

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№6 від «11» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

на тему: «Удосконалення менеджменту на підприємстві за умов кризової ситуації»

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи МЕ-23М

\_\_\_\_\_ Анастасія ЯКОБ

«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд.пед.наук, доцент

\_\_\_\_\_ Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ

«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд.екон.наук, доцент

Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ	7
1.1. Теоретичні засади кризового менеджменту як частини управлінської системи підприємства	7
1.2. Особливості побудови менеджменту на підприємстві в умовах кризи	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АЛЕКСЗЕРНОТЕХНІКА»	21
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Управління ризиками підприємства в умовах кризових ситуацій	31
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ	43
3.1. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях	43
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення менеджменту на підприємстві в умовах кризової ситуації	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

Загострення кризових явищ на національному рівні спричиняє виникнення складних ситуацій у підприємствах різних галузей. При цьому бізнес-кризи здебільшого можна передбачити, якщо їх причиною не є форс-мажорні обставини. Поступове відновлення економіки та підприємств України, що розпочалося після майже повної зупинки в перші місяці війни, свідчить про перехід до режиму роботи в умовах воєнного часу. Компанії активно шукають нові шляхи розвитку навіть у таких складних обставинах. За даними Американської торговельної палати, станом на середину квітня 2023 року 41% українських підприємств функціонують на повну потужність, а 50% працюють із обмеженнями, викликаними війною. У таких умовах ефективне управління стає вирішальним фактором для забезпечення стійкості підприємства, мінімізації ризиків, адаптації до змін і використання криз як можливостей для розвитку.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на характер ділової активності, спричинивши раптові негативні зміни, зокрема скорочення виробництва, звільнення персоналу, втрату конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, а іноді й банкрутство. У цих умовах керівники компаній мають розробляти ефективні стратегії відновлення та адаптації бізнесу до глобальних викликів.

Сьогодні підприємствам складно планувати діяльність із довгостроковою перспективою. Це підкреслює актуальність впровадження антикризового управління, яке допоможе вивести бізнес із кризи та забезпечити його стабільне функціонування. Особливого значення набуває створення дієвих програм антикризового менеджменту в умовах економічного спаду.

Науковці наголошують, що кризи є природною частиною розвитку підприємств, хоча їхній вплив на окремі компанії може бути руйнівним. Питання антикризового управління вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні

дослідники, серед яких І. Ансофф, Е. Альтман, І. Ахновська, В. Василенко, Р. Зузак, Є. Короткова та інші. Аналіз причин, класифікації та механізмів подолання криз також відображено у працях О. Денисюка, О. Дерев'янка, Є. Юрія. Прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях розглядали такі науковці, як І.М. Бутко, О. Ткаченко, Т. Гринько, Н.О. Кондратенко та інші.

Попри широкий спектр досліджень, залишається необхідність у глибокому вивченні шляхів оптимізації антикризового менеджменту, зокрема у розробці заходів щодо запобігання кризам і їхньої мінімізації в майбутньому. Інтеграція України до європейського простору зумовлює потребу в освоєнні сучасних підходів до антикризового управління.

Мета та завдання дослідження

Метою роботи є вивчення теоретичних і методологічних основ управління в кризових ситуаціях та розробка практичних рекомендацій.

Основні завдання включають:

- визначення теоретичних основ антикризового менеджменту;
- аналіз кризового стану підприємства;
- оцінку фінансово-економічних показників і організаційної структури;
- розробку рекомендацій з управління ризиками та оптимізації рішень у кризових ситуаціях;
- обґрунтування заходів для вдосконалення управлінських процесів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на прикладі ПП Алексернотехніка, а предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти менеджменту в умовах кризи.

Методи дослідження. Для збору та аналізу аналітичної інформації застосовувалися дані та статистичні матеріали з внутрішньої звітності підприємства.

Робота складається з трьох розділів.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту.

У другому розділі проведена оцінка стану менеджменту на ПП Алексзернотехніка.

У третьому розділі надані пропозиції щодо вдосконалення менеджменту підприємства в умовах кризової ситуації.

На основі дослідження зроблено висновки та розроблено рекомендації, які можуть бути використані для подальших досліджень у сфері сільськогосподарського машинобудування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах кризової ситуації.

Апробація результатів за проблемою дослідження кваліфікаційної роботи відбулася у форматі публікації основних напрямків, висновків та пропозицій в межах теми кваліфікаційної роботи, які обговорювалися на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2024.

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінок, 5 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 34 найменування, 6 додатків.

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

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

### **1.1. Теоретичні засади кризового менеджменту як частини управлінської системи підприємства**

Українські підприємства щодня стикаються з різноманітними факторами, які можуть створювати загрози їхньому функціонуванню та призводити до виникнення кризових ситуацій або повноцінних криз. Однак, кризові явища завжди мають свої причини. Нестабільність умов розвитку та негативний вплив зовнішнього середовища значно посилюють фактори, що сприяють формуванню кризи на підприємстві.

Випадки кризових ситуацій у діяльності підприємства можна розглядати як серйозні порушення в роботі його функціональних підсистем. Це пов'язано з масштабними, інтенсивними та тривалими збоями, які впливають на виконання підприємством своїх основних функцій. Такі порушення призводять до значних спотворень у реалізації процесів, обмежуючи їхню ефективність або повноцінність. У результаті функціональні підсистеми зазнають деструктивних змін, порушується їхній баланс, що спричиняє загальну функціональну розбалансованість підприємства.

У цих умовах контроль над окремими процесами значно послаблюється, а стан функціональних підсистем різко погіршується через накопичення порушень. Такі збої негативно впливають на основні параметри, які визначають стан підприємства як єдиної системи. На цьому етапі кризова ситуація охоплює ключові підсистеми підприємства, а відновлення нормальної роботи стає складним завданням. Для ліквідації таких збоїв необхідні значні ресурси, рішучі дії та інколи залучення сторонньої допомоги.

Усунення кризової ситуації вимагає швидких та ефективних дій в умовах екстремального характеру. Кризова ситуація є одним із найнебезпечніших проявів кризи підприємства. Тому антикризове управління має орієнтуватися на прогнозування можливих загроз і створення заходів для запобігання кризам. У разі виникнення кризової ситуації своєчасне втручання є ключовим для її подолання. Неправильно обрані методи подолання можуть значно підвищити ризик перетворення кризової ситуації на повноцінну кризу.

Криза на підприємстві є багатостадійним процесом, який має свій початок і завершення. Цей процес вимагає диференційованого підходу до управління на кожному з етапів. Таким чином, розглянемо поняття "криза" і визначимо її сутність у контексті управління підприємством.

Криза розглядається як обмежений у часі, небажаний і незапланований процес, що може суттєво ускладнити або навіть зробити неможливим нормальне функціонування підприємства, як зазначає Т. Гренц [5].

За А. Крутиком, криза визначається як якісна трансформація, що позначає перехід від існуючого стану до іншого, кардинально відмінного за основними параметрами [10].

На думку О. Єльця, криза є масштабною, непередбаченою подією, яка може мати як негативні наслідки у вигляді порушення рівноваги системи, так і позитивні ефекти, стимулюючи трансформаційні процеси та еволюцію підприємства.

У процесі діяльності підприємство може опинитися в ситуаціях, які впливають як позитивно, так і негативно на його стан. У найгірших сценаріях виникає кризовий стан, якого можна уникнути за умови ретельного аналізу причин негативних змін. Основну увагу при цьому приділяють закономірностям функціонування основного капіталу, технічним аспектам і інноваційним процесам. Проте ці підходи, характерні для класичної економічної теорії, в сучасних умовах можуть бути лише частково застосовними, особливо в Україні.

За О. Скібицьким, криза розвивається поетапно [16].

1. Починається зі стратегічної кризи, яка може виникнути у будь-якому аспекті діяльності.
2. Перетікає у кризу результатів.
3. Завершується фінансовою кризою, яка впливає на ключові показники роботи підприємства.

Фінансова криза, за думкою експертів, є найнебезпечнішим проявом загального кризового стану, оскільки загрожує стабільності підприємства. Її подолання є центральним завданням антикризового управління. О. Ареф'єва підкреслює, що фінансова безпека підприємства пов'язана із здатністю управляти ризиками, захищати інтереси організації та забезпечувати її сталий розвиток у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Науковці визначають економічну кризу як порушення рівноваги в економічній системі, спричинене багатофакторними змінами, включно з політичними, соціальними та фінансовими аспектами. Водночас криза може стати джерелом позитивного досвіду, сприяючи вдосконаленню управлінських механізмів.

Однією з головних причин кризи часто є неефективне управління. Відповідальність за негативні результати діяльності, як правило, лежить на управлінському апараті, який не зміг забезпечити злагоджене функціонування системи. У цьому контексті антикризове управління розглядається як обов'язкова складова менеджменту підприємства.

Кризи є однією з найскладніших і найменш вивчених проблем у сфері управління та економіки. Вони завдають значних збитків, особливо коли виникають раптово. Лише після їх настання теоретики пояснюють неминучість цих подій. У сучасному світі володіння актуальною інформацією про кризові явища стає ключовим для правильного реагування.

Глибоке розуміння кризи дозволяє не лише оцінити її вплив, але й знайти можливості для отримання позитивного досвіду. Важливо ухвалювати своєчасні рішення, які допоможуть ефективно реагувати на зміни в

політичному, економічному та соціальному середовищі. Здатність виявляти чинники, що провокують кризи, є основою для розробки механізмів їх прогнозування та мінімізації негативних наслідків. У розвинених країнах цьому питанню приділяється велика увага, що сприяє створенню дієвих антикризових заходів.

Однією з найбільших проблем є труднощі у передбаченні моменту виникнення кризи. Методи математичного моделювання залежать від точності початкових даних, які часто виявляються недостатньо детальними. Це підкреслює важливість аналізу основних причин кризи для забезпечення точнішого прогнозування та розробки ефективних стратегій запобігання.

Причини кризових явищ можна поділити на дві великі групи.

#### 1. Зовнішні причини:

- макроекономічні фактори (зміни у темпах зростання ВВП, інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття);
- геополітичні фактори (конфлікти, санкції, міжнародні кризи);
- глобальні економічні явища (зниження попиту на світових ринках, нестабільність у міжнародній торгівлі, зміна умов конкуренції).

#### 2. Внутрішні причини:

- мікроекономічні показники (недостатня рентабельність, поганий фінансовий стан, низька ліквідність);
- управлінські проблеми (неефективне прийняття рішень, слабкий менеджмент, недоліки у плануванні);
- соціальні чинники (відсутність професійного розвитку співробітників, низький рівень мотивації, висока плинність кадрів).

Детальне вивчення причин виникнення криз дозволяє підвищити рівень готовності до їх подолання. Розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, що провокують кризу, є основою для вибору правильних стратегій управління, які допоможуть мінімізувати втрати та забезпечити стабільність у майбутньому.

Сьогодні для керівників підприємств першочерговим завданням є створення системи, яка дозволяє ідентифікувати основні ознаки кризи, оцінити її негативні наслідки, спрогнозувати розвиток подій і розробити план виходу з неї. Слід усвідомлювати, що ймовірність кризи існує завжди, адже будь-яка система може стикатися з непередбачуваними чинниками, які знижують точність прогнозів.

Криза, хоча часто має негативні наслідки, також може стимулювати розвиток, сприяючи переходу системи на новий якісний рівень. Її виникнення обумовлене невідповідністю фінансово-господарських показників параметрам зовнішнього середовища. Основними причинами кризи є події або явища, що провокують кризові фактори. Виділяють чотири стадії розвитку кризи.

