

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі і прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Виконав: студент 4 курсу
Групи ПТБД-42
Спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
Корватко Вадим Олексійович

Науковий керівник:
асистент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Сологуб С.І.

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Михайлів Г.В.

Івано-Франківськ – 2025

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ..	6
1.1 Поняття та суть антикризового управління	6
1.2 Стратегії антикризового управління	12
1.3 Методологія та інструменти оцінки та управління кризовими ситуаціями	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз антикризової політики на ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»	28
2.3. Визначення проблемних областей і можливостей для вдосконалення антикризового управління на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	48
3.1 Повоєнне антикризове управління підприємством	48
3.2 Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»	54
3.3. Управлінське забезпечення антикризової програми.....	59
Висновок.....	64
Список використаних джерел.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з безліччю викликів та ризиків, які можуть призвести до кризових ситуацій. Антикризове управління стає невід'ємною частиною стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Сучасна економіка, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, вимагає від підприємств готовності до швидкого реагування на зміни та ефективного вирішення кризових ситуацій.

Актуальність теми обумовлена зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, фінансовими нестабільностями, змінами в законодавчому регулюванні та іншими факторами, які можуть спричинити кризові явища на підприємстві. Важливою складовою успішного антикризового управління є своєчасна ідентифікація потенційних загроз та ризиків, а також розробка стратегій та механізмів їх нейтралізації або мінімізації негативних наслідків.

У ході дослідження буде здійснено детальний аналіз теоретичних аспектів антикризового управління, вивчено досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, а також проведено аналіз конкретного суб'єкта господарювання для виявлення його сильних та слабких сторін у контексті антикризового управління. На основі отриманих результатів буде розроблено практичні рекомендації щодо створення ефективної системи антикризового управління, яка сприятиме підвищенню стійкості підприємства до кризових явищ та забезпечить його довгостроковий розвиток.

Метою даного дослідження полягає у розробці системи антикризового управління на суб'єкті господарювання. Це передбачає аналіз існуючих методів та підходів до антикризового управління, визначення найефективніших з них для конкретного підприємства, а також розробку рекомендацій щодо впровадження антикризових заходів. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити існуючі теоретичні підходи до антикризового управління;

- класифікувати основні стратегії антикризового управління;
- надати загальну характеристику ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»;
- провести аналіз існуючих механізмів антикризового управління на підприємстві;
- оцінити різні підходи до створення системи антикризового управління;
- розробити конкретні рекомендації щодо впровадження системи антикризового управління;
- визначити специфічні умови ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», що впливають на антикризове управління;
- запропонувати адаптаційні заходи для забезпечення ефективності системи.

Об'єктом дослідження є ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» як суб'єкт господарювання, який функціонує в умовах сучасного ринку, що характеризується високим рівнем невизначеності та можливістю виникнення кризових ситуацій.

Предметом дослідження є система антикризового управління ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», включаючи методи, підходи, стратегії та інструменти, що застосовуються для ідентифікації, оцінки, запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Методи. Системний аналіз (систематизація теоретичних даних); управлінський аналіз підприємства; порівняльні методи за допомогою яких визначалась доцільність реалізації обраного заходу, сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями.

Наукова новизна. В роботі проведено систематизацію сучасних підходів до антикризового управління, що дозволило визначити їх основні характеристики, переваги та недоліки в контексті застосування на підприємствах різних галузей. Розроблено рекомендації щодо адаптації відомих стратегій антикризового управління до специфічних умов ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», що сприяє підвищенню їх ефективності.

Практичне значення. Практичні рекомендації щодо впровадження

антикризових заходів дозволяють підприємству знизити ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, і мінімізувати негативні наслідки для його діяльності. Розроблені методики та моделі можуть бути адаптовані та застосовані на інших підприємствах, що функціонують в умовах високої невизначеності, що підвищує їх універсальність і практичну цінність.

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення актуальних проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та кризових ситуацій, що має велике практичне значення для бізнесу в сучасних умовах.

Структура бакалаврської роботи – вступ, три розділи, 9 підрозділів висновки, список використаних джерел із 67 найменувань, 8 рисунків, 4 таблиці, загальний обсяг – 73 сторінок, основний матеріал викладено на 65 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та суть антикризового управління

Криза – це серйозне погіршення будь-яких відносин на підприємстві або за його межами, викликане нездатністю своєчасно виявити проблеми. Ми вважаємо, що одним із наслідків більшості криз є зміни у фінансовій діяльності компаній. Наприклад, зменшуються продажі або збільшуються витрати. Однак ці наслідки часто виникають лише після того, як настала криза. Тому необхідно заздалегідь розпізнати кризу і визначити її природу. Необхідно визначити природу кризи, оцінити кризову ситуацію, виходячи з характеристик кризи, і визначити відповідні заходи реагування менеджменту. Параметри кризи повинні описувати кризу як систему. В якості основних характеристик цієї кризи багато вчених використовують такі критерії:

- питання;
- причина;
- малий масштаб;
- етап виконання;
- тяжкість;
- можливі наслідки;
- напрямок розвитку.

Наявність кризових ситуацій потребує чіткого нормативного забезпечення. Одним із законодавчих актів, спрямованих на вихід із кризи та її врегулювання, є Закон України від 30 червня 1999 р. «Про відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами» [12]. Цей закон визначає умови та порядок відновлення платоспроможності юридичної особи боржника, визнання її банкрутом і застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового погашення вимог кредиторів.

Антикризове управління – це управління, яке певним чином прогнозує кризові небезпеки, аналізує симптоми кризи, вживає заходів для зменшення негативних наслідків кризи та використовує кризові фактори для сприяння подальшому розвитку [27].

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, яка має стратегічний характер і спрямована на усунення можливих і існуючих проблем у діяльності підприємства шляхом повного використання потенціалу сучасного менеджменту та формування та реалізації спеціальних планів [42].

Сутність антикризового управління відображено в таких положеннях [19]:

- криза передбачувана і викликана;
- кризи можна певною мірою прискорити, передбачити і відстрочити;
- до криз можна і потрібно готуватися;
- кризу можна пом'якшити;
- антикризове управління вимагає особливих методів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризовий процес певною мірою можна контролювати;
- управління процесом виходу з кризи може прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Щоб організація була успішною, менеджери повинні вміти передбачати ймовірність і вірогідність певних виробничих ситуацій, готуватися до них і вживати відповідних заходів на основі ситуації. Можливість антикризового управління в першу чергу визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити виходи з критичних ситуацій, зосереджуватися на вирішенні найскладніших проблем, адаптуватися до виникаючих ситуацій, використовуючи накопичений (у тому числі тисячолітній) досвід подолання криз.

Головною метою антикризового управління є створення умов для сталого функціонування підприємств на ринку, реагування на будь-які економічні, політичні та соціальні зміни в країні, здійснення стратегічного вибору на основі

прогнозів і передбачень розвитку ситуації, уникнути фінансових проблем і мінімізувати фінансові проблеми збитки подолати загрозу банкрутства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств

Джерело: [8]

Темою антикризового управління корпоративною діяльністю є дослідження можливих і реальних причин криз, факторів, що призводять до криз, ознак і наслідків погіршення нормального функціонування компанії[14].

Об'єктом антикризового управління є кризові явища, що виникають у розвитку підприємств, процес виходу з кризи та процес подальшого запобігання [16].

Основним органом антикризового менеджменту є певне коло людей, які виконують такі завдання: своєчасно виявляють слабкі ознаки кризи та вживають відповідних заходів, зосереджують увагу на використанні всіх можливих інструментів управління. Основні характеристики антикризового менеджменту [34]:

- фокус цього менеджменту полягає у виведенні підприємства з кризового стану, а корпоративне банкрутство необхідно прогнозувати та попереджати

заздалегідь, виходячи з реалізації планів підвищення конкурентної переваги та фінансового оздоровлення;

- управління відображає здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його нормальній діяльності;

- управління відображає здатність формувати оптимальний вихід із кризових ситуацій, визначати пріоритетні цінності підприємства в кризових ситуаціях, координувати діяльність підприємства та його працівників у кризовий період з метою досягнення ефективності їх роботи в умовах екстремальних умов;

- метою управління є якомога раніше виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Антикризове управління підприємством виконує ті ж функції, що й звичайне управління, але кожна з них зазнала істотних змін [33]:

- Планування – це процес визначення організаційних цілей та їх змін, антикризових стабілізаційних стратегій і програм, а також ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. В антикризовому управлінні підприємствами різко зросла роль бізнес-планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація – розробка оптимальної структури та кількості коштів, структур управління та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації в антикризових заходах вимагає створення своєрідного корпоративного антикризового штабу, укомплектованого експертами, що працюють із захисту організації;

- стимулювання – системи заохочень та санкцій стимулюють зацікавленість усієї команди та кожного співробітника, підвищують ефективність корпоративної діяльності та максимально швидко виходять із кризи;

- контроль – передбачити відхилення від очікуваних показників з метою оперативного впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перелічених функцій, в антикризовому управлінні дуже важливою є функція діагностики кризового стану підприємства, яка поділяється на такі етапи: моніторинг, експрес-діагностика та базова діагностика.

Метою моніторингу є раннє виявлення ознак кризових станів, постійний збір необхідної інформації за допомогою «слабких сигналів», накопичення даних, необхідних для швидкої діагностики. Мета експрес-діагностики - надати чітку та просту оцінку фінансової стійкості та динаміки розвитку компанії. Вона доповнюється і конкретизується базовою діагностикою, що дозволяє з'ясувати масштаби кризи і виявити її причини.

Функції антикризового управління можна поділити на основні функції, спеціальні функції та обов'язкові функції (рис. 1.2) [38].



Рис. 1.2. Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Джерело: [31]

Під базовими функціями слід розуміти ті функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як цілісного процесу управління [20].

Визначення конкретних функцій безпосередньо визначається специфікою процесу антикризового управління, що визначає визначення таких функцій, як аналіз, інновація, діагностика, прогнозування, оперативне коригування, цілепокладання, облік.

Сутність функціонального зв'язку полягає у встановленні взаємозв'язку між основними функціями та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу.

Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, спілкування та координація. Функція зворотного зв'язку. Основна його суть полягає у впливі результатів діяльності системи антикризового управління на систему в цілому, тобто ефективності подолання, попередження кризових ситуацій, а також впливу на характер подальшої соціально-економічної діяльності системи та ефективності самої системи антикризового управління.

Система антикризового управління діяльністю підприємства – це комплекс взаємоузгоджених елементів, які взаємодіють з метою діагностики ознак і проявів кризи, сприяють подоланню кризи, подальшому відновленню корпоративної структури до стабільного функціонування, створюють можливості для подолання негативних вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, необхідних для негативного впливу діяльності підприємства.

До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкти та об'єкти, цілі, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та стандарти оцінки ефективності антикризових заходів [14].

До основних принципів, яким має керуватися система антикризового управління, належать [10]:

- 1) рання діагностика корпоративних кризових явищ;
- 2) актуальність реагування на різні кризові явища;
- 3) реакція компанії адекватною фактичному масштабу загрози для її засобів існування;

4) повністю реалізований внутрішній потенціал виходу з кризи.

При попередженні кризових ситуацій виділяють шість основних антикризових функцій: планову, організуючу, мотиваційну, облікову, аналізуючу та контрольну.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є:

- антикризове управління призводить до зміни показників виробничої діяльності та фінансового стану;
- динаміка позитивних змін та економічного впливу;
- відповідність зміни втраченим можливостям для бізнесу;
- як швидко бізнес адаптується до змін;
- адекватність і швидкість отримання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- доцільні антикризові заходи;
- кваліфікаційний рівень працівників [23].

Сучасна економічна ситуація спонукає керівників компаній розглядати системи антикризового управління як частину загальної структури корпоративного управління, яка є найбільш ефективною під час кризових ситуацій окремих компаній.

1.2 Стратегії антикризового управління

Вітчизняний досвід показує, що антикризові стратегії застосовуються тоді, коли компанія не тільки не може вижити, але й не може виживати далі. Якщо будь-яке підприємство хоче досягти успіху на ринку і вижити в довгостроковій перспективі, воно має бути орієнтоване на розвиток і зростання. Проте в процесі діяльності підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища виникають умови, які вимагають перегляду загальної стратегії та функціональних стратегій підприємства та вибору оптимальної стратегії, і ці умови не завжди передбачувані. Відповідає високим темпам росту, але забезпечує виживання в нестабільному зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегія включає заплановані дії та необхідні зміни у разі виникнення непередбачених обставин. Для здійснення категоризації стратегій в умовах кризи на практиці розробляються моделі співвідношення потенціалу різних типів стратегій змін до типу процесу змін. За цією ознакою виділяють чотири типи стратегій: початкову конструкцію, поетапну, екстрену, комплексну, і їх використання рекомендовано виходячи з факторів розвитку кризи. На додаток до цих стратегій, бізнес повинен мати головну стратегію - загальну стратегію, - яка відображає його підхід до досягнення місії організації. Для особливих непередбачених обставин слід розробити спеціальні стратегії, особливо стратегії банкрутства.

Виходячи з цього, підприємства повинні розвиватися в наступних напрямках: оновлювати старий, збитковий рухомий склад, запускати на ринку нові маршрути перевезень для залучення нових клієнтів. Тому антикризова стратегія автотранспортного підприємства повинна бути не резервною, а однією з основних і загальних стратегій, тому що таким чином вона буде заздалегідь спланована і взаємопов'язана зі стратегіями різних інших напрямків компанії, а не тільки під час кризи. За певних обставин і коли підприємство працює стабільно, це є запорукою прогнозування та попередження різного роду кризових ситуацій. Аналізуючи існуючі типи антикризових стратегій, можна сказати, що єдиної методики класифікації цього типу стратегій не існує. Тому ми наведемо розширену класифікацію антикризових стратегій у таблиці 1.1, яка в свою чергу допоможе компаніям приймати рішення щодо подолання кризових ситуацій.

