

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення менеджменту підприємства в умовах кризи»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ **Бердіяров Ікрамжон**
Керівник: к. е. н, ст.викл.

_____ **Олексій СМІРНОВ**
Рецензент: Директор ПП
«Алексзернотехніка»
Тетяна **СУХОПАРОВА**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	7
1.1. Теоретичні основи менеджменту як складової комплексу управління підприємством	7
1.2. Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»	19
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Управління ризиками підприємства в кризових ситуаціях	28
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ	35
3.1. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях	35
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення управління в кризових ситуаціях	37
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Загострення кризових процесів на національному рівні призводить до виникнення кризових ситуацій на підприємствах різних галузей. Бізнес-кризи не є непередбачуваними процесами, якщо тільки вони не викликані форс-мажорними обставинами. Економіка та підприємства України поступово відновлюються після майже повної зупинки в перші місяці війни. Іншими словами, ми переходимо на режим воєнного часу і шукаємо нові можливості для розвитку в екстремальних умовах. За даними Американської торговельної палати, станом на середину квітня 2022 року 41% підприємств в Україні працюють на повну потужність, тоді як 50% продовжують працювати з обмеженнями пов'язаними з війною.

Пандемія корона вірусу суттєво змінила характер ділової активності. Пандемія принесла раптові та драматичні негативні тенденції та зміни, пов'язані зі скороченням виробництва, скороченням персоналу, втратою конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, а в деяких випадках і банкрутством. Керівникам та менеджерам компаній необхідно розробляти плани якнайшвидшого відновлення та трансформації свого бізнесу в умовах глобальних викликів.

Таким чином, в сучасних умовах компаніям дуже складно планувати і здійснювати діяльність з довгостроковою перспективою. Тому процес розробки та використання ефективних методів і форм антикризового управління підприємствами, необхідність використання антикризового управління для виведення підприємств зі збиткової ситуації та забезпечення довгострокового функціонування, а також потреба в розробці конкретних програм антикризового управління набувають особливого значення в умовах економічного занепаду.

Дослідники дотримуються думки, що кризи є нормальним етапом розвитку підприємства, водночас вказуючи на їх катастрофічне значення для окремих підприємств. Ряд вітчизняних та зарубіжних дослідників займалися

питаннями антикризового управління. Це Ансоффа І., Альтмана Е., Ахновської І., Василенко В., Зузака Р., Єлець О., Короткової Є., Коюда О., Крутик А., Мельник Т., Оліярник В., Самсонова Н. та інші.

Сутність, класифікацію та причини виникнення криз у підприємницькій діяльності висвітлено у працях Денисюка О., Дерев'янка О., Юрія Є. Особливості прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях висвітлені у дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Бутко І.М., Ткаченко О., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Ладунка І., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Сокурєнко І., Хміль Ф., Шутов І. та ін. Однак, незважаючи на широке висвітлення цього питання, з метою пошуку та узагальнення шляхів оптимізації процесу прийняття рішень існує потреба у проведенні додаткових досліджень з цього важливого питання. Хоча багато наукових праць свідчать про те, що принципи управління в кризових ситуаціях були і залишаються предметом дослідження багатьох науковців, на нашу думку, подальших досліджень потребують питання визначення системи заходів щодо запобігання кризовим явищам та можливостей їх уникнення в майбутньому.

Подальша інтеграція в європейський простір підсилить необхідність оволодіння новітніми підходами до антикризового управління.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад управління в кризових ситуаціях та розробка і демонстрація практичних рекомендацій.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- визначити теоретичні засади антикризового управління як складової комплексу управління підприємством;
- визначити методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати організаційну структуру підприємства;
- з'ясувати, як управляти ризиками підприємства в кризовій ситуації;

- знайти шляхи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в кризових ситуаціях;

- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління в кризових ситуаціях.

Об'єктом дослідження є організаційний процес антикризового управління на підприємстві на прикладі ПП «Алексернотехніка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади менеджменту в кризових ситуаціях.

Методи дослідження. Для отримання аналітичної інформації були використані дані та статистичні матеріали внутрішньої звітності підприємства.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади менеджменту в кризових ситуаціях.

У другому розділі роботи здійснено оцінку стану менеджменту на ПП «Алексернотехніка».

Третій розділ містить пропозиції щодо удосконалення менеджменту досліджуваного підприємства.

За результатами дослідження сформульовані висновки та пропозиції щодо вдосконалення менеджменту підприємства ПП «Алексернотехніка» в умовах кризи.

Одержані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у галузі сільськогосподарського машинобудування.

Рік виконання дипломної магістерської роботи: 2023.

Дипломна магістерська робота містить 55 сторінок, 5 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 38 найменувань, 6 додатків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: криза, кризові ситуації, бізнес-ризики, антикризове управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

1.1. Теоретичні основи менеджменту як складової комплексу управління підприємством

Вітчизняні компанії щодня стикаються з різними факторами, які загрожують їхньому виживанню та призводять до критичних ситуацій і криз. Однак кризи не виникають без причини. Несприятливий вплив зовнішнього середовища та нестабільні умови розвитку посилюють кризоутворюючі фактори підприємств.

Випадки кризових ситуацій, що виникають під час функціонування конкретного підприємства, можна розглядати як важливі зворотні трансформації функціональних підсистем підприємства. Це пов'язано з тим, що великі, інтенсивні та довготривалі порушення у виконанні своїх функцій призводить до значного викривлення процесу виконання функцій того ж підприємства, які використовуються частково або неповністю. Як наслідок, порушується робота функціональних підсистем та суттєво змінюються їхні баланси. З цієї причини в діяльності підприємства виникають функціональні дисбаланси, втрачається контроль над окремими процесами і значно погіршується стан підсистеми через надмірні збурення, безпосередньо пов'язані з погіршенням параметрів, що відповідають за характер стану підприємства як цілісної системи. На цьому етапі кризова ситуація охоплює підсистеми підприємства. Перешкоди у виконанні функцій підприємства, які є ознаками кризової ситуації, набагато складніше усуваються, вимагають значних зусиль, значних ресурсів і здатності до рішучих дій, мають меншу ймовірність підтримки з боку інших структур.

Подолання кризових ситуацій вимагає негайних дій, які необхідно вживати в екстремальних умовах. Кризова ситуація - це ситуація, в якій криза

компанії проявилася у справді небезпечний спосіб. Виходячи з цього, антикризове управління завжди повинно намагатися передбачати можливість виникнення кризових ситуацій і відповідно розробляти плани, які дозволять запобігти кризовим явищам в підсистемах, а в разі виникнення кризової ситуації своєчасне втручання в цей процес може все врятувати. Вибір неправильних засобів подолання кризової ситуації збільшує ймовірність того, що кризова ситуація переросте в справжню кризу.

Як процес, криза в компанії має початок і кінець і може бути охарактеризована як багатоетапний процес, що зумовлює диференціацію механізмів управління компанією в кризовій ситуації. Тому розглянемо визначення терміну «криза».

«Криза - незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства» - Т. Гренц [4].

«Криза - будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами» - А. Крутик [2].

«Криза - широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і позитивних наслідків у господарській діяльності, які підвищують ефективність діяльності суб'єкта господарювання, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції» - О. Єлець [3].

Таким чином, у процесі діяльності підприємства його стан може змінюватися як у кращий, так і в гірший бік. За найнесприятливіших обставин воно може навіть потрапити в кризову ситуацію. Для того, щоб не допустити погіршення стану підприємства та запобігти його банкрутству, необхідно дослідити причини такого погіршення. Першочергове значення у визначенні кризового стану має структура руху основних фондів, техніки та інноваційних процесів. Однак це більш класичний підхід до визначення причин кризових явищ на макрорівні і тому лише частково може бути

використаний в умовах сучасного стану розвитку України. дослідив Структурно-логічну схему кризи на підприємстві досліджував О. Скібіцький [7, с. 22]:

- спершу з'являється стратегічна криза, яка може завдати шкоди в будь-якому місці;
- в подальшому стратегічна криза перетворюється в кризу результату;
- в кінцевому результаті це призводить до утворення фінансової кризи.

Отже, криза на підприємстві має вплив на основні фінансові показники підприємства, що призводить до фінансової кризи.

Згідно з авторитетною експертною думкою, «фінансова криза» є основною загрозою, подолання якої покладено на антикризовий менеджмент, і вважається однією з найнебезпечніших складових загальної системи корпоративних криз, до якої також входять маркетингова та виробнича кризи.

О. Ареф'єва визначає «фінансову безпеку підприємства як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах» [8].

На думку науковців, поняття «економічна криза» включає диспропорції в розвитку економічної системи, сукупність соціальних, політичних, економічних, фінансових, соціально-психологічних явищ, викликаних низкою чинників і змін у структурі економіки, масштабні, несподівані, переломні події, які можуть призвести до дисбалансу в діяльності.

На нашу думку, криза - це явище, яке може призвести до негативних наслідків або позитивного досвіду, який може бути використаний у майбутньому для запобігання їх повторення. З виникненням криз стало можливим простежити які основні причини неефективного управління на

підприємстві. Експерти стверджують, що низькі результати діяльності вітчизняних підприємств є головною провиною управлінських структур, а криза виникла через те, що управлінські структури не змогли налагодити ефективну роботу всієї системи в цілому. Сьогодні антикризове управління розглядається як невід'ємна підсистема системи управління підприємством. Тому доцільно розглянути таке поняття, як «антикризове управління».