1. Перша стадія. Приховане зниження ефективності капіталу, рентабельності та ділової активності. Необхідно переглянути стратегію підприємства та провести його реструктуризацію.

2. Друга стадія. Виробництво стає збитковим. Цю проблему вирішують за допомогою добровільної реструктуризації.

3. Третя стадія. Підприємство практично втрачає власні кошти та резервні фонди, що значно ускладнює розвиток. Для стабілізації необхідні термінові заходи щодо пошуку ресурсів. В іншому разі виникає криза ліквідності та ризик банкрутства.

4. Четверта стадія. Стан гострої неплатоспроможності. Підприємство не може фінансувати навіть скорочене виробництво чи виконувати зобов'язання. Це загрожує повною зупинкою діяльності.

Ознаки кризи:

- порушення балансу економічної системи;
- переломний момент у розвитку системи;
- нагальна необхідність термінових дій;
- потенційна загроза економічним та соціальним цінностям;
- невизначеність щодо шляхів вирішення проблем;

- зниження контролю над подіями;
- мінімізація часу на прийняття рішень, що викликає стрес і напругу серед учасників;
- обмежена інформація для ухвалення рішень;
- підвищення емоційного напруження.

Створення системи, яка дозволить виявляти ранні етапи кризи, є запорукою мінімізації її наслідків. Важливим є не лише своєчасне прогнозування кризових явищ, але й розробка ефективних антикризових заходів. Особливу увагу варто приділити стратегічному управлінню, спрямованому на розв'язання ключових проблем і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, вчасне визначення ознак кризи, її аналіз і розробка заходів з мінімізації наслідків є важливими складовими успішного антикризового управління.

Антикризове управління має системний характер і спрямоване на прогнозування, попередження та ліквідацію несприятливих явищ. Наприклад:

1) А. Грязнова зазначає, що воно базується на комплексному підході до управління підприємством із використанням усіх можливостей сучасного менеджменту;

2) За В. Василенком, це процес, що передбачає виявлення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробку та реалізацію заходів з мінімізації наслідків і використання кризових факторів для розвитку [7];

3) М. Федотова додає, що антикризове управління включає створення стратегічних програм для подолання труднощів і зміцнення позицій підприємства на ринку [30].

Ефективність антикризової діяльності залежить від своєчасності й обґрунтованості рішень, які враховують профілактику банкрутства та фінансової кризи. Система антикризового управління охоплює прогнозування, запобігання кризі та, за необхідності, її подолання.

Особливості антикризового менеджменту включають:

- специфічність цілей,
- обмежені ресурси й час,
- орієнтацію на усунення причин проблем,
- інноваційність підходів.

Методи подолання криз залежно від їхніх причин визначаються з урахуванням специфіки діяльності, форми власності, розміру підприємства та доступних ресурсів. Фахівці вважають, що антикризова політика є частиною загального менеджменту, спрямованого на уникнення економічних труднощів і підтримку стабільного функціонування.

Якісне управління кризовими ситуаціями сприяє ефективному плануванню, раціональному використанню ресурсів, запобіганню потрясінням і покращенню комунікації в організації. Воно також підвищує довіру інвесторів і загальну ефективність бізнесу.

Кризове управління передбачає всебічний аналіз причин, профілактику несприятливих явищ і розробку стратегій для подолання кризи. Це дозволяє підприємствам мінімізувати втрати, покращити операційні та фінансові показники й уникнути повторення подібних ситуацій у майбутньому.

## **1.2. Особливості побудови менеджменту на підприємстві в умовах кризи**

Система менеджменту сучасних підприємств має свої особливості, пов'язані з видами діяльності, встановленими зв'язками та взаємодіями. Однак, як і будь-яка інша, система управління підприємством включає такі складові:

- 1) принципи та цілі управління;
- 2) організаційна структура;
- 3) правова база;
- 4) економічні методи управління [34, с. 43].

На сучасному етапі та в кризових ситуаціях менеджмент має велике значення. При управлінні підприємством важливо управляти всіма факторами виробництва і всіма видами використовуваних ресурсів, а для того, щоб подолати диспропорції і дисбаланси, керівникам підприємств необхідно освоювати нові практичні інструменти і методи управління в нинішній ситуації. Важливою умовою роботи в умовах кризи є наявність так званої команди або людських ресурсів. Команда, персонал, колектив може не тільки протистояти складним ситуаціям, але й отримати нові переваги в умовах кризи.

В умовах кризи компаніям необхідно вижити і зміцнити свої позиції на ринку, що вимагає невідкладних заходів щодо вдосконалення систем управління. У цивілізованих країнах з розвинутою економічною системою законодавство про неплатоспроможність є одним з основних елементів механізму правового регулювання ринкових відносин. Під неспроможністю підприємства розуміється визнана арбітражним судом або оголошена боржником нездатність боржника в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів за його грошовими зобов'язаннями [23, с. 28] та (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових платежів [23, с. 28].

Найважливішим способом управління підприємствами у кризовій ситуації є поліпшення економічної ситуації лише на рівні держави та її суб'єктів. Процедура неспроможності нежиттєздатних підприємств дозволяє використовувати найефективніші інструменти управління підприємствами, що у скрутному фінансовому становищі можна знайти рішення.

Для того, щоб знайти рішення для виведення підприємств з кризи, необхідно визначити найважливіші фактори зовнішнього середовища (макросередовища) та ступінь впливу кожного з них. Також слід розглянути та проаналізувати фактори мікросередовища. Результатом є загальна картина середовища, в якому працює компанія, що допоможе їй вийти з кризи.

Дослідження ринку - наступний крок в антикризовому управлінні. Ринкове середовище - це співвідношення між попитом і пропозицією. Для

компаній, що перебувають у кризі, знання ринкової ситуації є основою для розробки системи антикризового управління. Результати дослідження ринку представляються у вигляді документа:

- загальний огляд або звіт, що містить загальні характеристики ринку;
- тематичні огляди кон'юнктури ринку (відображають деталі конкретної ситуації або конкретного товарного ринку);
- оперативної ринкової інформації, яка є своєрідним «сигналом» про певний процес ринкової динаміки [34].

Місткість ринку товару - це обсяг продажу товару, можливий за певного рівня та за різних цін, що характеризується величиною попиту на даний товар і величиною пропозиції цього товару. Місткість ринку визначається наступними факторами:

- 1) загальні фактори (кількість і структура товарної пропозиції);
- 2) тип і якість товару та обсяг імпорту;
- 3) рівень життя і потреби населення; купівельна спроможність;
- 4) рівень цін на товари;
- 5) чисельність населення, його соціальна, статева та вікова структура;
- 6) насиченість ринку;
- 7) стан збутової, торговельної та сервісної мереж;
- 8) географічне розташування ринку;
- 9) специфічні фактори (природно-кліматичні умови);
- 10) національні та побутові традиції;
- 11) рівень успішності даної товарної пропозиції;
- 12) умови фізичного та морального зносу;
- 13) раціоналізація збуту;
- 14) ціни на енергоносії тощо [14, с. 8].

Оскільки фактори, що визначають ємність ринку, є взаємопов'язаними, необхідно систематизувати та проаналізувати дані з метою пошуку причинно-наслідкових зв'язків, а також провести попередній аналіз інформації для подальшої її кількісної та якісної оцінки. Аналіз стану

внутрішнього середовища є наступним етапом антикризового управління. Оскільки підприємство в кризовій ситуації не може адекватно реалізувати цілі виживання, ефективності, результативності, продуктивності та практики прийняття рішень.

У практиці управління бізнесом для подолання негативних наслідків кризи використовуються інструменти антикризового управління, які здатні пом'якшити негативні явища. Однак багато компаній почали використовувати методи антикризового управління як посткризові інструменти для нейтралізації наслідків кризи. На нашу думку, для того, щоб ефективніше справлятися з наслідками кризи, компаніям слід заздалегідь підготуватися до цілого ряду негативних наслідків. Тому існуюча система управління має бути доповнена напрямом антикризової стратегії, який повинен включати превентивні - передкризові - інструменти корпоративного управління, суть яких полягає у підготовці до кризових ситуацій та реалізації превентивних заходів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [19, с. 20].

Однак докризові інструменти менеджменту підприємства використовуються на практиці менше, ніж посткризові. Таким чином, на сучасному етапі існує серйозна проблема недооцінки потенціалу превентивних заходів в управлінні бізнесом, що призводить до відсутності єдиної методологічної та практичної концепції застосування превентивних заходів в управлінській практиці.

Антикризові заходи застосовуються для подолання ситуацій, які загрожують виживанню бізнесу і головним питанням є виживання бізнесу. Заходи антикризового управління поділяються на шість груп:

1. Комплексне скорочення витрат.
2. Реорганізація фінансового сектору.
3. Реорганізація організаційної структури.
4. Розробка маркетингових програм.
5. Використання нових методів використання людського капіталу.

б. Інші заходи, такі як злиття та поглинання; створення дочірніх компаній; спільні підприємства.

У випадку економічної кризи методи антикризового управління можуть застосовуватися комплексно або частково. Тому методи антикризового управління широко застосовуються в управлінській практиці сучасних підприємств, особливо з огляду на поточну економічну ситуацію. При цьому антикризове управління складається з двох напрямків:

- антикризове управління в посткризових ситуаціях;
- антикризове управління в передкризових ситуаціях.

Хоча перший аспект є поширеним і застосовним, другий аспект все ще широко використовується і обговорюється в академічних колах. Використання інструментів превентивного управління зазвичай впроваджується в рамках реінжинірингу бізнес-процесів.

Це означає впровадження нових структур зв'язків, побудованих на управлінні знаннями [24, с. 37].

Це також включає використання інвестованих інструментів для безперервної обробки та вдосконалення виробничих процесів з урахуванням концепції безперервних потоків створення цінності (методика ощадливого виробництва). Використання методів передкризового управління може значно підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку при низькому рівні інвестицій за рахунок залучення до цього процесу всього трудового колективу, що, в свою чергу, може знизити рівень помилок і навіть необґрунтованих витрат в масштабах всієї компанії.

Водночас, кожне підприємство, в якому воно функціонує, постійно перебуває під загрозою кризи, але не всі підприємства мають заходи передкризового управління. Цей факт вказує на необхідність розробки комплексної програми корпоративного управління з метою мінімізації майбутніх ризиків, створення необхідних резервів для нівелювання негативного впливу майбутніх економічних та внутрішніх криз, а також забезпечення стабільного джерела доходів для мінімізації втрат підприємства

та виходу з кризи. На нашу думку, саме визначення «буферної зони» у вигляді ключових показників діяльності компанії дає можливість компанії знизити ступінь ризику та реагувати на мінливі умови ведення бізнесу шляхом реалізації програми передкризового управління. При цьому стратегічне бачення керівництва компанії має змінюватися в міру виникнення нових умов ведення бізнесу [14, с.7]. Таким чином, на підприємстві можлива реалізація обох можливих антикризових орієнтацій (ex-ante та ex-post crisis).

Ми пропонуємо розраховувати набір індикаторів «критичного рівня» як міру необхідності застосування заходів посткризового та докризового управління. Ці індикатори вказують на ймовірність реалізації передкризового управління або на необхідність застосування антикризових заходів.

В якості таких параметрів можна використовувати наступні коефіцієнти: платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність та рентабельність підприємства [19, с. 28].