У таблиці 1.1 наведена розширена класифікація антикризових стратегій

Розширена класифікація антикризових стратегій

Класифікаційна ознака	Види
1	2
1. За стадією (етапом) антикризового управління	1.1. Передкризовий менеджмент – стратегії запобігання розвитку кризових ситуацій в автотранспортних компаніях: – «Захист позиції» – включаючи захист частки ринку та зайняття ринку збуту; – «Фланговий захист» – передбачає захист; – «Мобільний захист» – передбачає вихід на інші товарні та регіональні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації). 1.2. Антикризовий менеджмент – Стратегії усунення впливу кризових явищ і прискорення процесу виходу з кризи: – Стратегії «зняття» – характеризуються позбавленням діяльності; – Стратегія диверсифікації – може бути концентричною або горизонтальною; – Низькобюджетні стратегії для складного маркетингу. 1.3 Посткризовий менеджмент – стратегії, спрямовані на усунення наслідків кризи та пошук нових ринкових можливостей: – Стратегія розвитку ринку – передбачає надання існуючих послуг новим клієнтам на нових ринках; – Стратегія розвитку послуг – впровадження нових або вдосконалених послуг для існуючих клієнтів в існуючих сегментах ринку; – Стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення продажів існуючих послуг існуючим клієнтам на існуючих ринках.

Продовження таблиці 1.1

1	2
2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	2.1. Стратегія «скорочення»: – Стратегія «заморожування» – усі статті витрат скорочуються, а компанія має мінімальну кількість працівників як офіційну підтримку «Життєдіяльність» бізнесу, його подальший розвиток вимагає серйозних інвестицій, фактично бізнес повинен розвиватися з нуля; – Стратегія оптимізації витрат – скорочення витрат характеризується оптимізацією, а не мінімізацією, тобто скороченням адміністративних витрат і витрат на заробітну плату. 2.2 Стратегія окупації ринку: - Стратегія диверсифікації; - Стратегія «Регіональної експансії» («Віддал Робота» – встановлення робочих відносин зі споживачами за допомогою технологічних засобів (телефон, факс, Інтернет тощо).
3. Залежно від концепції антикризового управління	3.1. Превентивні стратегії попередження криз (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо); 3.2. Стратегії адаптації до впливу кризових явищ (стратегії стабільності, стратегії адаптації); 3.3. Стратегія невтручання (нейтральна стратегія); 3.4. Стратегії виходу з кризи (стратегії зростання); наслідки кризи (стратегії виживання та стабілізації); 3.5. Стратегії, спрямовані на пошук нових можливостей через позитивні посткризові результати змінити
4. Залежно від критерію малобюджетності	4.1. Стратегія зниження витрат на маркетинг Перехід на низькобюджетні маркетингові засоби.
5. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	5.1. Стратегія повернення підприємства на ринок; 5.2. Стратегія розвитку ринку; 5.3. Стратегія розробки послуг; 5.4. Стратегія диверсифікації. Припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові послуги; 5.5. Стратегія відходу з ринку

6. Залежно від елементів маркетингу–мікс	6.1. Продуктова стратегія: стратегія концентричної диверсифікації послуг, що надаються, стратегія зміни обсягу послуг, що надаються. 6.2. Стратегія продажів: стратегія «регіональної експансії»; 6.3. Стратегія ціноутворення: - Гнучка цінова стратегія; - Стратегії встановлення нижчих цін; - Контрактна цінова стратегія; - Ціни ростуть. 6.4. Комунікаційні стратегії: стратегії підкреслення переваг; стратегії зменшення відносної вартості одного контакту; маркетинг;раціонально мотивовані стратегії.
7. Залежно від конкурентноїпозиції та поведінки наринку	7.1. Стратегія великого підприємства (глибоке проникнення, усунення суті, стратегія утримання позицій); 7.2. Стратегія МСП (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія); 7.3. Стратегії малого бізнесу (бенчмаркінг, стратегія ринкової ніші, стратегія інтеграції).
8. Стратегії, які спрямовані на їх подолання кризи	8.1. Криза збуту (стратегія протягування); 8.2. Криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів); 8.3. Фінансова криза.

Джерело: [15]

Запропонована класифікація повинна не обмежувати дії підприємств у процесі вибору тієї чи іншої стратегії, а допомагати керівництву вибирати оптимальний варіант кожного підприємства, виходячи з реальної ситуації, можливостей, впливу, внутрішніх і зовнішніх чинників. Обмеження застосовуються індивідуально.

1.3 Методологія та інструменти оцінки та управління кризовими ситуаціями

Після визначення причини кризи компанія повинна вибрати здійснений план управління кризою. Безсумнівно, що кожен бізнес індивідуальний і необхідно враховувати його особливості, сильні та слабкі сторони, умови навколишнього середовища тощо.

Проте кожен підхід до антикризового управління має певні спільні характеристики. Ми вважаємо, що всі методи антикризового управління можна розділити на такі категорії:

- призначений для зниження витрат і оптимізації бізнес-процесів;
- впровадження інновацій (збільшення грошових потоків, підвищення ефективності роботи, вдосконалення продуктів і дизайну);
- реструктуризація, реінжиніринг і «корпоративна реструктуризація»;
- «реструктуризувати» кредиторську та дебіторську заборгованість.

Розглянемо докладніше, як включати ці групи.

1. Методи, спрямовані на зниження витрат та оптимізацію бізнес-процесів. Основна перевага цих методів полягає в тому, що вони вивільняють додаткові кошти, не вимагаючи додаткових вкладень.

2. Методи ощадливого виробництва підходять компаніям, які не мають ресурсів для розвитку будь-яких нових сфер діяльності, управління обладнанням або впровадження дорогих технічних систем, але при цьому можуть досягти значних результатів. Сама концепція передбачає зміну культури управління підприємством [22]. Методи ощадливого виробництва визначають ті дії, які додають цінність продукту. Це дозволяє виключити приховані втрати. Багато українських підприємств повинні використовувати це поняття у своїй діяльності [19].

Однак ця концепція може допомогти отримати перевагу лише в тому випадку, якщо компанія перебуває на тих же умовах, що й її конкуренти. Якщо основні характеристики продукції компанії не влаштовують споживачів, то впровадження цих концепцій не принесе кардинальних змін.

Варто зазначити, що для впровадження цього методичного інструменту необхідна команда підготовлених керівників і співробітників, які готові до змін і чітко дотримуються поставлених цілей. Подібні концепції, які зосереджуються на зміні організаційної культури та методів виробництва, включають «Шість сигм», теорію системних обмежень і загальне управління якістю.

Крім того, розглядайте процесний підхід як «техніку управління кризою». Це оптимізує управління, «розподіливши роботу в масштабах підприємства на процеси на основі «важливості» та керуючи кожним процесом окремо». При цьому підприємство в цілому не вважається організацією. Процесний підхід дозволяє оптимізувати діяльність в рамках єдиної системи управління для вирішення та запобігання кризовим ситуаціям. Рекомендується ранжувати важливість бізнес-процесів і вибирати пріоритети відповідно до їх положення в ланцюжку створення вартості, враховуючи наступні моменти внеску бізнес-процесів у досягнення встановлених цілей.

Оптимізація бізнес-процесів важлива для зниження витрат, підвищення якості продукції та збільшення швидкості виробництва та робочого часу. Однак слід виділити дещо інший спосіб ранжування процесів за важливістю:

- стратегічна важливість процесу для підприємства;
- його фінансова значимість;
- значимість процесу у межах системи управління підприємством;
- періодичність виконання процесу;
- зовнішні та внутрішні споживчі очікування щодо продукції, виробленої в результаті процесу [8].

Видно, що цей метод, безумовно, хороший сам по собі, тому що його метою є систематизація процесу, і вони повинні працювати окремо, щоб з'ясувати першопричину кризи та подолати її з максимально ефективними результатами. Однак, щоб визначити пріоритетність кожного бізнес-процесу, ми вважаємо, що крім встановлених «правил» необхідно враховувати індивідуальні фактори, такі як поточна ситуація та фінансові можливості конкретної компанії.

Ми вважаємо, що шлях впровадження інновацій включає не лише впровадження радикальних інновацій для створення фундаментальних нових технологій і продуктів, але й включення вдосконалень і навіть псевдоінновацій для стабілізації позиції компанії.

Багато авторів говорили про важливість інновацій у бізнес-операціях.

Тому Б. С. Ватченко вважає, що інновації є невід'ємною частиною процесу розвитку бізнесу.

Як приклад він навів книгу Демінга «Вихід з кризи», в якій автор детально розкрив чотирнадцять принципів розвитку підприємства. Ці принципи вимагають від організацій розвиватися та постійно впроваджувати інновації для подолання криз та запобігання їх виникненню [2]. Сам автор висловив деякі пропозиції щодо можливості створення підприємства для впровадження інновацій, як показано в таблиці 1.2.

Інновація надзвичайно важлива для будь-якого підприємства, однак для підприємств у кризовому стані рекомендується використовувати процесну інновацію, оскільки ефекти від її застосування виявляються швидше, ніж від впровадження інших видів інновацій [17].

Таблиця 1.2

Чинники впровадження інновацій для підприємства

Фактори, що сприяють інноваціям	Фактори, які не сприяють розвитку інновацій
1. Зберігати та розширювати виробничу базу 2. Зменшити витрати 3. Реалізувати потреби та пропозиції споживачів 4. Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців 5. Імідж компанії	1. Високі витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій 2. Від розробки до виведення продукту на ринок проходить багато часу 3. Висока невизначеність успіху. 4. Неконкурентоспроможність інновацій та проблема збереження частки ринку 5. Відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих осіб

Джерело: [45]

Особливо необхідно підкреслити використання інноваційних систем у сфері інформаційних технологій для більш ефективного та гнучкого здійснення управлінської діяльності.

Спосіб впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток підприємства. Використовуючи цей підхід, потрібно пам'ятати про високі ризики впровадження інновацій і мати в наявності резервні методи, щоб у разі невдачі бізнес не опинився на межі банкрутства. Немає сумніву щодо необхідності

інновацій підприємства, але лише шляхом постійного вдосконалення підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби споживачів.

Реорганізація, реінжиніринг та реструктуризація підприємств та їх складових частин. Метою цих методів також є «зменшення витрат, активізація корпоративного потенціалу, трансформація концепцій управління», але, на нашу думку, вони є найбільш радикальними за своєю суттю, тому їх слід згрупувати окремо.

Під реорганізацією розуміють поділ та виділення підприємства на самостійні суб'єкти господарювання та є структурною зміною. Основною метою реструктуризації є вдосконалення внутрішньої структури підприємства, системи управління та діяльності з метою підвищення його потенціалу:

- Зменшити витрати – як «умову підвищення корпоративної конкурентоспроможності» і знайти шляхи подальшого використання основних засобів і людських ресурсів;
- Підвищення ефективності у виробництві «економіки» та посилення спонтанності та «індивідуальної зацікавленості» [9].

Щоб зробити таблицю зрозумілішою, узагальнимо наведені методи. 1.3.

Таблиця 1.3 Узагальнення методів антикризового управління

Метод	Предмет впливу	Переваги	Недоліки
Економія виробництва	Персонал, виробництво, культура	Економія; Удосконалення соціального клімату; Доступність	Витрати праці Витрати часу; Відсутність результату
Метод процесу	Специфічні бізнес-процеси	Системність; Розгляд підприємства; Знаходження «слабких сторін»; Доступність;	Складно реалізувати; Складність визначення важливості бізнес-процесу
Поліпшення інновацій	Підходить для всіх сфер діяльності зростання конкурентоспроможності;	Зростання фінансового показника; Розвиток підприємства мед;	Невизначеність результату; Трудомісткий

Реорганізація	Різні сфери діяльності підприємства	Шукайте слабкі місця в діяльності виробничого підрозділу; Значне зниження витрат;	Підвищення продуктивності; Витрати часу; Складність реалізації
Реінжиніринг бізнес-процесів	Базовий бізнес-процес	Підвищення конкурентоспроможності; Підвищення ефективності управління бізнесом	Складність реалізації; Трудомісткий
Реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованостей	Дебіторська та кредиторська заборгованість	Зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості; Покращення умов кредитування;	Зростання трансакційних витрат; Проблеми взаємовідносин з контрагентами; питання активів
Реорганізація	Підприємство	Перевод зобов'язань у іншу організацію	Втрата майна

Джерело: складено автором на основі [13]

Концепція «реінжинірингу» має на увазі якісний стрибок у гнучкості підприємства, його адаптивності та кращому задоволенні потреб клієнтів всі його окремі елементи потребують реорганізації [39].

У зв'язку зі зміною зовнішнього середовища підприємства необхідна реструктуризація з метою адаптації до нових умов і збереження конкурентоспроможності. У кризових ситуаціях реструктуризація зводиться до негайного усунення причин кризи, тому реструктуризація має фінансові та довгострокові витрати [39].

Підхід реінжинірингу близький до реорганізації, але реорганізація є більш широким поняттям.