«Антикризове управління - система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту» - А. Грязнова [4].

«Антикризове управління - управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» - В. Василенко [1].

"Антикризове управління - управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси" - М. Федотова [4].

Проблема антикризового управління є непростю, і її потрібно розглядати з різних точок зору. З одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризам, безумовно, повинні прийматися на ранній стадії управління, щоб зупинити процес наближення до кризи. З іншого боку, такі рішення ґрунтуються на ненадійних сигналах про слабкі, а іноді й несприятливі тенденції, які не можна вважати істинними. Ефективність антикризового управління в організації залежить від адекватності, повноти і своєчасності вжитих заходів.

Сучасне антикризове управління включає в себе не тільки заходи з виведення компаній з кризи, а й попередження неплатоспроможності та фінансових криз. Таким чином, система антикризового управління включає в себе прогнозування кризових явищ, запобігання кризовим явищам і, за необхідності, виведення підприємств з кризи.

Антикризове управління - це управління, яке застосовується, коли фінанси підприємства перебувають у кризовому стані. Для того, щоб подолати ситуацію, що склалася, менеджерам необхідно вжити нестандартних заходів. Криза на підприємстві характеризується складним фінансовим становищем, тобто багато фінансових показників мають незадовільні значення.

Управління вітчизняними підприємствами в кризових ситуаціях потребує не лише формування чітких термінів, але й методології, яка б дозволила визначити, які саме методи з арсеналу антикризового менеджменту необхідні конкретному підприємству.

Антикризові заходи мають низку ключових характеристик, а саме: специфічність цілей управлінських заходів, ресурсні та часові обмеження, спрямованість на вирішення проблеми, орієнтованість на зовнішні прояви проблеми та мінімізацію втрат усіх учасників (власників, кредиторів, працівників та держави), інноваційний характер [9].

Залежно від причин кризи кожне підприємство розробляє та впроваджує шляхи подолання кризи в рамках відповідної політики антикризової політики, враховуючи сферу та специфіку своєї діяльності, структуру власності, розмір організації, наявні ресурси та можливості, реальну ситуацію та рівень загроз. Дослідники вважають що: «антикризова політика - це складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим економічним ускладненням у діяльності підприємства і забезпечує стабільне господарювання» [10].

Якісне антикризове управління забезпечує вищому керівництву, а отже, і усьому підприємству, більшу впевненість в операціях та управлінських функціях кожного підрозділу. Таким чином, можна визначити всі потенційні переваги такого управління: підтримка ефективного використання ресурсів; сприяння постійному вдосконаленню; зменшення шоків і несподіванок; швидке використання нових можливостей; покращення комунікації між керівництвом і рештою організації; заохочення інвесторів; централізована підтримка програм внутрішнього аудиту.

Причини криз і стратегії виходу з них досліджувалися багатьма вченими. Існує безліч факторів, які можуть привести компанію до кризової ситуації. Правильна ідентифікація цих факторів (причин) важлива для того, щоб обрати правильну стратегію виходу з кризи та оздоровлення підприємства. З цією метою в Боснії і Герцеговині було проведено дослідження 50 компаній різних розмірів, структур, видів діяльності, життєвих циклів та стадій кризи. Метою було представити фактори, які мають вирішальний вплив на виникнення криз в Боснії і Герцеговині. Із загальної кількості опитаних компаній 30% (15 компаній) визначили фінансову політику компанії як важливий фактор, що спричинив кризу (наприклад, поганий управлінський облік, нерозуміння законодавчої бази), тоді як 24% (12 компаній) визначили високі витрати на ведення бізнесу як найважливіший фактор кризи (наприклад, поганий контроль витрат, нерозуміння причин витрат). Така ж кількість компаній назвала причиною кризи великі проекти, тобто недостатній потенціал та досвід для участі у великих проектах, а також неконкурентоспроможність у конкурентній боротьбі. На думку опитаних компаній, у хвості рейтингу виявлених кризових факторів знаходяться неадекватний фінансовий менеджмент (10%) та неефективний менеджмент (8%), які включають в себе провали в командній роботі, традиційні підходи, невикористання сучасних методів та неадекватну адаптацію до поточного ринкового середовища.

Організаційні кризи - це події, які керівництво та зацікавлені сторони сприймають як дуже помітні, неочікувані та потенційно руйнівні, які загрожують цілям організації та можуть мати значний вплив на відносини із зацікавленими сторонами.

Аналогічно, витік даних користувачів Target, який завдав компанії фінансової та репутаційної шкоди, був кризою, посиленою масовими змінами у способах обробки та зберігання електронних записів. Таким чином, міждисциплінарні організаційні дослідження приділяють велику увагу кризам та антикризовому управлінню, намагаючись зрозуміти, як і чому виникають кризи та кризові ситуації [15], і як організації можуть управляти ними, щоб пом'якшити збитки [16]. Організаційні дослідження також розглядали низку важливих наслідків кризи, таких як сприйняття стейкхолдерами репутації, довіри та легітимності організації. організаційне навчання та адаптація, фінансові показники та виживання [17].

Організаційні кризи - події, які сприймаються менеджерами та стейкхолдерами як дуже помітні, неочікувані та потенційно руйнівні - можуть загрожувати цілям організації та мати значні наслідки для відносин зі стейкхолдерами. Наприклад, розлив нафти BP Gulf у Мексиканській затоці завдав шкоди фінансовим показникам і репутації компанії, а також змінив її відносини з клієнтами, працівниками, громадами та урядами. Аналогічно, витік даних користувачів компанії Target завдав фінансової та репутаційної шкоди, а криза призвела до значних змін у способах обробки та зберігання електронних записів. Як наслідок, міждисциплінарні організаційні дослідження виявили великий інтерес до кризи та антикризового управління, щоб зрозуміти, як і чому відбуваються кризи [18].

Останні дослідження підтверджують, що підприємці та науковці лише подряпали поверхню в розумінні антикризового управління і що існує простір для подальшого розвитку теоретичних і практичних механізмів антикризового управління.

1.2. Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства

Сучасний менеджмент володіє важливим теоретико-методологічним апаратом антикризового управління на підприємствах, який дозволяє діагностувати ознаки та можливості кризових явищ на підприємствах, стабілізувати кризові ситуації, розробляти та впроваджувати програми виходу з кризи та забезпечення сталого зростання. Сучасні підприємства переважно використовують стратегії, які орієнтовані на власні можливості, уникнення втрат і втрачених можливостей, мінімізацію витрат і стабілізацію проблемних ситуацій.

Підприємства, що працюють у несприятливих ринкових умовах, зазнали банкрутства або тимчасової неплатоспроможності. За даними Державної служби статистики України, за період січень-березень 2021 року фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств становив прибуток в 166 млрд. грн., а за період січень-березень 2020 року - збиток в 4,9 млрд. грн. Прибуток становив 218,6 млрд. грн.. (109,4% до січня-березня 2020 року), а збиток - 52,6 млрд. грн.. (25,7%); частка збиткових підприємств у січні-березні 2021 року становила 27,8%, а в січні-березні 2020 року - 40,8% [37].

З вищенаведеного робимо висновки про необхідність та важливість постійної роботи з антикризового управління. Основними причинами проблем українських підприємств сільськогосподарського машинобудування є консервативні бізнес-практики та підходи, фінансово-економічні та соціальні проблеми, висока вартість позикових коштів, епідемія COVID 19 та війна.

Основними методологічними підходами до проблем підприємств сільськогосподарського машинобудування є: збереження стабільності підприємства; запобігання або уповільнення кризи; очікування дозрівання кризи та її подолання; ліквідація наслідків кризи або використання наслідків для подальшого розвитку підприємства. Ці методологічні підходи можна

вважати альтернативними підходами до регулювання розвитку підприємства в кризових ситуаціях. Разом з тим, підхід запобігання кризі або уповільнення кризового процесу може розглядатися як превенція [1].

У процесі вдосконалення методичного інструментарію оцінки масштабів впливу кризи В. Василенко виокремлює три етапи антикризового аналізу:

- поточний аналіз: супроводжує активну фазу спалаху кризи і має на меті визначити масштаби кризи та ступінь загрози, що впливає з неї;
- прогностичний аналіз: проводиться до початку кризи та вирішує питання прогнозування характеру, нагальності та спускового механізму кризи;
- ретроспективний аналіз: проводиться після того, як криза відбулася, і має на меті отримання досвіду в майбутньому антикризовому управлінні [1].

Методологічні підходи до діагностики можна поділити на обов'язкові (національні) та рекомендаційні (наукові), залежно від ситуації [11].

Обов'язкові методики: «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій» [12]; «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства доведення до банкрутства».

Рекомендаційні методики: для практичного використання фінансовими аналітиками, менеджерами та фахівцями з антикризового управління розроблено рекомендовані методи діагностики кризового стану або загрози неплатоспроможності підприємства, які можуть бути застосовані на практиці.

На думку дослідників, основними методами управління в кризових ситуаціях підприємств є наступні [6]

- моніторинг, тобто дослідження, оцінка та прогнозування стану зовнішнього середовища по відношенню до господарської діяльності підприємства;

- диверсифікація, тобто розширення діяльності суб'єкта господарювання в усіх напрямках, щоб не залежати від одного ринку; та
- зовнішня та внутрішня реструктуризація, тобто сукупність усіх можливих заходів, які можуть привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- реструктуризація, тобто здійснення організаційних, економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури, управління та режиму роботи підприємства, що може призвести до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва;
- контроль, тобто певні функції в системі управління підприємством, які аналізують і коригують систему виконання плану виробництва порівняно з запланованими показниками.

