. Вип. 359. Чернігів: ЧНТУ, 2021. 32 с.
14. Деминг В. Е. Вихід з кризи: новий підхід до управління. Київ: УМК ВО, 2014. 380 с.

15. ДСТУ 1.2:2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Київ: Держстандарт України, 2003. 32 с.
16. ДСТУ 3085 95. Текстиль. Терміни та визначення. Київ: Держстандарт України, 1995. 84 с.
17. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: УкрНДНЦ, 2015. 42 с.
18. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови. Київ: УкрНДНЦ, 2015. 48 с.
19. Ільєнкова С. Д., Мешалкін В. П. Управління якістю. Київ: КНЕУ, 2024. 349 с.
20. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 540 с.
21. Кузьменко О. М. Методика проведення фінансового аналізу підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 224 с
22. Ковальов В. В. Кількісні методи в аналізі розвитку виробничих систем. Київ: КНЕУ, 2025. 384 с.
23. Корпанець О. В. Цифрова трансформація в управлінні проектами розвитку промислових підприємств. Проектний менеджмент. 2024. № 2. С. 45–62.
24. Кравченко В. А. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 280 с.
25. Кузьменко О. М. Методика проведення фінансового аналізу підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 224 с.
26. Кузьменко О. М. Методика проведення фінансового аналізу підприємства. Вісник КНЕУ. 2025. № 3. С. 123–135.
27. Лібанова Є. М. Методологія соціально-економічних досліджень: навчальний посібник. Київ: Основа, 2007. 368 с.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 362 с.

29. Ліщинська В. Г. Оцінка операційної ефективності в системах менеджменту якості ISO 9001. Системи менеджменту. 2024. № 3. С. 88–104.
30. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управління проектами. Київ: Омега-Л, 2012. 528 с.
31. Маслова В. Ю. Фінансово-економічний механізм управління розвитком підприємств. Дніпро: ДУЕП, 2020. 268 с.
32. Методичні рекомендації з проведення SWOT-аналізу для підприємств легкої промисловості. Київ: Укрлегпром, 2022. 24 с.
33. Нусінов В. Я. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 416 с.
34. Петренко О. О. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 384 с.
35. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
36. Поліщук О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Львів: ЛНУ, 2019. 284 с.
37. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти й утримати високу результативність. Київ: Основи, 2005. 724 с.
38. Посібник з розробки бізнес-планів для підприємств легкої промисловості. Київ: Мінекономіки України, 2020. 68 с.
39. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: концепція, механізми, інструментарій: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
40. Рева О. А. Показники OTIF та OEE як важелі поліпшення логістичної досконалості. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2025. № 1. С. 45–59.
41. Сафронова І. М. Вплив коефіцієнтів фінансової стійкості на довгостроковий розвиток текстильних підприємств. Фінансові системи. 2024. № 3. С. 119–134.
42. Соколова Л. В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 400 с.

43. Сокирко О. М., Клименко С. Г. Адаптація системи управління якістю до вимог цифрової економіки. Якість та надійність виробництва. 2025. № 2. С. 78–93.
44. Спасенко А. В. Стратегічне планування розвитку територіальної громади на прикладі Южноукраїнської МТГ: кваліфікаційна робота магістра. Чернівці: ЧНУ, 2024. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3891> (дата звернення: 19.11.2025).
45. Стадник В. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Київ: КНЕУ, 2006. 320 с.
46. Татарин Н. П. Системний підхід до аналізу внутрішнього середовища виробничого підприємства. Системний аналіз у менеджменті. 2024. № 1. С. 88–103.
47. Тридід О. М. Теорія організації: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2023. 284 с.
48. Ульяновченко О. В. Управління змінами на підприємстві: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2015. 296 с.
49. Фролов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 356 с.
50. Хмелевський О. В. Фінансовий менеджмент підприємства: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 320 с.
51. Хоменко Г. І. Резерви зниження рівня браку як джерело зростання прибутковості. Економіка виробництва. 2025. № 1. С. 91–107.
52. Цимбалюк О. М. Фінансово-економічний аналіз як основа розроблення програм розвитку. Київ: КНЕУ, 2024. 312 с.
53. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
54. Щербак А. А. Фінансово-кредитний механізм розвитку підприємств: монографія. Кропивницький: КНТУ, 2018. 304 с.
55. Cash Conversion Cycle — Formula + Calculator. Wall Street Prep.

2024. URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/cash-conversion-cycle-ccc/> (дата звернення: 19.11.2025).

56. Gross Margin: Definition, Example, Formula. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/grossmargin.asp> (дата звернення: 19.11.2025).

57. OEE Calculation: Definitions, Formulas, and Examples. OEE.com. URL: <https://www.oee.com/calculating-oee/> (дата звернення: 19.11.2025).

58. OEE Factors: Availability, Performance, and Quality. OEE.com. URL: <https://www.oee.com/oee-factors/> (дата звернення: 19.11.2025).

59. On-Time In-Full (OTIF) – A Complete Guide. MRPeasy. 2025. URL: <https://www.mrpeasy.com/blog/on-time-in-full-otif/> (дата звернення: 19.11.2025).

60. SWOT-аналіз із прикладами: Що це і як скласти. eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 19.11.2025).

61. What is and how to calculate the OEE index of your production. Delta Textile Solutions. 2025. URL: <https://deltatextilesolutions.com/what-is-it-and-how-to-calculate-the-oee-index-of-your-production/> (дата звернення: 19.11.2025).