Під реорганізацією підприємства розуміється «припинення діяльності підприємства з виникненням правонаступницьких відносин, внаслідок чого створюється одне або декілька нових підприємств та/або декілька підприємств одночасно». Воно відбувається у формі злиття, приєднання, поділу, розподілу або перетворення [17]. Ця процедура є крайнім заходом в антикризовому управлінні. Порядок реорганізації визначається ЦК України і може бути вигідним або невигідним для підприємства. Це може статися при здійсненні другого варіанту реорганізації, наприклад, якщо компанію поглине інша компанія, навіть у

критичній ситуації «компанії це не буде вигідно, оскільки все її майно буде належати іншій компанії» А законна компанія» сутність з іншого боку, якщо «бажана реорганізація, то бізнес зможе знайти інший бізнес, який допоможе подолати кризу (це можливо, якщо організації входять в один холдинг), тому такий варіант доцільний. В інших випадках, існує залежність від стратегічних цілей підприємства.

Існує багато «точок зору» на те, який «метод антикризового управління є найбільш важливим у нинішніх «економічних умовах», але жоден автор не наважиться стверджувати, що один метод є найкращим у всіх «ситуаціях». Безумовно, багато компаній потребують комплексної діагностики та покращення поточної ситуації, і для цього можуть підійти методи, які зачіпають усі аспекти бізнесу, але часто буває просто нерозумно проводити корпоративну реструктуризацію, наприклад, коли відомо, що загальний дефіцит лежить в певних сферах. На рис. 1.3 показано «інструменти, які можуть бути використанні в антикризовому управлінні». Досить складно розділити ці інструменти на групи, оскільки їх можна використовувати як для стратегічного, так і для поточного антикризового управління, тобто для запобігання кризам або для вирішення кризових ситуацій.

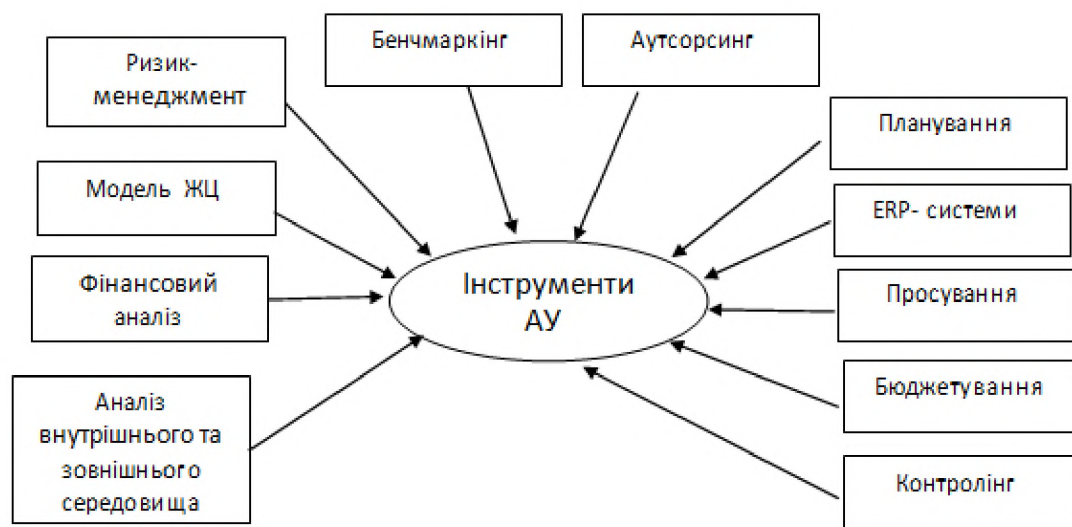


Рис.1.3 Інструментарій антикризового управління

Джерело: [34]

Ці інструменти можна включити в різні методи антикризового управління, але одним з найважливіших є використання ризик-менеджменту. Управління ризиками – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу непередбачених обставин на збитки окремих організацій [18].

Оцінка ризиків допомагає підприємствам у багатьох відношеннях і визначає їхні майбутні потреби в підтримці. Найважливіше те, що при оцінці інвестицій слід застосовувати управління ризиками, щоб мінімізувати організаційні втрати та розподілити ризики.

Інструменти у вигляді аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу фінансових результатів за допомогою моделей життєвого циклу тощо допомагають визначити поточний стан підприємства та зрозуміти загрози, проблеми та можливості його діяльності. Бенчмаркінг може допомогти визначити найважливіші аспекти діяльності конкурентів з метою використання їх досвіду, сильних сторін і методів подолання кризових ситуацій. Аутсорсинг, планування, впровадження ERP-системи, бюджетування та контроль можуть допомогти в скороченні витрат, правильному розподілі коштів, швидкому реагуванні, що однаково важливо для будь-якого суб'єкта господарювання.

Тому кризи можна класифікувати на різні типи залежно від їх причин та інших факторів. Більшість авторів виділяють одні й ті самі типи криз, але деякі також виділяють інші типи. На початковому етапі важливо визначити природу кризи, щоб вибрати адекватні методи її подолання та мінімізації наслідків. Враховуючи конкретні обставини кризи, кризові ситуації на підприємствах завжди проявляються економічними наслідками (нестача коштів, збільшення витрат) та іншими наслідками (безініціативність персоналу, старіння основних фондів). Більшість авторів сходяться на думці, що антикризове управління не тільки здійснюється при виникненні кризи, а й запобігає їй, коли вона виникає.

Пропонуємо наступне визначення антикризового управління: Антикризове управління – це одна з тактичних і стратегічних дисциплін управління, яка

включає комплекс заходів, спрямованих на прогнозування, попередження або подолання корпоративних кризових ситуацій, а також аналіз кризових ситуацій. Результати, отримані шляхом впровадження корисних змін у компаніях, що проводять заходи.

Крайнім випадком кризи є корпоративне банкрутство, яке є наслідком стану неплатоспроможності, визначеного законом.

Існує багато класифікацій стратегій антикризового управління, але вони не суперечать одна одній, кожна стратегія використовується в певних умовах і в різних ситуаціях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» – українська компанія, зареєстрована 6 серпня 2015 року

Основний вид діяльності:

69.10 – діяльність у сфері права.

Основні реквізити:

- **Код ЄДРПОУ:** 39937338
- **Статутний капітал:** 619 065,00 грн
- **Юридична адреса:** 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Чорновола, 7

Керівник компанії: Кузь Андрій Петрович

Види діяльності:

- **Основний КВЕД:**
- «69.10 – діяльність у сфері права»
- **Інші КВЕД:**
 - 46.49 – оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
 - 46.38 – оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
 - 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля
 - 47.19 – інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 - 47.81 – роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
 - 47.89 – роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
 - 47.99 – інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Засновники/учасники:

Інформація про засновників або учасників компанії не надана у доступних джерелах.

Діяльність компанії:

ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» спеціалізується на наданні юридичних послуг, включаючи консультування та представництво інтересів клієнтів у правових питаннях. Компанія активно працює на ринку юридичних послуг, забезпечуючи своїм клієнтам високоякісне обслуговування.

Стратегія розвитку.

Компанія орієнтована на впровадження інноваційних юридичних рішень, що дозволяють забезпечувати високий рівень обслуговування та конкурентоспроможність на ринку. Пріоритетами є постійне вдосконалення професійних навичок, розширення спектру послуг та адаптація до змінюваного правового середовища.

Мета компанії.

Основною метою ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» є надання клієнтам якісних юридичних послуг та створення стабільних партнерських відносин, сприяючи розвитку місцевого ринку та економіки.

Розташування.

Головний офіс компанії знаходиться в місті Івано-Франківськ за адресою: вул. Чорновола, 7 [3].

Послуги компанії.

ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» надає широкий спектр юридичних послуг, зокрема:

- консультування з питань права;
- представництво інтересів у судах та державних органах;
- підготовка та аналіз юридичних документів;
- супровід бізнес-операцій та угод.

Компанія активно використовує сучасні технології та підходи для оптимізації юридичних процесів та забезпечення високої якості своїх послуг.

Підприємство також акцентує увагу на:

- підвищенні ефективності обслуговування клієнтів;
- підтримці екологічних стандартів та соціальної відповідальності;
- співпраці з місцевими підприємствами та організаціями.

Послуги компанії реалізуються через:

- власну мережу офісів та представництв;
- онлайн-платформи та веб-сайти компанії.

Це дозволяє забезпечити зручний доступ до послуг для клієнтів та розширити базу споживачів.

1. Історія та етапи розвитку.

Ви можете включити короткий опис етапів розвитку компанії. Наприклад:

- **Заснування.** Компанія була заснована в 2015 році з метою надання високоякісних юридичних послуг.
- **Розширення.** З часом компанія розширила спектр своїх послуг і почала надавати консультації в інших галузях права, включаючи корпоративне, трудове та податкове право.
- **Інновації:** У 2019 році було впроваджено нові онлайн-платформи для дистанційного надання юридичних послуг.

2. Нагороди та досягнення.

Якщо компанія має якісь нагороди або сертифікати, варто їх зазначити:

- Нагороди за високий рівень обслуговування клієнтів.
- Сертифікація за міжнародними стандартами якості юридичних послуг.

3. Ключові партнери.

Ви можете згадати, з ким компанія співпрацює:

- Співпраця з міжнародними юридичними компаніями.
- Партнерські відносини з державними органами або бізнес-асоціаціями.

4. Інноваційні рішення та технології.

Оскільки компанія орієнтована на інновації, варто описати її технологічні досягнення:

- Використання штучного інтелекту для аналізу юридичних документів.
- Запровадження електронного документообігу для спрощення взаємодії з клієнтами та державними органами.

5. Команда та корпоративна культура.

Якщо хочете зробити акцент на людському факторі:

- Опис команди професіоналів, які працюють у компанії, та їх кваліфікація.

- Корпоративна культура, орієнтована на інновації, навчання та розвиток.

6. Система управління якістю.

Якщо компанія застосовує певні методи управління якістю:

- Опис політики щодо контролю якості юридичних послуг.
- Наявність сертифікацій, наприклад, ISO для юридичних послуг.

7. Суспільна відповідальність.

Якщо компанія займається соціальною відповідальністю:

- Участь у благодійних проектах або заходах.
- Підтримка екологічних ініціатив або програм для молоді [14].

2.2. Аналіз антикризової політики на ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

Проведений аналіз та узагальнення результатів теоретичного дослідження існуючих точок зору ряду авторів по антикризовому управлінню дозволили сформулювати алгоритм розробки системи антикризового управління (далі САУ) для підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», що спеціалізується на наданні комплексних рішень у сфері підприємництва, зокрема в напрямку консалтингових послуг та підтримки малого і середнього бізнесу.

Даний алгоритм можна назвати «класичним» і застосовувати для антикризового управління в різних підприємствах. Однак, у зв'язку з тим, що метою цього дослідження є розробка ефективної антикризової політики для ТОВ

«КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», необхідно враховувати специфіку діяльності цієї компанії. Вважаємо, при розробці ефективної системи антикризового управління для цієї компанії слід враховувати такі важливі аспекти:

1. **Специфіку категорій клієнтів, що обслуговуються.** Оскільки ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» орієнтується на малий та середній бізнес, то важливим є розуміння потреб клієнтів в умовах кризи. Антикризові заходи повинні враховувати особливості функціонування цих підприємств у різних секторах економіки, їхні фінансові можливості та потребу в консультаційних послугах, що можуть допомогти їм адаптуватися до змін.

2. **Специфіку наданих послуг у сфері консалтингу.** Система антикризового управління повинна включати адаптовані стратегії для кожної з послуг, що надаються компанією. Наприклад, для бізнес-консалтингу це може бути акцент на зниження витрат, оптимізацію бізнес-процесів, пошук нових джерел доходів для підприємств-клієнтів, а також управління ризиками та кризами.

3. **Алгоритм сегментування клієнтів.** Для розробки антикризових заходів важливо розробити алгоритм сегментування клієнтів, який враховує різні категорії компаній, їхні розміри, сфери діяльності та рівень фінансової стійкості. Сегментування дозволить точніше розробляти індивідуальні стратегії для кожного сегменту клієнтів і пропонувати більш ефективні рішення.

Сутність концептуальної моделі антикризового управління підприємством полягає в послідовному проходженні трьох етапів: макро-, мезо- і мікроаналітики ситуації підприємства.

На першому етапі макроаналізу відбувається оцінка загального стану економічної ситуації на ринку та зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА». Це включає вивчення макроекономічних показників, таких як економічне зростання, рівень інфляції, податкове законодавство та політичні умови. Підприємству важливо визначити зовнішні ризики, які можуть спричинити кризу в галузі або на ринку загалом.

Наприклад, у разі зміни законодавства або змін на ринку, що впливають на ціну сировини чи послуг, компанія повинна бути готовою до адаптації.

На другому етапі мезоаналізу компанія «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» оцінює своє положення у контексті галузі та конкурентного середовища. Важливо проаналізувати, як зміни у зовнішньому середовищі впливають на специфіку діяльності компанії, зокрема, на розмір попиту на послуги, на які спеціалізується підприємство. Порівняльний аналіз з конкурентами дозволяє виявити потенційні слабкі місця, що можуть стати основою для кризової ситуації, і вжити необхідних заходів для запобігання загрозам.

На третьому етапі мікроаналізу, який є найбільш конкретним, проводиться внутрішня оцінка діяльності підприємства. Це включає вивчення фінансової стабільності компанії, її платоспроможності, ліквідності та ефективності використання ресурсів. Оцінюється також управлінська структура, ефективність бізнес-процесів та здатність до швидкої адаптації в умовах кризових ситуацій. Якщо компанія має високий рівень запасу міцності на рівні внутрішніх процесів, це допомагає ефективно управляти кризовими ситуаціями та мінімізувати їх наслідки.

Таким чином, розробка антикризової стратегії для «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» передбачає всебічний підхід до оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, що дозволяє сформулювати заходи для стабільного функціонування підприємства в умовах змін та економічних негараздів.