Причиною існування такої кількості методів є те, що існує декілька підходів до антикризового управління: активний, реактивний та плановий.

Активний підхід використовується на відносно невеликих підприємствах, що швидко розвиваються. Він швидко виявляє, що показники діяльності компанії відхиляються від нормальних параметрів, аналізує причини і вживає негайних заходів для подолання причин і наслідків кризи.

Реактивний підхід застосовують великі компанії, які зазвичай тривалий час не розпізнають сигнали кризи, не гнучко реагують на її прояви та ініціюють антикризові заходи значно пізніше, коли криза стає критичною.

Прогностичний підхід застосовують компанії, які активно розробляють і впроваджують сучасні системи управління. За такого підходу характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища аналізуються на постійній основі з метою прогнозування ймовірності настання кризи. Систематизація наукових поглядів, концепцій та методів оцінки масштабів кризи та діагностики антикризового потенціалу підприємств щодо нейтралізації деструктивних наслідків кризи дозволила виокремити наступну

сукупність методологічних підходів у сучасній теорії та практиці антикризового управління:

- комплексний методичний підхід: базується на комплексній оцінці сукупності показників діяльності суб'єктів господарювання;
- фрагментарний підхід: діагностує одну складову фінансово-господарської діяльності;
- рейтинговий підхід;
- концепція визначення інтегральних динамічних показників.

Науковці [12] визначили основні причини кризи як:

- 1) неправильне сприйняття менеджментом реальності та створення ілюзії цілісності компанії;
- 2) ігнорування потоку інформації про зміни у зовнішньому середовищі;
- 3) поведінка керівництва компанії: уявлення про себе і компанію як про всемогутніх і недооцінка серйозності невдач; повна інтеграція з компанією; звільнення людей, які не на 100% відповідають позиції керівництва; невтомний пропагандист і іміджмейкер компанії; дотримання застарілих підходів, дотримуватися підходу, який колись гарантував успіх.

Ще є коефіцієнтний підхід, який розраховується шляхом порівняння певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності компанії, інформація, яка відображається у фінансовій та інших видах звітності [3].

Основними антикризовими заходами, визначеними експертами, є інноваційна, інвестиційна, маркетингова та кадрова політика компанії.

Антикризовими інструментами можуть бути диверсифікація виробничої діяльності, тобто перехід до виробництва більш економічних, але менш попитомістких товарів, запровадження нових видів діяльності, вихід на нові ринки, що характеризуються певними пільговими умовами для їх реалізації та вищим рівнем доходів на душу населення.

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика, якщо вона розробляється та впроваджується комплексно, системно

та ефективно, можуть бути антикризовими інструментами, а також інструментами забезпечення довголіття підприємств.

Висновки до розділу 1.

Незважаючи на те, що термін «криза» став одним з найбільш вживаних у сучасних економічних відносинах, частота його використання не призвела до чіткого розуміння його концептуального змісту. У вузькому розумінні кризи можна охарактеризувати як певний стан розвитку явища, тобто поворот подій відносно "попередньої тенденції". Найбільш повне визначення корпоративної кризи дав Ульріх Крістек. Він вважає кризу незапланованим і небажаним процесом, обмеженим у часі, потенційно умовним за своїми наслідками, неоднозначним за своїм результатом і може означати руйнування або відновлення (і трансформацію).

Вибір правильних стратегій і методів антикризового управління та їх своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити її подальше функціонування і процвітання. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою діяльністю як на підприємстві в цілому, так і в його структурних підрозділах. Кризові ситуації у своїй діяльності переживають усі підприємства, але за різних обставин.

На основі аналізу наукових досліджень визначено основні теоретико-методологічні засади управління в кризових ситуаціях. Антикризове управління - це процес реалізації заходів щодо подолання, запобігання та прогнозування кризових ситуацій з урахуванням своєчасної діагностики кризових ситуацій, аналізу причин виникнення кризи, визначення системи заходів щодо функціонування в кризовій ситуації, розробки плану виходу з кризи та вибору превентивних заходів щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Алексзернотехніка», код - 36360520 (далі ПП «Алексзернотехніка») перебуває на обліку Головне управління ДПС у Кіровоградській області, Олександрійська ДПП (м. Олександрія).

Приватне підприємство «Алексзернотехніка» є платником податку на прибуток та платником податку на додану вартість з 11 січня 2010 року (№ св.ва платника ПДВ 100260742).

Основними видами діяльності ПП «Алексзернотехніка» є:

Виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства. Вантажний автомобільний транспорт. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

Приватне підприємство «Алексзернотехніка» зареєстроване виконавчим комітетом Олександрійської міської ради 12 березня 2009 року, номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб - підприємців 1 445 102 0000 001269. Перебуває на обліку в органах ДПС з 17 березня 2003 року, взяте на облік, як платник податку на додану вартість з 11 січня 2010 року.

Для здійснення виробничої діяльності з березня 2009 року по теперішній час підприємство орендує нежитлові будівлі та споруд загальною площею 821,5 м. кв. Заборгованість по орендній платі відсутня.

Також підприємство орендує частину нежитлової будівлі загальною площею 80 м.кв. для розміщення офісу. Заборгованість по орендній платі відсутня.

На балансі підприємства знаходяться основні засоби (обладнання, машини, верстати), які використовуються для виготовлення Пневматичних

транспортерів зернових (код УКТ ЗЕД 8428202000), що є основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД 28.30. Первісна балансова вартість обладнання на 01.01.2022 р. складає 3,9 млн. грн.

Свою виробничу діяльність ПП «Алексзернотехніка» здійснює а підставі Технічних умов ТУ У 29.3-36360520-001:2011 зареєстрованих Державним підприємством «Кіровоградський регіональний центр стандартизації, метрології та сертифікації» Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики . Технічні умови зареєстровані 09 лютого 2012 року за обліковим номером № 02568199/001472. При внесенні змін до діючого законодавства України, ПП «Алексзернотеніка» за потреби вносить та реєструє зміни до діючих технічних умов.

В 2022 року середньооблікова чисельність працівників складала 38 чоловік. Перелік відповідних професій та посад затверджено Штатним розписом підприємства. Заробітна плата на підприємстві виплачується своєчасно та в повному розмірі. Заборгованості по сплаті податків і зборів підприємство не має.

У зв'язку з наявністю на виробництві шкідливих та небезпечних умов праці, на підприємстві проводиться Атестація робочих місць. Остання чергова атестація проведена в 2019 році.

Підприємство діє на основі статуту. Статут регулює діяльність Приватного підприємства «Алексзернотехніка», заснованого на засадах приватної власності громадянина України, згідно зі ст. 113 Господарського Кодексу України, главою 7 Цивільного Кодексу України. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним для задоволення суспільних та власних потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, торгівельної, іншої господарської діяльності та надання послуг у порядку, передбаченому цим Статутом та законодавством України.

Засновником підприємства є громадянин України, не обмежений законом у правоздатності та дієздатності: Сухопарова Тетяна Володимирівна.

Організаційно - правова форма Підприємства - приватне підприємство.
Вид підприємства - приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадянина України.

Назва підприємства українською мовою:

повна - Приватне підприємство "Алексзернотехніка";

скорочена - ПП "Алексзернотехніка";

Місцезнаходження Підприємства: Україна, 28000, Кіровоградська область, м. Олександрія, вул. 6-го Грудня б. 4.

Мета та предмет діяльності підприємства.

Метою діяльністю Підприємства є: задоволення суспільних та власних потреб шляхом самостійного, ініціативного, систематичного здійснення виробничої, торгівельної та іншої господарської діяльності з метою одержання прибутку.

Предметом діяльності Підприємства є:

- виробництво машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів;
- монтаж машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів;
- ремонт та технічне обслуговування машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів;
- оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;
- здавання в оренду власного нерухомого майна;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- вирощування зернових та технічних культур;
- змішане сільське господарство;
- надання послуг у рослинництві; облаштування ландшафту;
- виробництво будівельних матеріалів, конструкцій.

На підприємстві постійно проводиться контроль якості готової продукції. Продукція відповідає нормам ДСТУ, що засвідчується у паспорті якості на продукцію. З кожним роком підприємство намагається збільшувати

об'єми виробництва та послуг, а також здійснює фінансування в нове обладнання та техніку [32].

Підприємство проводить свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України, статуту підприємства та установчого договору, має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Статутний капітал підприємства формується відповідно до вимог чинного законодавства та може збільшуватися шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості у порядку, встановленому чинним законодавством або зменшуватися в порядку встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Підприємство наділене власними основними і оборотними засобами, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банках, здійснює свою діяльність на принципах повного господарського розрахунку та самоокупності.

Підприємство забезпечує оплату праці, соціальні та правові гарантії, передбачені чинним законодавством. Кількість працівників, які працюють на контрактній основі на підприємстві, не може перевищувати кількість, передбачену чинним законодавством.

Результати діяльності підприємства відображаються в фінансовому звіту малого підприємництва. Результати фінансового аналізу підприємства представлені в наступних таблицях. За даними бухгалтерської звітності фінансовий стан та активи компанії складаються з наступних елементів.