Платоспроможність - це показник здатності підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Повністю ефективна платоспроможність - це здатність забезпечити погашення всіх непогашених боргів за рахунок коштів підприємства без втрати досягнутого рівня розвитку. Іншими словами, мінімальне значення цього коефіцієнта дорівнює 1. Таким чином, поки ця умова виконується, компанія має достатні фінансові резерви для підтримки свого функціонування в умовах можливої кризи. Однак, якщо цей показник опускається нижче 1, тобто до рівня, достатнього для покриття лише короткострокових зобов'язань, необхідно провести внутрішню реструктуризацію компанії із застосуванням заходів докризового управління, щоб підняти коефіцієнт платоспроможності вище 1.

Якщо компанія не в змозі сплачувати навіть короткострокові борги і відчуває брак коштів, необхідна агресивна програма антикризового реагування. Ця програма може включати реструктуризацію компанії та реструктуризацію боргів, вилучення коштів з довгострокових проектів і

здачу в оренду або лізинг надлишкових площ та обладнання. Вона також вимагатиме заходів жорсткої економії та обліку як фінансових ресурсів, так і сировини та запасів. Іншими словами, головна мета програми - врятувати підприємства від банкрутства та відновити їхню платоспроможність [34].

Показники фінансової стійкості компанії показують ступінь стабільності фінансового стану компанії, що забезпечується власним капіталом у структурі джерел фінансування. Для антикризового управління важливими є чотири стани фінансової стійкості підприємства. Це перші два типи.

1. Абсолютна фінансова стійкість (підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів і фінансує свої фінансові запаси за рахунок власних оборотних коштів (ВОК));

2. Нормальна фінансова стійкість (підприємство раціонально використовує позикові кошти і фінансує свої запаси з оптимальним співвідношенням оборотних коштів до довгострокових боргів і дебіторської заборгованості, причому ці борги беруться лише на суми, які можуть бути повністю погашені вчасно), що гарантує платоспроможність підприємства.

Однак, якщо індикатор фінансової стійкості переходить у третій стан (нестійкий), то платоспроможність підприємства знаходиться під загрозою і необхідно вживати запобіжних заходів щодо запобігання кризовим явищам. Тобто, окрім капіталу та довгострокової заборгованості, слід також збільшити короткострокову заборгованість, щоб вирішити проблему короткострокового дефіциту грошових коштів. Коли підприємство досягає четвертого (кризового) фінансового стану, виникає потреба у впровадженні програми антикризової готовності. На цьому етапі брак фінансових ресурсів настільки великий, що виникає питання, чи не збанкрутує підприємство [29, с. 280].

Ліквідність підприємства - це здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання. Цей коефіцієнт відображає здатність підприємства погашати короткострокові борги за рахунок грошових коштів,

короткострокових фінансових інвестицій та коштів на розрахунковому рахунку. Значення 0,2 або вище вважається нормальним, і чим вище значення, тим вища платоспроможність компанії. Якщо він менший за 0,2, то наближення компанії до банкрутства вимагає застосування інструментів антикризового управління [19, с. 44].

Таким чином, використовуючи вищезазначені показники як індикатори реалізації заходів перед- та посткризового управління, система може бути універсально застосована до підприємств різного розміру, з різною структурою власності та в різних галузях. У подальшому може бути розроблений комплексний механізм антикризового управління з конкретними рекомендаціями як докризового, так і посткризового управління для ключових проблемних сфер підприємств. Цей механізм буде інструментом управління і включатиме елементи як докризового, так і післякризового управління.

Вибравши правильні стратегії та методи антикризового управління і вчасно їх реалізувавши, організація може подолати кризу і забезпечити своє подальше функціонування та процвітання. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою діяльністю як на підприємстві в цілому, так і в його структурних підрозділах. Усі організації стикаються з кризами у своїй діяльності, хоча і в різних формах.

Найважливішим інструментом управління бізнесом в умовах кризи є поліпшення економічної ситуації лише на рівні держави та її суб'єктів. У практиці управління бізнесом для подолання негативних наслідків кризи використовуються інструменти антикризового управління. У разі настання економічної кризи інструменти антикризового управління можуть застосовуватися комплексно або частково. Тому інструменти антикризового управління можуть широко застосовуватися в практиці управління сучасними підприємствами, особливо з урахуванням поточного стану економіки.

## 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 ( № свідоцтва платника ПДВ 100260742).

Основними видами діяльності ПП Алексзернотехніка є: виробництво сільськогосподарських та лісогосподарських машин і устаткування; технічне обслуговування та ремонт промислових машин і устаткування; виробництво машин і устаткування для виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

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 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.

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

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних і власних потреб та одержання прибутку шляхом самостійного, активного і систематичного здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності. Діяльність Товариства охоплює наступні напрямки:

- виробництво машин та обладнання для переробки сільськогосподарської продукції;
- монтаж машин та обладнання для переробки сільськогосподарської продукції;
- оптова торгівля іншими машинами та обладнанням;
- здавання під найм власного чи орендованого нерухомого майна;
- автомобільний вантажний транспорт;
- вирощування зернових та технічних культур - Змішане сільське господарство;
- послуги у сфері рослинництва та озеленення;
- виробництво будівельних матеріалів і конструкцій.

Статутний капітал Товариства формується відповідно до вимог чинного законодавства і може бути збільшений шляхом збільшення номінальної вартості акцій або випуску додаткових акцій існуючої номінальної вартості в порядку, передбаченому чинним законодавством, або може бути зменшений у порядку, встановленому Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Товариство має відокремлені основні та оборотні засоби, самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків і діє на основі повного господарського розрахунку та самоокупності.

Підприємство забезпечує оплату праці, соціальні та правові гарантії відповідно до вимог чинного законодавства. Чисельність працівників, які працюють за контрактом на підприємстві, не може перевищувати чисельність, передбачену чинним законодавством.

Результати діяльності підприємства відображаються в фінансовому звіту малого підприємництва.

Оцінка діяльності ПП Алексзернотехніка проводилася за матеріалами фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д, Е).

Аналіз майнового стану підприємства проводиться у декілька етапів. Проаналізуємо стан активів та його окремих частин ПП Алексзернотехніка за 2019 – 2023 рр.

Загальний капітал підприємства показує загальну суму фінансових ресурсів, якими володіє підприємство (власний і залучений капітал) (табл. 2.1).

Загальний капітал знизився з 3494,5 тис. грн у 2019 році до 3385 тис. грн у 2023 році, що є зменшенням на 109,5 тис. грн. Це може свідчити про зниження масштабів діяльності або зміну джерел фінансування.

Власний капітал — це ресурси підприємства, які належать йому на праві власності. Власний капітал зростає з 871,6 тис. грн у 2019 році до 1094,6 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 223 тис. грн. Це свідчить про позитивну тенденцію щодо збільшення фінансової стійкості підприємства.

Частка власного капіталу в загальному капіталі: у 2019 році — 24,94%, у 2020 році — 22,84%, у 2021 році — 25,54%, у 2022 році — 41,4%, у 2023 році — 32,33%. Спостерігається коливання частки власного капіталу в загальному капіталі. У 2022 році частка різко зросла до 41,4%, що може свідчити про покращення фінансової стійкості, але в 2023 році вона знизилася до 32,33%. Це може вказувати на зростання залученого капіталу або зменшення власних коштів.

Власний оборотний капітал змінюється дуже сильно. З - 878,1 тис. грн у 2020 році він перетворюється на +752,1 тис. грн у 2022 році, що свідчить про поліпшення оборотних активів і фінансової гнучкості підприємства. У 2023 році цей показник знову зменшується на -213,1 тис. грн, але він залишається позитивним.

Залучений капітал, що включає в себе кредиторську заборгованість, є джерелом фінансування, яке не належить підприємству. Залучений капітал зменшився з 2622,9 тис. грн у 2019 році до 2290,4 тис. грн у 2023 році, що є зниженням на 332,5 тис. грн. Частка залученого капіталу в загальному капіталі також знизилася з 75,05% у 2019 році до 67,66% у 2023 році, що вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів балансу ПП Алексзернотехніка

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 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: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]

Кредиторська заборгованість залишалася основним компонентом залученого капіталу протягом аналізованих років. Кредиторська заборгованість значно зменшилася в 2022 році, але в 2023 році знову зростає.

Загальний капітал підприємства в період з 2019 по 2023 рік знизився на 109,5 тис. грн, що може вказувати на зменшення масштабів діяльності чи зміну джерел фінансування. Власний капітал зростає, що свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства. Частка залученого капіталу у загальному капіталі зменшилася, що свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування. Власний оборотний капітал значно покращився, але знову став негативним у 2023 році, що потребує додаткового аналізу щодо можливих причин.

Загалом, підприємство має позитивну динаміку щодо власного капіталу та зниження залежності від залучених коштів, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості.

Аналіз структури пасивів підприємства дозволяє оцінити, яким чином підприємство фінансує свою діяльність, які джерела коштів використовує (власні чи позикові) і як змінюється співвідношення між ними. В таблиці 2.2 відображений аналіз пасивів балансу досліджуваного підприємства.

Загальний капітал — це сума власного та залученого капіталу підприємства. У нашому випадку, загальний капітал підприємства змінився з 3494,5 тис. грн у 2019 році до 3385 тис. грн у 2023 році, що становить зниження на 109,5 тис. грн. Відзначимо, що зниження загального капіталу у 2022 році (до 2455,2 тис. грн) вказує на значне зменшення активів або капіталу підприємства в умовах можливої фінансової кризи чи зменшення масштабу діяльності.

Власний капітал — це фінансування підприємства за рахунок його власних коштів. Збільшення власного капіталу свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. 2019 рік: Власний капітал складає 871,6 тис. грн. 2023 рік: Власний капітал зріс до 1094,6 тис. грн. Це збільшення на 223 тис. грн за період.

Оборотний капітал є критично важливим для забезпечення фінансової гнучкості підприємства, а його наявність є показником здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури пасивів балансу ПП Алексзернотехніка

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 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: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]

Значне поліпшення у 2022 році, коли підприємство стало мати позитивний власний оборотний капітал (+752,1 тис. грн). Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства і здатність покривати свої поточні зобов'язання. Проте в 2023 році цей показник зменшився до +665 тис. грн, що може вказувати на часткові труднощі в управлінні оборотними активами.

У 2022 році частка власного оборотного капіталу в загальних власних коштах була 74,0%, що свідчить про значну покращену ліквідність. В 2023 році цей показник знизився до 60,75%, але залишається високим.

Залучений капітал підприємства в основному складається з кредиторської заборгованості. 2019 рік: Залучений капітал складає 2622,9 тис. грн. 2023 рік: Залучений капітал знизився до 2290,4 тис. грн, що є зменшенням на 332,5 тис. грн за період.

Частка залученого капіталу значно знизилась у 2022 році (до 58,6%), що може свідчити про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, зокрема, зниження кредиторської заборгованості. Проте в 2023 році частка знову зросла до 67,66%, що може бути пов'язано із збільшенням кредиторської заборгованості або збільшенням короткострокових зобов'язань.

Кредиторська заборгованість є основним елементом залученого капіталу. Кредиторська заборгованість зросла у 2020 році, потім спостерігався різкий спад у 2022 році, що свідчить про можливі зусилля підприємства по оптимізації боргових зобов'язань. Однак у 2023 році цей показник знову збільшився, що може вказувати на потребу у фінансуванні короткострокових зобов'язань.