Як вже було зазначено, кожен з напрямів діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» є специфічним. Враховуючи, що компанія займається наданням послуг у сфері бізнес-консалтингу, розробки стратегії для підприємств, а також супроводженням проектів у різних галузях, потреби її клієнтів у вирішенні кризових ситуацій можуть значно відрізнятись. Унаслідок цього, для кожного сегмента клієнтів існують різні антикризові стратегії, що дозволяють задовольнити їхні специфічні потреби в управлінні кризами.

Однак, проведений макросегментування є лише початковим етапом. Усередині кожного великого сегмента можна виявити численні дрібніші підсегменти, кожен з яких має свої унікальні вимоги до антикризового управління. Наприклад, підприємства малого та середнього бізнесу можуть мати інші потреби та обмеження, ніж великі корпорації. Тому доцільно продовжити процес сегментування клієнтського контингенту ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» для більш точного підходу до кожного конкретного випадку.

На етапі мезосегментування здійснюється сегментування за однією змінною. У рамках цього процесу проводяться наступні кроки:

Вибір сегментаційної ознаки. Для ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» доцільно визначити сегментаційні ознаки на основі розміру підприємства (малий, середній, великий бізнес), типу діяльності (торгівля, виробництво, послуги) та рівня розвитку системи управління ризиками.

Вибір сегментаційної змінної. Сегментація може базуватися на специфічних факторах, таких як фінансова стабільність клієнта, рівень інноваційних процесів на підприємстві, або ступінь готовності до адаптації кризових ситуацій.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», яка займається наданням консультаційних послуг у сфері бізнесу, антикризового управління та маркетингу, існує достатня кількість ознак сегментування корпоративного ринку, що дозволяють розбити цей ринок на більш дрібні сегменти. Аналіз джерел спеціальної літератури, що стосуються антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств, дає змогу виділити основні ознаки сегментування корпоративних клієнтів ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» [11].

Вибір сегментаційної ознаки – галузева належність підприємства – є важливим, оскільки компанії з різних галузей можуть мати різні потреби в антикризовому управлінні та стратегічних консультаціях. Для підприємств, які переживають економічні труднощі в одних секторах, можуть бути необхідні

специфічні стратегії порятунку, тоді як для компаній в інших галузях можуть бути актуальними різні підходи до оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Іншою важливою ознакою є фінансовий стан підприємства. Сегментація за фінансовими показниками передбачає вивчення рівня доходу та витрат підприємства, а також наявності або відсутності фінансових резервів для реалізації антикризових заходів. Цей критерій дозволяє визначити, які саме інструменти антикризового управління будуть найбільш ефективними для різних категорій клієнтів.

Урахування стадії життєвого циклу підприємства також є важливим фактором у сегментації. Кожна компанія має свою історію розвитку, що визначає її потреби на різних етапах: від старту до стабільного функціонування або кризового стану. Тому в антикризовому управлінні використовуються різні стратегії для компаній, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.

Класики маркетингу, зокрема Ф. Котлер, зазначають, що на різних етапах розвитку компанії повинні застосовувати різні стратегії, враховуючи фінансові можливості та ризики, що виникають [28]. Цей підхід є основою для розробки адаптованої системи антикризового управління в ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільність бізнесу.

Додаткову можливість для розробки системи антикризового управління для підприємств надає перехід клієнтів від однієї стадії життєвого циклу до іншої. Для ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», яка спеціалізується на наданні консультаційних послуг у сфері антикризового управління та стратегічного розвитку, такі події можуть стати важливими точками для визначення нових стратегій та підходів у розробці антикризових планів. Переломні точки, що виникають у процесі розвитку підприємства, є сегментаційними ознаками, які дозволяють розробити ефективні стратегії для різних клієнтів на основі їхніх потреб та змін у їхньому бізнесі [5].

При психографічному сегментуванні корпоративні клієнти ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» можуть бути поділені на групи в залежності від їхнього підходу до ведення бізнесу, стратегічного планування та сприйняття ризиків. З огляду на специфіку діяльності компанії, психографічні характеристики можуть варіюватися залежно від того, чи є підприємство орієнтованим на стабільність та довгостроковий розвиток, чи ж вони фокусуються на короткострокових фінансових результатах. Оскільки кожне підприємство має свої унікальні риси в організації бізнесу, однакові демографічні клієнти можуть суттєво відрізнятися у психографічному плані, що дозволяє формувати індивідуальні підходи до антикризового управління та стратегічного консалтингу.

Існує багато різних типологій споживачів, які можуть бути використані для сегментації клієнтів ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», що спеціалізується на наданні консультацій з антикризового управління та стратегічного розвитку. Однією з таких типологій є система VALS, яка дозволяє поділити споживачів залежно від їхніх особистісних характеристик, системи цінностей, стилю життя та соціальної позиції.

Згідно з першою системою VALS, споживачі можуть бути поділені на дві основні групи: ті, що керуються внутрішніми факторами, такими як переконання, пристрасті й потреба самовираження, та ті, що орієнтовані на зовнішні фактори, що піддаються впливу з боку оточення. У першій групі виділяються підприємства, орієнтовані на соціальну відповідальність та сталість, які потребують розробки стратегії, що враховує не лише фінансові показники, а й соціальні аспекти. Інші підприємства можуть бути орієнтовані на інновації та ризики, тому для них потрібно розробляти гнучкі й нестандартні стратегії антикризового управління.

Для підприємств, орієнтованих на успіх або ті, що наслідують конкурентів, важливо використовувати стратегії, які дозволяють досягти швидких фінансових результатів і зміцнити позиції на ринку. У свою чергу, компанії, які прагнуть стабільності та орієнтовані на довгострокові результати, потребують методів, що

допоможуть утримати бізнес на рівні, який забезпечить фінансову стійкість навіть у кризові періоди.

У рамках системи VALS 2, яка розподіляє споживачів на категорії за їхнім ставленням до бізнесу та соціальних цінностей, можна виділити підприємства, які активно працюють над вдосконаленням свого бізнесу та розвитку нових можливостей, та компанії, які орієнтовані на стабільність і покращення свого іміджу на ринку. Для таких підприємств ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» повинна розробляти індивідуальні стратегії антикризового управління, орієнтуючись на глибокий аналіз, інноваційні підходи або швидкі практичні дії в залежності від потреб клієнта.

Застосування цих типологій дає змогу створити ефективні стратегії, які відповідають специфічним вимогам і характеристикам кожного клієнта, що дозволяє компанії надавати більш персоналізовані та результативні послуги з антикризового управління.

Сегментування за поведінковими ознаками для ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», яке займається наданням консультаційних послуг з антикризового управління, дозволяє поділити клієнтів на групи в залежності від їхніх знань, досвіду у сфері бізнесу та реакції на антикризові стратегії. Мотиви звернення до компанії можуть бути різними, залежно від конкретних потреб клієнтів. Наприклад, для корпоративних клієнтів мотивами можуть бути необхідність у розробці ефективної стратегії для подолання фінансових труднощів або потреба у висококваліфікованому консультуванні для стабілізації бізнесу. Індивідуальні клієнти можуть звертатися з бажанням отримати рекомендації щодо персоналізованих стратегій зниження ризиків або вдосконалення управлінських процесів.

У результаті сегментування на другому етапі можна виділити середні сегменти, або мезосегменти. Це можуть бути, наприклад, корпоративні клієнти, які мають потребу в комплексних антикризових рішеннях для великих підприємств, а також індивідуальні підприємці, яким необхідна більш

спеціалізована підтримка. Кількість таких сегментів залежить від вибору сегментаційних ознак, таких як розмір підприємства, ринок діяльності та конкретні антикризові потреби.

На третьому етапі, коли відбувається мікросегментування, сегментація здійснюється за декількома змінними одночасно. Для цього потрібно вибрати відповідні сегментаційні ознаки, такі як тип підприємства, рівень досвіду в управлінні кризовими ситуаціями, кількість співробітників та інші важливі чинники. Наприклад, для підприємств, що займаються важкою промисловістю, сегмент може бути сформований на основі чисельності співробітників, а для малих підприємств – на основі потреби в швидкому відновленні фінансової стабільності. Кількість таких сегментів також варіюється в залежності від того, скільки перемінних буде обрано для сегментації.

Таким чином, сегментування за поведінковими ознаками дозволяє компанії «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» ефективно адаптувати свої антикризові стратегії для різних типів клієнтів, що забезпечить їй більш точне та оперативне реагування на потреби ринку.

Для формування ефективної системи антикризового управління у сфері підприємництва, ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» може використати класифікаційну матрицю, яка допоможе структурувати антикризові стратегії залежно від типів підприємств та їхніх специфічних потреб. В кожному квадранті матриці будуть розміщені зразкові варіанти антикризових заходів, що відповідають різним групам клієнтів, таких як великі корпорації, малі та середні підприємства, стартапи та індивідуальні підприємці. Для кожної групи необхідний комплекс заходів (КМК), структура якого залежатиме від конкретних характеристик клієнта, таких як розмір компанії, ринкова ситуація, фінансовий стан і рівень кризових загроз.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», яка полягає у наданні консультацій та розробці антикризових стратегій для бізнесу,

алгоритм розробки комплексу антикризових управлінських заходів може включати такі етапи:

1. **Аналіз ринкових умов:** визначення поточної ситуації на ринку, виявлення ознак кризових явищ у різних секторах.
2. **Ідентифікація типу підприємства:** класифікація клієнтів на основі розміру, специфіки бізнесу та ступеня їхньої залученості до кризових процесів.
3. **Розробка індивідуальної стратегії:** для кожного типу підприємства, з урахуванням його особливостей, створення спеціалізованих антикризових заходів (наприклад, реструктуризація, оптимізація витрат, пошук нових ринків).
4. **Моніторинг і коригування стратегії:** постійний моніторинг ефективності антикризових заходів та коригування стратегії у разі зміни умов.

Бюджет є одним із основних елементів антикризового управління, оскільки він визначає можливості для застосування різних стратегій і заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства. У випадку з ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», яка займається розробкою антикризових стратегій для підприємств, бюджет є важливим фактором, що визначає ефективність реалізації антикризових заходів, зокрема в аспекті консалтингу та управлінських послуг.

Ідеально, питання бюджету повинно вирішуватися після прийняття основних стратегічних рішень, пов'язаних із напрямками антикризового управління. Однак на практиці часто бюджет формується ще до прийняття детальних рішень, що обмежує гнучкість в розробці антикризових заходів. У таких умовах ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» повинна чітко спланувати, як використовувати наявні фінансові ресурси для максимального ефекту.

Керівництво компанії може визначати бюджет на антикризові заходи в межах певних фінансових обмежень, наприклад, на рік, а потім скласти план, який відповідатиме цим фінансовим умовам. Це може включати оптимізацію витрат, інвестування в антикризові стратегії для клієнтів або покращення внутрішніх процесів, що дозволить зменшити ризики і зберегти фінансову стабільність підприємства.

Особливості маркетингу у залежності від типу продукції

Тип продукції	Специфіка пропонуваної продукції	Функції співробітника підприємства	Характер консультування	Сегментування
Рутинний	Стандартний продукт	Продавець	Відсутність консультацій (у крайньому випадку – із залученням третьої особи)	Відсутнє
Складний	Сегментований продукт	Продавець-консультант	Активні консультації	Сегментування
Проблемний	Індивідуалізований продукт	Фінансовий консультант	Інтенсивні консультації	Мікросегментування

Джерело: систематизовано автором

Пропонований алгоритм розробки системи антикризового управління для ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» в основі своїй аналогічний «класичній» схемі управління кризовими ситуаціями в підприємницькому середовищі [14]. Водночас цей алгоритм повністю враховує специфіку різних типів підприємств та особливості їхніх кризових ситуацій, з якими вони можуть зіштовхуватися.

Це відображається у введенні етапу «Оцінка ступеня кризової ситуації» і формуванні відповідних антикризових стратегій, які змінюються залежно від типу підприємства та характеру кризи. Оскільки ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» займається консалтингом і розробкою антикризових заходів для бізнесу, особлива увага надається класифікації підприємств за розміром, галузевою належністю та рівнем ризику.

Вибір методів реагування на кризу, визначення бюджету на антикризові заходи, управління процесом, контроль і оцінка результатів кожного етапу антикризової стратегії будуть залежати від специфіки кожного підприємства і особливостей його кризи. У результаті, комплекс антикризових управлінських заходів для кожного клієнта розроблятиметься з урахуванням всіх цих факторів, що дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» забезпечити найвищу

ефективність своєї роботи та мінімізувати вплив кризових ситуацій на бізнес своїх клієнтів.

2.3. Визначення проблемних областей і можливостей для вдосконалення антикризового управління на підприємстві

Система антикризового управління для ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

1. Основи антикризового управління.

a. Визначення

Антикризове управління в ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» є комплексом заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, реагування та усунення кризових ситуацій, що можуть загрожувати стабільності і ефективності роботи компанії та її клієнтів. Оскільки компанія спеціалізується на консалтингу та розробці антикризових стратегій для підприємств, система антикризового управління орієнтована на проактивне і швидке реагування на можливі загрози.

b. Мета антикризового управління

- **Запобігання кризам:** Основною метою є виявлення потенційних кризових ситуацій на ранніх етапах та їх своєчасне запобігання. Для цього використовуються інструменти аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на бізнес, зокрема зміни в економічній ситуації, ринкові тренди та інші загрози.

- **Мінімізація наслідків:** У разі виникнення кризи важливо зменшити негативний вплив на діяльність компанії та її клієнтів. Для цього «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» розробляє антикризові стратегії, що дозволяють швидко нейтралізувати шкоду, спричинену кризою.

- **Відновлення:** Після кризової ситуації важливо якнайшвидше повернути компанію до нормальної діяльності. ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» займається розробкою заходів з відновлення бізнесу після криз, щоб забезпечити стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

2. Основні компоненти системи антикризового управління в ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА".