З даних таблиці 2.1 видно, що загальна вартість майна підприємства, включаючи грошові кошти і кошти в розрахунках, зменшилась на 109,5 тис. грн. В складі майна у 2018 році мобільні кошти складають 49,92%, а у 2022 році - 87,31%. За 2018-2022 рр. вони зменшились на 1210,6 тис. грн. Значного зниження досягли виробничі запаси, їх вартість зменшилась на 141,9 тис. грн. Грошові кошти і короткотермінові цінні папери у 2022 році складають 904 тис. грн., їх питома вага 30,59 % всіх вкладень підприємства в

оборотні кошти. Таким чином, на кінець 2022 року маємо 37,1% оборотного капіталу, що менше майже в півтора рази в порівнянні з 2018 роком (на початок звітного періоду складає 64,46%). Зменшення дебіторської заборгованості може позитивно вплинути на платіжно-розрахункову дисципліну з кредиторами і покращити фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз стану майна підприємства ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+;-)
1. Всього майна, тис.грн.	3494,5	4112	3891,5	2455,2	3385	-109,5
2. Необоротні активи, тис.грн.	1749,7	2351,4	2120	264,3	429,6	-1320,1
- в % до вартості майна	50,07	57,18	59,02	10,76	12,69	-37,38
3. Оборотні активи, тис.грн.	1744,8	1760,6	1771,5	2190,9	2955,4	-1210,6
- в % до вартості майна, з них: а) запаси, тис.грн.	49,92 415,5	42,81 607,8	45,52 310,3	89,23 159,8	87,31 273,6	+37,39 -141,9
-в % до оборотних активів	23,81	34,52	17,52	7,29	9,26	-14,5
б) грошові кошти, тис. грн.	126,5	16,9	415,2	854,4	904	+777,5
- в % до оборотних активів	7,25	0,96	23,44	39,0	30,59	+23,34
в) кошти в розрахунках, тис. грн.	1124,7	1042,6	948,8	1115,6	1118,7	-6
- в % до оборотних активів	64,46	59,22	53,56	51	37,85	-26,61
г) інші оборотні активи, тис. грн.	55,7	61,6	60,2	61,1	659,1	+603,4
- в % до оборотних активів	3,19	3,5	3,4	2,79	22,30	+19,11

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е.

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок: що при загальному зменшенні вартості майна на -109,5 тис.грн., його зростання за рахунок

власного капіталу складає 223 тис.грн.). Кредиторська заборгованість підприємства за досліджуваний період зменшилася на 332,5 тис.грн., що свідчить про невисоку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2

Аналіз капіталу ПП «Алексзернотеніка»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+;-)
1.Всього капіталу, в т. ч.:	3494,5	4112	3891,5	2455,2	3385	-109,5
2.Власний капітал, тис. грн.	871,6	939,4	993,9	1016,4	1094,6	+223
- в % до майна						
2.1.Наявність власного оборотного капіталу, тис. грн.	24,94 -878,1	22,84 -1412	25,54 - 1126,1	41,4 752,1	32,33 665	+7,39 -213,1
- в % до власних коштів	-0,75	-50,3	13,3	74,0	60,75	+60
3.Залучений капітал, тис. грн.	2622,9	3172,6	2897,6	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до майна, з них:	75,05	77,15	74,46	58,6	67,66	-7,39
3.1.Довготермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-	-	-
3.2.Короткотермінові позики, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
- в % до позиченого капіталу	-	-	-	-	-	-
3.3.Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2622,9	3172,6	2897,6	1438,8	2290,4	-332,5
- в % до позиченого капіталу						

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е.

Розробка та проведення своєчасного та комплексного аналізу фінансово-економічної стійкості підприємства має важливе значення для локалізації кризових явищ та прийняття швидких рішень щодо подолання наслідків кризи з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства.

Одним з основних інструментів антикризового управління підприємств сільськогосподарського машинобудування та їх фінансово-економічною стійкістю є аналіз стану капіталу підприємства, джерел його формування, ефективності та можливого використання в кризовий період.

Ліквідність активу визначається як його здатність конвертуватися в грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду часу, протягом якого ця конвертація може відбутися. Чим коротший період часу, тим вища ліквідність цього виду активів.

Ліквідність компанії означає, що вона теоретично має достатній обсяг оборотних коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань, навіть якщо не зможе дотриматися строку їх погашення, передбаченого контрактом.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти ліквідності підприємства ПП «Алексзернотеніка»

Показники	Розрахункові показники				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз майнового стану підприємства					
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,80	0,83	0,89	0,93	0,90
2. Аналіз ліквідності підприємства					
2.1. Коефіцієнт покриття	0,67	0,55	0,61	1,52	1,29
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,36	0,50	1,41	1,17
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,14	0,09	0,39
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-878,10	-1412,00	-1126,10	752,10	665,00

Джерело: сформовано автором

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, свідчить про те, що у 2022 році не було загрози ліквідації або припинення діяльності підприємства, а також

не було виявлено негативних ситуацій, які могли б призвести до зупинки підприємства. Підприємство працювала в штатному режимі відповідно до встановленого плану [19].

Станом на 31 грудня 2022 року середньооблікова кількість штатних працівників становила 38 осіб, з яких 7 - жінки [34]. Для мотивації працівників розроблена спеціальна програма доплат до заробітної плати. Кожному працівнику надаються рівні можливості при конкурсі на заміщення вакантних посад.

Організаційна структура ПП «Алексзернотеніка» базується на чіткому взаємозв'язку між різними підрозділами організації та розподілі прав і обов'язків, а її структура та правління змінюються та вдосконалюються [додаток А].

Директор є одноосібним виконавчим органом підприємства, здійснює управління поточною діяльністю підприємства та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленим Статутом, рішеннями Загальних зборів. До повноважень Директора належить керівництво поточною фінансово-господарською діяльністю підприємства, вирішення оперативних питань діяльності підприємства, прийняття рішень та видання наказів з оперативних питань діяльності підприємства [19].

Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, вирішує самостійно всі питання діяльності фірми, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства.

У підпорядкуванні директора знаходяться: адміністрація (інженер з організації керування виробництвом, менеджер з постачання, менеджер із

збуту, спеціаліст з охорони праці); бухгалтерія (головний бухгалтер, бухгалтер); конструкторський відділ (інженер-конструктор); виробнича дільниця (налагоджувальник зварювального й газоплазморізального обладнання, електрозварник, токар, токар-розточувальник, фрезерувальник, електрик цеху, електрик дільниці, слюсар з механоскладальних робіт, слюсар із складання металевих конструкцій, маляр); транспортна дільниця (водій автотransпортних засобів, машиніст крана автомобільного); охорона (охоронник) [19].

Інженер з організації керування виробництвом виконує роботу з проектування і впровадження автоматизованих систем керування виробництвом на основі застосування сукупності економіко-математичних методів, сучасних технічних засобів оброблення, передавання і відображення інформації, елементів теорії економічної кібернетики.

Менеджер з постачання аналізує ринок постачальників продукції; шукає нових постачальників продукції; укладає договори поставки; оброблює замовлення, контролює процес постачання продукції; веде контроль взаєморозрахунків.

Бухгалтерія здійснює облік засобів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства і ін.

Працівники забезпечені засобами індивідуального захисту та спецодягом. Проводяться періодичні та попередні медогляди працівників зайнятих в шкідливих та важких умовах праці. Інструктажі працівники проходять на робочих місцях, керівний склад та керівники підрозділів проходять навчання з питань охорони праці в спеціалізованих навчальних закладах за рахунок підприємства.

2.2. Управління ризиками підприємства в кризових ситуаціях

ПП «Алексзернотеніка» здійснює свою діяльність в Україні. Протягом останніх 2020-2022 років економічна ситуація в Україні мала ознаки нестабільності і, як наслідок, діяльність в країні може бути пов'язана з ризиками, які є нетиповими для країни з ринковою економікою. На тлі поточної ситуації відбувається переорієнтація української економіки на ринок Європейського Союзу (ЄС).

Управління бізнес-ризиками на підприємствах розглядається як структурований процес, що інтегрує бізнес-стратегію, людські ресурси, технології та знання. Концепція такої функції управління ризиками є інтегрованою, орієнтованою на майбутнє та орієнтованою на процес, з акцентом на управлінні всіма бізнес-ризиками, а не лише окремими ризиками (наприклад, валютними та процентними). Цей новий підхід до управління ризиками, який називається інтегрованим управлінням ризиками та кризовими ситуаціями, визначає та оцінює загальні ризики, які прямо чи опосередковано впливають на вартість компанії, та впроваджує стратегії управління ризиками, які доповнюють бізнес-стратегію.

Інтегроване управління ризиками пов'язує управління ризиками зі створенням вартості, де ризики виражаються в термінах їхнього впливу на корпоративні цілі, і підкреслює взаємозв'язок між показниками ризиків і загальною ефективністю бізнесу. Воно також враховує всі зацікавлені сторони, включаючи акціонерів, кредиторів, керівництво, співробітників, клієнтів і широку громадськість, що оточує компанію.

Цілісний підхід до інтегрованого управління ризиками ґрунтується на фундаментальному принципі, що всі співробітники несуть відповідальність за розуміння та управління ризиками в межах своєї сфери відповідальності. Управління ризиками як безперервний процес виявлення та кількісної оцінки ризиків вбудовано в найважливіші бізнес-процеси, такі як стратегічне управління, стратегічне планування, операційне управління та прийняття

рішень щодо фінансування та інвестицій, забезпечуючи послідовну оцінку ризиків при прийнятті бізнес-рішень.