Для покращення фінансової стійкості, підприємству слід зберігати контроль за обсягами залученого капіталу та вживати заходів щодо оптимізації боргових зобов'язань.

Одним із ключових інструментів антикризового управління підприємством та забезпечення їх фінансово-економічної стійкості є аналіз капіталу підприємства, джерел його формування, ефективності та потенційних можливостей використання в умовах кризи.

Ліквідність активу визначається його здатністю бути швидко перетвореним у грошові кошти. Ступінь ліквідності залежить від тривалості часу, необхідного для такої конверсії: чим коротший цей період, тим вища ліквідність активу.

Ліквідність компанії означає, що вона теоретично має достатньо оборотних коштів для погашення короткострокових зобов'язань, навіть у разі неможливості своєчасного виконання умов контракту.

Зосередимося на аналізі майнового стану підприємства та аналізі ліквідності. Розглянемо, що ці показники означають і які висновки можна зробити з їхнього розвитку (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти ліквідності підприємства ПП Алексзернотехніка

Показники	Розрахункові показники				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
<b>1. Аналіз майнового стану підприємства</b>					
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,80	0,83	0,89	0,93	0,90
<b>2. Аналіз ліквідності підприємства</b>					
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: складено автором на основі даних підприємства [Додаток Б, В, Г, Д, Е]*

Коефіцієнт зносу основних засобів показує, яку частину основних засобів підприємство втратило через амортизацію і знос. Він розраховується як відношення суми зношених основних засобів до їхньої первісної вартості. Коефіцієнт зносу основних засобів зростає з 0,80 до 0,93 у 2022 році, що вказує на поступове старіння основних засобів підприємства, тобто частка зношених активів зростає.

У 2023 році цей показник трохи знизився до 0,90, але все одно залишається на високому рівні. Це може свідчити про необхідність оновлення обладнання та інвестицій в модернізацію основних засобів.

Загалом, високий коефіцієнт зносу може вказувати на потребу в заміні або ремонті основних засобів, щоб підтримати їхню ефективність.

Коефіцієнт покриття показує, наскільки підприємство здатне покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів. У 2019–2020 роках коефіцієнт покриття знижувався, що свідчить про зменшення здатності підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Однак у 2022 році спостерігається різке покращення до 1,52, що вказує на покращення ліквідності підприємства та можливість ефективно покрити свої поточні зобов'язання.

У 2023 році коефіцієнт знизився до 1,29, але все одно залишається на хорошому рівні. Це вказує на достатню ліквідність для покриття короткострокових зобов'язань, хоча підприємству варто звернути увагу на можливе зниження ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання без урахування запасів (оскільки запаси можуть бути менш ліквідними).

У 2019–2020 роках коефіцієнт швидкої ліквідності був дуже низьким, що вказує на серйозні проблеми з ліквідністю та здатністю підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Однак у 2022 році цей показник значно покращився до 1,41, що означає, що підприємство стало набагато більш здатним покривати свої зобов'язання без необхідності реалізації запасів.

У 2023 році коефіцієнт знизився до 1,17, але все одно залишався в межах прийняттого значення, що вказує на хорошу ліквідність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість.

У 2019–2020 роках коефіцієнт абсолютної ліквідності був дуже низьким, що вказує на те, що підприємство мало дуже обмежені грошові кошти та дебіторську заборгованість для покриття своїх поточних зобов'язань.

У 2021 році показник зріс до 0,14, але ще був низьким, що свідчить про залежність підприємства від позикових коштів для погашення зобов'язань.

У 2023 році коефіцієнт підвищився до 0,39, що свідчить про поліпшення ліквідності підприємства і кращу здатність покрити свої короткострокові зобов'язання без необхідності залучення зовнішнього фінансування.

Чистий оборотний капітал показує різницю між оборотними активами і короткостроковими зобов'язаннями, що дозволяє оцінити, скільки коштів підприємство має для фінансування своєї поточної діяльності.

У 2019–2020 роках підприємство мало негативний чистий оборотний капітал, що свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю та можливими труднощами в управлінні поточними зобов'язаннями.

У 2022 році чистий оборотний капітал став позитивним (+752,1 тис. грн), що вказує на значне поліпшення ліквідності та здатності підприємства покрити свої поточні зобов'язання.

У 2023 році показник залишився позитивним, але зменшився до +665,0 тис. грн, що все одно є добрим сигналом про наявність достатньої ліквідності.

Аналіз інформації, поданої в таблиці 2.3, показує, що у 2023 році не було жодних загроз для ліквідації чи припинення діяльності підприємства, а також не виникло негативних обставин, здатних спричинити зупинку його роботи. Підприємство функціонувало у звичайному режимі, дотримуючись затвердженого плану.

Станом на 31 грудня 2022 року середньооблікова кількість працівників підприємства становила 38 осіб, серед яких 7 — жінки [34]. Для підвищення мотивації співробітників була розроблена спеціальна програма доплат до заробітної плати. У межах цієї програми кожен працівник має рівні можливості при участі в конкурсі на заміщення вакантних посад, що сприяє створенню справедливих умов для професійного розвитку.

## **2.2. Управління ризиками підприємства в умовах кризових ситуацій**

Управління ризиками є важливою складовою стратегічного управління підприємством, особливо в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. Кризові ситуації, незалежно від їхнього походження, мають серйозний вплив на фінансовий стан підприємства, його здатність до адаптації та стійкість в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. Це особливо актуально для підприємств, що працюють в умовах швидко змінюваного економічного середовища, як, наприклад, ПП Алексернотехніка, яке здійснює свою діяльність в Україні. Українська економіка на протязі 2020-2022 років пережила серйозні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, політичними змінами та економічними трансформаціями, що ускладнює ефективне управління підприємствами та їхніми ризиками.

Управління ризиками підприємства можна визначити як систему заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Кризова ситуація, як правило, характеризується різким погіршенням умов зовнішнього середовища або внутрішньої діяльності підприємства, що веде до значних фінансових втрат або навіть загрози зупинки бізнесу. У зв'язку з цим управління ризиками набуває особливої важливості, адже тільки адекватне реагування на виниклі загрози дає можливість зберегти конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах невизначеності.

В умовах кризи підприємства стикаються з цілим спектром ризиків, які включають: фінансові, операційні, ринкові, кредитні, валютні та інші. Розуміння їх природи та розробка ефективних методів мінімізації дозволяє знизити рівень загроз і забезпечити стабільну роботу компанії навіть у найскладніших умовах. При цьому важливу роль у цьому процесі відіграють системний підхід і інтеграція управління ризиками з іншими стратегічними

функціями підприємства, такими як стратегічне планування, фінансування та інвестиції.

Першим кроком у процесі управління ризиками є їх виявлення та оцінка. Це передбачає ідентифікацію можливих загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства в умовах кризи. Ризики можуть мати різну природу, включаючи зовнішні фактори (політичні зміни, економічні кризи, зміни на ринках, природні катастрофи) та внутрішні фактори (організаційні зміни, технологічні збитки, зміни в управлінській команді, проблеми з постачанням чи збутом).

Оцінка ризиків, в свою чергу, включає визначення ймовірності їх виникнення, а також ступеня їхнього впливу на підприємство. Для цього використовуються різні методи: якісні (експертні оцінки, аналіз ситуацій) та кількісні (статистичні моделі, аналіз чутливості, методи сценарного аналізу). Визначення рівня ризику дає змогу класифікувати загрози за ступенем їхньої небезпеки та розробити відповідні стратегії для їхнього мінімізації.

Управління ризиками в кризовий період потребує комплексного підходу, що включає як превентивні заходи для запобігання виникненню загроз, так і оперативні заходи для їхнього зниження або нейтралізації в разі виникнення.

1. Стратегія уникнення ризику – ця стратегія полягає в уникненні діяльності, що може призвести до небажаних наслідків. Наприклад, підприємство може відмовитись від реалізації проектів, які пов'язані з високим рівнем невизначеності або надмірним ризиком.

2. Стратегія зменшення ризику – вона передбачає вжиття заходів, які зменшують ймовірність виникнення ризику або знижують його вплив на підприємство. Наприклад, диверсифікація джерел постачання або змінення термінів виконання контрактів для зниження фінансових витрат.

3. Стратегія передавання ризику – це передача частини ризиків на інших суб'єктів через укладення договорів страхування або залучення

партнерів. Це дозволяє зменшити потенційні збитки, які можуть виникнути через негативні фактори.

4. Стратегія прийняття ризику – передбачає визнання певного рівня ризику і готовність підприємства діяти в умовах невизначеності. Цей підхід застосовується, коли вартість заходів щодо зменшення ризику є надмірно високою, а ймовірність негативних наслідків досить низька.

ПП «Алексзернотехніка», як і більшість підприємств, що працюють в Україні, стикається з низкою ризиків, що виникають в умовах економічної нестабільності. Оскільки підприємство працює в сільськогосподарському машинобудуванні, воно піддається впливу специфічних для цієї галузі ризиків, таких як:

1) ризики фінансової нестабільності – пов'язані з коливаннями валютного курсу, змінами процентних ставок, рівнем інфляції, а також кризовими ситуаціями в банківському секторі, які можуть призвести до дефіциту ліквідності;

2) ризики операційної діяльності – включають збої в постачанні комплектуючих або сировини, затримки в доставці, а також проблеми з якістю продукції;

3) ризики зміни політичної ситуації – політичні зміни в країні можуть спричинити непередбачувані коливання в економіці, що негативно впливає на попит та пропозицію на ринку, зміну законодавства, регулювання та митні бар'єри;

4) Ризики, пов'язані з пандемією та глобальними кризами – пандемія COVID-19, природні катастрофи та інші глобальні кризи спричиняють значну нестабільність, обмеження виробничої діяльності, порушення ланцюгів постачань та зниження обсягів попиту на продукцію.

Підприємство вжило низку заходів для мінімізації ризиків, пов'язаних із впливом кризових ситуацій на працівників, бізнес-процеси та громаду. Зокрема, були організовані віддалені робочі місця, а також забезпечено співробітників засобами індивідуального захисту. Водночас компанія відчула

негативний вплив пандемії COVID-19, що призвело до знецінення активів, вплинуло на доходи, а також знизило здатність генерувати достатні грошові потоки для своєчасного виконання зобов'язань. Це, у свою чергу, створило певні труднощі в забезпеченні безперервності операційної діяльності підприємства [2].

ПП Алексзернотехніка впровадив систему оплати шляхом перерахування коштів на поточний рахунок постачальників протягом 30 календарних днів з моменту поставки матеріалів або підписання акту приймання-передачі. Карантинні обмеження значно вплинули на діяльність компанії, зокрема на деякі активи, такі як товари, матеріали та сировина. Через це швидкість конвертації грошових коштів зменшилась, оскільки багато підприємств були змушені працювати в умовах значної економії ресурсів. Внаслідок цього спостерігалось зниження доходів від реалізації товарів і послуг, що, у свою чергу, призвело до зменшення зобов'язань з податку на прибуток та ПДВ.

Крім того, на період карантинних обмежень вплинуло також зниження обсягів виробництва, скорочення фонду оплати праці та нарахованих зобов'язань. Незважаючи на це, компанія продовжує контролювати якість готової продукції. Щорічно ПП Алексзернотехніка здійснює розширення виробництва та послуг, активно інвестує в нове обладнання та техніку для підвищення ефективності своїх операцій [25].

Основними ризиками, притаманними фінансовим інструментам компанії, є кредитний ризик та ризик ліквідності. Політика управління ризиками ПП Алексзернотехніка орієнтована на мінімізацію потенційних негативних наслідків, пов'язаних з непередбачуваністю фінансових ринків. Стратегії компанії спрямовані на мінімізацію можливих втрат від таких ризиків, а також на забезпечення фінансової стійкості навіть в умовах економічної нестабільності. Ідентифіковані ризики та заходи з їх управління на підприємстві наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ідентифіковані ризики та заходи з їх управління на ПП  
Алексзернотехніка

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: складено автором

Кредитний ризик для підприємства полягає в можливості того, що контрагент не зможе виконати свої зобов'язання та не сплатить належні суми. У разі ПП Алексзернотехніка основним фінансовим активом, щодо якого існує ймовірність кредитного ризику, є торгова дебіторська заборгованість. Це означає, що підприємство може зазнати втрат, якщо контрагенти не

сплатять свої борги вчасно. Зазвичай максимальний рівень кредитного ризику відображається у балансовій вартості фінансових активів, що зазначені у звіті про фінансовий стан компанії. ПП Алексернотехніка зосереджує увагу на веденні бізнесу з контрагентами, які мають добру репутацію та надійну кредитну історію, що знижує ймовірність виникнення таких ризиків.

Для зменшення кредитного ризику підприємство здійснює постійний моніторинг дебіторської заборгованості. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми з ліквідністю контрагентів та оперативно реагувати на їх погіршення. За потреби компанія може приймати відповідні заходи, такі як зміна умов контракту, укладення додаткових гарантій або переукладання угод з іншими партнерами, щоб зменшити вплив кредитного ризику на фінансовий стан підприємства.

Ризик ліквідності виникає в разі, коли підприємство не здатне виконати свої фінансові зобов'язання вчасно через відсутність достатніх грошових коштів або ліквідних активів. У ПП Алексернотехніка цей ризик може бути пов'язаний з невідповідністю між строками надходження грошових коштів від фінансових активів та строками погашення зобов'язань. Якщо надходження коштів від дебіторської заборгованості затримується, а зобов'язання потрібно виконувати негайно, підприємство може зіткнутися з труднощами у забезпеченні своєчасної оплати.

Завданням керівництва є підтримання балансу між поточним фінансуванням, достатнім обсягом грошових коштів і ліквідних активів, а також належним рівнем кредитних зобов'язань перед постачальниками та банками. Для цього компанія регулярно проводить аналіз своїх фінансових активів та зобов'язань, оцінюючи, чи здатне підприємство виконати всі зобов'язання в установлені терміни. При цьому ПП Алексернотехніка планує свою ліквідність відповідно до прогнозованих строків виконання зобов'язань, що дозволяє знизити ризик виникнення ліквідних проблем.

ПП Алексернотехніка розглядає як власний, так і позиковий капітал як основні джерела формування фінансових ресурсів для ведення діяльності. Керівництво підприємства активно працює над забезпеченням стабільної фінансової позиції і гнучкого доступу до ринків капіталу для фінансування операційних потреб, інвестицій та стратегій розвитку.

Метою управління капіталом є забезпечення здатності компанії продовжувати свою діяльність, отримувати прибуток і ефективно фінансувати свої поточні і майбутні потреби. Для цього важливо підтримувати оптимальну структуру капіталу, що дозволяє знизити загальну вартість капіталу і забезпечити необхідні ресурси для зростання підприємства. Це включає в себе правильний баланс між власним та позиковим капіталом, що дозволяє ефективно управляти ризиками і забезпечувати стабільність фінансових потоків.

Політика управління капіталом ПП Алексернотехніка також спрямована на постійний моніторинг і коригування стратегії капіталовкладень відповідно до змін на фінансових ринках. Це дає можливість керівництву адаптувати фінансову стратегію до нових умов економічної та ринкової ситуації, що є важливим в умовах непередбачуваних кризових ситуацій та змін у макроекономічному середовищі.

У процесі діяльності ПП Алексернотехніка виникають різноманітні ризики, які можуть негативно впливати на фінансові показники, операційну діяльність та стратегію розвитку компанії. Важливою складовою ефективного управління підприємством є своєчасне виявлення та управління цими ризиками для мінімізації можливих збитків та забезпечення стабільності підприємства в умовах мінливого економічного середовища. наведемо основні ризики, які впливають на діяльність підприємства.

1. Зниження попиту на продукцію через скорочення обсягів будівництва. Один із головних ризиків для ПП «Алексернотехніка» полягає у зниженні попиту на продукцію, що часто зумовлене скороченням обсягів будівельних робіт на ринку. Оскільки підприємство спеціалізується на

постачанні та обробці матеріалів для будівництва, зміни в галузі будівництва можуть безпосередньо позначатися на попиті на їх продукцію.

2. Зростання цін на матеріали. Зростання цін на сировину і матеріали, що використовуються для виробництва, створює додаткові витрати, знижуючи рентабельність. Компанія може зіткнутися з необхідністю переглядати цінову політику або шукати альтернативних постачальників, що також пов'язано з ризиками.

3. Зміна умов контрактів. Постійні зміни в умовах контрактів з клієнтами або постачальниками можуть призвести до правових чи фінансових ускладнень. Невизначеність в умовах довгострокових угод зменшує передбачуваність доходів і витрат.

4. Кредитний ризик. Кредитний ризик, пов'язаний із можливістю того, що контрагенти не зможуть виконати свої зобов'язання за боргами, є важливим для підприємства, особливо якщо в складі фінансових активів значна частина припадає на дебіторську заборгованість. Невиконання зобов'язань контрагентами може призвести до фінансових втрат.

5. Ризик ліквідності. Ризик ліквідності виникає у випадку, коли підприємство не має достатньо оборотних коштів для виконання своїх короткострокових фінансових зобов'язань. Це може статися через зниження грошових потоків, затримки платежів від контрагентів або інші фактори.

6. Порушення ланцюга поставок. Ризик порушення ланцюга поставок може виникати через проблеми з постачальниками, логістичні затримки або кризові ситуації, що призводять до відсутності необхідних ресурсів для виробництва.

7. Вузькість каналів збуту. Якщо підприємство залежить від обмеженого кола постійних клієнтів чи каналів збуту, будь-які зміни на ринку або в межах цих каналів можуть суттєво вплинути на обсяги продажу продукції.

8. Порушення термінів оплати за продукцію та трудові ресурси. Затримки в оплаті за поставлену продукцію або невиплата заробітної плати

працівникам можуть призвести до порушення фінансової стабільності компанії та погіршення її репутації на ринку.

Для ефективного управління ризиками на підприємстві необхідно створити комплекс документів, що забезпечують чітке та прозоре управління ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на непередбачувані ситуації, але й розробляти проактивні стратегії для зниження впливу ризиків. Серед основних документів, що мають бути розроблені на підприємстві, виділяють такі:

1) політика управління ризиками (це стратегічний документ, який визначає загальні принципи та підходи до управління ризиками, встановлює відповідальність за управління ризиками на різних рівнях компанії та визначає основні напрямки для мінімізації ризиків);

2) стандарти управління ризиками підприємства (ці стандарти повинні конкретизувати вимоги та правила, що застосовуються в управлінні різними видами ризиків. Вони повинні визначати процедури і методи, які застосовуються для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків);

3) методологія управління ризиками (регламенти, формат звітності) - методологія повинна містити чітке визначення процесів, які відповідають за управління ризиками, а також регламенти щодо збору та аналізу інформації. Визначення формату звітності дозволяє забезпечити прозорість процесу управління ризиками;

4) реєстр ризиків (це документ, в якому фіксуються всі ризики, з якими стикається компанія. Реєстр містить інформацію про кожен ризик, його природу, ймовірність виникнення, наслідки та методи управління. Це важливий інструмент для моніторингу ризиків у компанії);

5) посадові інструкції, що включають функції управління ризиками (у посадових інструкціях має бути описано, як кожен працівник підприємства має враховувати ризики у своїй роботі. Це включає обов'язки щодо виявлення ризиків, їх оцінки, а також участі в процесах управління ризиками);

б) карта ризиків (карта ризиків є візуальним інструментом для відображення всіх ризиків, з якими стикається підприємство. Вона дозволяє наочно оцінити рівень загроз для компанії та встановити пріоритети для управління різними видами ризиків.

Управління ризиками на підприємстві має здійснюватися в рамках загальної стратегії внутрішнього контролю. Відповідальність за ефективність цієї функції лежить на керівництві компанії, яке приймає ключові рішення щодо мінімізації ризиків. Керівництво використовує свої знання, досвід та доступні ресурси для прийняття зважених рішень, що дозволяють ефективно управляти фінансовими та операційними ризиками.

Для забезпечення належного рівня контролю та зниження ризиків компанія регулярно проводить щорічні аудиторські перевірки та моніторинг діяльності. Аудити допомагають виявити потенційні слабкі місця в управлінні та внутрішньому контролі, що дає змогу своєчасно впроваджувати корективи.

Для ефективного управління ризиками ПП Алексернотехніка впроваджує низку запобіжних заходів. Важливими серед них є:

1) диверсифікація діяльності – підприємство активно шукає нові ринки збуту, щоб не залежати від одного джерела доходу. Це включає вихід на нові ринки, в тому числі європейські, що дозволяє знижувати залежність від внутрішнього попиту;

2) оптимізація виробничих процесів – вдосконалення технологій, зменшення витрат на виробництво, покращення якості продукції дозволяють знизити вплив кризових явищ на операційну діяльність;

3) покращення фінансового менеджменту – оптимізація структури капіталу, ретельний контроль за дебіторською заборгованістю, а також перегляд умов контрактів з постачальниками та клієнтами для уникнення фінансових втрат;

4) впровадження гнучкої політики управління кадрами – збереження висококваліфікованих працівників, оптимізація кадрових витрат та розвиток

системи мотивації, що дозволяє забезпечити стійкість підприємства в умовах криз.

Оцінка ефективності управління ризиками є ключовим етапом для того, щоб визначити, наскільки успішно підприємство змогло мінімізувати негативний вплив кризових ситуацій. Для цього проводиться регулярний моніторинг і аналіз результатів впроваджених заходів. Важливою складовою є аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів, а також виконання стратегічних цілей підприємства в умовах кризи.

У разі виявлення проблем або невідповідності між реальними результатами та запланованими цілями, коригуються стратегії управління ризиками для більш ефективної реакції на нові виклики.

Управління ризиками є надзвичайно важливим елементом стратегії підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. В умовах непередбачуваних змін в економічному середовищі ПП Алексернотехніка вживає ряд заходів для ефективного управління ризиками, зокрема через диверсифікацію своєї діяльності, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення стабільності фінансового стану. Таким чином, системний підхід до управління ризиками допомагає підприємству знижувати ймовірність негативних наслідків для бізнесу, забезпечує стабільність і ефективність роботи навіть в умовах кризових ситуацій.

Систематичний підхід до управління ризиками та вчасне реагування на зміни зовнішнього середовища є запорукою збереження стабільності підприємства в умовах нестабільності.

Підсумовуючи можна сказати, що ПП Алексернотехніка здійснює діяльність у галузі сільськогосподарського машинобудування, зокрема у виробництві обладнання для сільського господарства, вантажному транспорті, ремонті машин та устаткування, а також переробці харчових продуктів і тютюну. Станом на 2023 рік середньооблікова чисельність працівників підприємства складала 38 осіб, що свідчить про невеликий

масштаб компанії. Аналіз показав, що у 2023 році підприємство не зустрічалося з серйозними загрозами ліквідації або зупинки своєї діяльності, а також не зафіксовано негативних подій, які могли б призвести до збоїв у роботі. Компанія продовжувала свою діяльність у штатному режимі, що свідчить про стабільність її функціонування.

У рамках управління ризиками та забезпечення безперервності бізнесу компанія орієнтується на кілька стратегій. Серед них — підвищення продуктивності праці через модернізацію виробничих потужностей, впровадження нового обладнання, а також реорганізація непрофільних активів. Це дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва. Крім того, компанія планує провести реструктуризацію поставок та працювати над знаходженням більш вигідних постачальників для зниження витрат на сировину. Відновлення замовлень та виробничої діяльності також є важливою частиною стратегії для подолання можливих економічних викликів.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

#### **3.1. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях**

Кризова ситуація — це обставина, коли необхідно прийняти важливе рішення. В економіці бізнесу криза означає стан, який ставить під загрозу виживання компанії, фактично загрожуючи її існуванню. Такі ситуації наносять значний удар по цілях, що є критичними для стабільності компанії. Кризові обставини компаній часто супроводжуються не тільки високим тиском часу, але й необхідністю швидкого прийняття рішень. Антикризове управління ґрунтується на розумінні кризових бізнес-систем в контексті сучасних політичних, економічних, торгових, безпекових та інших ризиків. Воно також включає використання індивідуальних і командних компетенцій для виявлення, аналізу та оцінки ризиків, вибору і впровадження оптимальних стратегій у процесі прийняття рішень та комплексного управління ризиками у фінансовій системі.

Перед прийняттям рішення про застосування відповідної моделі подолання кризової ситуації часто вводиться так зване антикризове управління. Це не передбачає заміни існуючого менеджменту чи впровадження нової структури, а створення такої системи в бізнес-середовищі, що вимагає оперативних та цілеспрямованих дій на всіх рівнях компанії. Антикризове управління починається з оцінки ситуації та постановки діагнозу, аналізу виробничих, ринкових і фінансових показників підприємства, після чого вживаються заходи для подолання кризи або зміни стратегії. Ідеальний варіант — коли керівництво здатне прогнозувати можливі наслідки кризи і має достатньо часу та ресурсів для своєчасного реагування. Однак існуюче керівництво часто змінюється через свою роль у

несвоєчасному виявленні кризи або через помилки, допущені внаслідок недбалості чи незнання.

Навряд чи існуюче керівництво зможе знайти вихід із кризової ситуації. Навіть слабкі сигнали про кризу не повинні ігноруватися. Якщо відповідних дій не вжито, відповідальність за наслідки повністю лягає на керівництво. У відповіді на кризу найпоширенішими є моделі, такі як реорганізація бізнес-системи або зміна організаційної структури, скорочення масштабу організації, застосування різних стратегій для відновлення або оздоровлення операційної системи, а також модель реструктуризації бізнесу як комплексний підхід до виходу з кризової ситуації [31].

Вибір відповідної моделі для реагування на кризову ситуацію в бізнесі є складним завданням. Якщо система управління викликає сумніви, можна залучити консультантів — це поширена практика в країнах з розвинутою ринковою економікою, яка дає хороші результати. У кризових ситуаціях бізнес-стратегії, які можуть бути застосовані, зазвичай поділяються на стратегії скорочення або відновлення. Бізнес-моделі антикризового управління, які може обрати керівництво, включають імітаційні моделі, сценарії моделей та портфельні моделі. Для ефективного подолання кризи необхідно застосовувати моделювання кризи, що дозволяє створити кризову команду та ефективно впоратися з кризовою ситуацією.

Важливо, щоб менеджери застосовували стратегічне планування, яке враховує потенційні кризові ситуації, здатність вчасно виявляти проблеми, ефективно працювати в команді тощо. Запити на управління інформацією в кризових ситуаціях є необхідною умовою для прийняття рішень, що переходять від аналізу історичних даних до оцінок, прогнозів і інноваційного планування. Обробка запитів антикризового управління передбачає узагальнення даних з різних джерел. Важливо підкреслити, що інформаційні технології, що супроводжують процес змін, можуть значно зменшити наслідки кризових ситуацій, оскільки вони дають змогу швидко та ефективно отримати критичну для бізнесу інформацію під час кризи.

Управлінські рішення є критичними для будь-якої організації, а в умовах кризових ситуацій вони набувають особливої ваги. Кризова ситуація за визначенням є непередбачуваною і часто екстремальною, що ставить під сумнів стабільність підприємства і вимагає від керівництва швидких та ефективних рішень. Водночас, у таких умовах прийняття рішення може бути ускладнене через високу невизначеність, недостаток часу та інформації, а також через тиск, що виникає внаслідок потреби швидко реагувати на загрози. Тому важливим аспектом ефективного кризового управління є оптимізація процесу прийняття управлінських рішень. Це дозволяє значно знизити ризики, підвищити ефективність дій і забезпечити мінімальні втрати для компанії.

Кризова ситуація характеризується наступними ознаками:

- невизначеність (у кризовий період часто відсутня повна і точна інформація, що ускладнює процес прийняття рішень. Наприклад, може бути неясно, коли і в якій формі ситуація стабілізується або яким чином зміняться обставини);
- тиск часу (криза часто змушує керівників приймати рішення в умовах терміновості, що призводить до ризику помилок через поспішність);
- необхідність комплексного підходу (враховуючи різноманітність факторів, що впливають на кризову ситуацію, важливо брати до уваги всі можливі варіанти дій і обирати оптимальний. Це включає не тільки оперативні заходи, але й довгострокові стратегії виходу з кризи);
- психологічний стрес (криза викликає емоційний стрес у менеджерів і співробітників, що може призвести до суб'єктивного оцінювання ситуації і помилок у прийнятті рішень).

Ці фактори ставлять перед управлінцями задачу оптимізації процесу прийняття рішень, оскільки саме від швидкості та правильності таких рішень залежить доля компанії в кризовий період.

Для того, щоб зробити процес прийняття управлінських рішень більш ефективним, компанії повинні застосовувати ряд методів і підходів, які дозволяють зменшити негативні наслідки кризової ситуації.

Інформація є основою для прийняття будь-якого управлінського рішення, а в кризових ситуаціях вона стає ще важливішою. Для швидкого збору, обробки та аналізу даних компанії можуть застосовувати сучасні аналітичні інструменти, такі як:

1) системи підтримки прийняття рішень (DSS) - це комп'ютерні системи, які допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення, використовуючи велику кількість даних. Вони можуть здійснювати прогнозування на основі наявної інформації, що дозволяє передбачити можливі наслідки різних варіантів дій;

- моделювання сценаріїв - за допомогою моделювання можливих сценаріїв розвитку кризи можна оцінити потенційні наслідки різних рішень. Цей метод допомагає зрозуміти, як різні фактори взаємодіють і які дії можуть призвести до найкращих результатів.

В умовах кризи важливо забезпечити ефективну командну роботу. Прийняття рішень, особливо в складних ситуаціях, не повинно бути виключно індивідуальним процесом, адже кожен член команди може привнести важливі відомості і аналіз, який може бути пропущений одним керівником.

Командний підхід дозволяє:

- збирати різноманітні точки зору на проблему, що дозволяє зменшити ймовірність помилок;

- краще розподіляти ресурси і робити більш обґрунтовані прогнози;

- забезпечити швидке прийняття рішень, адже кожен член команди має чітке розуміння своїх обов'язків і готовий до оперативних дій.

У кризовій ситуації дуже важливо здійснити оцінку ризиків, які виникають через невизначеність або зміни в умовах зовнішнього середовища. Для цього можна застосовувати кількісні методи.

1. Моделі управління ризиками. Вони дозволяють прогнозувати можливі ризики, оцінювати ймовірність їх настання і визначати стратегії для їх зменшення.

2. Метод аналізу чутливості. Цей метод допомагає визначити, як зміни у ключових параметрах можуть вплинути на результат кризового управління.

Кризові ситуації часто мають динамічний характер, тому оптимізація процесу прийняття рішень передбачає гнучкість у прийнятті рішень і готовність адаптувати стратегію відповідно до змін в умовах. Для цього важливо:

- проводити регулярний моніторинг ситуації і коригувати стратегії в міру зміни умов;
- забезпечити здатність швидко реагувати на непередбачувані фактори, що виникають в процесі розвитку кризи.

Один із ключових аспектів оптимізації процесу прийняття рішень — це прогнозування. Своєчасне прогнозування потенційних кризових ситуацій дозволяє підготуватися до можливих змін і виробити стратегію дій. Для цього застосовуються:

- стратегії сценарного планування, коли розглядаються кілька можливих варіантів розвитку подій і на основі цього формулюються відповідні заходи;
- аналіз тенденцій - підприємства можуть відстежувати зміни в галузі, оцінювати зміни в ринковій ситуації та приймати превентивні заходи, щоб знизити ймовірність негативних наслідків.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у кризовому управлінні. Вони дозволяють зібрати та обробити величезний обсяг даних, що дає змогу оперативно приймати рішення в умовах невизначеності. Зокрема, використовуються:

- інформаційні системи для збору даних в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни;

- аналіз великих даних (Big Data), що дозволяє виявити тренди та закономірності, які можуть бути використані для прогнозування розвитку ситуації.

Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях є важливим завданням для будь-якої організації. Застосування аналітичних інструментів, командного підходу, кількісних методів оцінки ризиків і гнучкості у прийнятті рішень дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень і знизити негативні наслідки кризи. Успішне управління кризою вимагає не тільки швидкої реакції, але й стратегічного планування, прогнозування та адаптації до змінюваних умов. В умовах сучасної економіки важливу роль у процесі прийняття рішень відіграють також інформаційні технології, які надають можливість своєчасно отримувати необхідну інформацію та здійснювати обґрунтований аналіз. Тільки оптимізований процес прийняття рішень може забезпечити ефективне подолання кризових ситуацій і стабільність організації в довгостроковій перспективі.

Управління бізнес-системами в кризових ситуаціях вимагає прийняття рішень та вирішення проблем на всіх етапах функціонування підприємства. Для цього керівники повинні мати доступ до необхідних даних, інформації та знань для ухвалення рішень і подолання проблем, що виникають під час кризи. Тому менеджери використовують кількісні методи та аналітичні прийоми, які відповідають вимогам прийняття рішень у таких ситуаціях.

На відміну від управління ризиками, яке полягає в оцінці потенційних загроз та пошуку найкращих способів їх уникнення, управління кризою передбачає активну боротьбу з загрозами на всіх етапах — до, під час і після їх виникнення. Отже, антикризове управління включає в себе навички та методи, необхідні для ідентифікації, оцінки, розуміння та подолання складних ситуацій, починаючи з моменту їх виникнення і до етапу відновлення.

### **3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення менеджменту на підприємстві в умовах кризової ситуації**

Сутність менеджменту в умовах кризової ситуації полягає в забезпеченні стабільних умов для функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші труднощі тимчасові і можуть бути подолані за допомогою спеціальних заходів. Управління кризовими ситуаціями включає в себе стратегічне управління, теорії організації та організаційну поведінку, а також управління громадськими відносинами та корпоративним спілкуванням.

Незалежно від форми власності та розміру компанії, кожен бізнес неминуче стикається з певними ризиками та кризовими ситуаціями. Кризове управління, навіть якщо воно реалізується на високому рівні, не гарантує уникнення великих втрат. Значні збитки можуть виникнути через неправильно прийняті управлінські рішення, невдалі структурні зміни на ринках та інші фактори. Тому важливо приділяти велику увагу вдосконаленню менеджменту в умовах кризи.

Ключовим є знання методів антикризового управління та ризик-менеджменту. Основна гіпотеза полягає в тому, що проведення неправильної фінансової політики є основною причиною виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Виявлення факторів, що спричиняють кризу, дозволяє розробити адекватну стратегію, спрямовану на відновлення стабільності.

У таблиці 3.1 наведені рекомендовані стратегії відновлення, які можуть бути застосовані в залежності від конкретних причин кризи.

Сучасні умови ведення бізнесу створюють надзвичайно небезпечне та нестабільне середовище, яке характеризується високим рівнем ризику. Повністю уникнути ризику неможливо, однак впливати на нього можна різними способами. Правильне визначення ризику дозволяє застосувати відповідні методи для його управління.

Таблиця 3.1 – 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]*

Кризова ситуація є не тільки загрозою, але й можливістю для розвитку. За допомогою різноманітних інструментів оцінки ризиків керівництво приймає рішення щодо того, яким ризикам підприємство має піддаватися і в якій мірі. Ефективне управління кризовою ситуацією полягає не лише в мінімізації ризиків через створення ідеального захисту, але й у розробці стратегії, яка дозволяє компанії захистити свої майбутні грошові потоки від небажаних наслідків, одночасно створюючи можливості для отримання додаткового прибутку завдяки позитивним змінам на ринку.

Кризові ситуації можуть суттєво загрожувати ринковим позиціям та фінансовому стану компаній, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Тому важливо для компанії визначити допустимий ліміт ризику, який вона готова прийняти. У зв'язку з цим менеджери повинні докласти зусиль до мінімізації негативних явищ, що можуть вплинути на виробництво та торгівлю.

Враховуючи глибину кризи на підприємстві, необхідно вибрати відповідну стратегію, спрямовану на досягнення головної мети — стабільного функціонування компанії. Вибір оптимального механізму антикризового управління на підприємстві доцільно здійснювати, враховуючи механізм поетапного виведення підприємства із кризи, що показано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1– Схема поетапного виходу з кризових ситуацій

Джерело: сформовано автором за [38]

Отже, можна рекомендувати такі заходи з удосконалення менеджменту, спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям і ефективне управління в умовах кризи:

- діагностика процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій. Важливо своєчасно виявляти потенційні проблеми, які можуть спричинити кризу;
- прогнозування виникнення, розвитку та наслідків кризових ситуацій (здійснення аналізу для передбачення можливих сценаріїв та їх наслідків дозволяє підготуватися до кризи заздалегідь);
- здійснення антикризового супроводження, що включає виявлення процесів і тенденцій, які можуть призвести до кризових ситуацій, та розробку заходів для їх попередження;
- проведення антикризової профілактики (це забезпечує підготовленість компанії до можливих кризових ситуацій і створює стратегії для їх нейтралізації ще до їх настання);
- організація і координація ефективних управлінських дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків (важливо

забезпечити чітку взаємодію між різними підрозділами підприємства для оперативного реагування);

- антикризове фінансове планування, що включає розробку антикризових заходів для поліпшення фінансового стану підприємства, а також прогнозування фінансових показників після їх впровадження;

- джерела фінансування, зокрема вирішення питання щодо отримання фінансових ресурсів через реалізацію основних фондів або залучення короткострокового та довгострокового кредитування.

Дослідження показало, що для ефективного вирішення цих завдань необхідно акцентувати увагу на створенні системи бюджетування, проведенні госпрозрахункової політики, застосуванні фінансового аналізу та впровадженні принципів інвестиційного менеджменту.

З метою запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві, можна рекомендувати низку факторів, які сприятимуть стабільності та розвитку.

1. Науковий підхід до виконання кожного елементу роботи - застосування сучасних технологій, методів та інструментів для підвищення ефективності процесів.

2. Науковий підхід до підбору, навчання та тренування робітників - забезпечення високої кваліфікації персоналу, що сприятиме більшій продуктивності та якості роботи.

3. Кооперація з робітниками - створення умов для злагодженої співпраці між керівництвом та персоналом, розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами та робітниками.

4. Організаційна підготовленість і позитивні відносини з зацікавленими сторонами - це включає побудову міцних зв'язків з постачальниками, партнерами та іншими ключовими стейкхолдерами, що сприятиме ефективному управлінню кризовими ситуаціями після їх виникнення.

Таким чином, для ПП Алексернотехніка важливо продовжувати реалізацію планів з модернізації, розширення виробничих потужностей і підвищення якості продукції, одночасно застосовуючи стратегічні підходи до

управління ризиками та кризовими ситуаціями, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах.

Управління персоналом в умовах кризового стану підприємства є складним та детально спланованим процесом, що поєднує систему науково обґрунтованих принципів з досвідом і інтуїцією менеджерів. Антикризове управління персоналом базується не лише на загальних принципах управління персоналом, але й на специфічних принципах, що застосовуються в умовах кризи.

Отже, антикризове управління персоналом є комплексом принципів і методів, спрямованих на подолання кризових ситуацій і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Воно вимагає не лише ефективного управління людськими ресурсами, а й розуміння специфіки кризи, яка потребує особливих підходів до взаємодії з працівниками та забезпечення їхнього залучення до процесу відновлення підприємства.

Рекомендовано використовувати традиційні моделі управління в умовах кризових ситуацій, які базуються на класичному інженерному підході. Цей підхід орієнтований на виявлення та виправлення проблем у вхідних даних і операціях, що призводять до неефективних результатів. Незважаючи на те, що дослідження кризового менеджменту значною мірою вийшло за межі цього обмеженого мандату, внутрішня перспектива все ж продовжує акцентувати увагу на підході "виправити проблему", часто фокусуючись на факторах, що впливають на кризове лідерство всередині організації.

Проте важливо звернути увагу на роль так званих "кризових осіб", зосереджуючись не лише на тактичних аспектах управління під час кризи, а й на обов'язках керівництва як до, так і після кризової ситуації. Важливо також підкреслити зв'язок між сприйняттям кризової ситуації та кризовим лідерством. Так, лідери, які сприймають кризу як загрозу, зазвичай реагують більш емоційно і обмежено в своїх зусиллях. Натомість лідери, які розглядають кризову ситуацію як можливість для змін, зазвичай більш

відкриті та гнучкі у своїх діях. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на виклики та використовувати кризу для подальшого розвитку.

У зв'язку з цим, важливо звертати увагу на характеристики кризового лідера, такі як харизма, а також на те, як ці якості можуть впливати на внутрішню згуртованість колективу під час кризи. Наприклад, лідери з сильною харизмою можуть надихати своїх співробітників, створюючи атмосферу довіри та взаємопідтримки, що критично важливо в період невизначеності.

Дослідження показали, що керівники високонадійних організацій успішно справляються з кризами, визнаючи важливість адаптації і змін у психологічних моделях мислення під час надзвичайних ситуацій. Така гнучкість дозволяє покращити координацію та ефективність комунікації в організації. Отже, надійні організації не лише здатні запобігати кризам, а й здатні підтримати своїх лідерів у кризовий період, зміцнюючи їх зусилля для подолання кризових явищ.

Рекомендується розглянути кілька умовних факторів, які можуть суттєво вплинути на внутрішнє лідерство під час кризової ситуації. Якісне управління здатне зменшити негативний вплив кризи і посилити зусилля лідера. ПП Алексернотехніка, завдяки незалежному правлінню, має потенціал для впровадження динамічних змін та здатне рідше зазнавати невдач після кризових ситуацій. Потужний та досвідчений директор може приймати швидкі рішення та знижувати ймовірність невдачі, що є важливим у період криз.

При цьому важливо відзначити, що внутрішні та зовнішні перспективи мають спільні риси в підходах до кризового управління. Так, можна зробити висновок, що в умовах кризи когнітивні здібності менеджерів та зацікавлених сторін зазвичай знижуються. Це, у свою чергу, підвищує ймовірність емоційних реакцій, які можуть викликати стрес, злість або паніку, що ускладнює ефективне управління кризовою ситуацією. Такі

емоційні реакції можуть посилювати внутрішні та зовнішні труднощі в координації дій.

З точки зору внутрішнього та зовнішнього розгляду кризової ситуації, ключова відмінність полягає в тому, що внутрішній погляд зосереджується на розумових зусиллях менеджерів для вирішення кризи, а зовнішній погляд — на розумінні та сприйнятті зацікавлених сторін. Тому стратегії реагування на кризову ситуацію будуть ефективнішими, якщо вони поєднують щирі внутрішні зусилля щодо вирішення проблем, що призвели до кризи. Ефективне лідерство зовнішніх зацікавлених сторін також має потенціал перерости в ефективне лідерство для внутрішньої аудиторії, і навпаки.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити моделюванню управління персоналом в умовах кризової ситуації, оскільки в кризових умовах саме управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства. Основними завданнями управління персоналом у кризовий період є:

1) забезпечення підприємства необхідними кадрами з відповідною кваліфікацією в потрібній кількості для виконання завдань, що виникають у кризовій ситуації;

2) навчання працівників відповідно до нових технологій та організації виробництва, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і підвищити ефективність роботи підприємства;

3) проведення об'єктивної оцінки результатів діяльності кожного робітника як основи для ефективної мотивації його праці. У кризовий період важливо, щоб працівники були не тільки правильно оцінені, але й отримали мотивацію для ефективного виконання своїх обов'язків;

4) забезпечення прав і гарантій соціального захисту кожному працівнику, що дозволяє зберігати соціальну стабільність та підтримувати моральний клімат в колективі під час кризових періодів;

5) забезпечення охорони праці та безпеки на всіх етапах виробничого процесу, що стає особливо важливим, якщо підприємство змушене адаптуватися до нових умов або змінювати технологічні процеси.

Таким чином, в умовах кризової ситуації підприємство має діяти системно, розвиваючи ефективне управління персоналом, яке дозволить підтримувати працездатність колективу, зберігати високий рівень мотивації та сприяти виведенню компанії з кризи.



Рисунок 3.2 – Схема системи антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором за [38]

Антикризове управління персоналом є ключовим елементом в успішному виході підприємства з кризової ситуації та забезпеченні його сталого розвитку. Воно ґрунтується на загальних принципах управління

персоналом, а також специфічних принципах, які визначають ефективність антикризових дій.

Завдяки такому підходу, ПП Алексзернотехніка зможе не тільки зберегти свою ринкову позицію в умовах кризових ситуацій, а й підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити сталий розвиток підприємства.

У розділі 3 роботи було розглянуто важливість своєчасного та комплексного аналізу фінансово-економічної стійкості підприємства, а також необхідність локалізації кризових явищ для мінімізації ймовірності банкрутства. Показано, що поєднання складної організаційної структури та зовнішніх факторів може впливати на ефективність антикризового управління як у позитивному, так і в негативному аспекті. Стратегічна гнучкість та довіра до організації стали ключовими чинниками, що посилюють антикризові зусилля. Роль корпоративного керівництва полягає в наданні вичерпної інформації про бізнес-процеси для прийняття ефективних рішень. Вивчені взаємодії між працівниками та внутрішніми комунікаціями підтвердили, що їх нехтування може мати негативні наслідки, тоді як ефективна комунікація сприяє залученості співробітників та зміцненню організаційної єдності.

## ВИСНОВКИ

У даному дослідженні пропонується вирішення актуальної проблеми, яка полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення менеджменту в кризових ситуаціях. Оскільки поняття «криза» є багатозначним і часто вживається в сучасних економічних відносинах без чіткого визначення, важливо розглянути його сутність та наявні підходи до подолання кризових явищ.

У роботі визначено, що термін «криза» можна трактувати як особливий стан розвитку явища, що позначає перехід від попередньої тенденції до нової. Це визначення вказує на те, що криза є процесом змін, і її наслідки можуть бути як руйнівними, так і трансформаційними. Ульріх Крістек дає найбільш повне визначення корпоративної кризи, розглядаючи її як незапланований і небажаний процес, що обмежений у часі і може бути умовно керованим.

Антикризове управління, як зазначено в дослідженні, є складовою частиною загального управління підприємством і включає комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій, запобігання їх виникненню і прогнозування можливих загроз. Ключовими етапами антикризового управління є своєчасна діагностика кризових ситуацій, аналіз їх причин, розробка планів для подолання наслідків криз та впровадження превентивних заходів, що дозволяють уникнути їх у майбутньому.

Зокрема, дослідження акцентує увагу на методичних підходах до оцінки кризового стану підприємства, що включають аналіз фінансових і економічних показників, а також факторів, що можуть призвести до кризи. Своєчасний вибір відповідних стратегій і методів антикризового управління може допомогти організації вийти з кризи та забезпечити її подальше функціонування. Важливо, що кризові ситуації можуть бути зумовлені не лише зовнішніми факторами, але й неправильно організованою діяльністю на підприємстві, як в цілому, так і в окремих його підрозділах. Кожне

підприємство стикається з кризовими ситуаціями, але реакція на них може бути різною в залежності від специфіки організації та її внутрішньої структури.

Методологія оцінки операційної ефективності підприємств та аналіз наукових досліджень дозволяють розробити теоретико-методологічні засади управління в кризових ситуаціях. Підхід до антикризового управління, що зосереджений на взаємовідносинах підприємства з його зовнішнім середовищем, дає змогу сформулювати перспективу подальшого розвитку організації, враховуючи всі фактори, які можуть впливати на її стабільність і ринкову позицію.

Загалом, результатами дослідження є глибше розуміння важливості інтегрованого підходу до антикризового управління, що включає як внутрішні, так і зовнішні фактори. Розроблені методи та стратегії дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові явища, мінімізувати їх негативні наслідки та забезпечити стійкість в умовах непередбачуваних обставин.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності приватного підприємства Алексзернотехніка дозволяє зробити висновки про стабільність і ефективність його роботи в умовах економічної нестабільності в Україні.

Економічна ситуація в Україні останніми роками характеризується ознаками нестабільності, що безпосередньо впливає на бізнес-клімат і створює додаткові ризики. До основних ризиків можна віднести зміни в законодавчому середовищі, коливання валютних курсів, податкові зміни та економічні санкції. Ці фактори можуть бути особливо складними для малих і середніх підприємств, які функціонують у специфічних ринкових нішах, таких як сільськогосподарське машинобудування. Проте підприємство, незважаючи на ці труднощі, демонструє здатність адаптуватися до умов ринкових змін, що підтверджується відсутністю ознак банкрутства на початок 2023 року.

Серед основних зовнішніх ризиків варто також зазначити військову ситуацію в країні, яка вносить значні корективи у ведення бізнесу. Водночас, важливою позитивною тенденцією є переорієнтація української економіки на ринки Європейського Союзу, що створює нові можливості для експансії підприємств, зокрема й для Алексзернотехніка. Виробництво сільськогосподарського обладнання має попит в країнах ЄС, що може стати важливим фактором для стабільного зростання підприємства.

Аналіз фінансового стану та організаційної структури ПП Алексзернотехніка показує, що підприємство намагається ефективно реагувати на виклики, що постають перед ним в умовах економічної нестабільності. Незважаючи на численні зовнішні фактори, які можуть загрожувати стабільності бізнесу, підприємство демонструє стійкість та готовність до адаптації. Крім того, переорієнтація на ринок Європейського Союзу відкриває нові перспективи для розвитку компанії, що може позитивно позначитися на її майбутньому.

Окреслені методи управління ризиками підприємства в умовах кризи. Корпоративне антикризове управління розглядається як системний процес, що поєднує бізнес-стратегію, управління людськими ресурсами, технології та знання для оцінки та контролю ризиків, які можуть виникнути під час досягнення основних цілей компанії. Такий підхід до антикризового управління є цілісним, орієнтованим на майбутнє і процес, і фокусується на управлінні всіма ризиками бізнесу, а не лише окремими, як-от валютними або процентними. Цей новий підхід, що отримав назву інтегрованого управління ризиками та непередбачуваними ситуаціями, включає в себе визначення та оцінку загальних ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на корпоративну вартість, а також впровадження стратегій управління ризиками, які підтримують бізнес-стратегії.

Цей підхід також передбачає шляхи оптимізації процесу прийняття рішень в кризових умовах. Хоча антикризове управління, навіть при найкращому впровадженні, не може гарантувати відсутність значних втрат,

особлива увага повинна бути приділена вдосконаленню управлінських механізмів у таких ситуаціях. Для компаній важливо знати методи антикризового управління та управління ризиками, оскільки основною гіпотезою є те, що неправильно обрана фінансова політика є головним фактором, який сприяє виникненню кризових ситуацій на підприємствах.

Зважаючи на виявлені фактори, що призводять до кризових ситуацій, можна розробити відповідну стратегію для їх подолання. Ми проаналізували методи антикризового управління сучасними підприємствами, що дозволило систематизувати їх класифікацію та визначити основні напрямки їх застосування.

Також були запропоновані заходи для вдосконалення управління в кризових ситуаціях. Надійний менеджмент організації здатний не лише запобігати кризам, але й зміцнювати зусилля керівництва під час їх виникнення. Важливо враховувати непередбачувані фактори, які можуть впливати на внутрішнє лідерство в період кризи. Управління якістю може значно зменшити негативний вплив кризи та посилити керівні зусилля; наявність незалежної ради директорів дозволяє втілювати динамічні зміни, що зменшує ймовірність невдач після кризи. Дослідження корпоративних зв'язків з громадськістю показують, як нехтування внутрішніми кризовими комунікаціями може мати негативні наслідки, водночас взаємодія з працівниками може призвести до позитивних результатів, таких як їхня здатність стати активними захисниками організації.

З внутрішньої перспективи можна відзначити, що лідер відіграє ключову роль у процесі антикризового управління. Стабільність бізнесу, надійність ринкової позиції та фінансові результати залежатимуть в першу чергу від людських ресурсів. Вивчене підприємство орієнтується на формування команди творчих, співпрацьованих працівників, здатних досягати найкращих результатів. В умовах воєнного стану особлива увага має приділятися персоналу компанії, оптимізації виробничих процесів та зміні логістичних ланцюгів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апанасенко, К. І. Державне регулювання та нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності : навч. посіб. / К. І. Апанасенко. – Чернігів : РВВ ЧНТУ, 2018. – 275 с.
2. Ващенко, К. О. Безперервна професійна освіта державних службовців (Світовий досвід та українські реалії) : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. – 407 с.
3. Вдовенко, С. М. Публічне управління : навч. посіб. / С. М. Вдовенко, Ю. С. Вдовенко, О. В. Рогова. – Ч. 2: Публічний менеджмент – Ніжин : Орхідея, 2018. – 221 с.
4. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
5. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с.
6. Гривко, С. Д. Механізми державного управління інноваційним розвитком економіки України на засадах кластеризації : дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / С. Д. Гривко. – Чернігів : [Б. в.], 2021. – 230 с. Умови доступу: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21656>
7. Гринь Д.В. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. Інвестиції: практика та досвід. № 10/2021. DOI: 10.32702/23066814.2021.10.137. URL: [www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2021/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/22.pdf).
8. Громадянське суспільство і влада : урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. – Режим доступу : <http://civic.kmu.gov.ua>.
9. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. / О. О. Долженков. – Одеса : Вид. «Букаєв В. В.», 2019. – 190 с.

10. Коваленко Н. Стан управління реформами в Україні в умовах сучасних змін. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. 5. С. 524–539. DOI: 10.34132/pard2019.05.03
11. Координаційна рада з питань розвитку громадянського суспільства при Президентові України. – Режим доступу : <http://civil-rada.in.ua>.
12. Криничко Л. Р., Мотайло О. В. Ефективність застосування цифрових технологій в інформаційно-комунікаційній системі державного управління в сфері охорони здоров'я. Економічний простір. 2021. № 169. С. 78-83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-15>
13. Марущак, О. А. Нормативно-правове регулювання місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / О. А. Марущак. – Чернігів : РВВ ЧНТУ, 2019. – 267 с.
14. Менеджмент для місцевих органів публічної влади : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська; за ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 412 с.
15. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник / В.М. Нагаєв. Х.: ХНАУ, 2018. 278 с.
16. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : [www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua)
17. Право в публічному управлінні : навч. посіб. / В. В. Баштанник, А. М. Новак, Ф. В. Рагімов та ін. ; за заг. ред. В. В. Баштанника. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 406 с.
18. Петков В.П. Торяник В.М. Менеджмент у державному управлінні: навчальний посібник /В.П. Петков, В.М. Торяник; за заг. ред. О.В. Негодченка.- Стереотипне видання – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021.-404 с.
19. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>

20. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні : аналіт. доповідь / [Яблонський В. М., Балакірева О. М., Бондар Т. В. та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського. – К. : НІСД, 2017. – 56 с.
21. Публічне управління та адміністрування : посіб. / Скидан О., Якобчук В., Дачій Н., Ходаківський Є. та ін. ; за заг. ред. О.В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.  
[URL:http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne\\_upravlinnia\\_2017.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne_upravlinnia_2017.pdf)
22. Публічне адміністрування : навч. посіб. / А. С. Даниленко, П. І. Юхименко, Т. В. Сокольська та ін. ; за заг. ред. А. С. Даниленка, П. І. Юхименка, Т. В. Сокольської. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 287 с.
23. Публічне управління : навч. посіб. / А. В. Стасишин, Г. В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін. ; за заг. ред. А. В. Стасишина. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – 459 с.
24. Публічне управління: термінологічний словник / уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.Є. Петроє та ін. : за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.Є. Петроє. – К. : НАДУ, 2018. - 224 с.
25. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян та ін. ; за заг. ред. Ю. О. Куца. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. – 476 с.
26. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : Видавець Брагинець О.В., 2018. – 306 с.
27. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля, В. В. Гришка, М. І. Васильченко – Київ, 2019. – 247 с.
28. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва : нав.-практ. посіб. / за заг. ред. Н. В. Щербак, Т. В. Журавля, В. В. Толкованова – Київ : Фенікс, 2018. – 156 с.

29. Хрідочкін А.В. Публічне управління та адміністрування: словник термінів / А.В. Хрідочкін, М.Ю. Віхляєв / за заг.ред. д.ю.н. проф. П.В. Макушева.- Одеса: видавничий дім «Гельветика», 2021.- 604 с.
30. Godoy M. F. de & Ribas Filho D. Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*. 2022. 14(2). 33 p. DOI: 10.1055/s-0041-1735848
31. 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.
32. 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).
33. 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.
34. 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

## ДОДАТКИ