Основною метою системи антикризового управління компанії є своєчасне виявлення та нейтралізація можливих кризових ситуацій, що можуть негативно вплинути на її стабільність та ефективність. Для цього компанія використовує комплекс заходів, спрямованих на моніторинг, діагностику, планування, реагування та відновлення після кризових подій.

Моніторинг та діагностика кризових ситуацій у ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" здійснюється через аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела включають фінансові звіти, виробничі показники, дані про продажі та аналіз рентабельності. Зовнішні джерела сприяють оцінці змін на ринку, в законодавстві, а також політичних і економічних умовах, що можуть впливати на діяльність компанії. Важливими є також сигнальні показники, такі як ключові показники ефективності (KPI), ліквідність та рентабельність, а також показники заборгованості.

Попередження та планування кризових ситуацій відбувається шляхом розробки сценаріїв можливих розвитку подій та оцінки супутніх ризиків. Антикризові плани ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" включають стратегічні, тактичні та оперативні плани для ефективного реагування на кризові ситуації, що можуть виникнути.

У разі настання кризи компанія активно включає антикризовий комітет, що складається з фахівців, відповідальних за координацію всіх дій під час кризових подій. Окрім того, розробляється комунікаційна стратегія, яка охоплює внутрішні та зовнішні комунікації, зокрема прес-релізи, інформування персоналу та клієнтів, а також партнерів. Оперативні заходи включають тимчасове зупинення певних операцій, скорочення витрат та залучення додаткових ресурсів для швидкого реагування.

Після кризової ситуації компанія реалізує плани відновлення, що спрямовані на повернення до стабільного функціонування. Проводиться оцінка причин кризи,

а також ефективності вжитих антикризових заходів. На основі отриманих результатів вносяться коригування в стратегії і плани, що дозволяють підвищити стійкість компанії до можливих криз у майбутньому.

3. Етапи впровадження системи антикризового управління на ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"

а. Підготовка

- **Аналіз ризиків:** На цьому етапі необхідно здійснити комплексний аналіз потенційних ризиків для діяльності компанії, зокрема в аспектах постачання, продажів та фінансових операцій. Оцінка ймовірності виникнення економічних або ринкових криз, що можуть вплинути на стабільність підприємства, має стати основою для подальших кроків.

- **Визначення відповідальних осіб:** Потрібно призначити керівника антикризового управління, який буде відповідати за планування та реалізацію антикризових заходів. Також формуються спеціальні комітети з представників ключових підрозділів для забезпечення комплексного підходу до вирішення кризових ситуацій.

- **Розробка документів:** Для ефективного реагування на кризові ситуації необхідно підготувати внутрішні нормативні документи, що включають плани дій, процедури та політики антикризового управління. Це забезпечить чіткість в діях співробітників та керівництва компанії під час криз.

б. Впровадження

- **Тренування та навчання:** Співробітники компанії мають пройти тренування, що включають симуляцію кризових ситуацій. Це дозволить перевірити готовність команди до оперативного реагування, покращити навички управління кризовими ситуаціями та мінімізувати людський фактор у разі реальної загрози.

- **Система моніторингу:** Встановлення системи моніторингу для виявлення ранніх ознак кризових явищ є критично важливим. Ця система повинна забезпечувати постійне відслідковування внутрішніх та зовнішніх факторів, які

можуть впливати на компанію, наприклад, зміни в ринкових умовах чи фінансовому становищі.

- **Інформаційна система:** Розробка або оновлення існуючої інформаційної системи для збору та аналізу даних у реальному часі дозволить оперативно реагувати на зміну ситуації і приймати обґрунтовані рішення в умовах криз.

с. Оперативне реагування

- **Активізація планів:** У разі виникнення загрози для компанії потрібно швидко впровадити антикризові плани, зокрема здійснити коригування поточної стратегії та операційних процесів для мінімізації негативного впливу.

- **Комунікація:** Забезпечення ефективної комунікації між усіма зацікавленими сторонами, включаючи працівників, постачальників та клієнтів, є важливим для стабільності компанії в кризовий період.

- **Впровадження заходів:** Важливо оперативно реалізувати плани дій, координуючи роботу різних підрозділів компанії, для зниження наслідків кризи та швидкого відновлення нормальної діяльності.

д. Відновлення

- **Оцінка збитків:** Після кризової ситуації необхідно здійснити аналіз фінансових, репутаційних та операційних збитків, визначити масштаби втрат і сформулювати стратегію відновлення.

- **Відновлення діяльності:** Поступово компанія повинна відновити свою діяльність, орієнтуючись на стандартні операційні процеси, зокрема за рахунок відновлення постачання, продажів і нормалізації внутрішніх процесів.

- **Поліпшення процесів:** Оцінка кризових подій дозволить виявити слабкі місця в організації та вносити корективи в стратегію та внутрішні процеси, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому.

4. Інструменти та технології для антикризового управління в компанії "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"

а. Системи підтримки прийняття рішень

- **ERP системи:** Інтегровані системи для ефективного управління ресурсами підприємства, зокрема для оптимізації фінансових та матеріальних потоків в умовах кризи. Вони дозволяють знизити витрати та автоматизувати бізнес-процеси.

- **Системи прогнозування:** Інструменти для аналізу та прогнозування тенденцій у галузі, зокрема для прогнозування попиту на послуги компанії та аналізу фінансових ризиків.

b. Комунікаційні технології

- **CRM системи:** Інструменти для ефективного управління відносинами з клієнтами, що дозволяють підтримувати високий рівень лояльності в умовах кризи, адаптуючи пропозиції до потреб кожного клієнта.

- **Платформи для колаборації:** Програми для внутрішньої комунікації та співпраці між співробітниками, що дозволяють зберігати ефективність роботи навіть в умовах кризових змін на ринку.

c. Аналітичні інструменти

- **Програмне забезпечення для аналізу даних:** Використання великих даних для виявлення потенційних ризиків та тенденцій на ринку, що дає можливість компанії своєчасно реагувати на зміни.

- **Інструменти для моделювання:** Програми для моделювання сценаріїв розвитку подій, що дозволяють компанії "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" прогнозувати різні варіанти розвитку кризових ситуацій і готувати стратегії для їх подолання.

5. Стратегії антикризового управління в компанії "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"

a. Фінансові стратегії

- **Резервування:** Створення фінансових резервів на випадок економічних труднощів. Компанія має на меті підтримку стабільності за допомогою накопичення резервів для збереження конкурентоспроможності.

- **Оптимізація витрат:** Розробка програм для зниження витрат, таких як автоматизація процесів та вибір постачальників з кращими умовами для зниження собівартості продукції.

b. Організаційні стратегії

- **Адаптивні структури:** Впровадження гнучких організаційних структур, що дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи ефективність роботи.

- **Підвищення кваліфікації:** Постійне навчання співробітників для підвищення їх адаптивності до змінних умов. Це забезпечує швидкий перехід на нові технології та методи управління.

с. Комунікаційні стратегії

- **Відкритість:** Прозора комунікація з клієнтами, співробітниками та партнерами для збереження довіри та підтримки лояльності. Компанія активно використовує сучасні платформи для підтримки ефективної комунікації.

- **Розширення каналів:** Використання різних каналів для поширення інформації (соціальні мережі, корпоративні платформи), що дозволяє оперативно інформувати всіх учасників бізнес-процесів про зміни чи коригування у стратегіях управління.

6. Роль керівництва в антикризовому управлінні на прикладі ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"

а. Лідерство

- **Оперативність:** Керівництво ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" повинно мати здатність швидко приймати рішення та координацію дій у кризових ситуаціях. Оскільки компанія займається підприємницькою діяльністю, яка потребує гнучкості та оперативності, важливо, щоб керівництво було готове до змін на ринку та могло вчасно реагувати на зміни економічної ситуації.

- **Приклад:** Керівники компанії повинні подавати приклад відповідальної поведінки та правильного реагування на кризу, зокрема через демонстрацію

рішучості та прозорості в управлінських рішеннях, щоб створити атмосферу довіри серед співробітників і партнерів компанії.

b. Підтримка

- **Ресурси:** У періоди кризи важливо, щоб керівництво компанії забезпечувало необхідними ресурсами для впровадження антикризових заходів. Це може включати фінансові ресурси, доступ до інформації та технологічних інструментів, необхідних для адаптації до нових умов ринку.

- **Мотивація:** Підтримка морального духу команди є ключовою складовою антикризового управління. Керівництво повинно активно підтримувати співробітників у важкий час, проводити мотиваційні заходи та забезпечувати їм впевненість у майбутньому розвитку компанії, щоб уникнути зниження продуктивності та втрати цінних кадрів.

7. Приклади ефективного антикризового управління на прикладі ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА"

a. Приклад 1: Техногенна криза

- **Ситуація:** У разі виникнення техногенної кризи, наприклад, аварії на виробничій лінії, ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" швидко активує резервні потужності. Компанія має на своєму балансі декілька альтернативних виробничих майданчиків, що дозволяє швидко перенести виробництво на інші підприємства.

- **Рішення:** Завдяки злагодженій роботі керівництва та інженерного персоналу, час простою значно зменшується, а замовлення виконуються вчасно, що мінімізує фінансові втрати та зберігає довіру клієнтів.

b. Приклад 2: Економічна криза

- **Ситуація:** Під час економічної кризи ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" стикнулося з проблемами у фінансовому плануванні та зниженням попиту на деякі види послуг.

- **Рішення:** Компанія скоротила неефективні витрати, оптимізувавши операційні витрати та удосконаливши стратегію залучення клієнтів. Також було

залучено нових інвесторів та переорієнтовано діяльність на інші ринки, що дозволило стабілізувати фінансовий стан і зберегти конкурентоспроможність [10].

Система антикризового управління в ТОВ "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА" є важливим інструментом для забезпечення стійкості компанії в умовах кризових ситуацій. Вона включає як профілактичні заходи, що дозволяють запобігти кризовим явищам, так і оперативні дії в разі їх виникнення. Система забезпечує ефективну адаптацію до змін, мінімізує негативні наслідки і сприяє стабільному розвитку компанії, що дозволяє зберігати та розвивати її ринкові позиції навіть у складних економічних умовах.

Можливості для вдосконалення антикризового управління на підприємстві:

1. Впровадження системи регулярного моніторингу ризиків:

- Створення постійно діючої системи моніторингу та оцінки ризиків, яка використовує сучасні інструменти бізнес-аналітики та дозволяє оперативно реагувати на виникаючі загрози.

2. Розширення ресурсної бази:

- Інвестування у розвиток фінансових, людських та технологічних ресурсів, що включає навчання персоналу, придбання сучасного програмного забезпечення для аналітики та створення резервного фонду на випадок криз.

3. Покращення внутрішньої комунікації та координації:

- Впровадження ефективних механізмів комунікації та координації між підрозділами, що дозволить оперативно обмінюватися інформацією та узгоджувати дії під час кризових ситуацій.

4. Розробка та впровадження чітких планів дій на випадок криз:

- Розробка детальних планів антикризових дій, які враховують різні сценарії розвитку подій, та їх регулярне оновлення і тестування через навчальні тренування та симуляції.

5. Підвищення адаптивності до змін:

- Впровадження програм управління змінами, що включають розвиток гнучкості та адаптивності організаційної культури, а також використання сучасних методів управління проектами для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Загалом, вдосконалення антикризового управління на підприємстві вимагає комплексного підходу, що включає аналіз поточних проблем, впровадження сучасних методів та інструментів, а також постійне вдосконалення процесів управління. Це дозволить підприємству не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, але й підвищувати свою стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На основі проведеної оцінки можна зробити висновки щодо поточного стану антикризового управління на підприємстві ТзОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА». Позитивні аспекти включають наявність певних ресурсів та потенціалу для управління кризами, зокрема, використання сучасних технологій у сфері аутсорсингових та юридичних послуг, а також досвідчену команду фахівців. Крім того, компанія має налагоджені партнерські відносини з клієнтами, що сприяє стабільності бізнесу навіть у періоди економічної нестабільності.

Проте існує низка проблемних областей, які потребують вдосконалення, таких як недостатній моніторинг ризиків, обмежені ресурси для реалізації антикризових заходів, слабка комунікація та координація між відділами, а також відсутність систематичного аналізу ринкових загроз. Додатково, компанія потребує вдосконалення механізмів швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що є важливим фактором у сфері підприємництва.

Вдосконалення антикризового управління потребує комплексного підходу, який включає посилення фінансової стабільності, диверсифікацію послуг, розвиток персоналу шляхом впровадження регулярних тренінгів та навчальних програм, а також використання сучасних методів бізнес-аналітики для виявлення потенційних загроз та їх мінімізації. Крім того, необхідне зміцнення корпоративної культури, підвищення гнучкості організаційної структури та

впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів управління ризиками.

Здійснення цих заходів дозволить ТзОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» підвищити свою стійкість до кризових ситуацій, покращити конкурентні позиції на ринку та забезпечити довгострокову стабільність і розвиток.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Повоєнне антикризове управління підприємством

Одним із основних важелів подолання кризових явищ у сучасних умовах є антикризове управління на підприємствах. Підприємства як суб'єкт господарювання є «основною ланкою державної економіки». Сьогодні українська економіка переживає складний етап кризи, спричиненої внутрішніми та зовнішньополітичними факторами.

У цьому контексті питання формулювання та реалізації є особливо важливими.

«Вчасний та комплексний» аналіз фінансово-економічної стабільності підприємства, позиціонування кризових явищ та швидке прийняття рішень, для подолання «наслідків кризи» з найменшою ймовірністю банкрутства підприємства. Одним із основних інструментів антикризового управління промисловими підприємствами та їх фінансово-економічною стійкістю є аналіз капіталу підприємства, вивчення джерел його формування, ефективності його використання та можливості використання в кризових ситуаціях.