ПП «Алексернотеніка» вважає, що такий підхід до управління ризиками є виправданим. Управління ризиками не розглядається як незалежна або несуттєва бізнес-функція, а вже вбудована в інші стратегічні функції компанії. Основними цілями інтегрованого управління ризиками є забезпечення балансу між досягненням більш високого прибутку і реалізацією можливих бізнес-можливостей, але це не означає повного усунення ризику як можливої мети. Ефективність управління ризиками передбачає вжиття заходів для мінімізації негативного впливу, який ризики можуть мати на очікувані прибутки та грошові потоки компанії, одночасно використовуючи позитивні ринкові можливості.

ПП «Алексернотеніка» використовує картування ризиків при впровадженні інтегрованого управління ризиками в свої бізнес-процеси. Процес картування ризиків не тільки відповідає на питання, на які ризики наражається компанія, але й значно допомагає керівництву у прийнятті рішень про те, чи потрібно управляти цими ризиками на рівні підприємства і яку комбінацію інструментів слід використовувати для досягнення результатів. Він покликаний допомогти їм.

З квітня 2019 року Національний банк України розпочав лібералізацію монетарної політики, вперше за останні роки суттєво знизивши облікову ставку (з 18% з 15.03.2019 до 6% з 12.06.2020 та на кінець 2020 року). 12 червня 2020 року міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service підвищило довгостроковий суверенний рейтинг України (в національній та іноземній валюті) з C1 до B3 з позитивним прогнозом до стабільного. 11.09.2020 Standard & Poor's підтвердило довгостроковий та короткостроковий та суверенні рейтинги України в іноземній та національній валюті на рівні B/B зі стабільним прогнозом. Standard & Poor's також підтвердило рейтинг України на рівні "uaA"[36].

Водночас, у другому півріччі 2019 року економіка України

продemonструвала тенденцію, яка продовжиться у 2020 році, а саме: незначний спад у промисловому секторі, впровадження реформ та нових законодавчих ініціатив після зміни політичної влади в країні. Все це впливає на ділову активність та тягне за собою певні ризики, які відсутні на ринках зі стабільною економікою, що спричиняє несприятливий інвестиційний клімат та певну рецесію. 2020 року рівень інфляції в Україні становив 5% (2019: 4,1%), при цьому відбулася значна (19,37%) девальвація національної валюти (12/2019). У червні 2020 року Міжнародний валютний фонд (МВФ) надав підтримку платіжного балансу та бюджету, щоб допомогти владі подолати виклики, спричинені епідемією COVID-19. Він затвердив 18-місячну програму на суму 5 мільярдів доларів США для надання підтримки [40]. Після схвалення цієї угоди кошти в розмірі 2,1 млрд. доларів США мали бути виділені негайно. На початку 2020 року негативні наслідки коронавірусу набрали обертів. Поширення COVID-19 спричиняє нестабільність, невизначеність та рецесію в Україні та світі протягом 2020 року [34].

Підприємство вжило низку запобіжних заходів для мінімізації ризику для своїх працівників, бізнесу та громад, включаючи організацію віддалених робочих місць та забезпечення працівників засобами індивідуального захисту. Компанія відчула вплив COVID-19 на знецінення своїх активів, діяльність, що приносить дохід, здатність генерувати грошові потоки, достатні для своєчасного виконання своїх зобов'язань, а також здатність продовжувати свою діяльність на безперервній основі [34].

ПП «Алексернотеніка» запровадив оплату шляхом перерахування коштів на поточний рахунок своїх постачальників протягом 30 календарних днів з дати поставки матеріалів або підписання сторонами акту приймання-передачі. Карантинні заходи вплинули на деякі активи, зокрема товари, матеріали та сировину. Швидкість конвертації грошових коштів зменшилася, оскільки багато підприємств працюють у стані значної економії ресурсів. Дохід від реалізації товарів та послуг зменшився, що призвело до зменшення зобов'язань з податку на прибуток підприємств та ПДВ. У період

карантинних обмежень знизилися обсяги виробництва, зменшився фонд оплати праці та нараховані зобов'язання. Компанія постійно контролює якість готової продукції. Щороку компанія намагається розширювати своє виробництво та послуги, інвестує в нове обладнання та техніку [35].

Основними ризиками, притаманними фінансовим інструментам компанії, є кредитний ризик та ризик ліквідності. Політика компанії з управління ризиками фокусується на непередбачуваності фінансових ринків і спрямована на мінімізацію потенційних негативних наслідків. Перелік ідентифікованих ризиків та заходи з їх управління на ПП «Алексзернотеніка» наведені в таблиці 2.4.

Кредитний ризик - це ризик того, що контрагент не зможе сплатити всі належні суми. Фінансовими активами, щодо яких компанія може наражатися на кредитний ризик, є торгова дебіторська заборгованість. Наш максимальний рівень кредитного ризику, як правило, відображається у балансовій вартості фінансових активів, що розкривається у звіті про фінансовий стан. Наша політика управління кредитним ризиком спрямована на ведення бізнесу з контрагентами, які мають добру репутацію та кредитну історію. Крім того, здійснюється постійний моніторинг дебіторської заборгованості з метою виявлення та своєчасного реагування на будь-яке погіршення ліквідності контрагентів [36]. Ризик ліквідності - це ризик того, що суб'єкт господарювання матиме труднощі з виконанням своїх фінансових зобов'язань. Підвищення ризику ліквідності може бути спричинене значною невідповідністю між строками надходження грошових коштів від фінансових активів та строками погашення фінансових зобов'язань. Завдання керівництва Компанії є підтримання балансу між поточним фінансуванням, достатнім обсягом грошових коштів та інших ліквідних активів і підтриманням належного рівня кредитних зобов'язань перед постачальниками та банками [34].

Компанія аналізує свої фінансові активи та зобов'язання за строками погашення та планує свою ліквідність відповідно до очікуваних строків

виконання зобов'язань за відповідними інструментами [34].

У процесі управління капіталом компанія розглядає позиковий та власний капітал як основні джерела формування капіталу. Цілями управління капіталом є.

Метою керівництва в управлінні капіталом є забезпечення здатності компанії продовжувати свою діяльність з метою отримання прибутку та фінансування операційних потреб, інвестицій та стратегій розвитку. Політика компанії з управління капіталом спрямована на забезпечення та підтримку оптимальної структури капіталу, зниження загальної вартості капіталу та забезпечення гнучкого доступу до ринків капіталу. Керівництво компанії здійснює постійний моніторинг структури капіталу і може коригувати політику та цілі управління капіталом відповідно до змін [34].

Основними ризиками в діяльності ПП «Алексзернотеніка» є: зниження попиту на продукцію через скорочення обсягів будівництва, зростання цін на матеріали, зміна умов контрактів, кредитний ризик, ризик ліквідності, порушення ланцюжка поставок, вузькість каналів збуту, порушення термінів оплати за продукцію та трудові ресурси.

Для забезпечення системного підходу до управління ризиками пропонується наступний набір документів:

- політика управління ризиками
- стандарти управління ризиками підприємства
- методологія управління ризиками (регламенти, формат звітності);
- реєстр ризиків
- посадові інструкції, що включають функції управління ризиками
- карта ризиків

Функція внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві здійснюється керівництвом, яке, спираючись на свої знання та досвід, приймає рішення щодо мінімізації ризиків, використовуючи наявні ресурси. Для зменшення ризиків та захисту діяльності компанія проводить щорічні аудиторські перевірки та моніторинг діяльності.

Таблиця 2.4

**Перелік ідентифікованих ризиків та заходи з їх управління на
ПП «Алексернотеніка»**

Категорія ризиків	Ризики	Наслідки	Рівень ризику	Пропозиції щодо заходів управління ризиками
1	2	3	4	5
Ринковий	- скорочення попиту на продукцію; - порушення ланцюгів постачання; - звуження каналів збуту,	Загроза зриву виробництва	високий	- проведення повторного аналізу клієнтів компанії та постачальників; - пошук нових ринків збуту; - налагодження нової логістики
Фінансово-економічний	- зміна умов контрактів; - порушення термінів розрахунків за продукцію;	Загроза зриву виробництва	середній	- запровадження оплати шляхом перерахування грошових коштів на поточний рахунок контрагента протягом 30 календарних днів з дати постачання матеріалів, або оформлення сторонами акту здачі-прийняття робіт
Науково-технічний	Відсутність нових технік та технологій	Загроза зриву виробництва	середній	- співпраця з науковими та експертними організаціями в сфері оцінки якості сировини; - інспектування діючої системи контролю виробництва; - впровадження нової продукції, технологій або удосконалення фізичних властивостей продуктів силами власних підрозділів
Кадровий	не ефективний підбір кадрів	Загроза зриву виробництва	середній	- розробка для робітників основних цехів відрядних розцінок для забезпечення грошової винагороди від обсягів виробленої продукції; - співпраця з закладами професійної освіти щодо надання можливості вдосконалення теоретичних знань студентів та в подальшому надання можливості працевлаштування на підприємстві; - вдосконалення механізмів унеможливлення хабарницьких дій з боку персоналу, а саме прозорі тендерні процедури

Джерело: сформовано автором за джерелами [34, 35].

Висновки до розділу 2.

ПП «Алексернотеніка» працює як допоміжна галузь сільськогосподарського машинобудування. Основними видами діяльності ПП «Алексернотехніка» є виробництво машин і устаткування для

сільського і лісового господарства, вантажний автомобільний транспорт, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. В 2022 року середньооблікова чисельність працівників складала 38 чоловік.

Згідно з аналізом опитаних компаній, загрози ліквідації або припинення діяльності компанії у 2022 році не було, а також не було виявлено жодних негативних подій, які могли б призвести до зупинки компанії. Компанія працювала в штатному режимі відповідно до встановлених планів.

В якості заходів щодо зниження ризиків та захисту бізнесу компанія планує підвищити продуктивність праці, реорганізувати виробничі потужності з використанням нового обладнання, реструктуризувати непрофільні активи компанії, проводити політику пошуку більш дешевих постачальників та відновити замовлення та виробничу діяльність.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

3.1. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях

По суті, криза - це ситуація, в якій необхідно приймати рішення. В управлінській економіці криза - це ситуація, в якій виживання підприємства ставиться під сумнів, тобто виживання підприємства знаходиться під загрозою. Вона загрожує виживанню постраждалої компанії і завдає значної шкоди цілям, які є важливими для виживання компанії. Звичайно, кризові ситуації на підприємствах характеризуються дефіцитом часу і необхідністю приймати рішення. Антикризове управління базується на знанні критичної бізнес-системи в контексті поточних політичних, економічних, торговельних, безпекових та інших ризиків, а також на вмінні ідентифікувати, аналізувати та оцінювати ризики, обирати та впроваджувати відповідні стратегії в процесі прийняття рішень та здійснювати комплексне антикризове управління ризиками у фінансовій системі. Вона базується на прийнятті індивідуальних та командних компетенцій до [34].

Перед прийняттям рішення про застосування відповідної моделі для подолання кризової ситуації зазвичай запроваджується так званий антикризовий менеджмент. Це не означає зміну існуючих контролів і введення нових, а створення такої системи в бізнес-середовищі, яка вимагає швидких і цілеспрямованих дій на всіх рівнях бізнес-системи. Антикризове управління починається з ідентифікації ситуації, діагностики ситуації, аналізу виробничих, ринкових і фінансових характеристик підприємства та вжиття заходів для подолання кризи або зміни стратегії. Оптимальною є ситуація, коли управлінська команда має достатньо часу і можливостей, щоб передбачити потенційні наслідки кризи та адаптуватися до них. Існуючі управлінські команди часто змінюються через те, що вони не змогли вчасно

розпізнати кризу або через власні помилки, спричинені недбалістю чи необізнаністю.

Та сама управлінська команда навряд чи зможе запропонувати вихід з такої ситуації. Кризові сигнали не можна ігнорувати, навіть якщо вони слабкі. Якщо не вжити жодних заходів, відповідальність за це повністю лягає на керівництво. Найпоширенішими моделями реагування на кризові ситуації є реорганізація бізнес-системи або зміни в організаційній структурі, зменшення розміру організації, а також різні моделі поживлення або відновлення бізнес-системи, причому найчастіше використовується модель реорганізації. Бізнес-системи використовуються як комплексний поворот бізнесу та вихід з кризової ситуації [35].

Непросто порекомендувати, яку модель слід застосувати у відповідь на бізнес-кризу. Консультантів можна залучати, коли виникають питання щодо системи управління, що є поширеним підходом у країнах з розвинутою ринковою економікою, який дає чудові результати. У ситуаціях антикризового управління стратегії управління, які можуть бути застосовані до системи управління, включають стратегії скорочення та відновлення. Бізнес-моделі антикризового управління, які можуть бути використані менеджерами, включають імітаційні моделі, сценарні моделі та портфельні моделі. Для подолання кризових ситуацій у бізнесі слід застосовувати кризове моделювання для формування антикризових команд для подолання кризових ситуацій [35].

Менеджери повинні враховувати потенційні кризові ситуації при стратегічному плануванні, визначенні проблеми, її вирішенні в команді тощо. Інформаційні запити на управління в кризових ситуаціях є передумовою для прийняття рішень, переходу від історичних даних до оцінки, прогнозування та інноваційного планування. Запити на управління в кризових ситуаціях обробляються, а дані з різних джерел узагальнюються. Важливо, що інформаційні технології, пов'язані з початком змін, мають потенціал для пом'якшення наслідків кризових ситуацій, оскільки вони можуть допомогти

бізнесу швидше і легше отримати важливу для нього інформацію в кризовій ситуації. Управління бізнес-системами в умовах кризи передбачає прийняття рішень і вирішення проблем у всіх аспектах їх функціонування. Для цього менеджерам потрібен доступ до даних, інформації та знань, необхідних для прийняття рішень і вирішення проблем, що виникають у кризових ситуаціях. Тому менеджери використовують кількісні методи та різні аналітичні техніки, що відповідають проблемам прийняття рішень у кризових ситуаціях. На відміну від управління ризиками, яке передбачає оцінку потенційних загроз і пошук найкращого способу їх уникнення, антикризове управління передбачає боротьбу із загрозами до, під час і після їх виникнення. Таким чином, антикризове управління включає в себе навички та методи, необхідні для виявлення, оцінки, розуміння та подолання складних ситуацій, особливо з моменту їх виникнення до початку процедур відновлення [34].

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення управління в кризових ситуаціях

Сутність управління в кризових ситуаціях полягає в забезпеченні умов такого функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші труднощі не є постійними і можуть бути вирішені за допомогою спеціальних заходів.

Антикризове управління включає в себе стратегічний менеджмент, теорію організації та організаційну поведінку, а також зв'язки з громадськістю та корпоративні комунікації.

Незалежно від структури власності та розміру компанії, вона неминуче стикається з певними ризиками та кризовими ситуаціями. Антикризове управління, навіть якщо воно впроваджене досконало, не є гарантією того, що не відбудеться великих втрат. Великі збитки можуть бути спричинені управлінськими рішеннями чи помилками або структурними змінами на

ринку. Тому значну увагу слід приділяти вдосконаленню системи управління в кризових ситуаціях.

Важливо, щоб компанії були обізнані з методами управління кризами та ризиками. Основна гіпотеза полягає в тому, що проведення неправильної фінансової політики є вирішальним фактором виникнення кризових ситуацій на підприємствах.

На основі виявлених факторів, що спричиняють кризову ситуацію, можна визначити відповідну стратегію виходу з неї. Рекомендовані стратегії виходу з кризи, залежно від її причин, наведені в таблиці нижче.

Таблиця 3.5

Рекомендовані стратегії відновлення залежно від причини кризової ситуації

Причини кризової ситуації	Стратегія відновлення
1	2
Погане управління	Зміни в управлінні та внутрішніх стратегіях
Неналежний фінансовий контроль	Зміна керівництва; фінансова реструктуризація та внутрішня стратегія
Високі витрати	Зміна керівництва; фінансова реструктуризація; внутрішні стратегії та зовнішні стратегії
Основні проекти	Внутрішня стратегія
Фінансова політика	Фінансова реструктуризація та внутрішня стратегія
Конкурентні недоліки	Внутрішні стратегії та зовнішні стратегії

Джерело: сформовано автором [34, 35]

Сучасне бізнес-середовище створює надзвичайно небезпечне та нестабільне бізнес-середовище, що характеризується високим ступенем ризику. Повністю уникнути ризиків неможливо, але на них можна впливати різними способами. Правильно ідентифікувавши ризики, можна мати певний вплив на них.

Кризові ситуації - це і загроза, і можливість, і різні інструменти оцінки ризиків використовуються для визначення того, на які ризики компанія

повинна наражатися і в якій мірі. Ефективне антикризове управління передбачає

Побудова ідеального захисту - це стратегія, яка не лише мінімізує ризики, на які наражається компанія, але й захищає майбутні грошові потоки від небажаних або негативних наслідків, дозволяючи досягти більшої прибутковості за рахунок ринкових змін, які позитивно впливають на бізнес.

Кризові ситуації можуть суттєво погіршити ринкову позицію та фінансове становище компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому компанії повинні визначати прийнятні межі ризику. З цих причин керівництво намагатиметься мінімізувати негативні події, які негативно впливають на виробництво і торгівлю.

Враховуючи глибину кризи на підприємстві, необхідно обрати чітку стратегію, спрямовану на досягнення головної мети - нормального функціонування. Вибір оптимального механізму антикризового управління на підприємствах пропонується здійснювати з урахуванням механізму, за допомогою якого підприємства поступово виходять з кризової ситуації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема поетапного виходу з кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором за [38].

Таким чином, можна рекомендувати заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям та вдосконалення управління у разі виникнення кризової ситуації.

- Діагностика процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій

Оперативні заходи в рамках стратегій запобігання неплатоспроможності

- Прогнозування виникнення, розвитку та наслідків кризових ситуацій
- Підтримка антикризової профілактики, тобто виявлення процесів і тенденцій, що призводять або можуть призвести до виникнення кризової ситуації;

- реалізація заходів з попередження кризових ситуацій

- організація та координація ефективних управлінських дій, спрямованих на подолання безпосередніх кризових ситуацій та їх наслідків

- Фінансове планування антикризового запобігання, тобто зміст, процедури та прогнозовані посткризові фінансові показники для розробки антикризових заходів щодо поліпшення стану компанії;

- джерела фінансування, тобто визначення можливості самофінансування за рахунок продажу основних засобів та залучення короткострокових і довгострокових кредитів.

Дослідження показало, що для ефективного вирішення цих питань необхідно зосередитися на розробці системи бюджетування, проведенні політики самозабезпечення, використанні фінансового аналізу та впровадженні принципів інвестиційного менеджменту.

У 2022 році ПП «Алексзернотехніка» планує реалізувати наступні заходи для запобігання кризовим явищам

- Продовження модернізації потужностей;
- збільшення обсягів виробництва
- Підвищення якості продукції та розширення ринків збуту;
- Пошук нових каналів постачання;

- управління персоналом для запобігання кризовим явищам.

ПП «Алексзернотехніка» вважає своїм головним завданням бути клієнтоорієнтованою компанією. Тому підприємство планує виробляти млинові комплекси з пневмотранспортом, які мають продуктивність від 0,2 до 1,2 тонни/ч. Пневмотранспортери від ПП «Алексзернотехніка» забезпечать високий рівень автоматизації, завантаження у важкодоступні місця і часткове очищення від дрібних домішок. В залежності від типу пневмотранспортери дозволять переміщати зернові низької та високої щільності у вертикальному і горизонтальному напрямках. У комплектацію пневмотранспорту входять труби різної довжини для зручності в роботі. При виборі пневмотранспортера варто враховувати тип транспортованих продуктів і ступінь їх забруднення. Швидка закладка і розподіл зерна в зерносховищі забезпечать компактне зберігання з мінімальними трудовитратами. Для оптимізації та зменшення виробничих витрат група планує придбати самоскиди. Для покращення умов праці також планується придбання нового мікроавтобуса для розвезення працівників після закінчення другої зміни. Постійно підтримується мінімальний запас запасних частин для забезпечення оперативного ремонту та безперебійної роботи обладнання підприємства, що допомагає уникнути простоїв виробництва; проводиться ремонт гуртожитку для покращення комфорту працівників підприємства; на підприємстві проводиться робота з підвищення якості та безпеки праці працівників заводу.

На нашу думку, до рекомендованих факторів, які могли б допомогти запобігти критичній ситуації на ПП «Алексзернотехніка», можна віднести наступні.

- Науковий підхід до виконання кожного елементу робіт;
- Науковий підхід до відбору, навчання та підготовки працівників;
- Співпраця з працівниками та розподіл відповідальності за результати між керівництвом та працівниками;

- Організаційна готовність і добрі стосунки із зацікавленими сторонами, які допоможуть керувати ситуацією після настання кризи.

Управління персоналом у кризових ситуаціях - це система науково обґрунтованих принципів, детальне планування заходів, що ґрунтується на досвіді та інтуїції менеджерів компанії. Схема системи антикризового управління персоналом підприємства представлена на рис.3.2.



Рис. 3.2. Схема системи антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором за [38].

Антикризове управління персоналом базується на загальних принципах управління персоналом і принципах, специфічних для антикризового управління. До загальних принципів належать системний підхід, рівні можливості, повага до людей, згуртованість колективу, горизонтальна співпраця, правові та соціальні гарантії. Принципи, специфічні для

антикризового управління, включають врахування довгострокової перспективи підприємства, інтеграцію та згуртованість колективу, участь працівників у прийнятті рішень, визнання професійного ядра кадрового потенціалу, підтримання балансу інтересів між керівництвом та персоналом, співпрацю з профспілками та органами державної влади. Таким чином, антикризове управління персоналом - це сукупність управлінських принципів і методів роботи з працівниками, орієнтованих на виведення компанії з кризової ситуації та на її сталий розвиток [38].

Рекомендуються традиційні моделі антикризового управління, які ґрунтуються на класичних інженерних директивах і визначають та виправляють вхідні дані та операційні проблеми, що призводять до неефективних результатів. Дослідження антикризового управління значно відійшли від цього завдання, але з внутрішньої точки зору акцент продовжує робитися на підході "вирішення проблем", часто зосереджуючись на факторах, що впливають на лідерство в антикризовому управлінні всередині організації. Слід звернути увагу не лише на тактичні аспекти антикризового управління, але й на важливість "кризової людини", зосередившись на обов'язках керівництва організації до, під час та після кризи. Зокрема, слід звернути увагу на зв'язок між сприйняттям кризи та кризовим лідерством, оскільки лідери, які сприймають кризу як загрозу, більш емоційно реагують і обмежені у своїх зусиллях, тоді як ті, хто визначає кризу як можливість, є більш відкритими та гнучкими [25]. Тому варто зосередитися на характеристиках кризових лідерів, наприклад, харизмі, і на тому, як ці характеристики впливають на внутрішню згуртованість під час кризи [19].

Було виявлено, що лідери організацій з високим рівнем довіри справляються з кризами, усвідомлюючи, що їхня здатність адаптуватися до надзвичайних ситуацій і змінювати свої психологічні патерни покращує співпрацю та ефективну комунікацію [26]. Це свідчить про те, що організація, яка заслуговує на довіру, може не тільки допомогти запобігти кризі, але й посилити зусилля лідерів, коли криза вже сталася [27].

Варто розглянути деякі умовні фактори, які можуть впливати на внутрішнє лідерство під час кризи. Ефективне управління може пом'якшити вплив кризи та посилити зусилля лідерів.

Внутрішня та зовнішня перспективи мають спільні характеристики у підході до антикризового управління. Звідси можна зробити висновок, що під час кризи когнітивні здібності керівництва та зацікавлених сторін знижуються. Крім того, обидві перспективи фокусуються на емоційних реакціях, які супроводжують кризу, що може призвести до негативних емоцій. Такі реакції збільшують зусилля з внутрішньої та зовнішньої координації та ускладнюють антикризове управління.

Основна відмінність між внутрішнім і зовнішнім поглядом на кризову ситуацію полягає в тому, що внутрішній погляд фокусується на розумових зусиллях керівника, спрямованих на розв'язання кризової ситуації, тоді як зовнішній погляд - на розумінні та сприйнятті зацікавлених сторін. Тому можливі різноманітні варіанти. Наприклад, стратегії реагування на кризу, ймовірно, будуть більш ефективними у поєднанні зі справжніми внутрішніми зусиллями, спрямованими на вирішення проблем, що призвели до кризи. Крім того, ефективне лідерство зовнішніх стейкхолдерів, швидше за все, переросте в ефективне лідерство внутрішньої аудиторії і навпаки [29].

Таким чином, управлінню персоналом у кризових ситуаціях підприємства слід приділяти особливу увагу при моделюванні управління людськими ресурсами, оскільки воно відіграє важливу роль в управлінні компанією в таких ситуаціях. Основними завданнями управління персоналом у кризових ситуаціях на підприємстві є: забезпечити підприємство необхідною кількістю персоналу відповідної кваліфікації; навчити працівників відповідно до прийнятої технології та організації виробництва.

Об'єктивно оцінювати результати діяльності кожного працівника як основу ефективної мотивації до праці; забезпечувати права і гарантії соціального захисту кожного працівника; забезпечувати безпеку праці.

Управління в кризових ситуаціях підвищує потребу в раціональному використанні ресурсів, у тому числі людських. Персонал повинен бути оптимально розподілений за видами праці.

Тому рекомендуємо ПП «Алексернотехника» впровадити наступні заходи: розробити систему відрядної оплати праці робітників основних цехів для забезпечення матеріальної винагороди за результатами праці; переглянути умови колективних договорів між адміністрацією та робітниками; забезпечити працівників виробничим, побутовим, культурним, медичним обслуговуванням; розробити заходи щодо організації відпочинку та оздоровлення робітників; розробити заходи щодо підвищення побутовим, культурним, медичним обслуговуванням працівників; розробити заходи щодо організації та проведення відпочинку з метою зміцнення здоров'я; впроваджувати на підприємствах на постійній основі.

ПП «Алексернотехника» вже з професійно-технічним училищем, надаючи студентам можливість покращити свої теоретичні знання та подальше працевлаштування на підприємстві. На підприємстві запроваджено трирівневе управління станом охорони праці та вдосконалено механізми запобігання хабарництву з боку персоналу - прозорі тендерні процедури.

Стабільність бізнесу, ринкову позицію компанії, фінансову та виробничу надійність забезпечують насамперед люди. Компанія прагне до того, щоб її співробітники могли творчо підходити до справи, співпрацювати з іншими та досягати оптимальних кінцевих результатів.

Висновок до розділу 3.

Розроблено та впроваджено своєчасний та комплексний аналіз фінансово-економічної стійкості підприємства, визначено актуальність проблеми локалізації кризових явищ та прийняття швидких рішень щодо подолання наслідків кризи з найменшою ймовірністю банкрутства підприємства.

У роботі показано, що поєднання складності організаційної структури та складного зовнішнього середовища може позитивно або негативно впливати на антикризове управління. Роль стратегічної гнучкості в антикризовому управлінні, а також довіра до організації можуть посилити зусилля керівників.

Корпоративне керівництво повинно мати вичерпну інформацію про всі бізнес-процеси.

Дослідження корпоративних зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю виявили негативні наслідки нехтування працівниками внутрішніми кризовими комунікаціями та позитивні наслідки взаємодії працівників, такі як здатність працівників ставати відвертими захисниками організації [28].

ВИСНОВКИ

Дане дослідження пропонує варіант вирішення актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту в кризових ситуаціях.

У роботі визначено теоретичні засади антикризового управління як складової комплексу управління підприємством. Незважаючи на те, що термін "криза" (грец. *krisis*) став одним з найбільш вживаних у сучасних економічних відносинах, його часте використання не призвело до чіткого розуміння його концептуального змісту. У вузькому розумінні кризу можна охарактеризувати як особливий стан розвитку явища, тобто поворот подій відносно "попередньої тенденції". Найбільш повне визначення корпоративної кризи дав Ульріх Крістек. Він розглядає кризу як незапланований, небажаний, обмежений у часі та умовно керований процес, наслідки якого неоднозначні і можуть означати руйнування або трансформацію.