Аналіз публікацій, присвячених даній проблематиці, показує, що проблема систематизації фінансово-економічних показників діяльності підприємств України та використання комплексних заходів для подолання кризових ситуацій потребує більш поглибленого дослідження. Розробка заходів антикризового управління дозволить виявити слабкі місця в управлінні бізнесом і розробити систему планування прогнозування фінансової ситуації з урахуванням багатофакторності та індивідуальних особливостей бізнесу.

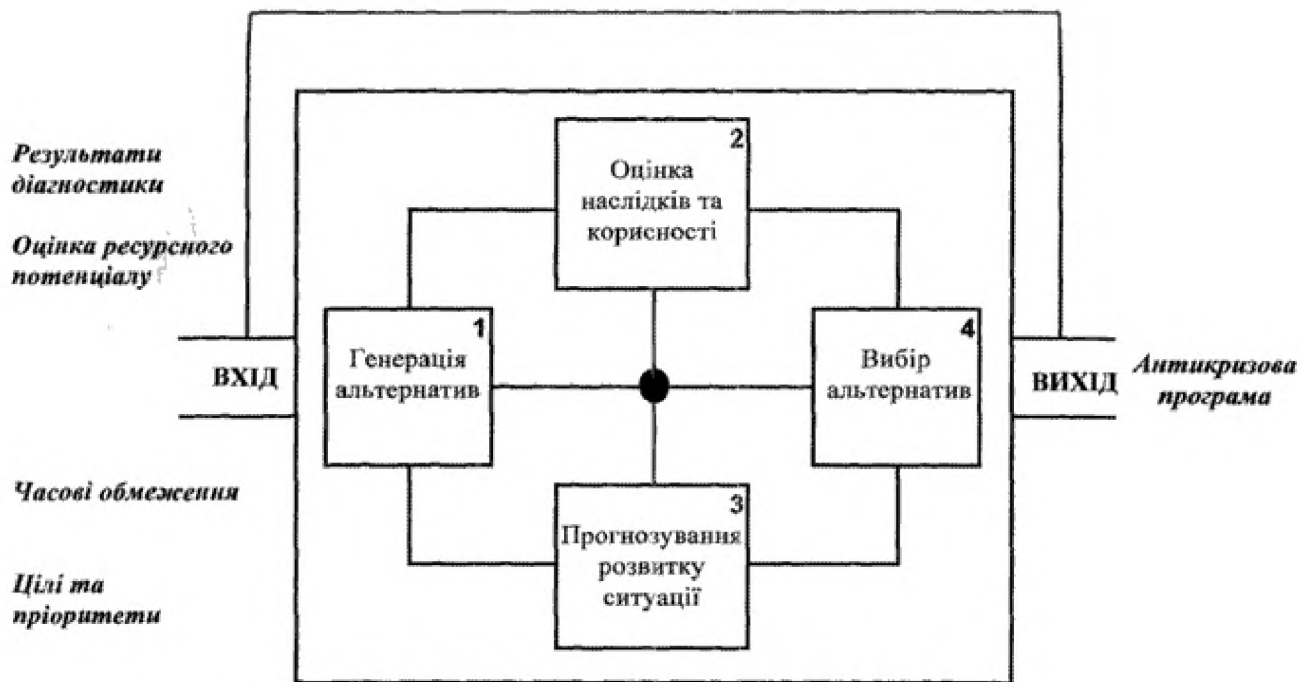


Рис. 3.1. Програма антикризового управління підприємством

Джерело: [25]

Вивчаючи «сутність і теоретичні основи» корпоративного антикризового управління в «Начерку антикризового управління», можна визначити існування «трьох основних систем, які визначають вибір корпоративного розвитку» для корпоративного антикризового управління. Напрямок антикризового управління: «Умовно стійкі системи», достатньо пасивного антикризового управління, «системи з явними кризовими явищами» та «загальноризові системи» потребують активних антикризових заходів (рис. 3.1) [13].

Антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, достовірну інформацію про кризову діагностику, чіткі покрокові антикризові заходи, достатні ресурси для подолання кризи.

Основними чинниками, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільній ситуації, є недосконалі податкові системи, недостатня підготовка антикризових менеджерів, циклічність потреб модернізації та реструктуризації підприємства, неплатежі, втрата конкурентних переваг. і банкрутство. Успіх чи невдача антикризового управління залежить не тільки від

внутрішніх факторів підприємства, а й від стану зовнішнього середовища підприємства. Реформування податкової системи для створення конкурентоспроможного економічного середовища, розширення знань і професійного навчання у вищих навчальних закладах, комплексна підготовка фахівців з антикризового управління, залучення інвесторів для сприяння модернізації промислових підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності антикризового управління [43].

Проаналізовано методи корпоративного антикризового управління в сучасних умовах, систематизовано класифікацію методів корпоративного антикризового управління та запропоновано сфери їх застосування: методи діагностики та методи управління кризовими ситуаціями (рис. 3.2).

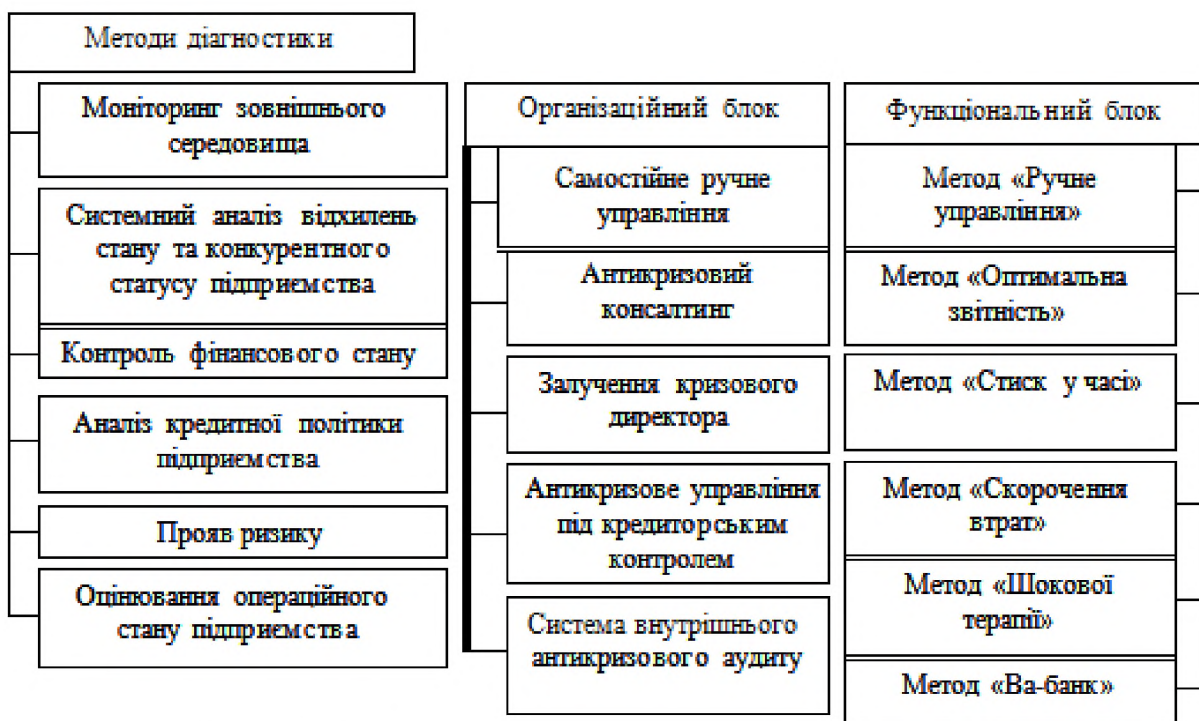


Рис. 3.2. Класифікація методів антикризового управління підприємством

Джерело: [26]

Перший напрямок включає такі методи, як моніторинг, системний аналіз, аудит, ідентифікація ризиків та оцінка ситуації, які необхідні підприємствам для розвитку пасивного антикризового управління в умовно стабільних системах [35].

Організаційні блоки – це два різних види антикризового управління: організаційні блоки, як організована система залучення та навчання фахівців з антикризового управління, функціональні блоки, як сукупність методів, інструментів і заходів антикризового управління, що використовуються на випередження реагувати на кризи в міру їх виникнення Системи явищ для управління кризами.

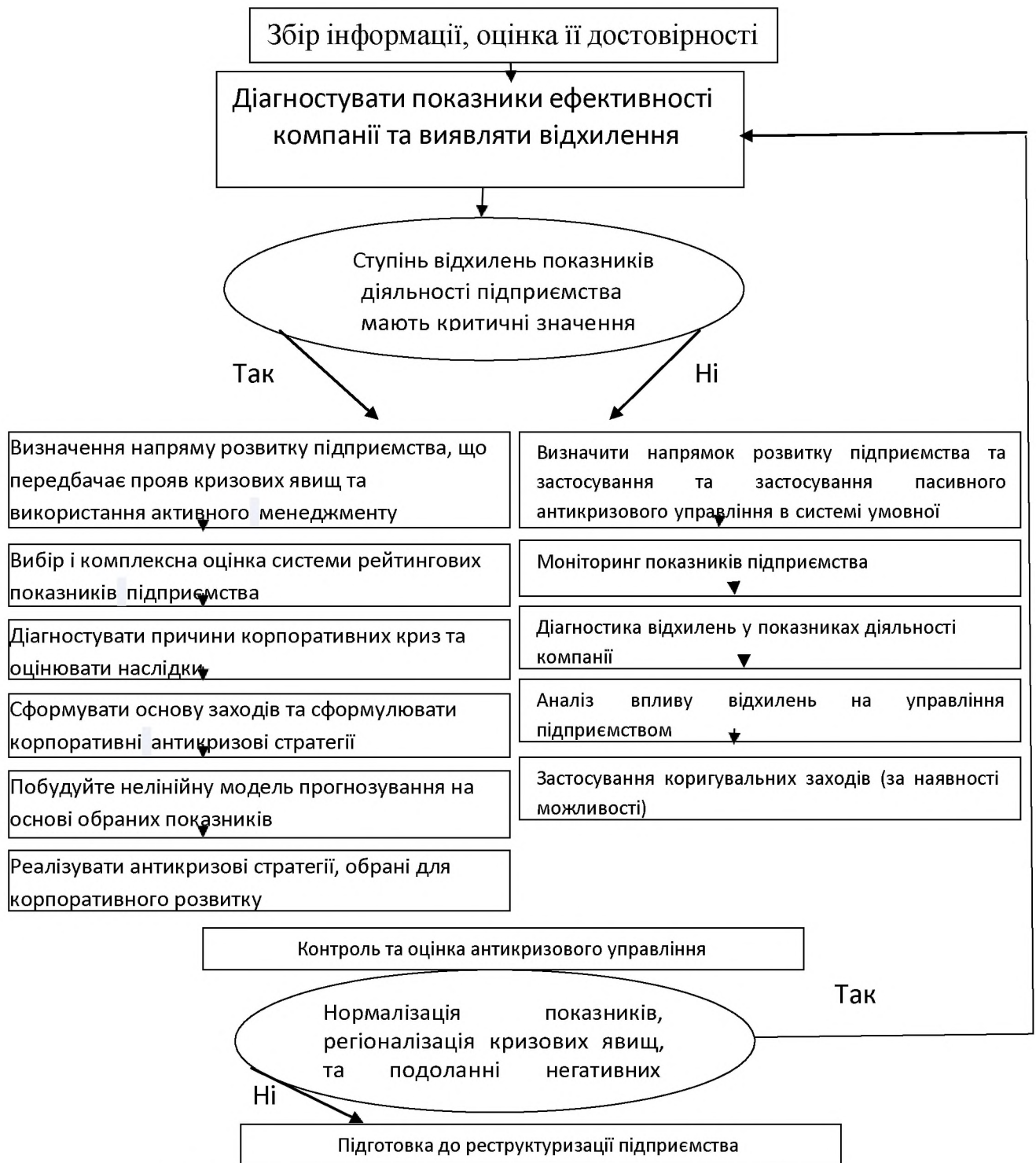


Рис. 3.3 Алгоритм антикризового управління підприємством

Джерело: [31]

Для створення системи прогнозування заходів реагування підприємства на кризу слід враховувати ступінь відмінності фінансово-економічних наслідків діяльності підприємства, напрямок розвитку та характеристики підприємства, щоб обрати активні чи пасивні методи антикризового управління.

На основі «Методики формування системи прогнозування антикризових заходів підприємства» в даній статті запропоновано використовувати алгоритм «антикризових заходів» для вибору напрямку антикризового управління підприємством (пасивного) (рис. 3.3) [29].

У разі обрання підходу активного антикризового управління рекомендується використовувати імітаційні прогнозні моделі за окремими показниками (рентабельність, ліквідність, автономність, капіталізація та фінансова залежність), які допоможуть виявити різноманітні фактори впливу на кризовий фактор. Кризові явища існують у кожній компанії.

Застосування алгоритмів антикризового управління та обробки даних є основою для оцінки корпоративних фінансово-економічних показників, а потім прийняття рішення про доцільність його застосування та формулювання заходів корпоративного антикризового управління, в тому числі пасивних і проактивних [40].

Тоді в плані антикризового управління можна визначити наявність трьох систем розвитку підприємства. Ці три системи визначають вибір напрямку антикризового управління: «Система умовної стійкості», в якій достатньо пасивного антикризового управління, а кризові явища – «система», яка проявляється, і «загальна кризова система», яка потребує активних антикризових заходів.