Антикризове управління - це процес реалізації заходів щодо подолання криз, запобігання кризам і прогнозування криз, який передбачає своєчасну діагностику кризових ситуацій, аналіз причин їх виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку планів подолання криз і вибір превентивних заходів для запобігання кризовим явищам у майбутньому. Враховано наступне.

Висвітлено методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства. Вибір відповідних стратегій і методів антикризового управління та їх своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити її подальше функціонування і процвітання. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою діяльністю як на підприємстві в цілому, так і в його структурних підрозділах. Кожне підприємство стикається з кризовими ситуаціями в процесі своєї діяльності, але по-різному.

Визначено методологію оцінки операційної ефективності підприємств. Шляхом аналізу наукових досліджень визначено основні теоретико-

методологічні засади управління в кризових ситуаціях. Це пов'язано з тим, що, як справедливо зазначається в літературі, такий підхід до управління дозволяє керівництву організації розробити перспективу взаємовідносин між організацією в цілому та її зовнішнім середовищем.

Було проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ПП «Алексзернотехника». Підприємство працює в Україні у сфері сільськогосподарського машинобудування. ПП «Алексзернотехника» пропонує придбати пневмотранспорт, млинове обладнання, вимірювачі вологості і температури зерна, обладнання для обслуговування технологічних ліній та іншу техніку для роботи з сільськогосподарськими культурами. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 фінансовому році становила 38 осіб. Було проаналізовано фінансовий стан компанії.

Протягом останніх років економічна ситуація в Україні характеризується ознаками нестабільності і, як наслідок, діяльність в країні може бути пов'язана з ризиками, які не є типовими для країни з ринковою економікою. На тлі поточної ситуації відбувається переорієнтація української економіки на ринок Європейського Союзу (ЄС).

Незважаючи на ці фактори, станом на початок 2023 року немає підстав говорити про банкрутство приватного підприємства «Алексзернотехника»..

Аналіз організаційної структури підприємства. Організаційна структура підприємства базується на чіткому взаємозв'язку між окремими підрозділами організації, розподілі прав та обов'язків, її структура та органи управління змінюються та вдосконалюються. Розроблені заходи щодо забезпечення виробничого, культурно-побутового, медичного обслуговування, оздоровлення та відпочинку працівників, які підкріплені відповідними внутрішніми документами. підприємство регулярно організовує професійне навчання для своїх працівників у співпраці з професійно-технічними навчальними закладами.

Визначені методи управління ризиками компанії в кризових ситуаціях. Корпоративне антикризове управління розглядається як структурований

процес, що об'єднує бізнес-стратегію, людські ресурси, технології та знання для оцінки та управління ризиками, на які наражається компанія при досягненні своїх основних цілей. Такий погляд на функцію антикризового управління є цілісним, орієнтованим на майбутнє та орієнтованим на процес, і зосереджується на управлінні всіма бізнес-ризиками, а не лише окремими ризиками (наприклад, валютними та процентними). Цей новий підхід до антикризового управління, який називається інтегрованим управлінням ризиками та непередбачуваними обставинами, визначає та оцінює загальні ризики, які прямо чи опосередковано впливають на корпоративну вартість, та впроваджує стратегії управління ризиками, що доповнюють бізнес-стратегії.

Він визначає шляхи оптимізації процесу прийняття бізнес-рішень у кризових ситуаціях. Антикризове управління, навіть якщо воно досконало впроваджене, не гарантує, що не відбудеться значних втрат. Значну увагу необхідно приділяти механізмам вдосконалення управління в кризових ситуаціях. Компаніям важливо знати методи антикризового управління та управління ризиками. Основна гіпотеза полягає в тому, що проведення неправильної фінансової політики є вирішальним фактором виникнення кризових ситуацій на підприємствах.

На основі виявлених факторів, що спричиняють кризову ситуацію, можна визначити відповідну стратегію, яка призведе до виходу з неї.

Ми проаналізували методи антикризового управління підприємствами в сучасних умовах, що дозволило нам систематизувати класифікацію методів антикризового управління підприємствами та запропонувати напрями їх застосування.

Також було продемонстровано заходи щодо вдосконалення управління в кризових ситуаціях. Надійний менеджмент організації може не тільки допомогти запобігти кризовим ситуаціям, але й посилити зусилля керівників у разі виникнення кризової ситуації. Варто розглянути ряд непередбачуваних факторів, які можуть вплинути на внутрішнє лідерство під час кризи. Управління якістю може пом'якшити вплив кризи і посилити зусилля лідерів;

має незалежну раду директорів, яка може впроваджувати динамічні зміни і з меншою ймовірністю зазнає невдачі після кризи. Дослідження корпоративних зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю показують як негативні наслідки нехтування працівниками внутрішніми кризовими комунікаціями, так і позитивні наслідки взаємодії з працівниками, наприклад, їхню здатність стати відвертими захисниками організації.

Внутрішня перспектива показує, що лідер відіграє вирішальну роль у процесі антикризового управління. Стабільність бізнесу, надійність ринкової позиції, фінанси та виробництво забезпечуються насамперед людськими ресурсами. Досліджуване підприємство прагне мати працівників, здатних до творчості, розвитку співпраці з іншими та досягнення найкращих результатів. В умовах воєнного стану особливу увагу необхідно приділяти персоналу компанії, оптимізації виробництва та зміні логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко. - К.:ЦУЛ, 2003. - 504 с.
2. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. Гринько // Економіст. — 2013. — № 8. — С. 51—53.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — Т. 3. — № 6. — С. 316— 319
4. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія / А.М. Ткаченко, О.П. Єлець. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / І. О. Ахновська // Молодий вчений. №2 (17). - 2015. - С. 914-918.
6. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. - 2009. - № 38. - С. 106 - 116.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
8. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр.акад.друкарства, 2011. 252 с.
9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2004. - 580 с.
10. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва: монографія / І.С. Ладунка, І.В. Шутов. - Мукачево: Видавництво Мукачівський державний університет, - 2018

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2004. - 580 с
12. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: [Електронний ресурс]. - URL : <http://me.kmu.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2022)
13. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. наказом Міністерства економіки України 26.10.2010 р. N 1361 // Українська інвестиційна газета. - 2010. - № 73. - С. 15-22
14. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / І. В. Чібісова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. - 2012. - С. 389-394.
15. Coombs & Holladay, 2002; Perron, 1984; Weick, 1993
16. Bundy & Pfarrer, 2015; Coombs, 2007; Kahn, Barton, & Fellows, 2013
17. Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009, VEIL, 2011
18. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer First Published December 8, 2016 [Електронний ресурс]. - URL : <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 10.12.2021)
19. Kontic, L. (2007). Kljucni faktori u izboru strategije oporavka preduzeca. Beograd: Ekonomski anali.
20. Senic, R., & Lukic, S. (2008). Krizni menadzment.
21. Vukmirovic, N. (2011). Specijalna racunovodstva: modeliranje racunovodstvenog sistema u zavisnosti od vrste djelatnosti. Banja Luka: Ekonomski fakultet, Banja Luka.
22. Agencija za bankarstvo Republike Srpske. (2013). Odluka o minimalnim standardima za upravljanje kreditnim rizikom i klasifikaciju aktive

banaka. Retrieved January 10, 2016 from Agencija za bankarstvo Republike Srpske: - URL: <https://www.abrs.ba/public/data/documents/92/OdlKredRizKlAkt.pdf> (дата звернення: 20.12.2021)

23. Risk Management for the Purpose of Business Decision-Making in Crisis Situations, STRATEGIC MANAGEMENT, Vol. 21 (2016), No. 3, pp. 013-021, March 11, 2016

24. . Brown, J. A., Buchholtz, A. K., Dunn, P. 2016. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. Business Ethics Quarterly, 26: 181-199.

25. Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M. 2014. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. Academy of Management Review, 39: 1-21.

26. Wowak, A. J., Mannor, M. J., Wowak, K. D. 2015. Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. Strategic Management Journal, 36: 1082-1092.

27. Mazzei, A., Ravazzani, S. 2015. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. International Journal of Business Communication, 52: 319-337.

28. Goodstein, J., Butterfield, K., Neale, N. 2016. Moral repair in the workplace: A qualitative investigation and inductive model. Journal of Business Ethics, 138: 17-37.

29. Van der Meer, T. G. L. A., Verhoeven, J. W. M. 2014. Emotional crisis communication. Public Relations Review, 40: 526-536.

30. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI, поточна редакція від 06.10.2021:- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022)

31. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративних договорів» (№4470) :- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022)

32. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» (№2302а-д). :- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022).

33. Національний стандарт України ДСТУ Б В.2.6-156:2010 :- URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-800>

34. Класифікація видів економічної діяльності КВЕД:- URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 12.01.2022)

35. Програма співпраці з МВ, ФStaff-level agreement :- URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-direktoriv-mvf-zatverdila-pershiy-pereglyad-programi-stand-by-z-ukrayinoyu> (дата звернення: 15.02.2022)

36. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємства: монографія / Т.П. Гудзь. - Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. - 166 с

37. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень-березень 2021 р. :- URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/05/62> (дата звернення: 15.02.2022)

38. . Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. - 192 с.