Цілі корпоративного антикризового управління залежать від типу фінансової системи. Тому в системі зі стабільними умовами метою антикризового управління є діагностика показників корпоративної діяльності з метою своєчасного виявлення кризових явищ. У системах, де виникають кризові явища, метою антикризового управління є локалізація виявленої кризи, подолання її негативних наслідків і відновлення докризових показників. У загальній кризовій системі метою антикризового управління є управління підприємством у період кризи (стагнації). Кожна модель антикризового управління має відповідні етапи, а її реалізація спрямована на мінімізацію негативного впливу кризових явищ на діяльність підприємства.

Методи антикризового управління включають комплекс методичних заходів, починаючи від первинної діагностики кризи і закінчуючи методами усунення або подолання кризи. Відповідно до сутнісних характеристик кожного етапу життєвого циклу підприємства та необхідності прийняття рішень щодо застосування методів антикризового управління, планується розглянути методи діагностики та методи антикризового управління.

На основі застосування системного методу для формування системи прогнозування антикризових заходів підприємства запропоновано використовувати алгоритми антикризового управління для вибору напрямку антикризового управління підприємством (пасивного чи активного).

3.2 Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління ТЗОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

Тільки запровадивши антикризове управління, підприємства можуть вийти з кризового стану. При цьому під антикризовим слід розуміти управління, яке якимось чином передбачає небезпеку кризи, аналізує її симптоми, розробляє заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використовує свої інструменти антикризового управління. З цієї точки зору управління будь-яким підприємством повинно мати певну антикризовість. Іншими словами, для ефективного функціонування комплексної системи управління підприємством має продовжувати діяти система антикризового управління. Тільки так можна вчасно передбачити та запобігти розвитку корпоративних криз та уникнути банкрутства.

Тому основним завданням антикризового управління ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» має стати розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на усунення найбільш небезпечних факторів, які мають сильний вплив на кінцеве явище, що призводить до кризового стану.

Складність стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на попередження кризових ситуацій, повинні бути сформульовані і реалізовані на ранніх етапах

управління; криза ще не набула кумулятивного характеру і, отже, не стала незворотною. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх етапах, ґрунтуються на дуже слабких сигналах і тому не завжди є надійними сигналами про появу несприятливих тенденцій. На відміну від стратегічних, тактичні рішення приймаються на основі більш повної та точної інформації, яка відображає поточний стан системи. Однак часу для фундаментальної перебудови системи, щоб запобігти кризі, мало або зовсім немає.

Антикризовий план підприємства є центральною ланкою антикризового управління. Він пов'язує мету підприємства, систему цілей і методи реалізації із завданням виходу з нестабільної ситуації та забезпечення подальшого динамічного розвитку підприємства. Це підтверджується багатьма вимогами до оформлення документів, найважливішими з яких є [18]:

- слідувати стратегічним пріоритетам компанії;
- своєчасність і гнучкість реагування на нові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання;
- кількісна та якісна вимірність результатів і параметрів антикризових заходів;
- специфіка виконавського змісту.

Реалізація конкретних вимог створює передумови для організаційного забезпечення антикризових програм та має сприяти подальшому розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», переважно на інноваційній основі. Цей факт пов'язаний з тим, що підприємство перебуває в кризовому стані і, незалежно від його подальшої динаміки, вичерпало свої традиційні можливості для стабілізації та поліпшення ситуації, тобто деякі суперечливі зміни у здійсненні господарського процесу, з'являються зміни економічного, соціального, технічного та організаційного характеру.

З метою подолання суперечностей, які забезпечують подальше динамічне зростання та функціонування ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», рекомендується використовувати переважно інноваційні антикризові заходи – систему інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточних позицій

підприємства та формування системи інноваційні стратегії. Закладання фундаменту для її довгострокового сталого розвитку.

Санітарія є важливим інструментом антикризового управління. Це система, що складається з фінансової економіки, технології виробництва, організаційного права та соціальних заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковій перспективі.

Практика показує, що успішність фінансово-господарської діяльності підприємства приблизно на 70% залежить від стратегічного позиціонування, на 20% – від ефективності управління бізнесом, на 10% – від якості виконання поточних завдань [23]. Тому загальний успіх ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» забезпечує: якість стратегічного аналізу; рівень виконання стратегічних завдань.

З метою забезпечення стабільної роботи підприємств в умовах національної економічної кризи запропоновано наступні стратегії антикризового управління ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА».

Стратегії розвитку продуктів реалізуються шляхом створення абсолютно нових або модифікації існуючих продуктів чи послуг на ринку. Ця стратегія вимагає додаткових інвестицій у розробку маркетинг нових продуктів. Це досить ризиковано, оскільки вимагає пошуку джерел фінансування як варіанту залучення нових інвестицій. У той же час, коли асортимент буде адаптований до потреб платоспроможних клієнтів, ця стратегія може бути єдиною можливістю пожвавлення діяльності досліджуваних компаній і припливу інвестиційних ресурсів.

Основними позитивними сторонами діяльності підприємства є злагодженість усіх послуг підприємства, культура обслуговування та затребуваність і висока якість продукції підприємства. Шлях покращення діяльності підприємства – залучення висококваліфікованих працівників, вдосконалення діяльності підприємства шляхом спрощення та оптимізації процесів та доведення споживачам, що ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

здатне стабільно постачати якісну продукцію, тобто задовольняти його всі вимоги. Щоб справді покращити та досягти цього, необхідно:

- постійно аналізувати та порівнювати власну діяльність із діяльністю конкурентів, щоб покращити задоволеність споживачів;
- впроваджувати нові технології, завжди спираючись на можливості сучасного технічного обладнання;
- купуйте якісні матеріали;
- підвищення професіоналізму експертів;
- впроваджувати ефективні системи стимулювання мотивації та якості роботи співробітників, фіксувати та аналізувати будь-які пропозиції співробітників та реалізовувати їх.

Комплексна оцінка оборотності всього капіталу та його різних елементів дозволяє оцінити рентабельність підприємства та його привабливість для інвесторів, можливість збільшення виробництва без залучення додаткового капіталу, обґрунтованість нормативу статутного капіталу та зацікавленість підприємства в інвесторі.

Підкріплена практикою теоретична основа не тільки дозволяє краще справлятися з економічними ситуаціями в повсякденному житті, але й дозволяє швидше знаходити правильні рішення при вирішенні практичних завдань. Аналіз того, яка теорія найчастіше використовується на практиці та як вона використовується, дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки для поглиблення ваших знань, а також сфери, де цього не вистачає.

ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Основними цілями їхніх маркетингових кампаній є:

- досягнення максимально високого споживання, що створює умови для максимального зростання виробництва;
- домогтися максимального задоволення споживачів;
- пропонувати максимально широкий вибір якомога більшої кількості категорій товарів;

- максимально підвищити якість життя (якість, кількість різноманітності, доступність і вартість товарів, якість фізичного середовища; якість культурного середовища).

Вивчення бізнес-ситуації дає можливість виробити ідеї планування, зокрема:

1) Посилити діяльність різних економічних відділів (бухгалтерії, економіки, фінансів) на основі формування єдиної системи, аналізу та планування на основі реальних умов, покращення інформаційного забезпечення, формулювання бізнес-завдань, здійснення контролю.

Основним критерієм оцінки фінансово-економічного планування є ефективність нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Для цього рекомендується проводити моніторинг динаміки розвитку, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Це допоможе посилити прямий зворотний зв'язок із системою планування.

2) Посилення діяльності з дослідження ринку для забезпечення розширення ринку збуту. Паралельно покращуватимемо умови реалізації продукції – запроваджуватимемо товарне кредитування основних споживачів продукції, запроваджуватимемо вексельні операції, запроваджуватиметься система дисконтування закупівлі великих обсягів [15].

Реалізація цих та інших заходів сприятиме покращенню роботи підприємств та підвищенню ефективності їх фінансово-господарської діяльності.

На основі проведених досліджень необхідно запропонувати шляхи покращення фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємств та сформулювати пропозиції щодо запобігання збитковості.

Рекомендовані дії для покращення фінансового становища:

- проведення рекламних кампаній;
- застосовувати систему знижок для збільшення продажів;
- знайти нові ринки збуту.

На додаток до вищевказаних заходів також можуть бути вжиті такі заходи:

- підвищення заробітної плати для заохочення працівників;
- продати невикористовувані основні фонди підприємства;
- модернізувати застаріле обладнання для підвищення ефективності виробництва;
- реалізація готової продукції, яка тривалий час зберігалася на складі підприємства, закупівля матеріалів для виготовлення продукції та ін.

Для забезпечення ефективного управління корпоративною фінансовою безпекою необхідним є використання інструментарію економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми вдосконалення функціонування економічних систем шляхом опосередкованого пізнання об'єкта дослідження.

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика, якщо вони сформульовані та реалізовані комплексно, системно та оперативно, є як антикризовими інструментами, так і інструментами забезпечення довголіття компанії. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на поліпшення фінансового становища компанії без урахування її впливу на якість задоволеності споживачів і якість трудового життя співробітників, може призвести до збільшення фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи повинні бути зосереджені на оптимізації витрат, а не на їх мінімізації, що може збільшити фінансові надходження в короткостроковій перспективі, але значно зменшити або призвести до втрати значної частки ринку в довгостроковій перспективі.

3.3. Управлінське забезпечення антикризової програми

Можливість банкрутства ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» є високою та потребує реалізації антикризового управління, основою якого є розробка комплексу заходів щодо виходу з кризи та подолання банкрутства.

Основними принципами, якими має керуватися стратегія антикризового управління ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» є:

- систематичність;

- ефективність;
- моніторинг;
- послідовність відповідей;
- забезпечення наявними ресурсами;
- дотримуватись часових рамок антикризового процесу;
- багатоваріантність, тобто існує велика кількість альтернатив;
- професійні принципи;
- принцип колегіальності [43].

Виходячи з того, що ефективне антикризове управління неможливе лише в рамках стратегічного управління та лише в рамках операційного управління, ми пропонуємо стратегію антикризового розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», реалізуючи процеси, що втілюють стратегічну антикризову політику. управління (рис. 3.4)

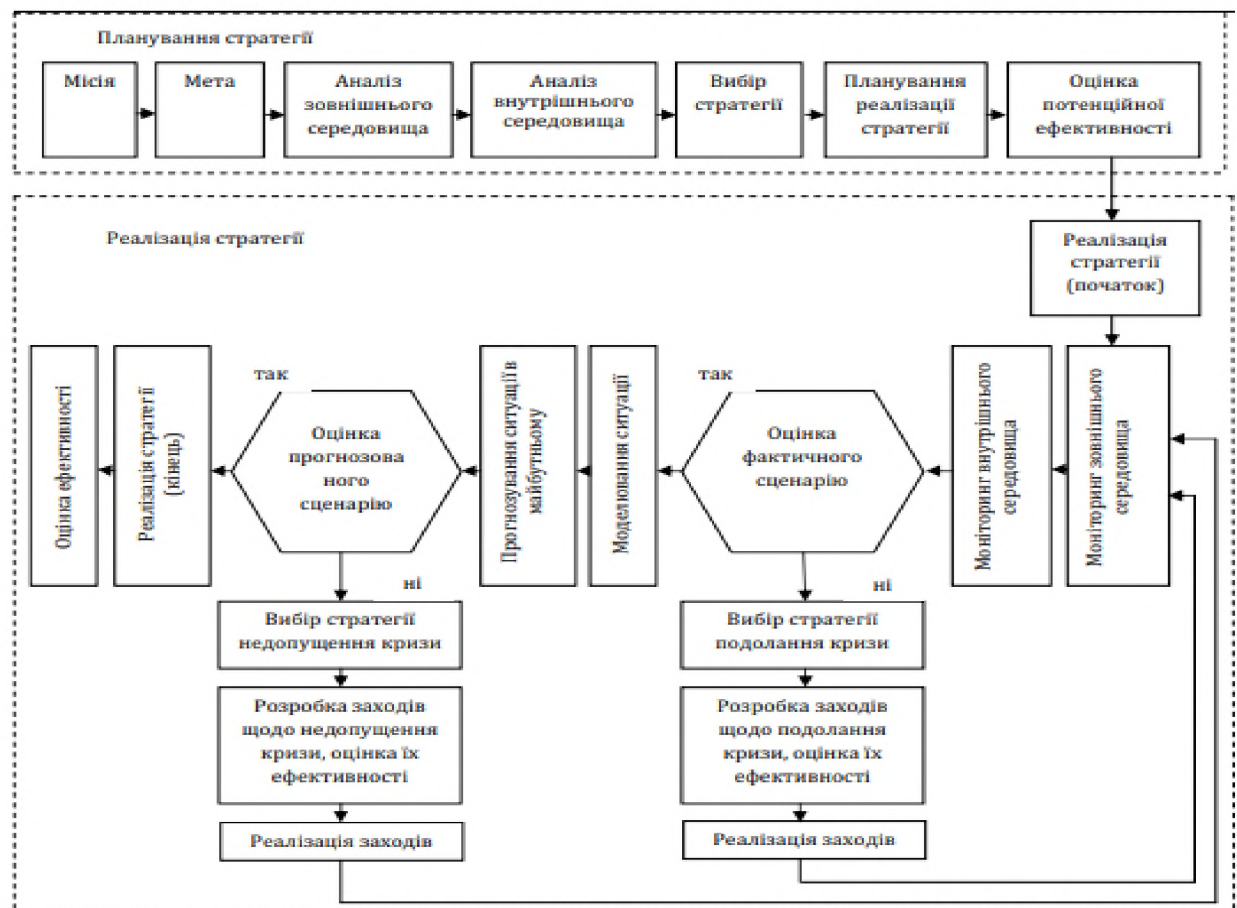


Рис. 3.4. Стратегія антикризового розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

Джерело: [21]

Тому формування та демонстрація стратегій антикризового управління підприємствами має здійснюватися частинами:

- діагностика зовнішніх факторів;
- діагностика внутрішніх факторів підприємства та виявлення кризового стану;
- розробити альтернативи антикризовим стратегіям для впровадження необхідних заходів і змін;
- перегляд місії компанії, системи завдань і ціннісних принципів.

Стратегії антикризового управління повинні включати стратегії подолання криз і стратегії попередження криз.

Розробити ключову систему стратегічного керівництва, яка відображає фундаментальні вимоги до майбутнього розвитку компанії, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін і необхідність оцінки зовнішніх і внутрішніх умов середовища, включаючи наступні етапи: Рисунок 3.5.

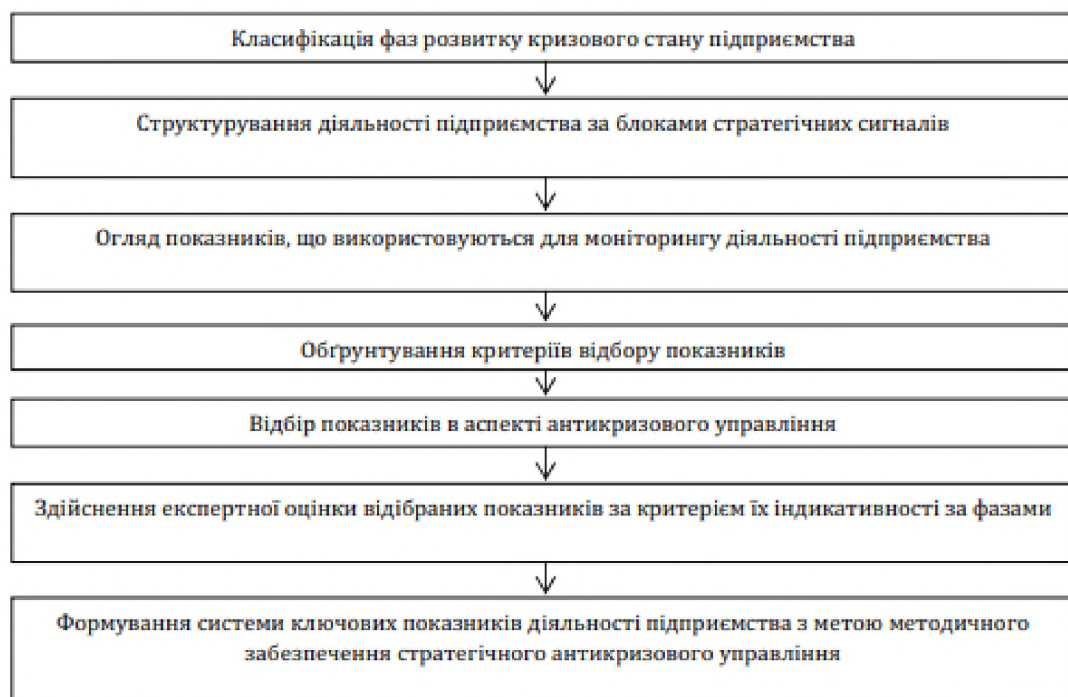


Рис. 3.5 Основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА»

Джерело: [33]

Вибрані індикатори об'єднані в єдину систему стратегічних ключових індикаторів, яку можна відслідковувати з точки зору корпоративного

стратегічного антикризового управління. Запропонована система ключових стратегічних орієнтирів по суті покликана забезпечити в частині стратегічного антикризового управління (реалізації стратегій антикризового розвитку):

- відповідність обраної стратегії внутрішнім і зовнішнім параметрам середовища;
- відповідність організаційної структури параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оптимальна структура власності та зобов'язань;
- оптимальне співвідношення доходів і витрат;
- оптимальне співвідношення надходжень і відтоків грошових коштів.

Формування стратегії антикризового управління має відповідати ряду вимог [22]:

- слідувати стратегічним пріоритетам компанії;
- своєчасність і гнучкість реагування на нові зовнішні та ендегенні фактори, що впливають на ефективність діяльності компанії;
- кількісна та якісна вимірність результатів і параметрів антикризових заходів;
- специфіка виконавського змісту.

Насправді формування стратегії антикризового управління залежить від багатьох аспектів: від масштабів кризи та самої компанії чи галузі, від впливу зовнішнього середовища та його факторів, від можливостей менеджерів і співробітників корпорації.

Завдання та орієнтири є відправною точкою для формування заходів, планування, стимулювання та контролю реалізації корпоративних стратегій антикризового управління. ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА» при розробці стратегії антикризового управління має встановити ієрархію своїх завдань та орієнтирів. Завдання та орієнтири керівників зосереджені на стратегічних результатах. Вони дають змогу оцінити вплив сьогоденних управлінських рішень на стратегічний напрям. Завдання та контрольні показники нижчого рівня визначають коротко- та середньострокові стратегії та допомагають досягти завдань та контрольних показників вищого рівня. Короткострокові цілі

та контрольні показники окреслюють показники ефективності та очікувані результати, які мають бути досягнуті в найближчому майбутньому.

Технології формування стратегії антикризового управління повинні включати: формування корпоративних механізмів антикризового стимулювання.

На формування стратегії антикризового управління підприємством впливають: організаційний стиль і модель управління, корпоративні ресурси.

Отже, система заходів щодо формування стратегії антикризового управління підприємством повинна включати:

- остаточне уточнення розробленої стратегії, включаючи чіткі завдання і орієнтири, її відповідність і повноту;
- широко ознайомити персонал з новою антикризовою стратегією для її підтримки;
- визначити кількість і забезпечити необхідні ресурси відповідно до вимог обраної стратегії;
- приймати управлінські рішення щодо змін в організаційній структурі, мотивації працівників тощо.

Стратегія антикризового розвитку, як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління на ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА», є інструментом, за допомогою якого можна вирішити основні завдання антикризового управління.

Тому реалізація стратегій антикризового управління має базуватися на інноваційних методах активізації технологічної модернізації та розвитку підприємства з урахуванням економічного потенціалу та внутрішніх можливостей підприємств.

ВИСНОВКИ

У висновку до бакалаврської роботи на тему "Розробка системи антикризового управління у сфері підприємництва" необхідно підсумувати ключові моменти, що були розглянуті у роботі, та сформулювати загальний підхід до впровадження антикризового управління на підприємствах.

Загалом, дослідження виявило, що антикризове управління є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільності економічного середовища. Перший розділ, що містить теоретичні основи антикризового управління, продемонстрував важливість розуміння суті та поняття антикризового управління, а також різноманітних стратегій та методів, що можуть бути застосовані для ефективного реагування на кризові ситуації. Визначення підходів до оцінки і управління кризовими ситуаціями є необхідним для подальшого формування стратегії з урахуванням специфіки підприємства.

Другий розділ дозволив провести детальний аналіз сучасних тенденцій у сфері антикризового управління, зокрема в контексті ТОВ "Компанія Партнер ЮА". Виявлено, що підприємство має необхідні передумови для впровадження нових антикризових стратегій, проте існують певні проблеми у внутрішніх процесах та організації антикризового управління, які потребують вдосконалення. Це вказує на необхідність більш системного підходу до управління ризиками та потенційними кризовими ситуаціями.

Третій розділ надає конкретні рекомендації щодо розробки системи антикризового управління для ТОВ "Компанія Партнер ЮА". Основною пропозицією є застосування повоєнного антикризового управління, яке дозволить підприємству адаптуватися до нових умов, зменшити фінансові та операційні ризики, а також забезпечити сталий розвиток в умовах економічної нестабільності. Вибір стратегії антикризового управління, орієнтованої на зниження витрат та оптимізацію процесів, стане ключовим фактором для успішної реалізації програми.

Останній розділ роботи підкреслює важливість забезпечення належних умов праці для співробітників підприємства, адже це є важливою складовою ефективного функціонування організації. Підприємство повинно активно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження виробничих травм, забезпечення безпеки праці, що також є частиною антикризової стратегії.

У результаті, реалізація запропонованої системи антикризового управління дозволить ТОВ "Компанія Партнер ЮА" не лише ефективно впоратися з кризовими ситуаціями, але й зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стабільне функціонування підприємства в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alves, J.C., Lok, T.C., Luo, Y. Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Front. Bus. Res. China*. 2020. Vol. 14, No 26. P.1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>.
2. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // *Механізм регулювання економіки*, 2019, № 2. С. 106-115.
3. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. Vol. 31, No. 5-6. P. 400-412 DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>.
4. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis management mechanism in the digital age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Issue 14(4). Pp. 188-199. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14>.
5. Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // *Scientific achievements of contemporary society. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2024. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientificachievements-of-contemporary-society-15-17-08-2024-london-velikobritaniya-arhiv/>.
6. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // *Problems and Perspectives in Management* Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19).
7. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>.
8. Putting small businesses first. Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe/2022 edition URL:

http://ec.europa.euenterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=3428&userservie_id=1&request.id=0.

9. YOU/CONTROL/ TOB "КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ІОА". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35022211/.

10. Аналітичний сервіс YouControl URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=5937507&year=2023&tb=financial-statements.

11. Ахновська І. О., & Панасюк П. І. (2021). Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економічний простір, (166), 42-47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>.

12. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2020. – С. 33-35.

13. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану: економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4(32). С. 36–42. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42.7>.

14. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. Випуск 2 (45). С.2933.

15. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2020. – №2. – С. 64-68.

16. Василенко Л. В. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник О. В. Гудима. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 80 с.

17. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №6 (80). С. 23-29.

18. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лют. 2021 р. Харків : ХНАУ, 2021. 512 с.

19. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143. С 360.

20. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. 1 (59). С. 63-71.

21. Глущенко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. / С. В. Глущенко, С. В. Івахненков. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.

22. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 № 436-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

23. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4-10.

24. Державний комітет статистики. URL :<http://www.ukrstat.gov.ua/>

25. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум. 2023. № 1. С. 3-7. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1.15>.

26. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та серед-нього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.5>.

27. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 79-84.

28. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Вісник ХНТУ. 2021. № 1 (76). С. 153-161.

29. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в

умовах війни. Наукові перспективи. 2022. No 12 (30).
URL.: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189.3](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189.3).

30. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnistetapizdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>.

31. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999р. зі змінами та доповненнями від 17.11.2005р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>.

32. Захарова Н. Ю. Фінансові аспекти управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 25-30.

33. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Сорочинський А.Ю. Правові засади адміністративної діяльності органів публічної влади у сфері превентивного антикризового управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1501>.

34. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О. & Салоїд С.В. (2021) Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. Агросвіт, (9-10), 18-23. URL: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.18.

35. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/23/KVED10_23_32.html.

36. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2021. – Вип. 8. – С.107-114.

37. Кодекс законів України про працю затверджений Законом №322-VIII (322а-08) від 10.12.1971р. ВВР, 1971, зі змінами та доповненнями.

38. Коляда Л.В. Антикризове управління підприємством в умовах соціальної та екологічної нестабільності [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 051 – економіка / Л.В. Коляда; наук.

керівник О.С. Гончаренко. – Суми: СумДУ, 2020. – 52 с.

39. Конституція України, прийнята 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

40. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. Т. 9, № 3. 2021. С. 64-72.

41. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. – 396 с.

42. Лоцман Б. В. Антикризове управління на промисловому підприємстві : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник М. В. Хацер. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 91 с.

43. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. №13-02. С. 8–13.

44. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії військового стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 2 (100). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-3-11.9](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-3-11.9).

45. Методичні вказівки до проходження виробничої практики для бакалаврів ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Уклад.: Н.І. Пилипів, Д.І. Шеленко, О.І. Ємець, Т.М. Романюк, В.В. Стефінін, Ю.І. Ціжма, О.А. Ціжма, С.І. Сологуб, І.Є. Боборикіна. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. 46 с.

46. Никифорак В. А., Кобеля З. І., Вербівська Л. В. Організація виробництва : навч. посіб. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2010. 407 с.

47. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 50 / 2023 11 04.

49. Опендатабот	Opendatabot	URL: https://opendatabot.ua/registration?product=company&redirect=%2Fc%2F39075822
-----------------	-------------	---

51. Організація охорони праці на підприємстві. URL: <https://pro-op.com.ua/article/378-organzatsiya-ohoroni-prats>.

53. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

55. Смерічевський С. Ф. Антикризове управління підприємством:/ С.Ф. Смерічевський, І.В.Кривов'язюк. // навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

57. Соріна О. О., Висоцька Д. Є. Сутність антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах. Інформаційне суспільство:

технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, 15-16 листопада 2022 р. / редкол.: О. Патряк, та ін. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б. Вип. 72. С. 85-87

58. Стащук О. В., Шостак Л. В., Булик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах військового стану. Економіка та суспільство. No 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29.10>.

59. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2020. – № 70-71. – С. 75-82.

60. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчальнометодичні рекомендації. Ужгород. нац. ун-т; ф-т сусп. наук; каф. політології і держ. управління. Ужгород, 2020. 32 с.

61. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. / М.В. Тимошенко, В.А. Петров.

62. Ткачук Н. В., Дейнека К. С. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни. Механізм регулювання економіки. 2022. No 3-4(97-98). С. 136-140. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.22.11>.

63. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотернопільський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39). URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).C.288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).C.288-296).

64. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391>.

65. Юрик Н., Пельчер М. Чинники ефективності діяльності органів публічного управління. Матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопіль: ТНТУ, 2019. 78 с.

66. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Economic journal Odessa polytechnic university. №1(15), 2021. С.92-100.

67. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf.