

Міністерство освіти і науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного



Вікторія Нехай

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

навчальний посібник

Запоріжжя, 2025

УДК 338.2
Н 58

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного
(протокол № 9 від 30 квітня 2025 р.)*

Рецензенти:

Галина Левків, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Тетяна Яворська, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Денис Гусак, директор ПП «Відновлення - Південь»

Нехай В.В.

Н 58 Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. 246 с.

ISBN 978-617-7823-79-6

Навчальний посібник розроблено у відповідності до робочої програми курсу «Антикризове управління» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право». Навчальний посібник вміщує стислий виклад матеріалів для самостійного вивчення дисципліни та набуття системних знань з основних аспектів теорії управління в кризових ситуаціях. Навчальний посібник може бути корисним для здобувачів економічних спеціальностей.

*О Вікторія Нехай, 2025
О Таврійський державний
агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, 2025*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ОСНОВНА ЧАСТИНА	
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Характеристика та класифікація кризових явищ	8
1.2. Циклічність у діяльності підприємств та виникнення криз	18
1.3. Позначення криз на розвитку підприємств галузей економіки. Кризи і рівень конкурентоспроможності	20
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯМ ТА ПОДОЛАННЯМ КРИЗ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ	
2.1. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку	29
2.2. Державне управління попередженням та подоланням криз.....	34
РОЗДІЛ 3. ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	
3.1. Сутність антикризового управління підприємством, установою, організацією.....	40
3.2. Електронна комерція, диверсифікація та кібербезпека – процеси антикризового управління.....	42
3.3. Інноваційна спрямованість антикризового розвитку.....	53
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	
4.1. Завдання і функції маркетингу підприємства для подолання кризових явищ	56
4.2. Дослідження ринкового оточення підприємства для сприяння антикризову управлінню.....	59
4.3. Формування стратегії антикризового управління на основі знань про ринок	67
4.4. Розробка сценаріїв розвитку подій на основі проведеного аналізу ринку в умовах невизначеності та змін	71
РОЗДІЛ 5. ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	
5.1. Методичне забезпечення діагностики загрози сталій діяльності	78
5.2. Індикатори кризового стану підприємства.....	80
5.3. Оцінювання симптомів розвитку кризових явищ за допомогою багатофакторних моделей	84
РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ПІДПРИЄМСТВА	
6.1. Подолання виробничо-технологічної кризи	96
6.2. Фінансове оздоровлення підприємства	99
6.3. Напрямки подолання кризи збуту	106

РОЗДІЛ 7. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Необхідність формування комплексу антикризових заходів підприємства є важливим етапом для забезпечення його стабільності та ефективності	110
7.2. Заходи та стратегії, спрямовані на виявлення, оцінку та подолання кризових ситуацій в організації	113
7.3. Формування антикризової програми	122
7.3.1. Характеристика заходу «Аналіз фінансового стану» в рамках антикризової програми	124
7.3.2. Характеристика заходу «Оптимізація витрат» в рамках антикризової програми	125
7.3.3. Характеристика заходу «Диверсифікація продуктового портфеля» в рамках антикризової програми.....	126
7.3.4. Характеристика заходу «Покращення маркетингової стратегії» в рамках антикризової програми	127
7.3.5. Характеристика заходу «Управління персоналом» в рамках антикризової програми	128
7.3.6. Характеристика заходу «Фінансова реструктуризація» в рамках антикризової програми	129
7.3.7. Характеристика заходу «Планування сценаріїв» в рамках антикризової програми.....	130
7.3.8. Характеристика заходу «Зміцнення зв'язків з партнерами» в рамках антикризової програми	131
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ	133
ПРИКЛАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ	157
ПИТАННЯ ТА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	186
ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ	225
АПАРАТ ДЛЯ ОРІЄНТАЦІЇ В МАТЕРІАЛАХ ВИДАННЯ	233
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	234
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	244

ВСТУП

Дисципліна «Антикризове управління» займає важливе місце в підготовці фахівців, оскільки вона орієнтована на розв'язання проблем, пов'язаних із управлінням організацією в умовах кризових ситуацій. Сучасні економічні, політичні та соціальні умови вимагають від керівників та менеджерів вміння швидко реагувати на виклики, що виникають під час кризових періодів. Курс з антикризового управління дає знання та навички, необхідні для ефективного управління компанією в умовах нестабільності.

«Антикризове управління» є міждисциплінарною дисципліною, що взаємодіє з рядом інших предметів, таких як «управління змінами», «Управління економічною безпекою підприємства», «Управління конкурентоспроможністю підприємства» тощо. Курс з антикризового управління розширює й доповнює знання, здобуті на попередніх етапах навчання, і дає студентам інструменти для аналізу та коригування управлінських рішень в умовах криз. Особливо важливими є зв'язки з курсами, що охоплюють теоретичні основи стратегічного управління, оскільки вони допомагають краще зрозуміти механізми реагування на кризові явища.

Мета курсу «Антикризове управління» полягає у формуванні у майбутніх менеджерів знань та навичок антикризового управління.

Основні завдання дисципліни:

- студент має опанувати методи виявлення внутрішніх та зовнішніх причин кризи в організації, що включають аналіз макроекономічних, політичних і галузевих змін, а також факторів внутрішнього середовища підприємства (фінансові проблеми, управлінські помилки, неефективна організаційна структура тощо);
- набуття вмінь оцінити рівень кризи та її вплив на діяльність підприємства. Це включає розуміння стадій кризового розвитку та здатність передбачити можливі наслідки для компанії;

- студент має навчитися створювати стратегії, спрямовані на стабілізацію ситуації в організації. Це включає розробку планів реагування, фінансового оздоровлення, реструктуризації підприємства або організаційних змін;
- освоєння конкретних інструментів, таких, як фінансове оздоровлення підприємства, реструктуризація боргів, оптимізація витрат, скорочення непотрібних підрозділів, лінійне управління в умовах криз.

У відповідності до Стандарту вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня освіти «магістр» (затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. No 959) матеріали, надані посібником, спрямовують на отримання таких *результатів навчання (з урахуванням soft skills)*:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

Фахові компетентності:

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Програмні результати навчання:

РН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізі;

РН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині

колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Soft skills: показувати навички самостійної роботи, відповідальність за точність та об'єктивність подання прийняття управлінських рішень.

Знання, отримані в рамках дисципліни «Антикризове управління», є важливими для майбутніх фахівців, оскільки вони дозволяють не лише ефективно боротися з кризовими явищами в організації, але й здійснювати превентивні заходи для уникнення можливих криз. Вони також допомагають сформувати здатність до стратегічного мислення, системного аналізу та прийняття оптимальних рішень, що є основою для розвитку професійних компетенцій у менеджменті.

ОСНОВНА ЧАСТИНА



РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Характеристика та класифікація кризових явищ

Криза — це термін, що вказує на період різкого погіршення стану, що може стосуватися економічних, соціальних, політичних або екологічних аспектів. Вона характеризується нестабільністю, труднощами в управлінні та загрозами для нормального функціонування системи.

Етимологія слова «криза» походить з давньогрецького слова «κρίσις» (krisis), яке означає «вирішення» або «переміну». Це слово використовувалося в медичному контексті для позначення критичного моменту в розвитку хвороби, коли стає зрозуміло, чи відбудеться одужання або погіршення. У ширшому сенсі «криза» позначає момент вибору, коли потрібно прийняти важливе рішення в умовах невизначеності.

У сучасному розумінні криза може стосуватися різних сфер, таких як економіка, де вона виявляється у фінансових проблемах; соціальна сфера, де можливі конфлікти або порушення громадського порядку; або політична сфера, де спостерігаються зміни влади чи нестабільність. Кожна з цих криз має свої причини, прояви та наслідки, але загалом всі вони вказують на критичний момент, що потребує уваги та дій.

Дослідження криз стало важливою темою для багатьох авторів у різних галузях, таких як економіка, соціологія, психологія та політологія. Ось кілька відомих авторів та їхні погляди на кризу:

- 1) Джозеф Шумпетер. Відомий економіст, який розглядав кризи як невід'ємну частину капіталістичного розвитку. Він описував інновації як

рушійну силу економічного зростання, а кризи — як моменти «творчого руйнування», коли старі структури замінюються новими.

2) Нуріель Рубіні. Економіст, який став відомим своїми прогнозами економічних криз. Він аналізує, як фінансові системи можуть потрапляти в цикли нестабільності та яку роль відіграють різні макроекономічні чинники.

3) Мілтон Фрідман. Видатний економіст, який акцентував увагу на важливості монетарної політики у стабілізації економіки під час криз. Він вважав, що неправильне управління грошовою масою може призводити до економічних спадів.

4) Зигмунт Бауман. Соціолог, який обговорює кризи в контексті сучасного суспільства. Він говорить про «рідке сучасне» життя, яке призводить до нестабільності та тривожності у соціальних відносинах.

5) Крістофер Мюллер. У своїх працях про соціальні кризи він аналізує, як соціальні рухи та конфлікти можуть виникати в умовах економічної і політичної нестабільності [7].

Ці автори представляють різні підходи до розуміння криз, їхніх причин і наслідків, а також способів подолання. Їхні дослідження допомагають формувати більш глибоке розуміння складності кризових явищ у сучасному світі.

Криза може бути як серйозною проблемою, так і поштовхом до розвитку, залежно від контексту та підходу до її вирішення. З одного боку, криза приносить негативні наслідки: економічні втрати, соціальну напругу, нестабільність. Вона ставить під загрозу існуючі структури, змушуючи людей і організації стикатися з труднощами, які потребують термінового реагування.

З іншого боку, криза може слугувати каталізатором змін і розвитку. У складні часи виникає потреба в нових рішеннях, інноваціях та адаптації до змінюваних умов. Часто саме в умовах кризи народжуються нові ідеї, формуються нові стратегії та моделі, які можуть стати основою для подальшого зростання. Наприклад, підприємства, які пережили економічні

труднощі, можуть впровадити нові технології або поліпшити процеси, що в результаті зробить їх більш конкурентоспроможними.

Таким чином, криза є двосічним мечем: вона не лише вказує на слабкі місця в системі, але й відкриває можливості для реформ і розвитку, сприяючи адаптації до нових реалій. Уміння використовувати кризові ситуації для зростання і трансформації є важливим аспектом успішного управління в будь-якій сфері.

Історія свідчить про численні випадки тяжкого стану економік різних країн, які часто виникали внаслідок фінансових криз, політичної нестабільності або зовнішніх чинників. Ось кілька прикладів:

1) *Велика депресія (1929-1939)*. Ця глобальна економічна криза розпочалася в США, але її наслідки відчули багато країн світу. Внаслідок падіння фондового ринку мільйони людей втратили роботу, знизилися виробничі показники, а банківська система зазнала краху. Країни, такі як Німеччина і Великобританія, також пережили глибокі економічні труднощі.

2) *Країна Аргентина (1998-2002)*. Аргентина стикнулася з глибокою економічною кризою, що призвела до дефолту за зовнішніми боргами. Внаслідок цього відбулося різке зниження валового внутрішнього продукту, зростання безробіття і соціальні протести. Економіка країни була змушена перейти на нову валюту, що суттєво вплинуло на добробут населення.

3) *Грецька боргова криза (2009-2018)*. Греція опинилася в тяжкому фінансовому становищі через надмірний державний борг і дефіцит бюджету. Країна отримала міжнародні фінансові допомоги в обмін на реалізацію жорстких економічних реформ. Це призвело до соціальних протестів і значного зниження рівня життя.

4) *Венесуела (з середини 2010-х)*. Економіка Венесуели зазнала важких криз через падіння цін на нафту, корупцію та погане управління. Інфляція досягла астрономічних показників, і країна стикнулася з нестачею продуктів харчування і медикаментів, що призвело до масового еміграційного потоку.

5) *Туреччина (2018)*. Туреччина пережила валютну кризу, викликану політичною нестабільністю та поганими економічними показниками. Ліра значно знецінилася, що призвело до інфляції і підвищення цін на імпортовані товари, створюючи економічні труднощі для населення [7].

Ці приклади ілюструють, як різні чинники можуть призвести до тяжкого стану економік, а наслідки таких криз можуть бути далекосяжними та тривалими.

Тяжкі стани промислових підприємств можуть виникати з різних причин, таких як економічні кризи, технологічні зміни, екологічні проблеми чи управлінські помилки. Ось кілька прикладів.

1) *General Motors (США, 2009)*. Під час фінансової кризи 2008-2009 років компанія General Motors зазнала значних фінансових труднощів. Зниження попиту на автомобілі та високі витрати призвели до дефолту. У результаті компанія отримала урядову допомогу і пройшла процедуру банкрутства, що дозволило реструктуризувати її борги та оптимізувати бізнес-модель.

2) *ArcelorMittal (Європа, 2015)*. Світовий гігант в металургійній промисловості зіткнувся з серйозними труднощами через падіння цін на сталь і зниження попиту в Китаї. Це призвело до зниження прибутків і необхідності закриття деяких заводів у Європі, а також до скорочення робочих місць.

3) *Kodak (США, 2012)*. Компанія, що колись домінувала на ринку фотоплівки, не змогла адаптуватися до цифрових технологій. Це призвело до значних фінансових втрат і в 2012 році Kodak оголосила про банкрутство, намагаючись перейти на нові бізнес-моделі.

4) *Технологічні підприємства в Україні (2014-2015)*. Після початку військових конфліктів та економічної нестабільності в Україні багато промислових підприємств зазнали труднощів через зниження попиту, проблеми з постачанням та відтік інвестицій. Це призвело до закриття або скорочення виробництв на багатьох підприємствах.

5) *Машинобудівний завод у Росії (2014)*. Санкції, введені після анексії Криму, негативно вплинули на багато російських підприємств, зокрема в

машинобудуванні. Обмеження на імпорт компонентів призвели до зниження виробництв і технологічного відставання [2].

Ці приклади демонструють, як різні фактори можуть призвести до тяжкого стану промислових підприємств, створюючи серйозні виклики для їхнього виживання і розвитку.

Тяжкі стани сільськогосподарських підприємств можуть виникати з різних причин, таких як зміни клімату, економічні кризи, управлінські помилки або політична нестабільність. Ось кілька прикладів.

1) *Аргентина (2008-2019)*. Сільськогосподарський сектор Аргентини, зокрема виробництво сої, зазнав серйозних труднощів через економічну нестабільність та політичні рішення, такі як підвищення податків на експорт. Це призвело до зниження прибутків фермерів, протестів аграріїв і навіть до скорочення площ під посіви.

2) *Фермери в Україні (2014-2015)*. Після початку військових дій на сході України багато сільськогосподарських підприємств зіткнулися з проблемами, такими як відтік робочої сили, зниження доступності ресурсів і зниження попиту на продукцію. Ці фактори призвели до значних фінансових втрат та зменшення виробництв.

3) *Сільське господарство в Південній Африці (2015-2016)*. Різка посуха в цій країні негативно позначилася на виробництві кукурудзи та інших основних культур. Це призвело до високих цін на продовольство, зменшення врожайності та серйозних фінансових труднощів для фермерів.

4) *Сільське господарство в Індії (2016)*. Внаслідок демонтетизації, коли уряд вивів з обігу великі банкноти, фермери опинилися в скрутному становищі через зниження доступності готівки для покупки насіння та добрив. Це призвело до зниження врожайності та фінансових труднощів.

5) *Сільське господарство в Єгипті (2010-2011)*. Економічні проблеми і політичні протести, що призвели до "арабської весни", негативно вплинули на аграрний сектор. Зміни в державній політиці і нестабільність призвели до зниження інвестицій і виробництв [2].

Ці приклади ілюструють, як різні фактори можуть призводити до тяжкого стану сільськогосподарських підприємств, ставлячи під загрозу їх виживання та розвиток.

Кризи банків можуть виникати через різні фактори, такі як фінансові кризи, управлінські помилки, погане кредитування або політична нестабільність. Ось кілька відомих випадків.

1) *Фінансова криза в США (2007-2008)*. Банк Lehman Brothers оголосив про банкрутство в 2008 році, що стало символом глобальної фінансової кризи. Причини включали надмірне кредитування під заставу нерухомості та ризиковані фінансові інструменти. Це викликало ланцюгову реакцію, що призвело до втрат багатьох інших фінансових установ.

2) *Криза в Ісландії (2008)*. Ісландські банки, зокрема Kaupthing, Landsbanki та Glitnir, зіткнулися з серйозними труднощами через надмірне боргове навантаження та ризиковані інвестиції. У результаті банки були націоналізовані, і країна пережила важку економічну кризу.

3) *Європейська боргова криза (2010-2012)*. Багато банків у Греції, Ірландії та Португалії зазнали величезних збитків через державні борги. Урядові рятувальні програми, такі як для банків Греції, включали капіталізацію банків і реструктуризацію боргів, але це призвело до значних соціальних протестів і економічних труднощів.

4) *Криза в Україні (2014-2015)*. Після політичних змін і конфлікту на сході країни багато українських банків зазнали серйозних проблем через зростання неплатежів і падіння довіри до фінансової системи. Державний Ощадбанк та інші установи отримали підтримку від уряду для стабілізації ситуації.

5) *Банкрутство Banco Popular (Іспанія, 2017)*. Цей банк зіткнувся з серйозними фінансовими труднощами через погане управління активами і зниження вартості нерухомості. У результаті його було продано за один євро банку Santander, що призвело до втрати робочих місць і викликало занепокоєння серед вкладників.

Ці випадки демонструють, як різні фактори можуть призводити до тяжкого стану банків, створюючи серйозні виклики для фінансової системи та економіки .в цілому.

Антикризове управління — це сукупність заходів та стратегій, спрямованих на виявлення, оцінку та подолання кризових ситуацій в організації. Кризові явища можуть виникати в соціально-економічних системах, політиці, екології та інших сферах, викликаючи серйозні негативні наслідки.

Класифікація та характеристика кризових явищ можуть бути реалізовані за різними критеріями.

1) За характером виникнення (рис. 1).

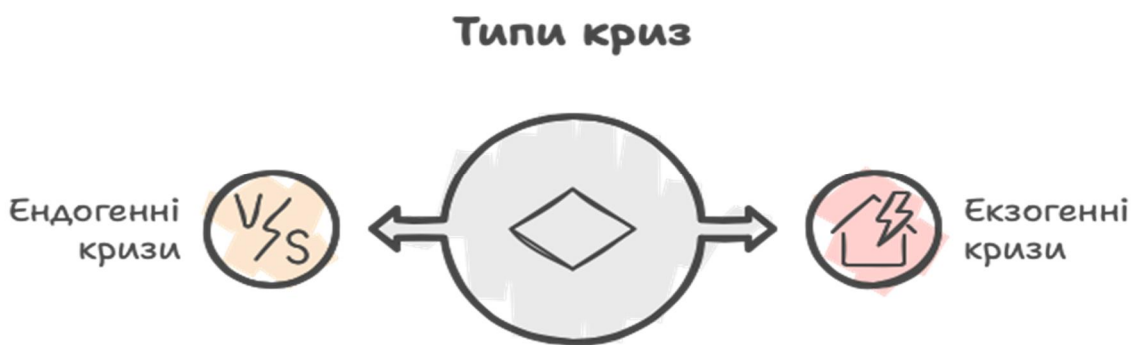


Рис. 1. Категоризація криз

Екзогенні кризи: виникають через зовнішні фактори, такі як природні катастрофи, економічні кризи в сусідніх країнах або глобальні фінансові потрясіння.

Ендогенні кризи: виникають внаслідок внутрішніх факторів, як-от неефективне управління, корупція, соціальна напруженість.

2) За масштабом.

- Місцеві кризи: стосуються окремих регіонів або міст (наприклад, екологічні проблеми в конкретних районах).

- Національні кризи: впливають на країну в цілому (економічні кризи, політичні перевороти).
- Глобальні кризи: стосуються багатьох країн та регіонів (кліматичні зміни, глобальні пандемії).

3) За сферою впливу (рис.2).

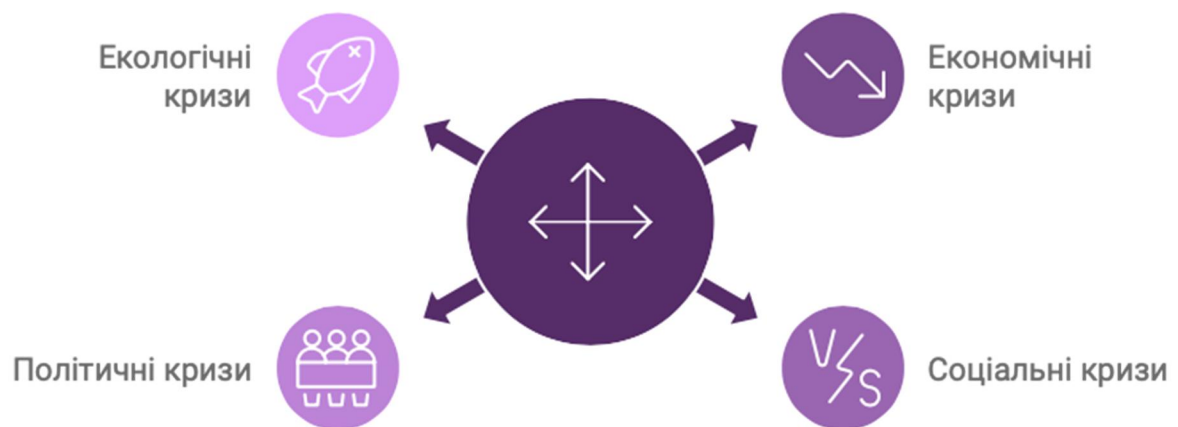


Рис. 2. Класифікація криз за сферою впливу

Економічні кризи: пов'язані з економічними проблемами, такими як рецесія, інфляція, безробіття.

Соціальні кризи: зосереджені на соціальних конфліктах, нерівності, безпритульності.

Політичні кризи: виникають через нестабільність у державній владі, бунти, державні перевороти.

Екологічні кризи: викликані екологічними проблемами, такими як забруднення, виснаження природних ресурсів.

4) За тривалістю (рис.3).



Рис. 3. Класифікація криз за тривалістю

Короткострокові кризи: мають швидке виникнення і тривалість, наприклад, стихійні лиха.

Довгострокові кризи: тривають протягом тривалих періодів і можуть бути поступовими, як економічні чи соціальні структурні зміни.

5) За інтенсивністю (рис. 4).



Рис. 4. Класифікація криз за інтенсивністю

Низькоінтенсивні кризи: впливають на обмежене число людей або сфер; можуть бути локалізовані й не мати значного впливу на суспільство в цілому.

Високоінтенсивні кризи: спричиняють серйозні соціально-економічні наслідки та потребують термінових заходів (глобальні фінансові кризи, військові конфлікти).

Кризові явища відзначаються певними характеристиками – рис. 5.

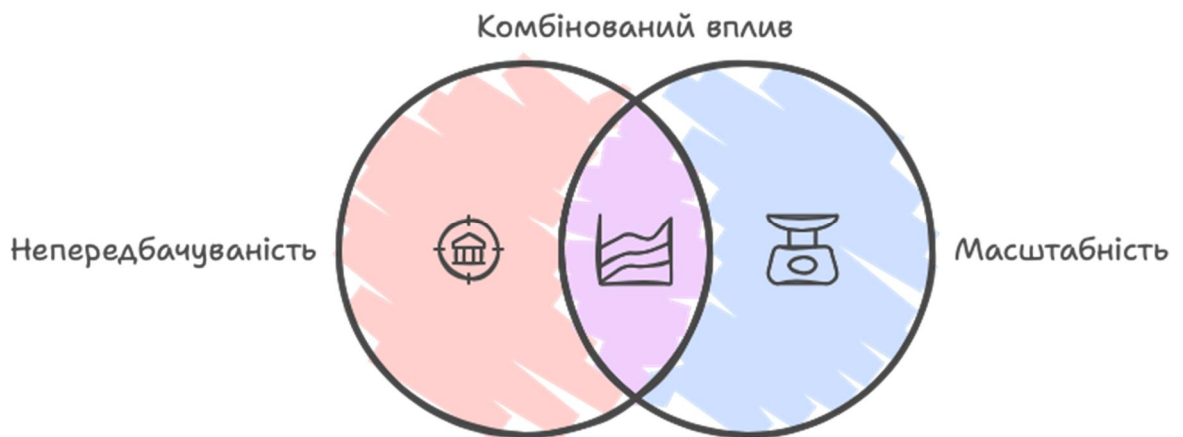


Рис. 5. Характеристики кризових явищ

Непередбачуваність криз – труднощі в прогнозуванні виникнення кризи.

Масштабність криз – здатність впливати на великі групи населення або ринки.

Ефект доміно – одна криза може спровокувати інші кризи в різних сферах.

Негативні наслідки криз – соціальні, економічні, екологічні та політичні проблеми.

Систематизація кризових явищ дозволяє ефективніше їх аналізувати та розробляти стратегії управління кризами. Розуміння характеристик та класифікацій допомагає не лише в управлінні надзвичайними ситуаціями, але й у запобіганні та мінімізації їх негативних наслідків.

1.2. Циклічність у діяльності підприємств та виникнення криз

Циклічність у діяльності підприємств — це явище, яке характеризується періодичними коливаннями в економічній активності підприємств і може включати як зростання, так і спади. Циклічність часто обумовлена різними факторами економічного, соціального та політичного характеру. Вона може проявлятися через фази економічного циклу: підйом, пік, спад і депресію. Для підприємств трансформаційної економіки особливої актуальності набувають дослідження періодичності, потужності криз та факторів циклічності.

Основні чинники циклічності у діяльності підприємств – економічні, фінансові, соціально-політичні (рис. 6).



Рис. 6. Чинники циклічності у діяльності підприємств

Економічні чинники:

- зміни в попиті та пропозиції: зростання попиту може сприяти розширенню виробництва, а падіння — його скороченню.
- ціни на сировину: зміни в цінах на сировину можуть впливати на витрати підприємств та їх прибутковість.

Фінансові чинники:

- кредитно-грошова політика: зміна відсоткових ставок може впливати на рівень інвестицій.
- курс валют: коливання валютних курсів можуть впливати на експортно-імпортні операції.

Соціально-політичні чинники:

- політична стабільність: зміни в політичному середовищі можуть впливати на інвестиційний клімат.
- зміни в законодавстві: регуляторні зміни можуть спричинити додаткові витрати або, навпаки, полегшити ведення бізнесу.

Кризи в діяльності підприємств можуть виникати внаслідок різних причин, зокрема:

- економічні кризи: це можуть бути глобальні або локальні економічні спади, які призводять до зниження попиту та обсягів виробництва.
- фінансові кризи: виникають через проблеми в банківському секторі, зокрема: нестабільність фінансових установ, зростання неплатоспроможності серед підприємств тощо.
- відсутність адаптації до змін: підприємства, які не здатні швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, можуть зазнати значних втрат.
- неякісне управління: неправильні стратегічні рішення, недостатнє планування та управлінські помилки можуть призводити до кризових ситуацій [12].

Циклічність у діяльності підприємств та виникнення криз — це складні явища, що вимагають комплексного підходу до управління. Ефективне

планування, аналіз ринкових умов та адаптація стратегій можуть допомогти підприємствам мінімізувати ризики та підвищити стійкість до можливих негативних сценаріїв.

1.3. Позначення криз на розвитку підприємств галузей економіки.

Кризи і рівень конкурентоспроможності

Кризи відіграють значну роль у розвитку організації, оскільки вони не лише піддають випробуванню стійкість і адаптивність системи управління, але й сприяють трансформації та пошуку нових шляхів для зростання. У процесі кризи організація стикається з різноманітними викликами, що виявляють її слабкі сторони — проблеми в управлінні, неефективні бізнес-процеси або неспроможність реагувати на зовнішні зміни. Така ситуація змушує керівництво переосмислювати стратегії, шукати нові рішення та впроваджувати зміни для підвищення конкурентоспроможності.

Кризи також мають важливе значення для інноваційного розвитку організації. У періоди нестабільності часто зростає потреба у швидких рішеннях, що спонукає до впровадження нових технологій або управлінських підходів. Це може допомогти організації вийти з кризи оновленою, адаптованою до нових ринкових умов і здатною швидко реагувати на майбутні зміни.

Крім того, кризові ситуації стимулюють перегляд структури й організаційної культури. В умовах обмежених ресурсів і підвищеного тиску на прийняття рішень організація змушена перебудовувати свою внутрішню систему, підвищувати ефективність управління людськими ресурсами, збільшувати прозорість та вдосконалювати процеси комунікації.

Проте кризи можуть також мати руйнівний ефект, якщо організація не здатна належним чином реагувати. Це може призвести до втрати позицій на ринку, зниження довіри з боку клієнтів та партнерів або навіть до

банкрутства. Важливим аспектом є те, як організація використовує кризу як можливість для навчання і розвитку, а не лише як загрозу.

Загалом, кризи є невід'ємною частиною розвитку організації, оскільки вони змушують її пристосовуватися до мінливих умов, знаходити нові ресурси та шляхи розвитку, а також готують до майбутніх викликів.

Кризи в розвитку *підприємства машинобудування* можуть проявлятися в різних аспектах. Економічні кризи часто включають фінансову нестабільність, що виражається у зниженні обсягів продажів і зростанні боргів, а також в інфляції, яка призводить до підвищення цін на сировину. Технологічні проблеми виникають через використання застарілих технологій і відсутність інновацій, що не відповідають сучасним вимогам.

Організаційні кризи зазвичай пов'язані з неефективним управлінням, поганою комунікацією та кадровими проблемами, такими як висока плинність кадрів або недостатня кваліфікація працівників. Ринкові кризи можуть бути наслідком змін у попиті, скорочення ринкової частки через посилену конкуренцію або ж регуляторних змін, які вимагають дотримання нових стандартів.

Соціальні кризи можуть виникати через конфлікти в колективі, протистояння між працівниками та керівництвом, а також вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність чи зміни в законодавстві. Вчасне виявлення і реагування на ці кризи є критично важливими для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в галузі машинобудування (рис. 7).

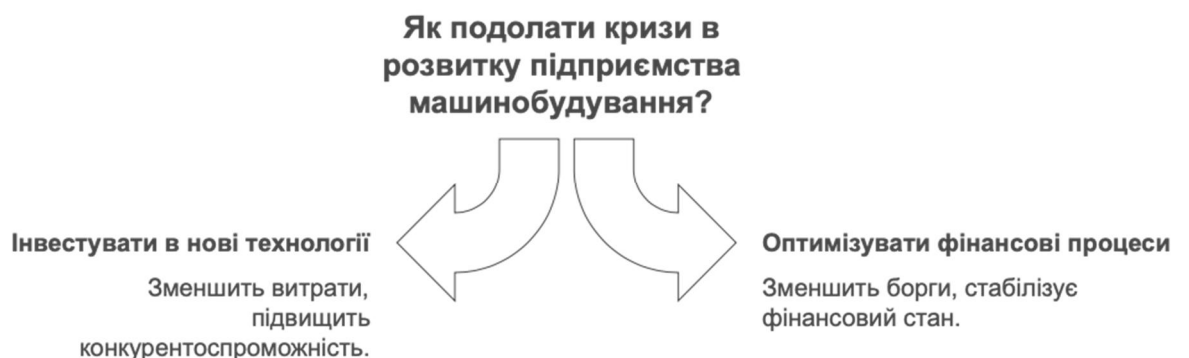


Рис. 7. Виявлення і реагування на кризи в галузі машинобудування

Кризи в розвитку підприємства *сільського господарства* можуть проявлятися через різноманітні фактори (рис. 8).

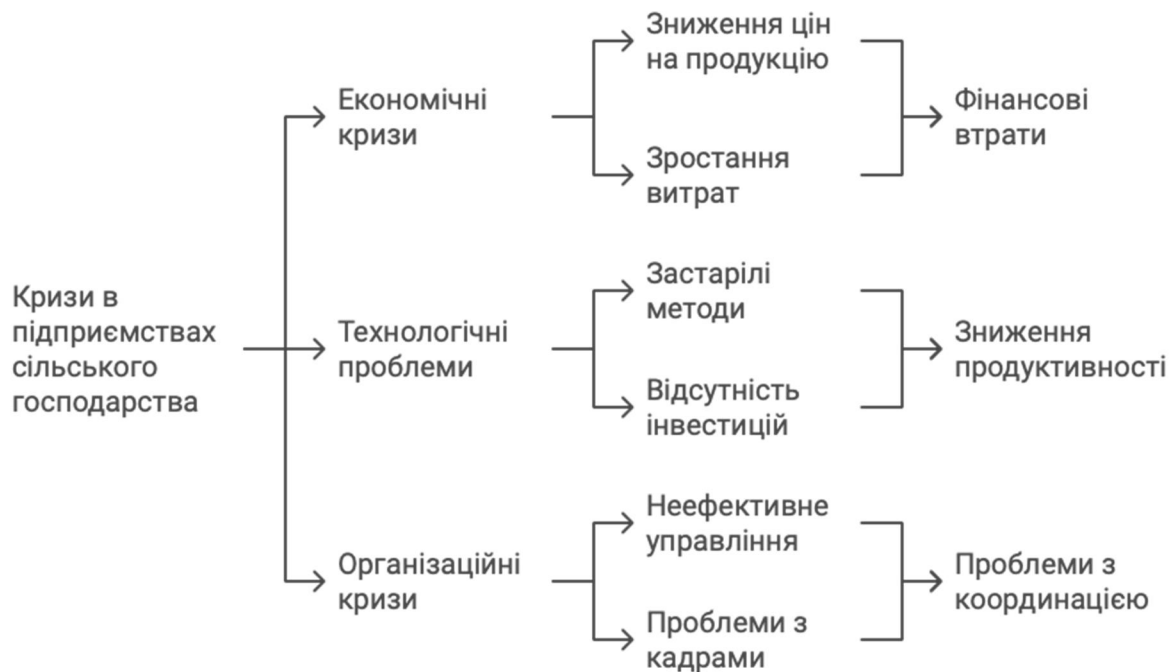


Рис. 8. Фактори наслідки виникнення криз підприємств сільського господарства

Економічні труднощі часто пов'язані зі зниженням цін на продукцію, що призводить до фінансових втрат, а також із підвищенням витрат на сировину і ресурси. Непередбачувані погодні умови можуть серйозно впливати на врожайність, що також сприяє фінансовій нестабільності.

Технологічні проблеми можуть виникати внаслідок використання застарілих методів ведення господарства і відсутності інвестицій в нові технології. Це, в свою чергу, знижує продуктивність і конкурентоспроможність. Організаційні кризи можуть бути наслідком неефективного управління, що ускладнює координацію процесів, а також проблем з кадрами, таких як недостатня кваліфікація чи брак спеціалістів.

Ринкові кризи можуть виникати через зміни у попиті на аграрну продукцію, що веде до скорочення ринкової частки, або через регуляторні зміни, які вимагають адаптації до нових умов. Соціальні кризи можуть бути

викликані конфліктами між працівниками і керівництвом, а також зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність чи зміни в законодавстві. Вчасне виявлення цих криз і адекватна реакція на них є важливими для забезпечення стабільності і розвитку сільськогосподарських підприємств.

Кризи в розвитку підприємства *легкої промисловості* можуть проявлятися через різноманітні аспекти, які негативно впливають на його функціонування. Економічні труднощі часто виникають унаслідок зниження попиту на продукцію, що призводить до фінансових втрат, а також через коливання цін на сировину, які збільшують виробничі витрати.

Технологічні проблеми можуть бути пов'язані з використанням застарілих технологій і невпровадженням інновацій, що знижує продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Організаційні кризи часто виникають через неефективне управління, що ускладнює процеси виробництва і знижує мотивацію працівників.

Зміни у ринковій ситуації можуть впливати на обсяги продажів і призводити до скорочення ринкової частки. Соціальні кризи також можуть бути результатом конфліктів між працівниками та керівництвом або впливу зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність. Виявлення та швидка реакція на ці кризи є ключовими для забезпечення стабільності і розвитку підприємств у легкій промисловості.

Кризи в розвитку підприємства *хімічної промисловості* можуть виникати через різні фактори, що впливають на його ефективність. Економічні труднощі часто пов'язані зі змінами в попиті на хімічну продукцію, що може призводити до зниження обсягів продажів і фінансових втрат. Зростання цін на сировину і енергоресурси також негативно впливає на витрати виробництва.

Технологічні проблеми можуть проявлятися у відставанні в інноваціях і використанні застарілих технологій, що знижує конкурентоспроможність підприємства. Організаційні кризи часто виникають через неефективне

управління, погану координацію між підрозділами і недостатню кваліфікацію кадрів, що призводить до зниження продуктивності.

Зміни в законодавстві або екологічні вимоги можуть вимагати адаптації до нових умов, що також викликає труднощі. Соціальні аспекти, такі як конфлікти в колективі або вплив зовнішніх політичних і економічних факторів, можуть ще більше ускладнити ситуацію. Успішне реагування на ці кризи є критично важливим для підтримки стабільності і розвитку підприємств у хімічній промисловості.

Кризи в розвитку *фінансових організацій* можуть виникати внаслідок різноманітних факторів, що негативно впливають на їхню діяльність. Економічна нестабільність часто призводить до зниження прибутковості, зростання неплатежів і збільшення ризиків. Вплив зовнішніх економічних умов, таких як фінансові кризи або зміни в глобальних ринках, може викликати значні коливання в попиті на фінансові послуги.

Технологічні виклики також відіграють важливу роль, оскільки швидкий розвиток фінансових технологій вимагає від організацій постійних інвестицій в інновації. Відставання в цій сфері може призвести до втрати конкурентоспроможності. Крім того, управлінські проблеми, пов'язані з недостатньою координацією, поганою комунікацією або конфліктами в колективі, можуть призвести до зниження ефективності роботи організації.

Регуляторні зміни та вимоги також можуть створювати додаткові труднощі, оскільки організації повинні адаптувати свої стратегії до нових умов. Внутрішні кризи, пов'язані з етикою або фінансовими порушеннями, можуть серйозно підірвати довіру клієнтів і інвесторів. Швидка і адекватна реакція на ці виклики є ключовою для забезпечення стабільності та розвитку фінансових організацій.

Кризи в розвитку банків можуть проявлятися через різні аспекти, які негативно впливають на їхню діяльність. Економічна нестабільність часто веде до зниження прибутковості, зростання неплатежів за кредитами та збільшення ризиків, що негативно позначається на фінансових результатах.

Вплив зовнішніх економічних умов, таких як фінансові кризи або коливання на ринках, може суттєво змінювати попит на банківські послуги.

Технологічні виклики також є важливими, оскільки швидкий розвиток фінансових технологій вимагає від банків постійних інвестицій в інновації. Відставання в цій сфері може призвести до втрати конкурентоспроможності. Проблеми управління, пов'язані з недостатньою координацією, поганою комунікацією та конфліктами всередині колективу, можуть ще більше ускладнити ситуацію.

Зміни в регуляторному середовищі можуть створювати додаткові виклики, адже банки повинні адаптувати свої стратегії до нових вимог. Внутрішні кризи, пов'язані з етичними порушеннями або фінансовими скандалами, можуть серйозно підривати довіру клієнтів і інвесторів. Вчасне реагування на ці виклики є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку банківських установ.

Кризи в розвитку підприємств сфери послуг можуть виникати внаслідок різних факторів, які негативно впливають на ефективність роботи організацій. Економічна нестабільність часто призводить до зниження споживчого попиту, що у свою чергу викликає скорочення доходів підприємств. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як політичні чи соціальні потрясіння, можуть ще більше ускладнити ситуацію.

Технологічні виклики, пов'язані з швидким розвитком нових технологій, вимагають від компаній постійного оновлення своїх послуг і інвестицій в інновації. Відсутність адаптації до нових умов може призвести до втрати конкурентоспроможності. Проблеми управління, включаючи неефективну організацію процесів і недостатню комунікацію в колективі, також можуть негативно позначатися на якості послуг.

Соціальні фактори, такі як зміни в споживчих звичках або зростання вимог до якості обслуговування, вимагають від підприємств гнучкості та готовності до змін. Крім того, внутрішні кризи, пов'язані з конфліктами серед працівників або порушеннями етики, можуть підірвати довіру клієнтів.

Швидка і адекватна реакція на ці виклики є важливою для забезпечення стабільності та розвитку сфери послуг.

Кризи в розвитку сфери туристичних послуг можуть виникати через різноманітні фактори, що негативно впливають на цю галузь. Економічна нестабільність, зниження доходів населення або підвищення цін можуть суттєво зменшити попит на туристичні послуги. Політичні або соціальні потрясіння також здатні викликати падіння інтересу до подорожей, що позначається на фінансових показниках компаній.

Технологічні зміни в цій сфері вимагають постійного впровадження нових рішень та адаптації до сучасних вимог споживачів. Компанії, які не інвестують в нові технології, можуть втратити конкурентоспроможність. Проблеми управління, такі як неефективна організація процесів або недостатня підготовка персоналу, можуть призвести до зниження якості обслуговування.

Зміни в поведінці споживачів, включаючи нові уподобання і вимоги до якості, вимагають гнучкості від підприємств у сфері туризму. Внутрішні кризи, пов'язані з конфліктами в колективі або порушеннями етики, також можуть підірвати довіру до компанії. Швидка реакція на ці виклики є критично важливою для забезпечення стабільності та розвитку туристичних послуг.

Кризи можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність організацій, як у позитивному, так і в негативному аспектах. Вони випробовують здатність компаній пристосовуватися до нових умов, реагувати на виклики ринку і зберігати або посилювати свої позиції серед конкурентів. У той час як кризи часто призводять до економічних труднощів, зменшення попиту та скорочення ресурсів, вони також створюють умови для перегляду стратегій, впровадження інновацій і зміцнення конкурентних переваг.

Під час кризи компанії з міцними основами і високою гнучкістю можуть використовувати її як можливість для зміцнення

конкурентоспроможності. Це може включати адаптацію продуктів або послуг до нових ринкових вимог, впровадження технологічних інновацій, реорганізацію бізнес-процесів або навіть вихід на нові ринки, залишаючи позаду менш підготовлених конкурентів. Криза може стимулювати компанію до скорочення витрат, оптимізації операцій і покращення ефективності, що, зрештою, дозволить їй зайняти вигідніші позиції після подолання труднощів.

Однак, криза також може виявити слабкі сторони компанії та призвести до втрати конкурентоспроможності. Компанії, які не мають належної фінансової подушки, здатності швидко приймати рішення або гнучкої стратегії, можуть зазнати значних втрат або навіть вийти з ринку. Конкуренти, які краще підготовлені до кризи, здатні зайняти їхні ринкові частки, що погіршить позиції таких організацій у майбутньому.

Здатність організації зберігати конкурентоспроможність у кризові часи залежить від кількох ключових факторів: швидкості реагування на зміни, готовності до інновацій, стійкості бізнес-моделі та ефективності управління. Ті компанії, що бачать кризу не лише як загрозу, але і як можливість для розвитку, мають більші шанси не тільки пережити її, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Загалом, кризи є каталізатором змін, які можуть або посилити конкурентоспроможність організації, або призвести до її ослаблення. Результат залежить від здатності компанії адаптуватися, ефективно використовувати доступні ресурси та приймати стратегічно правильні рішення в умовах невизначеності [13].

Кризи мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності організацій, оскільки вони випробовують стійкість бізнес-моделей, здатність до інновацій та ефективність управління. В умовах кризи ринок зазвичай зазнає глибоких змін, які можуть як послабити, так і зміцнити позиції різних компаній залежно від їх готовності до нових викликів.

Для компаній із високим рівнем конкурентоспроможності кризи часто стають можливістю для зміцнення позицій. Такі компанії зазвичай мають

резерви для подолання фінансових труднощів, здатні швидко адаптуватися до змін у попиті та технологіях і краще керують своїми ресурсами. Вони можуть переорієнтувати свої бізнес-процеси, знижувати витрати та впроваджувати інновації, що дозволяє не тільки вижити, але й захопити ринкові частки, втрачені слабшими конкурентами. Таким чином, після кризи їхній рівень конкурентоспроможності може зрости, оскільки вони використовують кризу як інструмент для зміцнення своїх переваг.

Для компаній із низьким рівнем конкурентоспроможності криза часто виявляється руйнівною. Нестача гнучкості, обмеженість ресурсів і нездатність до швидкої адаптації можуть призвести до втрати ринкових позицій, скорочення частки на ринку та навіть банкрутства. Компанії, які не мають стратегічної підготовки до непередбачуваних ситуацій, стикаються з труднощами, коли криза загострює існуючі проблеми, такі як неефективність управління, залежність від вузьких ринків або застарілі технології.

Крім того, кризи часто створюють нерівні умови на ринку. Великі компанії з більшою фінансовою стійкістю та доступом до кредитів або інших джерел фінансування мають значно кращі шанси на подолання кризи та збереження конкурентоспроможності, ніж менші або менш стабільні організації. Однак, навіть малі компанії з високою гнучкістю і здатністю швидко впроваджувати зміни можуть успішно адаптуватися до кризових умов, якщо їхні бізнес-моделі відповідають новим вимогам ринку.

Загалом, кризи впливають на рівень конкурентоспроможності через посилення боротьби за ресурси, клієнтів і ринкові можливості. Компанії, які можуть використовувати кризові умови для стратегічного розвитку та інновацій, підвищують свій рівень конкурентоспроможності, тоді як інші можуть втратити свої позиції на ринку або взагалі зникнути з нього.



РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯМ ТА ПОДОЛАННЯМ КРИЗ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ

2.1. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку

Кризи є невід'ємною частиною як макро-, так і мікроекономічного розвитку, оскільки вони виступають важливим механізмом для корекції дисбалансів у економічних системах. На макроекономічному рівні кризові явища можуть виникати через глобальні шоки, як-от фінансові рецесії, економічні цикли або зовнішньоекономічні чинники, такі як коливання цін на сировинні ресурси, війни або політичні кризи. Макроекономічні кризи часто мають системний характер і можуть впливати на національні економіки через зниження ВВП, зростання безробіття, інфляцію чи, а також зниження інвестиційної активності.

Інфляція являє собою загальне підвищення рівня цін на товари та послуги в економіці протягом певного періоду. Вона вимірюється через індекс споживчих цін (ІСЦ) або інші показники, які відображають зміну цін на споживчі товари [1].

Інфляція може мати кілька причин, включаючи:

1) Інфляція попиту. Виникає, коли попит на товари та послуги перевищує їхню пропозицію. Це може статися в умовах економічного зростання, коли споживчі витрати зростають.

2) Пропозиційна інфляція. Виникає через підвищення витрат виробництва, наприклад, через зростання цін на сировину або заробітну плату. Виробники можуть підвищувати ціни, щоб компенсувати зростання витрат.

3) Монетарна інфляція. Виникає, коли в економіці є надмірна грошова маса. Якщо центральний банк друкує більше грошей, ніж економіка може підтримати, це може призвести до знецінення валюти і підвищення цін.

Інфляція може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Помірна інфляція може стимулювати економічний розвиток, оскільки заохочує споживання і інвестиції. Проте висока або неконтрольована інфляція може призвести до знецінення заощаджень, зниження купівельної спроможності населення та економічної нестабільності.

Зв'язок між інфляцією та кризами є складним і багатоаспектним. Інфляція може бути як причиною, так і наслідком економічних криз.

1) Висока інфляція може призвести до економічної нестабільності. Коли ціни зростають швидше, ніж доходи населення, купівельна спроможність знижується, що може призвести до зменшення споживчого попиту. У результаті підприємства можуть зменшувати виробництво, що веде до безробіття та економічного спаду.

2) Гіперінфляція. В крайніх випадках, таких як гіперінфляція, яка спостерігалася в Зімбабве та Веймарській Німеччині, ситуація стає критичною. Гіперінфляція призводить до повної дестабілізації економіки, руйнуючи фінансову систему та довіру до національної валюти.

3) Кризова реакція. Під час економічних криз центральні банки можуть вживати заходів для контролю інфляції, наприклад, підвищувати процентні ставки. Це може сповільнити економічне зростання, але необхідно для стримування інфляційних тисків.

4) Стагфляція. Поєднання високої інфляції і високого безробіття, відоме як стагфляція, може бути особливо складним для економіки. Це явище було яскраво продемонстроване в 1970-х роках, коли багато країн стикнулися з одночасним зростанням цін і безробіття, що викликало серйозні економічні труднощі.

5) Довгострокові наслідки. Після криз, пов'язаних з високою інфляцією, країни часто змушені впроваджувати жорсткі економічні реформи для

відновлення стабільності, що може включати жорстку монетарну політику, фінансові коригування і структурні зміни.

Таким чином, зв'язок між інфляцією та кризами є складним і вимагає уважного моніторингу та управління з боку урядів і центральних банків.

Дефляція — це зниження загального рівня цін на товари та послуги в економіці протягом певного періоду. Це протилежне явище інфляції, при якому зростають ціни.

Дефляція може бути наслідком кількох факторів.

1) Зниження попиту. Коли споживачі та підприємства скорочують витрати, попит на товари і послуги знижується, що може призвести до зниження цін.

2) Зростання пропозиції. Якщо виробники збільшують виробництво товарів без відповідного зростання попиту, це може призвести до надлишку продукції і, відповідно, зниження цін.

3) Покращення технологій. Інновації та підвищення ефективності можуть призвести до зниження витрат на виробництво, що також може знизити ціни.

Дефляція може мати негативні наслідки для економіки. Зниження цін може спонукати споживачів відкладати покупки в очікуванні ще більших знижок, що призводить до зменшення попиту і подальшого зниження виробництва. Це може викликати економічний спад, зростання безробіття та зменшення доходів.

Крім того, дефляція ускладнює виплату боргів, оскільки реальна вартість боргових зобов'язань зростає, що може призвести до фінансових труднощів для як споживачів, так і підприємств. У крайніх випадках дефляція може спричинити економічні кризи, тому важливо для центральних банків і урядів вживати заходів для її контролю.

Зниження інвестиційної активності є важливим фактором, який може призводити до економічних криз, а також бути їх наслідком. Це зниження може виникати через економічну невизначеність, високі процентні ставки, політичну нестабільність або зменшення попиту на продукцію. Коли

підприємства не впевнені в майбутньому, вони часто відкладають інвестиції в розширення виробництва, нові технології чи інфраструктуру.

Зменшення інвестицій веде до скорочення виробничих потужностей, що, у свою чергу, впливає на економічне зростання. Це може викликати зменшення робочих місць і зниження доходів населення, що ще більше зменшує попит на товари і послуги. У результаті може виникнути цикл, що призводить до глибокого економічного спаду.

Інвестиції є також ключовими для технологічного прогресу і інновацій. Зниження інвестиційної активності може призвести до застою в розвитку нових продуктів і послуг, що ще більше ускладнює ситуацію в економіці. Якщо інвестиції знижуються, банки можуть почати скорочувати кредитування, що обмежує доступ до капіталу і призводить до фінансових криз.

Після кризи відновлення інвестиційної активності є критично важливим для економічного зростання. Урядові стимули, зниження процентних ставок і поліпшення бізнес-клімату можуть допомогти відновити інвестиції і повернути економіку на шлях зростання. Таким чином, зниження інвестиційної активності має серйозні наслідки для економіки і може бути як причиною, так і наслідком економічних криз.

Безробіття — це соціально-економічне явище, яке характеризується ситуацією, коли частина працездатного населення не може знайти роботу, незважаючи на бажання і готовність працювати. Безробіття може виникати з різних причин, таких як економічний спад, структурні зміни в економіці, сезонні коливання в окремих галузях, а також через технологічні інновації. Високий рівень безробіття негативно впливає на економіку [1]. Це призводить до зниження доходів домогосподарств, зменшення споживчого попиту та, як наслідок, до зниження виробництва. Соціальні наслідки безробіття можуть включати зростання бідності, соціальну напругу та зниження якості життя.

Існує кілька видів безробіття. Циклічне безробіття виникає під час економічних спадів, коли попит на працю зменшується. Структурне безробіття пов'язане зі змінами в економіці, які призводять до того, що певні професії стають менш затребуваними. Сезонне безробіття пов'язане з коливаннями в сезонних галузях, таких як сільське господарство або туризм. Проблема безробіття є важливим завданням для урядів, які можуть вживати різноманітні заходи, такі як створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників та підтримка підприємництва, щоб знизити рівень безробіття і поліпшити економічну ситуацію в країні.

На мікроекономічному рівні кризи відображаються в діяльності окремих підприємств, галузей або регіонів. Причинами таких криз можуть бути внутрішні проблеми управління, зміни у попиті на товари та послуги, технологічні зрушення або зміни в конкурентному середовищі. Криза в окремій компанії може призвести до її банкрутства, але також може стимулювати її реорганізацію чи впровадження інновацій, що сприяє адаптації до нових ринкових умов.

Загалом, кризи є складним явищем, що одночасно викликає як негативні наслідки, так і стимулює розвиток. Вони здатні підштовхнути економіку до пошуку нових рішень, реформування фінансових систем, зміни політичних і соціальних підходів, а також сприяють адаптації бізнесу до нових умов конкуренції та технологічних викликів.

Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку можна розглядати як важливий індикатор структурних проблем, що накопичуються в економіці. Вони виявляють слабкі місця економічної системи, висвітлюючи незбалансованість у фінансових, виробничих та соціальних процесах. На макроекономічному рівні кризи часто стають наслідком надмірного боргового навантаження, нерівномірного розвитку різних секторів економіки або нерегульованих фінансових ринків. Такі кризи, як світова фінансова криза 2008 року, підкреслили важливість належного нагляду за банківською системою та необхідність глобальної координації економічної політики.

Тенденція глобалізації сприяє швидкому поширенню макроекономічних криз. Коли одна країна або регіон стикається з економічними труднощами, це швидко відбивається на інших країнах через інтегровані торгові та фінансові зв'язки. Так, локальна економічна криза може стати каталізатором ширшої регіональної чи навіть світової рецесії.

На мікроекономічному рівні кризи можуть проявлятися в межах окремих галузей або компаній через зміни попиту, технологічні інновації або зовнішні фактори. Наприклад, криза в традиційних галузях, таких як вугільна промисловість чи друковані ЗМІ, часто зумовлена зміною технологій та споживчих вподобань. Така перебудова створює можливості для нових бізнесів, водночас спричиняючи глибокі трансформації і кризові явища в застарілих індустріях.

Сучасні тенденції у мікроекономічному розвитку підкреслюють важливість гнучкості та здатності до адаптації. Успішні підприємства та галузі зазвичай швидко реагують на зміни ринкових умов, адаптуючи свої бізнес-моделі, знижуючи витрати або впроваджуючи нові технології. З іншого боку, компанії, що не здатні до швидкої реакції на кризи, часто стикаються з банкрутствами або зниженням ринкових часток.

Таким чином, кризи є важливим елементом економічної динаміки, які не лише створюють загрози, але й відкривають можливості для реформ, структурних змін і впровадження інновацій на обох рівнях – макро- і мікроекономічному. Управління попередженням та подоланням криз на рівні держави

Управління попередженням та подоланням криз на рівні держави

Управління попередженням та подоланням криз на рівні держави

Управління попередженням та подоланням криз на рівні держави

2.2. Державне управління попередженням та подоланням криз

Державне управління в процесі попередження та подолання криз відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності суспільства та економіки.

Ефективне управління передбачає комплексний підхід, що поєднує планування, координацію дій, моніторинг ситуацій і швидку реакцію на виникаючі загрози. Важливим аспектом є завчасна підготовка, яка включає розробку стратегій попередження ризиків, оцінку потенційних загроз і створення інституційних механізмів для швидкого реагування.

Суттєве значення має створення системи моніторингу, яка здатна виявляти ранні ознаки можливих криз. Це дозволяє владі оперативно реагувати на зміни в економічних, соціальних або політичних умовах. Крім того, розробка кризових планів дій на державному рівні забезпечує чіткий алгоритм реагування для різних органів влади та дозволяє уникнути хаосу в критичні моменти.

Під час подолання криз державні органи зобов'язані координувати свої дії з іншими інституціями та міжнародними організаціями для забезпечення всебічної підтримки. Крім того, важливою є прозорість комунікації між державою та суспільством. Інформування громадян про поточний стан справ, заходи, що вживаються, і плани дій допомагає знизити панічні настрої та підвищити довіру до державних інституцій.

Ще одним важливим компонентом є післякризовий аналіз, що дає змогу визначити ефективність вжитих заходів і виявити можливі недоліки в системі державного управління. Такий підхід дозволяє не лише усунути наслідки конкретної кризи, але й підготувати систему управління до майбутніх викликів, покращуючи її гнучкість і адаптивність.

Державне управління кризами полягає не тільки в оперативному реагуванні, але й у створенні довгострокових умов для стабільності, запобігання новим загрозам і посилення стійкості суспільства до майбутніх випробувань [1].

Сутність державного управління попередженням та подоланням криз полягає в забезпеченні стабільності й безпеки суспільства, економіки та держави через системний підхід до управління ризиками і кризовими ситуаціями. Державні органи відіграють провідну роль у прогнозуванні,

моніторингу, запобіганні та подоланні криз завдяки розробці політик, координації дій різних відомств і підтримці соціального порядку. Основні функції включають стратегічне планування, оцінку загроз, створення кризових планів реагування та механізмів підтримки, а також комунікацію з громадськістю і міжнародними партнерами. Сутність та складові управління кризами – рисунок 9.

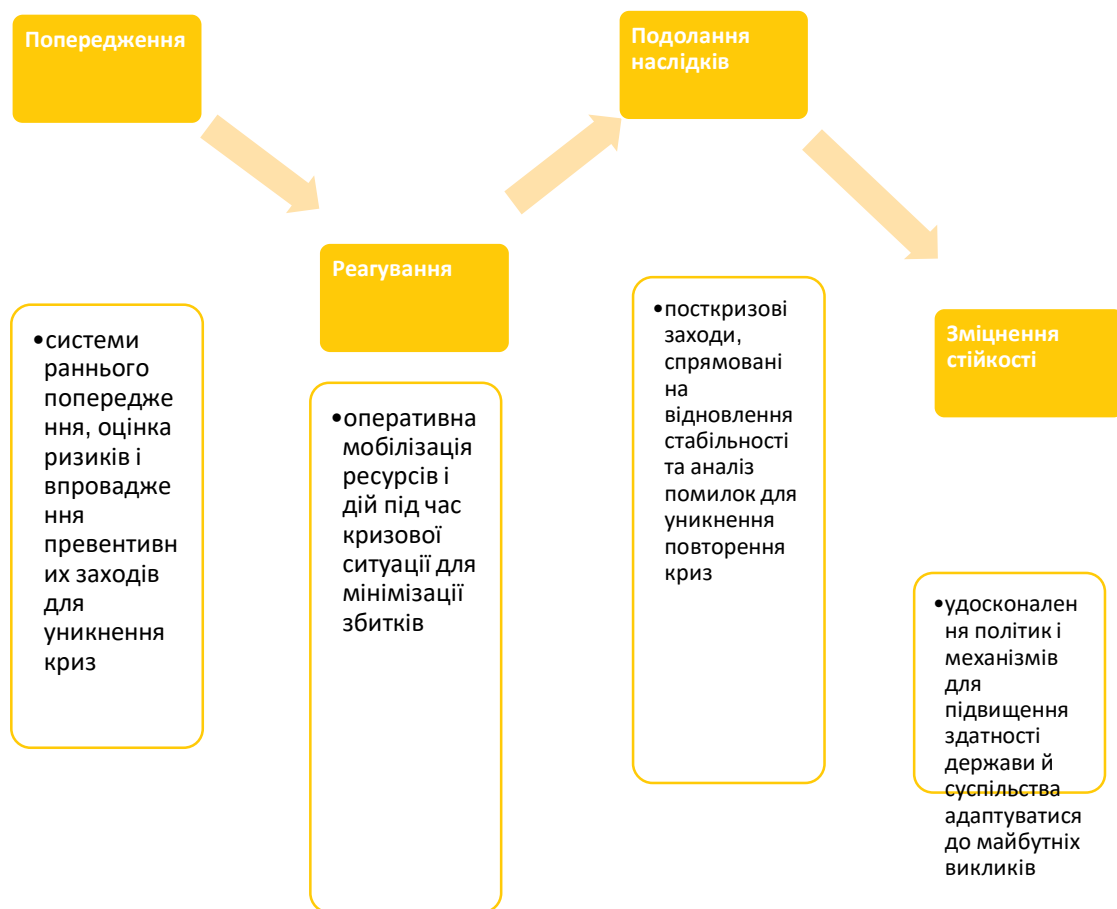


Рис. 9. Сутність та складові управління кризами

Обмеження державного управління попередженням та подоланням криз позначається в такому – бюрократія, неефективність управлінських

процесів, нестача ресурсів, недосконалість системи моніторингу та прогнозування, політична та інституційна нестабільність тощо.

Бюрократія та неефективність управлінських процесів. Державний апарат часто працює повільно, що може заважати швидкому прийняттю рішень під час криз. Бюрократичні процедури можуть затримувати реалізацію необхідних заходів.

Нестача ресурсів. Державні органи можуть стикатися з обмеженістю фінансових, людських і матеріальних ресурсів, особливо в умовах масштабної кризи. Це обмежує їхню здатність оперативно реагувати та надавати необхідну підтримку.

Недосконалість системи моніторингу та прогнозування. Навіть при наявності систем раннього попередження та оцінки ризиків, іноді виявлення кризи може бути запізним або недооціненим через брак точних даних або відповідної експертизи.

Політична та інституційна нестабільність. В умовах політичних змін або слабкої інституційної системи координація дій може бути ускладненою, а прийняття необхідних рішень — затягнутим або неефективним.

Соціальний фактор. Недовіра населення до державних органів може суттєво знизити ефективність управління кризами. У випадку недостатньої прозорості або неефективної комунікації суспільство може не підтримати дії уряду, що ускладнить процес подолання кризи.

Залежність від міжнародних умов. В умовах глобалізації державне управління кризами залежить від зовнішніх економічних, політичних та екологічних факторів. Міжнародні кризи можуть впливати на національні системи управління, обмежуючи можливості ефективного реагування.

Залежність настання криз в країні від міжнародних умов можна розглядати через кілька аспектів. Міжнародна економіка, зокрема глобальні економічні цикли, може значно впливати на внутрішню стабільність. Якщо на світових ринках відбувається падіння цін на товари, від яких країна залежить, це може знизити її доходи від експорту і призвести до економічних

труднощів. Точно так само зміни на фінансових ринках — наприклад, коливання валютних курсів чи зміни в вартості позик — можуть мати прямий ефект на національну економіку.

Важливою частиною є й політична ситуація в світі. Військові конфлікти, санкції або геополітичні напруження можуть мати негативний вплив не лише на країни-учасників, а й на тих, хто з ними економічно чи політично пов'язаний. Це часто призводить до економічних та соціальних проблем, таких як зростання цін, дефіцит товарів або відтік капіталу.

Крім того, міжнародні організації, як-от МВФ чи Світовий банк, можуть впливати на внутрішню політику держав, зокрема через кредитні програми, що ставлять певні вимоги або обмеження. Ці організації можуть бути ключовими акторами в кризових ситуаціях, допомагаючи чи навпаки ускладнюючи ситуацію залежно від того, як країна взаємодіє з ними.

Таким чином, зовнішні умови можуть серйозно впливати на стабільність будь-якої країни, і це створює додаткові виклики для її внутрішньої політики та економіки.

Залежність настання криз в країні від міжнародних умов можна пояснити тим, що глобальні економічні і політичні процеси можуть сильно впливати на внутрішню ситуацію. Наприклад, зміни на світових ринках, такі як падіння цін на сировину чи інші важливі товари, можуть зменшити доходи країни від експорту, що в свою чергу призведе до економічних труднощів. Такі коливання можуть стати причиною зростання дефіциту бюджету чи навіть рецесії в окремих секторах економіки. Крім того, фінансова глобалізація створює високий рівень взаємозалежності: зміни на фінансових ринках чи зміни валютних курсів можуть спричинити відтік капіталу або здорожчання позик, що також негативно позначиться на економіці.

Політичні фактори на міжнародній арені можуть бути не менш важливими. Військові конфлікти, геополітичні суперечності або санкції можуть спричинити не тільки економічні проблеми, а й соціальну нестабільність. У таких умовах країни можуть опинитися під тиском з боку

інших держав чи міжнародних організацій, що також може загострити кризу. Взаємодія з міжнародними фінансовими установами, такими як МВФ чи Світовий банк, також може мати великий вплив. Ці організації часто надають країнам кредити під певні умови, і якщо ці умови не виконуються, це може призвести до нових економічних або політичних проблем.

Отже, зовнішні фактори, такі як глобальні економічні зміни, політичні напруження і міжнародні фінансові умови, можуть мати суттєвий вплив на внутрішню ситуацію в країні, створюючи або загострюючи кризові явища.

Таким чином, хоча державне управління відіграє критичну роль у попередженні та подоланні криз, його ефективність часто обмежується внутрішніми і зовнішніми факторами, що вимагає постійного вдосконалення, оптимізації процесів та міжнародної координації.



РОЗДІЛ 3. ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Сутність антикризового управління підприємством, установою, організацією

Як зазначалось раніше, антикризове управління підприємством, установою чи організацією — це система заходів і дій, спрямованих на подолання кризових ситуацій, відновлення стабільності та забезпечення ефективного функціонування організації.

Основні складові антикризового управління:

- 1) Діагностика кризових ситуацій. Виявлення проблем, що можуть призвести до кризи. Це включає аналіз фінансових показників, внутрішніх процесів, ринку та конкурентного середовища.
- 2) Прогнозування. Оцінка можливих сценаріїв розвитку ситуації та їх наслідків для підприємства. Це допомагає у розробці стратегій реагування.
- 3) Розробка антикризових стратегій. Включає план дій для виходу з кризи, який може включати зміни в управлінській структурі, оптимізацію витрат, залучення інвестицій або перегляд продуктового портфеля.
- 4) Впровадження заходів. Реалізація розроблених стратегій. Це може бути реалізація нових бізнес-моделей, реструктуризація боргів або покращення внутрішніх процесів.
- 5) Моніторинг і контроль. Постійний аналіз результатів впроваджених заходів, коригування планів відповідно до нових обставин.

6) Комунікація. Інформування всіх зацікавлених сторін (працівників, інвесторів, партнерів) про плани та результати антикризового управління, що допомагає зберегти довіру.

Головна мета антикризового управління — забезпечення стабільності організації, повернення до прибутковості та запобігання повторення кризових ситуацій у майбутньому. Це також може включати відновлення іміджу компанії та збереження її конкурентоспроможності.

В умовах швидко змінюваного ринкового середовища, ефективне антикризове управління стає критично важливим для забезпечення довгострокового успіху підприємств.

Ефективність антикризового управління проявляється в кількох ключових аспектах – рисунок 10.

1) Відновлення фінансової стабільності. Зниження боргового навантаження, поліпшення ліквідності та повернення до прибутковості.

2) Скорочення витрат. Оптимізація витрат на виробництво та управління, що дозволяє зберегти ресурси та підвищити рентабельність.

3) Збільшення конкурентоспроможності. Розробка нових продуктів чи послуг, вдосконалення процесів, які допомагають підприємству краще відповідати потребам ринку.

4) Покращення внутрішніх процесів. Упровадження нових технологій і методів управління, що підвищують ефективність роботи.

5) Збереження кадрів. Мінімізація скорочень і підтримка мотивації працівників, що сприяє збереженню знань і досвіду в компанії.

6) Підвищення довіри з боку стейкхолдерів. Успішне антикризове управління допомагає відновити довіру інвесторів, партнерів і клієнтів.

7) Профілактика майбутніх криз. Впровадження системи моніторингу і раннього виявлення проблем, що дозволяє запобігати повторенню кризових ситуацій.

8) Гнучкість і адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати стратегії відповідно до нових викликів.

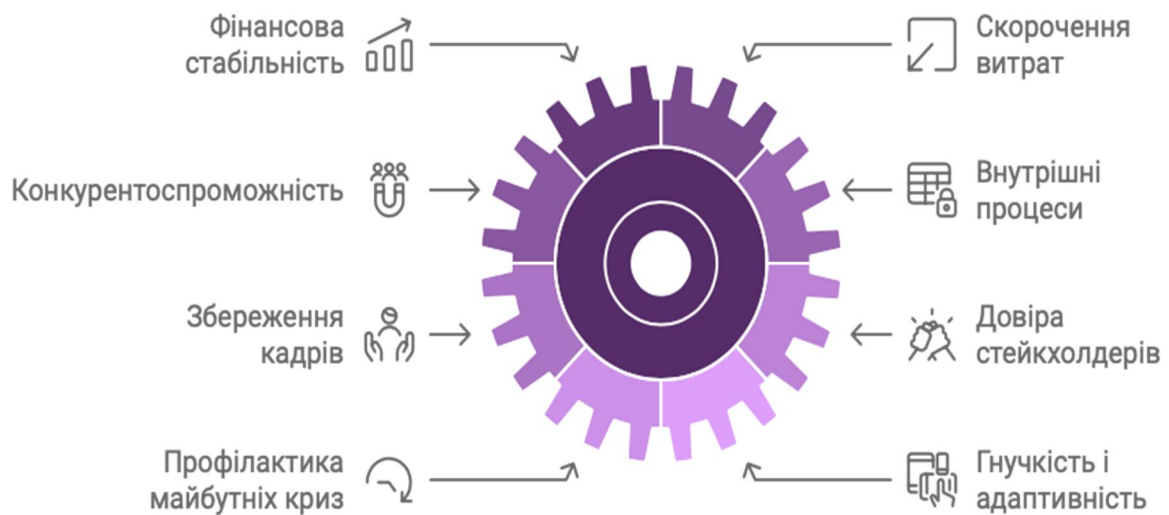


Рис. 10. Прояви ефективності антикризового управління

Ефективне антикризове управління дозволяє підприємствам не тільки пережити кризу, але й вийти з неї сильнішими, здатними до подальшого розвитку.

3.2. Електронна комерція, диверсифікація та кібербезпека – процеси антикризового управління

Розвиток галузей економіки є ключовим аспектом економічного зростання і стабільності в країні. Він передбачає поступове вдосконалення виробництв, впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції.

Економіка складається з різних галузей, таких як промисловість, сільське господарство, сфера послуг, транспорт та інші. Кожна з цих галузей має свої особливості, потреби та виклики. Розвиток промисловості, наприклад, може бути пов'язаний із впровадженням нових технологій, що дозволяють знизити витрати і підвищити якість продукції. Сільське господарство, у свою чергу, потребує інвестицій у інфраструктуру та агрономічні дослідження для підвищення врожайності.

Сфера послуг стає все більш важливою у багатьох країнах, оскільки забезпечує значну частку ВВП і робочих місць. Розвиток цієї галузі може включати інновації в обслуговуванні, ІТ-технологіях та туризмі, наданні фінансових послуг тощо [14].

Крім того, міжгалузеві зв'язки відіграють важливу роль у розвитку економіки. Наприклад, розвиток транспорту сприяє більшій доступності товарів, що, в свою чергу, підтримує зростання виробництва і споживчого попиту.

Державна політика, спрямована на стимулювання інвестицій, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили та підтримку інновацій, є важливим фактором для успішного розвитку галузей економіки. Наведемо кілька ключових аспектів для різних галузей – таблиця 1.

Означимо такі процеси, як електронна комерція, розвиток клієнтського сервісу та диференціація.

Електронна комерція (e-commerce) — це процес купівлі та продажу товарів і послуг через Інтернет (рис.11). Вона охоплює різноманітні аспекти бізнесу та технологій. Ось розгорнута характеристика електронної комерції.

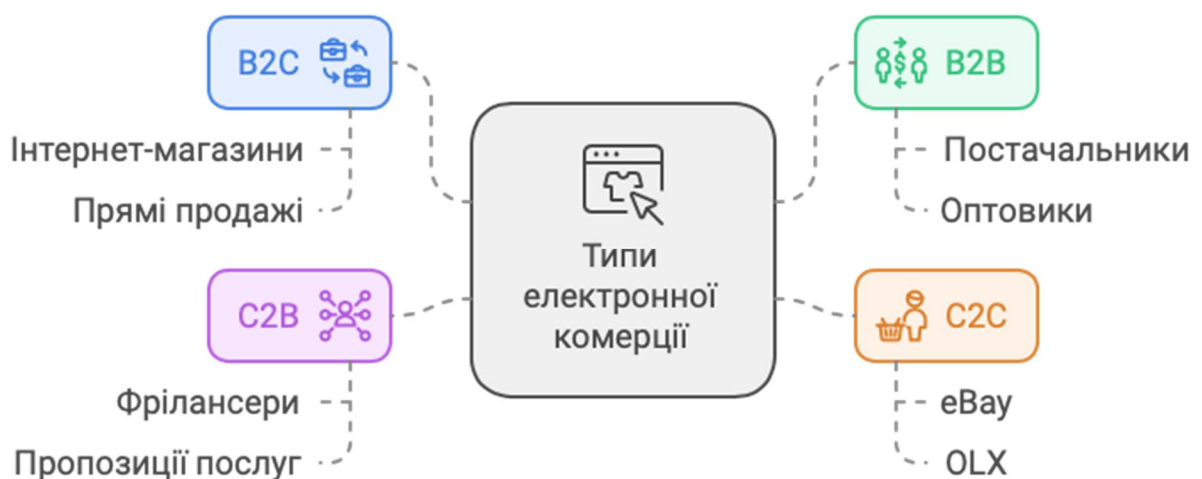


Рис. 11. Види електронної комерції

Таблиця 1

Галузеві аспекти антикризового управління

Галузь	Процеси	Заходи
Промисловість	Виробничі процеси	Оптимізація технологічних ланцюгів, впровадження нових технологій для зниження витрат
	Управління запасами	Зменшення витрат на зберігання, адаптація до коливань попиту
Торгівля	Аналіз споживчого попиту	Вивчення змін у поведінці споживачів для коригування асортименту
	Електронна комерція	Розвиток онлайн-продажів та маркетингових стратегій
Сфера послуг	Клієнтський сервіс	Поліпшення якості обслуговування для утримання клієнтів
	Гнучкість у наданні послуг	Адаптація до змін у попиті на послуги
Фінансовий сектор	Управління ризиками	Оцінка кредитних ризиків та ліквідності для запобігання фінансовим труднощам
	Реструктуризація боргів	Вирішення проблеми неплатоспроможності клієнтів
Аграрний сектор	Прогнозування врожайності	Використання технологій для оцінки ризиків, пов'язаних із погодними умовами
	Диверсифікація	Вирощування різних культур для зменшення ризиків
Технологічний сектор	Інновації	Активне впровадження нових технологій для підвищення конкурентоспроможності
	Кібербезпека	Зміцнення захисту від загроз, що можуть виникнути під час кризи
Будівництво	Управління проектами	Зниження витрат через оптимізацію управлінських процесів
	Планування ресурсів	Ефективне використання матеріалів і робочої сили

B2C (Business to Consumer): Продаж товарів і послуг безпосередньо споживачам (наприклад, інтернет-магазини).

B2B (Business to Business): Торгівля між підприємствами (наприклад, постачальники та оптовики).

C2C (Consumer to Consumer): Торгівля між споживачами (платформи типу eBay або OLX).

C2B (Consumer to Business): Споживачі пропонують свої товари або послуги бізнесам (наприклад, фрілансери) [14].

Основні компоненти електронної комерції:

- веб-сайти та платформи: інтернет-магазини, торгові майданчики, мобільні додатки;
- платежі: системи електронних платежів (paypal, stripe, кредитні картки).
- логістика: доставка товарів, складування, обробка замовлень;
- маркетинг: цифровий маркетинг, seo, контент-маркетинг, соціальні мережі.

Переваги електронної комерції:

- доступність: можливість купівлі в будь-який час і з будь-якого місця.
- широкий вибір: доступ до великої кількості товарів і послуг;
- цінова конкурентоспроможність: часто нижчі ціни через відсутність витрат на утримання фізичних магазинів;
- персоналізація: інструменти для адаптації пропозицій до потреб споживачів.

Недоліки електронної комерції:

- відсутність особистого контакту: можливі труднощі у виборі товарів без фізичного огляду;
- безпека даних: ризики, пов'язані з шахрайством і витоком особистої інформації;
- залежність від технологій: технічні збої можуть вплинути на бізнес.

Тенденції розвитку електронної комерції:

- мобільна комерція: зростання покупок через мобільні пристрої;

- соціальна комерція: використання соціальних мереж для продажу товарів;
- штучний інтелект: використання AI для персоналізації досвіду споживачів;
- екологічність: зростаючий попит на екологічні та стійкі продукти.

Регулювання електронної комерції є важливим аспектом, який забезпечує належну організацію онлайн-продажів і захист прав споживачів. В умовах стрімкого розвитку цієї сфери з'являється потреба у чітких законодавчих рамках. Одним із ключових елементів є законодавство, яке визначає правила укладення контрактів між продавцями та покупцями, а також вимагає надання чіткої інформації про товари, умови продажу і повернення, а також права споживачів.

Захист прав споживачів також має велике значення. Споживачі повинні мати можливість повернути товар, бути проінформованими про ціни, знижки і умови доставки, а також мати доступ до механізмів вирішення спорів, таких як медіація і арбітраж.

Крім того, важливою складовою є захист даних, що регулюється Загальним регламентом про захист даних (GDPR) у Європейському Союзі. Цей регламент вимагає від компаній прозорості у зборі та обробці персональних даних, надання споживачам права на доступ до своїх даних, їх виправлення і видалення, а також запровадження заходів безпеки для захисту інформації від несанкціонованого доступу.

Що стосується податків, то оподаткування електронної комерції є складним питанням, яке залежить від юрисдикції та місця продажу. У більшості країн онлайн-продажі підлягають ПДВ, і компанії повинні бути обізнані про ставки, які застосовуються в різних регіонах. Також важливо враховувати міжнародні угоди, які можуть регулювати оподаткування продажів за кордоном, що вимагає знань про специфічні норми.

Отже, регулювання електронної комерції забезпечує справедливі умови для всіх учасників ринку, формуючи основу для довіри та безпеки у сфері

онлайн-продажів. Чітке законодавство, захист прав споживачів і ефективне оподаткування сприяють розвитку електронної комерції в сучасному світі.

Електронна комерція продовжує розвиватися, зростаючи в обсягах і різноманітті пропозицій. Інновації в технологіях, такі як блокчейн і віртуальна реальність, можуть ще більше змінити ландшафт цієї галузі. Електронна комерція стала важливою частиною сучасної економіки, і її розвиток продовжує впливати на способи, якими споживачі взаємодіють із брендами.

Клієнтський сервіс — це система взаємодії між компанією та її споживачами, спрямована на задоволення потреб клієнтів і забезпечення позитивного досвіду.

Клієнтський сервіс включає в себе всі дії, які компанія виконує для підтримки і обслуговування своїх клієнтів, від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Основні компоненти клієнтського сервісу представлено на рисунку 12.



Рис. 12. Складові процесу клієнтського сервісу

Комунікація – чітка, швидка та ефективна взаємодія через різні канали (телефон, електронна пошта, соціальні мережі).

Підтримка – надання допомоги у вирішенні проблем, що виникають у клієнтів, включаючи технічну підтримку.

Зворотний зв'язок – активне слухання і врахування думок клієнтів для поліпшення сервісу.

Персоналізація – адаптація обслуговування відповідно до індивідуальних потреб і уподобань клієнтів.

Переваги ефективного клієнтського сервісу:

- задоволеність клієнтів: добре організований сервіс сприяє формуванню лояльності;
- позитивний імідж бренду: клієнти з хорошим досвідом обслуговування частіше рекомендують компанію іншим;
- конкурентні переваги: якісний сервіс може стати вирішальним фактором у виборі між конкурентами.

Недоліки недостатнього сервісу:

- втрата клієнтів: невдоволені споживачі можуть перейти до конкурентів;
- негативні відгуки: невдоволення може призвести до негативних оцінок у соціальних мережах і на платформах відгуків;
- зниження доходів: менше задоволених клієнтів означає менші продажі.

Тенденції у розвитку клієнтського сервісу:

- автоматизація: використання чат-ботів і CRM-систем для покращення швидкості та якості обслуговування;
- омніканальність: інтеграція різних каналів комунікації для створення безперервного клієнтського досвіду;
- фокус на досвіді: орієнтація не тільки на продукт, але й на враження від користування ним.

Вимірювання ефективності клієнтського сервісу реалізується через:

- 🌐 NPS (Net Promoter Score): оцінка ймовірності рекомендації компанії;
- 🌐 CSAT (Customer Satisfaction Score): вимірювання задоволеності клієнтів;
- 🌐 CES (Customer Effort Score): оцінка зусиль, які клієнти витрачають на отримання сервісу.

У світі, де конкуренція зростає, компанії все більше усвідомлюють, що якісний клієнтський сервіс є ключовим чинником успіху. Інновації в технологіях, такі як штучний інтелект і аналітика даних, відкривають нові можливості для поліпшення взаємодії з клієнтами.

Диверсифікація — це стратегія, яка полягає у розширенні діяльності компанії шляхом впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки. У контексті антикризового управління диверсифікація може відігравати ключову роль у зменшенні ризиків і забезпеченні стійкості бізнесу. Ось розгорнута характеристика диверсифікації у різних галузях з огляду на антикризове управління:

Диверсифікація може бути:

- Горизонтальна: вихід на нові ринки з існуючими продуктами.
- Вертикальна: розширення контролю над постачальниками або дистриб'юторами.
- Конгломератна: входження у зовсім нові сфери бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю.

Роль диверсифікації в антикризовому управлінні:

- Зниження ризиків: диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного ринку або продукту, що знижує вразливість до кризових явищ.
- Відкриття нових можливостей: розширення асортименту або вихід на нові ринки може компенсувати падіння доходів у традиційних сферах.
- Стабільність доходів: диверсифікація може забезпечити більш стабільний грошовий потік в умовах нестабільності.

Приклади диверсифікації в різних галузях.

- Фінансовий сектор: банки можуть вводити нові фінансові продукти (наприклад, інвестиційні фонди) або виходити на нові ринки (страхування, кредитування малих підприємств).

- Торговельна галузь: роздрібні мережі можуть додавати нові товарні категорії (електроніка, одяг) або розширювати онлайн-продажі.

- Виробництво: компанії можуть почати виробництво нових продуктів або розвивати альтернативні технології (наприклад, екологічні рішення).

- Сфера послуг: підприємства можуть диверсифікувати свої послуги, пропонуючи нові формати (онлайн-курси, консультації).

Тенденції та виклики диференціації.

- Технологічна адаптація: використання нових технологій (штучний інтелект, великі дані) для аналізу ринкових можливостей.

- Глобалізація: вихід на міжнародні ринки для зменшення ризиків, пов'язаних з локальними економічними проблемами.

- Стійкість: підприємства все більше акцентують увагу на сталих практиках, що можуть залучити нових клієнтів і інвесторів.

Диверсифікація в умовах невизначеності та кризових ситуацій стає важливим інструментом для збереження конкурентоспроможності. Компанії, які успішно впроваджують стратегії диверсифікації, можуть не лише пережити кризи, а й вийти з них сильнішими.

Диверсифікація — це не лише спосіб розширення бізнесу, а й важливий елемент антикризового управління, який допомагає компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку та зберігати свою стійкість у періоди невизначеності. Правильний підхід до диверсифікації може стати ключем до успіху в умовах сучасних викликів.

Кібербезпека є критично важливим аспектом антикризового управління в різних галузях господарства. У сучасному світі, де інформаційні технології пронизують всі сфери діяльності, захист даних і систем від кібератак стає

основою стійкості бізнесу. Ось розгорнута характеристика кібербезпеки в контексті антикризового управління:

Кібербезпека охоплює заходи, політики та технології, які забезпечують захист комп'ютерних систем, мереж, програм і даних від кібератак, крадіжок та пошкоджень. Вона включає в себе:

- захист інформації;
- управління ризиками;
- моніторинг і реагування на інциденти.

Кібербезпека відіграє важливу роль в антикризовому управлінні, оскільки вона забезпечує запобігання кібератакам, що суттєво зменшує ризик витоку даних і збоїв в роботі систем. Надійні заходи кібербезпеки дозволяють підприємствам захистити свої інформаційні ресурси, що є критично важливим для підтримання безперервності бізнесу. У разі виникнення інцидентів наявність планів реагування та резервних копій даних дозволяє швидко відновити роботу підприємства, зменшуючи наслідки атак.

Також захист даних споживачів є ключовим фактором для збереження довіри клієнтів до бренду, особливо в кризові часи, коли ризики підвищуються.

Проте, кібербезпека стикається з низкою викликів у умовах кризи. Під час економічних спадів або пандемій зростає кількість кібератак, оскільки зловмисники намагаються скористатися ситуацією для своїх цілей. Це ускладнює життя підприємствам, які часто змушені зменшувати витрати на кібербезпеку, що робить їх більш уразливими до атак [14]. Крім того, зростання використання віддалених технологій і хмарних сервісів додає складності в управлінні безпекою, оскільки нові технології потребують нових підходів до захисту.

Таким чином, в умовах кризи кібербезпека стає не лише важливою, а й необхідною для підтримання стабільності та стійкості бізнесу.

Приклади впровадження кібербезпеки в різних галузях:

- 🌈 Фінансовий сектор: використання двофакторної аутентифікації, шифрування даних та моніторинг транзакцій для запобігання шахрайству.
- 🌈 Охорона здоров'я: захист медичних записів і систем управління пацієнтами від кібератак, що можуть загрожувати безпеці пацієнтів.
- 🌈 Промисловість: впровадження систем безпеки для захисту виробничих процесів, що підключені до Інтернету.

Тенденції в кібербезпеці:

- 🌈 Автоматизація безпеки: Використання штучного інтелекту для виявлення та реагування на загрози в режимі реального часу.
- 🌈 Культура безпеки: Навчання співробітників основам кібербезпеки та формування свідомого підходу до захисту інформації.
- 🌈 Законодавче регулювання: Посилення нормативних вимог до захисту даних, таких як GDPR, що змушує компанії вкладати більше ресурсів у кібербезпеку.

В умовах глобалізації та технологічних змін кібербезпека стає невід'ємною частиною стратегій антикризового управління. Компанії, які розуміють важливість захисту даних, можуть не лише захистити свої активи, але й створити конкурентні переваги в умовах кризи.

Кібербезпека в умовах антикризового управління є важливим елементом для забезпечення стабільності та стійкості підприємств у сучасному цифровому середовищі. Інвестування в кібербезпеку та створення ефективних стратегій реагування на інциденти є необхідними для успішного подолання викликів, які можуть виникнути в умовах нестабільності.

Гармонійний розвиток усіх секторів економіки сприяє загальному зростанню добробуту суспільства.

Галузеві аспекти антикризового управління враховують специфіку різних секторів економіки, оскільки кожна галузь має свої унікальні виклики, ризики та можливості. Галузеві аспекти антикризового управління враховують особливості кожного сектора, що дозволяє розробляти цільові

стратегії та ефективно реагувати на виклики. Це підвищує шанси на успішне подолання кризи та забезпечує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Інноваційна спрямованість антикризового розвитку

Інноваційна спрямованість антикризового розвитку підприємств є ключовим фактором, що дозволяє ефективно подолати кризові ситуації та забезпечити довгострокову стійкість. В умовах невизначеності та швидких змін у ринковому середовищі підприємства змушені адаптуватися та шукати нові підходи.

Впровадження нових технологій відіграє центральну роль у цьому процесі. Автоматизація виробничих та управлінських процесів допомагає знизити витрати та підвищити ефективність, що особливо важливо в умовах фінансових труднощів. Цифровізація, в свою чергу, відкриває нові можливості для маркетингу і продажу, дозволяючи компаніям швидше реагувати на зміни в споживчому попиті.

Розробка нових продуктів і послуг також є невід'ємною частиною інноваційної стратегії. Підприємства, які здатні швидко адаптувати свої пропозиції відповідно до нових потреб споживачів, мають більше шансів не лише вижити, а й процвітати. Диверсифікація асортименту, запровадження нових ліній продуктів або послуг допомагає зменшити залежність від окремих сегментів ринку.

Крім того, важливим аспектом є вдосконалення бізнес-моделей. Перехід до моделей підписки чи формування стратегічних альянсів з іншими компаніями можуть забезпечити нові джерела доходу і дозволити знизити ризики. Гнучкість у управлінні проектами, що реалізується через використання Agile-методологій, дозволяє швидше адаптуватися до нових умов.

Не можна забувати й про інвестиції в дослідження та розробки. Збільшення фінансування наукових досліджень відкриває перспективи для створення інноваційних продуктів, які можуть стати конкурентними на ринку. Також важливими є екологічні та соціальні інновації, які не тільки знижують витрати, але й підвищують імідж компанії.

Отже, інноваційна спрямованість антикризового розвитку підприємств є критично важливою для їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Здатність швидко адаптуватися, впроваджувати нові технології та шукати нестандартні рішення стає основою для успішного виходу з кризових ситуацій.

Інноваційна спрямованість антикризового розвитку підприємств є важливим аспектом, оскільки впровадження нових ідей, технологій та бізнес-моделей може суттєво допомогти в подоланні кризових ситуацій (таблиця 2).

Таблиця 2

Інноваційна спрямованість антикризового розвитку підприємств

Напрямок	Захід	Результат
Впровадження нових технологій	Автоматизація процесів	Зменшення витрат і підвищення ефективності через автоматизацію виробництв та управлінських процесів
	Цифровізація	Використання цифрових платформ для продажу, маркетингу та управління відносинами з клієнтами
Розробка нових продуктів і послуг	Адаптація до змін у попиті	Швидка розробка продуктів, що відповідають новим потребам споживачів під час кризи
	Диверсифікація	Запуск нових ліній продуктів або послуг, щоб зменшити залежність від одного сегмента ринку
Вдосконалення бізнес-моделей	Модель підписки	Перехід до моделей, що забезпечують постійний дохід, таких як підписки на послуги чи товари

	Партнерство	Формування стратегічних альянсів для обміну ресурсами та технологіями
Гнучкість і адаптивність	Швидка реакція на зміни	Розвиток гнучких структур управління, які дозволяють швидко змінювати стратегії відповідно до нових умов
	Використання Agile-методологій	Впровадження гнучких підходів у управлінні проектами для швидшого реагування на зміни
Інвестиції в R&D	Дослідження і розробки	Збільшення інвестицій у наукові дослідження для створення інноваційних продуктів та технологій
Екологічні та соціальні інновації	Сталий розвиток	Впровадження екологічно чистих технологій, які не лише знижують витрати, але й підвищують імідж компанії
	Соціальна відповідальність	Розвиток проектів, які позитивно впливають на суспільство, що може покращити репутацію підприємства

Інноваційна спрямованість антикризового розвитку є критично важливою для забезпечення стійкості підприємств у складних умовах. Вона не лише дозволяє ефективно подолати кризу, але й сприяє довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 4. СИСТЕМНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

4.1. Завдання і функції маркетингу підприємства для подолання кризових явищ

У сучасних умовах економіка часто піддається кризовим явищам, що відображається на діяльності підприємств. У таких ситуаціях особливо важливими стають завдання та функції маркетингу, які можуть допомогти підприємству адаптуватися, зберегти ринкові позиції та відновити зростання. Розглянемо основні завдання (рис. 2) і функції маркетингу підприємства в умовах кризи.



Рис. 2. Завдання маркетингу у здійсненні антикризового управління

Маркетинг — це комплекс дій, спрямованих на вивчення ринку, задоволення потреб споживачів і забезпечення успішного продажу товарів або послуг. Він охоплює дослідження ринку, розробку продуктів, рекламу, просування, продажі та обслуговування клієнтів.

Основна мета маркетингу — створити цінність для споживачів і забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Функції маркетингу у рамках антикризового управління:

- Дослідження і аналіз. Проведення маркетингових досліджень для розуміння ринкових тенденцій, конкурентного середовища та змін у споживчій поведінці.
- Позиціонування продукції. Формування чіткої та привабливої пропозиції, що відрізняється від конкурентів і відповідає новим потребам споживачів.
- Розробка та реалізація рекламних кампаній. Адаптація рекламних повідомлень до нових умов, акцент на цінності, які підприємство може запропонувати в період кризи.
- Управління відносинами з клієнтами (CRM). Встановлення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами, що можуть забезпечити лояльність і повторні покупки навіть в умовах невизначеності.
- Моніторинг результатів. Оцінка ефективності маркетингових дій і коригування стратегій відповідно до отриманих даних [5].

Проведення ефективного маркетингу в умовах кризових явищ є важливим для виживання і адаптації підприємства. Ось кілька основних завдань, які можуть допомогти у цьому (рисунок 3).

Запровадження цих стратегій допоможе вашому підприємству не лише подолати кризові явища, але й вийти з них сильнішим і конкурентоспроможнішим.



Рис. 3. Практичні завдання для маркетингу підприємства для забезпечення протидії кризам

Запровадження цих стратегій допоможе вашому підприємству не лише подолати кризові явища, але й вийти з них сильнішим і конкурентоспроможнішим.

Маркетинг в умовах кризи виконує ключову роль у забезпеченні виживання та розвитку підприємства. Виконуючи зазначені завдання та функції, підприємство може не тільки подолати кризові явища, а й використати їх як можливість для сталого розвитку і подальшого зростання.

4.2. Дослідження ринкового оточення підприємства для сприяння антикризову управлінню

Дослідження ринкового оточення підприємства є важливим аспектом для ефективного антикризового управління. Це дозволяє зрозуміти зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і своєчасно реагувати на можливі загрози. Існують кілька ключових аспектів, які варто розглянути в цьому контексті.

1. Аналіз зовнішнього середовища

Макроекономічні чинники: Вивчення економічних показників, таких як ВВП, рівень безробіття, інфляція, які можуть впливати на платоспроможність споживачів та інвестиційний клімат.

Політичні фактори: Аналіз стабільності політичної ситуації, державної політики щодо бізнесу (податкові пільги, регуляції) та можливих ризиків (конфлікти, зміни влади).

Соціокультурні фактори: Вивчення змін в потребах і вподобаннях споживачів, демографічних тенденцій та соціальних трендів, які можуть призвести до змін у попиті на продукцію або послуги підприємства.

Технологічні фактори: Оцінка впливу нових технологій на бізнес-моделі, продуктивність і застосування інновацій.

2. Аналіз конкурентного середовища

Конкуренти: Ідентифікація основних гравців на ринку, їхні сильні та слабкі сторони, стратегічні позиції.

Вхідні бар'єри: Оцінка перешкод для нових учасників, таких як вартість технологій, патенти, доступ до каналів розподілу.

Альтернативні продукти: Вивчення наявності продуктів, що можуть замінювати пропозицію підприємства, та їх вплив на попит.

2. Використання SWOT-аналізу для ідентифікації положення організації (проекту)

SWOT-аналіз — це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію або проект.

Сильні сторони (Strengths): Визначення власних конкурентних переваг.

Слабкі сторони (Weaknesses): Виявлення недоліків, які можуть бути критичними в умовах кризи.

Можливості (Opportunities): Вивчення нових ринків, потреб споживачів, які можуть бути реалізовані в кризовий період.

Загрози (Threats): Аналіз зовнішніх ризиків, таких як економічні кризи, нові регуляції, зміни в конкурентному середовищі (рис 4).

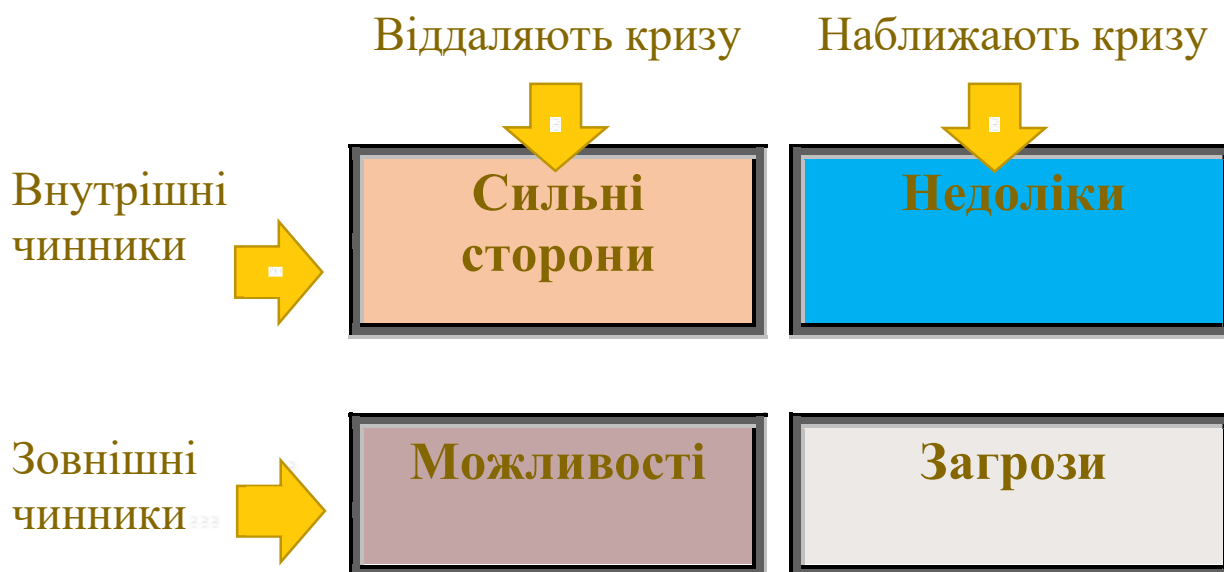


Рис. 4. Матриця аналізу SWOT

Зазвичай, SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, що виходять з навколишнього середовища, проводиться за допомогою допоміжних таблиць (матриць) [4]. Форма представлення результатів SWOT-аналізу наведена в таблицях 3, 4.

Таблиця 3

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливостей	вплив		
	сильний	помірований	незначний
висока	ВС	ВП	ВН
середня	СС	СП	СН
низька	НС	НП	НН

Пояснення до таблиці 3:

ВС- сильний вплив фактору та високий рівень з можливості;
 СС- сильний вплив фактору та середній рівень можливості;
 НС- сильний вплив фактору та низький рівень можливості;
 ВП- помірований вплив фактору та високий рівень можливості;
 СП- помірований вплив фактору та середній рівень можливості;
 НП- помірований вплив фактору та низький рівень можливості;
 ВН- незначний вплив фактору та високий рівень можливості;
 СН- незначний вплив фактору та середній рівень можливості;
 НН- незначний вплив фактору та низький рівень можливості.

Складання профілю середовища – це процес аналізу та опису специфічних характеристик середовища, в якому функціонує певна система, організація чи проект. Це може включати екологічні, соціальні, економічні та культурні аспекти. Ключовими етапам для складання профілю середовища є визначення мети, а саме чітке означення, для чого вам потрібен профіль середовища. Це може бути для дослідження ринку, екологічного аналізу, соціологічного дослідження, планування проекту

тощо. Наступним кроком є збирання даних, опитування та інтерв'ю з ключовими особами в обраному середовищі. Дослідження вторинних джерел з використанням наявних звітів, статей, статистики та інших документи. Далі проводять спостереження, щоб зрозуміти поведінку людей, взаємодію з середовищем тощо.

Таблиця 4

Матриця загроз

Ймовірність загроз	Стан			
	Знищення	Критичний стан	Важкий стан	Нестабільний стан
висока	ВЗ	ВК	ВВ	ВН
середня	СЗ	СК	СВ	СН
низька	НЗ	НК	НВ	НН

Пояснення до таблиці 4:

ВЗ- висока ймовірність знищення організації;

СЗ- середня ймовірність знищення організації;

НЗ- низька ймовірність знищення організації;

ВК- висока ймовірність настання критичного стану;

СК- середня ймовірність настання критичного стану;

НК- низька ймовірність настання критичного стану;

ВВ- висока ймовірність настання важкого стану;

СВ- середня ймовірність настання важкого стану;

НВ- низька ймовірність настання к важкого стану;

ВН- висока ймовірність, що загроза не справдиться або її вплив буде легким;

СН- середня ймовірність, що загроза не справдиться або її вплив буде легким;

НН- низька ймовірність, що загроза не справдиться або її вплив буде легким.

Складання профілю середовища – це процес аналізу та опису специфічних характеристик середовища, в якому функціонує певна система,

організація чи проект. Це може включати екологічні, соціальні, економічні та культурні аспекти. Ключовими етапам для складання профілю середовища є визначення мети, а саме чітке означення, для чого вам потрібен профіль середовища. Це може бути для дослідження ринку, екологічного аналізу, соціологічного дослідження, планування проекту тощо. Наступним кроком є збирання даних, опитування та інтерв'ю з ключовими особами в обраному середовищі. Дослідження вторинних джерел з використанням наявних звітів, статей, статистики та інших документи. Далі проводять спостереження, щоб зрозуміти поведінку людей, взаємодію з середовищем тощо [4].

У процесі аналізу зібраних даних класифікують і систематизують дані за різними категоріями (економічні фактори, соціальні аспекти, екологічні проблеми тощо).

При визначенні ключових тенденцій, проблем та можливостей, які виявили, враховується соціокультурний контекст: дослідження демографії, культурних норм, цінностей та звичок населення. Слід взяти до уваги економічні фактори (галузі економіки, рівень зайнятості, доходи населення) та екологічні умови (оцінка природних ресурсів, екологічних проблем, використання земель та інше) та політичні аспекти (влада, управління, законодавство, політична стабільність).

Матриця складання профілю середовища дає можливість у числовому вимірі представити інформацію для прийняття антикризових рішень (зразок з використанням балів – таблиця 5). Балами оцінюють потужність та відчутність впливу певного фактору середовища, які взяті з матриць можливостей та загроз. За цим прикладом отримано результуюче число 12 позитивного напрямку. Можна зробити висновки про те, що в актуальних умовах є високий потенціал здійснення проекту, господарської операції, заходу тощо.

За цим прикладом отримано результуюче число 12 позитивного значення, тому. Можна зробити висновки про те, що в актуальних умовах є високий потенціал здійснення проекту, господарської операції, заходу тощо.

PEST-аналіз — це метод стратегічного управління, який використовується для оцінки зовнішніх факторів, що можуть впливати на бізнес або проект.

Таблиця 5

Матриця складання профілю середи (зразок)

Фактор середи	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Напрямок впливу С (+ /-)	ступінь важливості $D=A*B*C$
Темпи інфляції	3	1	-	-3
Поява нового підприємства – конкурента за товаром	1	2	-	-2
Доступність ресурсів	3	1	+	9
Непунктуальність поставок	1	2	-	-2
і-й чинник	2	2	2	8
Результат				12

Джерело: авторські дослідження впливу чинників на діяльність підприємства машинобудування для сільського господарства.

Акронім PEST розшифровується як:

- 1) Політичні (Political): закони, регуляції, політична стабільність, державна політика, податки.
- 2) Економічні (Economic): економічне зростання, рівень інфляції, валютні курси, безробіття, купівельна спроможність населення.
- 3) Соціальні (Social): культурні норми, демографічні зміни, рівень освіти, здоров'я населення, споживчі вподобання.
- 4) Технологічні (Technological): нові технології, інновації, автоматизація, дослідження та розробки, рівень технологічного розвитку.

Як проводити PEST-аналіз:

- 1) Збір інформації: Зберіть дані про кожну з категорій.

2) Оцінка впливу: Визначте, як ці фактори можуть вплинути на ваш бізнес.

3) Розробка стратегії: Використовуйте отримані дані для планування та адаптації стратегії вашого бізнесу.

Цей аналіз допомагає зрозуміти зовнішні фактори, які можуть бути як можливостями, так і загрозами для бізнесу.

У таблиці 6 представлено масив показників, які можуть бути обрані для оцінки профілю середи. Кількість балів для оцінювання приймається індивідуально.

Таблиця 6

Показники, необхідні для проведення SWOT аналізу

Показники макрорівня	Показники оточення підприємства	Показники внутрішнього середовища компанії
Економічні чинники - величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу, норм накопичення і т.п. Політичні фактори - чітке уявлення про намір органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику Ринкові фактори - численні фактори, які можуть зробити безпосередній вплив на успіхи і провали організації Технологічні фактори - можливості, які наука відкриває для виробництва нової продукції Міжнародні чинники - загрози і можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів (наприклад, ОПЕК), змін валютного курсу і політичних рішень в країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків	Покупці - географічне положення, демографічні характеристики, соціальнопсихологічні характеристики, ставлення покупців до продукту Постачальники - вартість товару, що поставляється, гарантія якості, часовий графік поставок, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачальником Конкуренти - виявлення слабких і сильних сторін	Кадри фірми: потенціал, кваліфікація, інтереси Організація управління Виробництво, включаючи організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки фінанси фірми маркетинг

Правові фактори - вивчення законів та інших нормативних актів, дієвість правової системи Соціальні чинники - ставлення людей до роботи і якості життя, звичаї і вірування, демографічна структура, поділ цінностей, зростання населення, рівень освіти тощо.	Ринок робочої сили	організаційна культура
--	--------------------	-------------------------------

Останнім етапом у дослідженні ринкового оточення підприємства для сприяння антикризову управлінню є формування стратегії антикризового управління.

4.3. Формування стратегії антикризового управління на основі знань про ринок

Останнім етапом у дослідженні ринкового оточення підприємства для сприяння антикризову управлінню є формування стратегії антикризового управління. Формування стратегії антикризового управління на основі знань про ринок є важливим аспектом, що дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах кризи, а й знайти нові можливості для розвитку. Процес починається з детального аналізу ринку, що включає дослідження конкурентів, які допомагають оцінити їхні сильні та слабкі сторони, стратегії та ринкові позиції. Одним із важливих кроків є моніторинг актуальних тенденцій, таких як макроекономічні показники, зміни у поведінці споживачів і технологічні інновації, оскільки вони можуть суттєво вплинути на ринок. Важливе місце займає також SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в ринковому середовищі.

Наступним етапом є формулювання цілей і пріоритетів. Слід чітко визначити реалістичні коротко- та довгострокові цілі, які відповідатимуть новим реаліям ринку. Крім того, важливо пріоритизувати стратегічні напрямки, обираючи ті з них, які обіцяють найбільший потенціал для стабілізації та подальшого зростання підприємства. Цей підхід дозволяє адаптуватися до викликів кризи та знаходити нові можливості для розвитку.

На рисунку 5 означено складові реалізації процесу етапу дослідження ринкового середовища при формуванні стратегії антикризового управління.

Дослідження ринкового оточення підприємства є критично важливим для успішного антикризового управління. Це дозволяє розробити стратегії, які не лише допоможуть пережити кризу, але й знайти нові можливості для зростання та розвитку в майбутньому.

Формування стратегії антикризового управління на основі знань про ринок є важливим аспектом, який дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах кризи, а й знайти нові можливості для розвитку.

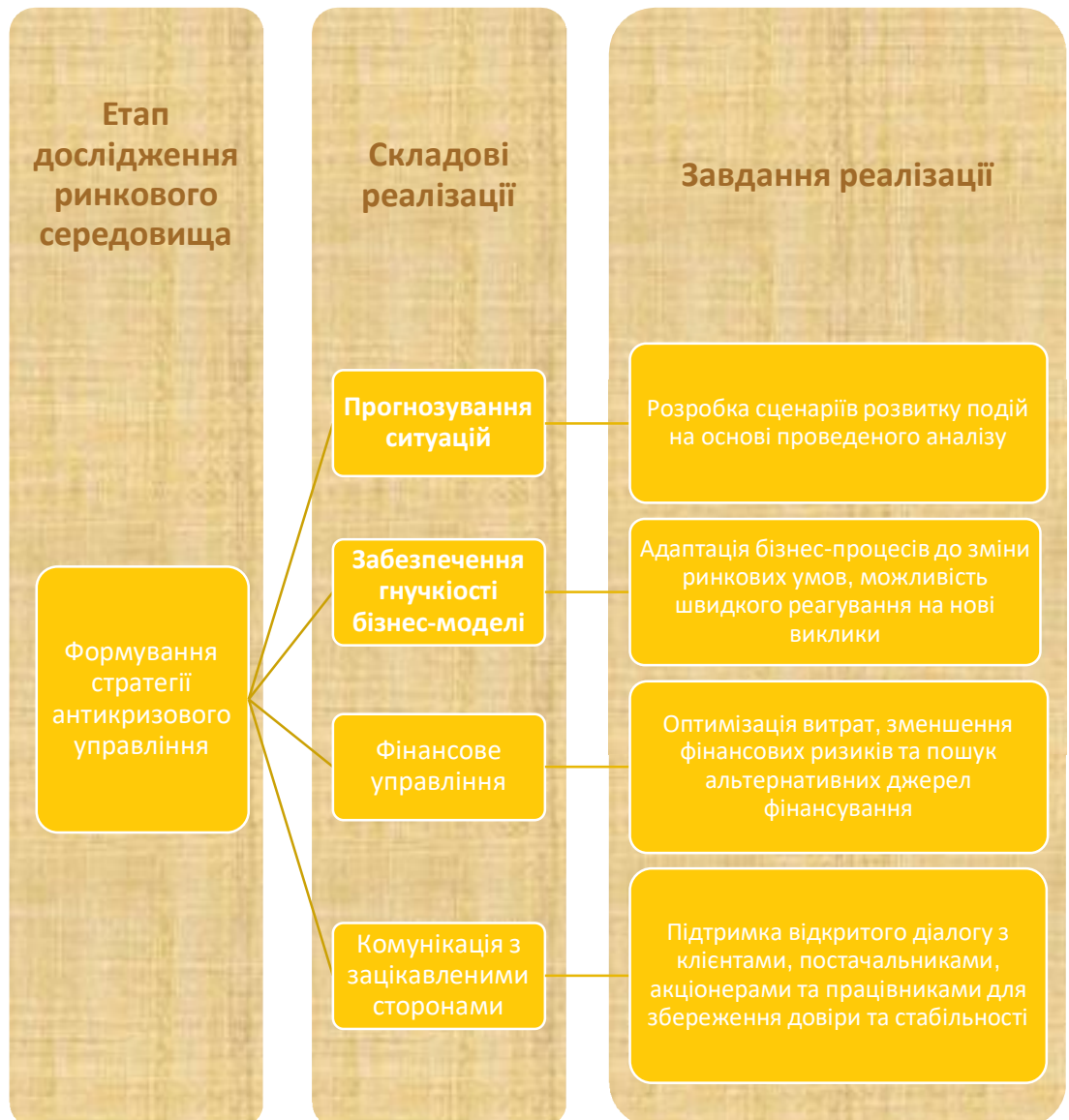


Рис. 5. Формування стратегії антикризового управління

Ось кілька ключових етапів і принципів, які можуть бути використані для процесу. Розробка антикризових заходів є важливою складовою для забезпечення стабільності компанії в умовах нестабільності. Перш за все, необхідно зосередитися на фінансовій стабілізації. Це включає оптимізацію витрат, пошук нових джерел фінансування та перегляд фінансових стратегій, щоб зменшити ризики та забезпечити ліквідність.

Однією з ключових складових антикризового управління є адаптація продукту або послуги. Це передбачає внесення змін до асортименту, розробку нових пропозицій, які відповідають актуальним змінам у попиті споживачів. Саме ця гнучкість у підходах дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Покращення сервісу також є не менш важливим аспектом. Зосередження на обслуговуванні клієнтів допоможе зміцнити їхню лояльність і підтримати обсяги продажів. У цей важкий період важливо належно комунікувати з усіма зацікавленими сторонами. Прозорість комунікацій, що вимагає регулярного інформування клієнтів, партнерів та співробітників про заходи, які вживаються для подолання кризи, стане запорукою довіри.

Зміцнення зв'язків з клієнтами також не варто ігнорувати. Активне використання соціальних мереж та інших платформ для взаємодії з цільовою аудиторією дозволяє не лише підтримувати контакт, а й швидше реагувати на їхні потреби.

Крім того, постійний моніторинг та корекція стратегій є необхідними для адаптації до змін на ринку. Регулярна оцінка результатів реалізації стратегій і готовність вносити корективи на основі змінних умов допоможуть залишатися на плаву в динамічному середовищі.

Не слід забувати й про інвестування в інновації та навчання. Впровадження нових технологій, а також підвищення кваліфікації

співробітників дозволяють підприємству не лише проходити кризи, а й розвиватися.

Загалом, формування стратегії антикризового управління – це постійна практика, що вимагає гнучкості, креативності та здатності до змін. Підприємства, які вміють адекватно реагувати на кризи, не лише витримують випробування, а й здатні виявити нові можливості для зростання та розширення [5].

Розробка антикризових заходів є критично важливою для успішного функціонування підприємств у нестабільних умовах ринку. Першим кроком у цьому процесі є фінансова стабілізація. Для досягнення цієї мети необхідно оптимізувати витрати, активно шукати нові джерела фінансування та переглядати свої фінансові стратегії. Це дозволить зміцнити фінансову базу компанії та підготувати її до можливих викликів.

Водночас важливо проводити адаптацію продуктів або послуг, що включає внесення змін до асортименту та розробку нових пропозицій, враховуючи зміни у попиті споживачів. Це дозволить підприємству залишатися актуальним і відповідати потребам ринку.

Не менш важливим є покращення сервісу, яке зосереджується на обслуговуванні клієнтів. Високий рівень обслуговування допоможе зміцнити лояльність споживачів і підтримувати обсяги продажів навіть у складні часи.

Наступним важливим аспектом є ефективна комунікація та управління репутацією. Це включає прозорість комунікацій, що передбачає регулярне інформування клієнтів, партнерів і співробітників про вжиті заходи для подолання кризи. Зміцнення зв'язків з клієнтами через активне використання соціальних мереж та інших платформ дозволяє підтримувати контакт із цільовою аудиторією.

Постійний моніторинг і корекція стратегії - це ще один ключовий елемент антикризового управління. Регулярна оцінка результатів здійснюється для моніторингу виконання стратегій і внесення коректив залежно від змін на ринку. Гнучкість у прийнятті рішень допомагає

підприємствам адаптуватися до нових викликів і можливостей у динамічному ринковому середовищі.

Інвестування в інновації та навчання також грає важливу роль у подоланні криз. Впровадження нових технологій сприяє поліпшенню процесів, продуктів або послуг, тоді як підвищення кваліфікації співробітників готує їх до змін і нових викликів.

Формування стратегії антикризового управління – це не разовий процес, а безперервна практика, що потребує гнучкості, креативності та готовності до змін. Підприємства, які адекватно реагують на кризи, можуть не лише пережити важкі часи, але й знайти нові можливості для зростання та розширення.

4.4. Розробка сценаріїв розвитку подій на основі проведеного аналізу ринку в умовах невизначеності та змін

Розробка сценаріїв розвитку подій для формування стратегії антикризового управління є важливою частиною управлінського процесу в умовах невизначеності. Під час створення таких сценаріїв використовуються дані аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть спричинити кризові ситуації. Сценарії допомагають організаціям, урядам чи підприємствам підготуватися до різних можливих варіантів розвитку подій і вибрати оптимальний шлях для мінімізації ризиків та швидкої адаптації.

Процес розробки сценаріїв зазвичай включає кілька етапів – таблиця 7.

Таблиця 7

Сценарії вибору оптимальних шляхів мінімізації ризиків в умовах невизначеності

Етап	Початок етапу	Деталізація	Очікувані результати
Аналіз ситуації	Провести детальний аналіз поточного стану, як	Вивчити економічну ситуацію, політичну обстановку, прогнози щодо глобальних	Цей аналіз дозволяє визначити потенційні проблеми та виклики, з

Етап	Початок етапу	Деталізація	Очікувані результати
	внутрішніх, так і зовнішніх факторів	трендів, а також можливі загрози, що можуть виникнути в найближчому майбутньому	якими може зіткнутися організація чи країна.
Ідентифікація ключових факторів невизначеності	Визначити найбільш важливі та невизначені фактори, які можуть вплинути на розвиток подій, є наступним кроком	Ціни на сировину, політичні зміни, можливі військові конфлікти, пандемії чи природні катастрофи	Чим більше ризиків враховано, тим точніше можна побудувати сценарії.
Створення кількох варіантів сценаріїв	Побудувати кілька варіантів розвитку подій	Песимістичний (найгірший варіант)	Заходи, вжиті для подолання кризи, дають позитивний результат, і ситуація швидко стабілізується
		Оптимістичний (найкращий варіант)	Заходи, вжиті для подолання кризи, дають позитивний результат, і ситуація швидко стабілізується
		Базовий (реалістичний варіант)	Передбачає певні труднощі, але при цьому кризу вдасться контролювати і стабілізувати ситуацію на допустимому рівні
Оцінка ризиків і визначення стратегій	формулюються конкретні стратегії антикризового управління	Для кожного з варіантів сценаріїв необхідно розробити заходи, які дозволять максимально швидко реагувати на зміни та	Мінімізація негативних наслідків
Планування дій	Розробляються конкретні дії, які необхідно вжити в разі реалізації того чи іншого сценарію	Включає в себе не лише короткострокові заходи, а й довгострокові стратегії для відновлення стабільності. Наприклад, якщо реалізується песимістичний сценарій, можуть бути потрібні заходи з пошуку нових джерел	Відновлення стабільності

Етап	Початок етапу	Деталізація	Очікувані результати
		фінансування або з реструктуризації боргів	
Моніторинг і коригування	Важливо постійно моніторити ситуацію, щоб своєчасно коригувати стратегію в разі зміни умов	Розроблені сценарії повинні бути гнучкими, щоб реагувати на нові виклики та можливості	Досягнення раціональності рішень

У результаті вибору оптимальних шляхів мінімізації ризиків в умовах невизначеності організація чи уряд отримують не лише чітке розуміння можливих ризиків, а й готовність до швидкої та ефективної реакції на змінювані умови, що є важливим елементом стратегічного антикризового управління.

Адаптація бізнес-процесів до зміни ринкових умов і здатність швидко реагувати на нові виклики є важливими складовими для успішного функціонування компанії в умовах постійних змін. У сучасному світі, де економічні, технологічні та соціальні зміни відбуваються з великою швидкістю, бізнесу потрібно мати гнучкі та адаптивні стратегії.

Основою такої адаптації є гнучка організаційна структура, яка дозволяє швидко змінювати обов'язки співробітників, коригувати розподіл функцій чи навіть перерозподіляти ресурси залежно від ситуації. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміну ринкових вимог чи економічних умов, зберігаючи ефективність. Водночас важливим є впровадження автоматизації в бізнес-процеси. Це дає змогу значно підвищити швидкість виконання завдань, знизити кількість помилок і підвищити прозорість діяльності. А автоматизовані процеси значно швидше адаптуються до нових вимог ринку.

Для того щоб адаптуватися до змін, важливо регулярно аналізувати ринкову ситуацію та прогнозувати зміни. Технології та системи бізнес-аналітики можуть допомогти в зборі даних і їх аналізі, що дозволяє

організаціям передбачати нові виклики і відповідно коригувати свою стратегію. У цьому контексті інновації та вдосконалення продуктів і послуг відіграють важливу роль. Бізнеси, які не лише реагують на зміни, а й активно розвивають нові продукти, технології або моделі роботи, здатні залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах серйозних змін на ринку.

Також важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть змінюватися непередбачувано — економічні кризи, зміни в законодавстві, політичні або соціальні зміни. Відповідно, компанії повинні мати стратегії для швидкого реагування на такі виклики, наприклад, коригувати ціноутворення, змінювати стратегії маркетингу, чи знаходити нові ринки збуту або постачальників.

Не менш важливим є управління персоналом у таких умовах. Гнучкі стратегії управління людьми дозволяють оперативно реагувати на зміни — наприклад, швидко перенаправляти кадри до нових напрямків або коригувати їх обов'язки в разі зміни умов. В умовах кризи це може бути дуже важливо для підтримки ефективності роботи компанії.

Адаптація бізнесу до змін вимагає активної оцінки та управління ризиками [6]. Важливо мати плани на випадок непередбачених ситуацій і розуміти, як максимально швидко мінімізувати можливі негативні наслідки. Всі ці елементи допомагають компанії бути готовою до змін, незалежно від того, чи йдеться про ринкові виклики, зміни в економіці чи внутрішні процеси.

У кінцевому рахунку, здатність до адаптації й швидкої реакції на зміни є не лише питанням виживання, а й умовою довгострокового успіху компанії. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність, розвиватися навіть у складних умовах і залишатися лідером у своїй галузі.

Оптимізація витрат, зменшення фінансових ризиків і пошук альтернативних джерел фінансування є важливими складовими стратегії антикризового управління, оскільки саме ці фактори визначають здатність компанії або організації зберегти стабільність і ефективно функціонувати в умовах кризи.

Перше, що необхідно зробити для успішної адаптації до кризи, — це оптимізувати витрати. Це означає ретельний перегляд усіх напрямків витрат і визначення тих, які не приносять достатнього прибутку або є надмірними. Часто під час кризових ситуацій компанії змушені скорочувати неефективні витрати, відмовлятися від дорогих операцій, оптимізувати виробничі процеси або зменшувати розмір персоналу. Важливо зберігати баланс між зменшенням витрат і збереженням здатності компанії працювати на належному рівні. Крім того, у кризових умовах оптимізація витрат може включати і перегляд постачальників, умов контрактів, а також шукає можливості для зниження собівартості через інноваційні технології чи вдосконалення виробничих процесів.

Зменшення фінансових ризиків також є важливим елементом стратегії антикризового управління. Криза часто супроводжується нестабільністю фінансових ринків, коливаннями валютних курсів, високими процентними ставками та іншими фінансовими проблемами. Тому необхідно вжити заходів, щоб мінімізувати ці ризики. Це може включати хеджування валютних ризиків, рефінансування боргів, управління ліквідністю, а також диверсифікацію активів та інвестицій. Крім того, важливо мати резерви для того, щоб мати змогу впоратися з неочікуваними фінансовими труднощами, що виникають у період криз.

Пошук альтернативних джерел фінансування є ще однією важливою складовою антикризової стратегії. У часи фінансової нестабільності традиційні способи залучення коштів — кредити від банків чи інвестиції від великих інвесторів — можуть бути недоступними або дорогими. Тому компанії шукають інші варіанти фінансування, наприклад, через венчурні капітали, краудфандинг, лізинг чи партнерства з іншими компаніями. Важливим є також пошук варіантів залучення оборотного капіталу, наприклад, через факторинг або продаж майна. В умовах кризи критично важливо зберегти доступ до фінансових ресурсів, щоб мати можливість

підтримувати операційну діяльність і забезпечувати зростання навіть в умовах невизначеності.

Таким чином, оптимізація витрат, зменшення фінансових ризиків та пошук альтернативних джерел фінансування — це взаємопов'язані елементи, які дозволяють зберегти фінансову стабільність компанії під час кризи. Чим швидше і ефективніше організація може впровадити ці заходи, тим більші шанси на подолання кризи без значних втрат і збереження конкурентоспроможності.

Підтримка відкритого діалогу з клієнтами, постачальниками, акціонерами та працівниками є важливим елементом стратегічного антикризового управління, оскільки в умовах кризи довіра до компанії може бути значно знижена. У такі періоди комунікація стає не тільки засобом підтримки стабільності, але й одним з основних інструментів для збереження здорових та продуктивних відносин з усіма ключовими стейкхолдерами. Відкрита і чесна комунікація сприяє зниженню невизначеності та зберігає спільне розуміння ситуації, що, в свою чергу, дозволяє ефективно реагувати на виклики.

З клієнтами важливо підтримувати регулярний контакт, інформувати їх про зміни в обслуговуванні, умовах постачання чи можливі тимчасові труднощі. Показуючи прозорість у комунікації, компанія зміцнює довіру і дозволяє клієнтам відчувати, що вони важливі для організації, навіть у складні часи. Чесне пояснення ситуації, можливих змін у вартості товарів чи послуг, або ж тимчасових переривань у постачанні може допомогти уникнути негативних наслідків для лояльності клієнтів.

Щодо постачальників, то підтримка відкритого діалогу особливо важлива в умовах обмеженого доступу до ресурсів чи фінансових труднощів. Відкритість щодо труднощів, які можуть виникнути в оплаті чи логістиці, дозволяє домовлятися про зміни в умовах контрактів, відстрочення платежів чи інші варіанти співпраці. Це дозволяє зберегти здорові бізнес-відносини та забезпечити безперервність постачання навіть у нестабільних умовах.

Для акціонерів важливо підтримувати прозору комунікацію щодо фінансових результатів, поточного стану компанії та заходів, які вживаються для подолання кризи. Чітке пояснення стратегічних кроків і збереження відкритості щодо ризиків допомагає зміцнити довіру до управлінської команди та запобігти паніці чи недовіру серед інвесторів. Регулярні звіти, стратегічні наради та акціонерні збори можуть бути важливими інструментами для збереження стабільності на фінансовому рівні.

Відкрита комунікація з працівниками не менш важлива. Важливо не тільки інформувати їх про поточну ситуацію, а й активно слухати їхні думки, надавати підтримку та створювати атмосферу довіри в колективі. У часи кризи працівники можуть відчувати стрес і невизначеність, тому чітка та своєчасна інформація щодо змін у політиці компанії, можливих скорочень або змін в умовах праці допомагає зберегти мотивацію та лояльність персоналу. Відкритий діалог також дозволяє залучати співробітників до процесу прийняття рішень, що може бути дуже корисним для адаптації компанії до нових умов.

Таким чином, відкритий діалог з усіма важливими стейкхолдерами дозволяє зберегти стабільність і довіру, навіть у періоди кризи. Прозорість, чесність та своєчасність інформації допомагають зменшити невизначеність і створюють основу для взаємовигідних відносин, що дозволяють організації ефективно долати кризові ситуації.



РОЗДІЛ 5. ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Методичне забезпечення діагностики загрози сталій діяльності

Методичне забезпечення діагностики загрози сталій діяльності підприємств є невід'ємною частиною управлінських практик, спрямованих на ідентифікацію потенційних проблем, які можуть негативно вплинути на довгострокову стійкість організації. У цьому процесі особливу увагу слід приділити аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Першим кроком є детальний внутрішній аналіз ресурсів підприємства. Це може включати оцінку фінансових показників, організаційної структури та рівня інноваційності. Використання SWOT-аналізу допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з зовнішнього середовища.

Наступним етапом є оцінка зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для цього застосовується PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Цей підхід дозволяє виявити макроекономічні загрози та зміни в законодавстві, які можуть впливати на стабільність компанії.

Ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми чинниками, є важливим елементом процесу. Використання методів, таких як аналіз сценаріїв і моделювання ризиків, дозволяє визначити ймовірність їх виникнення та потенційні наслідки.

Після виявлення загроз важливо запровадити систему моніторингу, яка дозволяє відстежувати зміни в умовах діяльності підприємства та оперативно

реагувати на нові виклики. Регулярні аудити та оцінки можуть слугувати індикаторами, що сигналізують про можливі ризики.

На основі проведеного аналізу необхідно розробити стратегії реагування на виявлені загрози. Це може включати заходи щодо зниження ризиків, адаптацію бізнес-моделей або впровадження нових технологій. Важливо також залучати стейкхолдерів у цей процес, оскільки їхня участь може забезпечити більш комплексний підхід до виявлення загроз і формування ефективних рішень.

Отже, методичне забезпечення діагностики загрози сталій діяльності підприємства є складним, але необхідним процесом, що передбачає інтеграцію різних підходів і постійний моніторинг, щоб забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність організації в умовах змінюваного ринкового середовища.

Методичне забезпечення діагностики кризового стану підприємства є критично важливим для своєчасного виявлення проблем і запобігання погіршенню ситуації. Цей процес передбачає комплексний підхід до аналізу фінансових, управлінських і ринкових показників.

Спочатку важливо провести всебічний фінансовий аналіз, включаючи оцінку ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Використання фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт дебіторської заборгованості, дозволяє виявити потенційні проблеми, які можуть свідчити про кризовий стан [12].

Паралельно до фінансового аналізу варто звернути увагу на управлінські процеси. Оцінка ефективності організаційної структури, рівня комунікації та мотивації працівників допоможе виявити внутрішні недоліки, що можуть сприяти виникненню кризи. Важливо також аналізувати внутрішні регламенти та процедури, щоб виявити можливості для оптимізації.

Оцінка зовнішніх факторів є наступним важливим кроком. Вивчення ринкових умов, конкурентного середовища та економічних тенденцій

дозволяє зрозуміти, які зовнішні загрози можуть впливати на підприємство. Використання методів, таких як PEST-аналіз, допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що можуть спричинити кризу.

Застосування сценарного аналізу та моделювання ризиків дає змогу передбачити можливі наслідки різних кризових ситуацій і визначити ймовірність їх виникнення. Це важливо для формування стратегії реагування та управління ризиками.

Регулярний моніторинг ключових показників діяльності підприємства допомагає вчасно виявляти тривожні сигнали та вживати заходів для їх усунення. Запровадження системи раннього попередження про можливі кризові стани, включаючи індикатори, що сигналізують про зростання ризиків, може суттєво підвищити готовність підприємства до кризових ситуацій.

Узагальнюючи, методичне забезпечення діагностики кризового стану підприємства вимагає комплексного підходу, що включає фінансовий аналіз, оцінку управлінських процесів, аналіз зовнішнього середовища та моніторинг ризиків. Це дозволяє не лише вчасно виявити проблеми, але й розробити ефективні стратегії для їх подолання, забезпечуючи стійкість і адаптивність підприємства в умовах змін.

5.2. Індикатори кризового стану підприємства

Індикатори кризового стану підприємства — це показники, які допомагають виявити проблеми у фінансовій, виробничій або управлінській діяльності. Вони слугують сигналами про можливу загрозу для стабільності підприємства. Основні індикатори кризового стану представлені у таблиці 8.

Індикатори кризового стану підприємства

Тип індикатора	Показник	Загроза
Фінансові індикатори	Зниження рентабельності	Значне падіння показників рентабельності (операційної, валової, чистої) може свідчити про проблеми з управлінням витратами або зниженням попиту на продукцію
	Погіршення ліквідності	Коефіцієнти ліквідності (наприклад, поточна ліквідність) нижче прийнятного рівня свідчать про труднощі в покритті короткострокових зобов'язань
	Зростання боргового навантаження:	Збільшення частки боргів у загальних зобов'язаннях може вказувати на фінансові труднощі
	Погіршення дебіторської заборгованості:	Зростання терміну дебіторської заборгованості чи її частки в активах може свідчити про проблеми з управлінням кредитною політикою
Операційні індикатори	Зниження обсягів виробництва:	Суттєве зменшення обсягів виробництва може вказувати на проблеми в попиті або виробничих процесах
	Високий рівень бракованої продукції	Зростання кількості бракованої продукції може свідчити про недоліки в технологічних процесах або управлінні якістю
	Зниження продуктивності праці	Скорочення обсягів виробництва на одиницю праці може вказувати на недостатню мотивацію співробітників або проблеми в управлінні
Управлінські індикатори	Висока плинність кадрів	Часті звільнення та набір нових працівників можуть свідчити про низький рівень задоволеності співробітників

Тип індикатора	Показник	Загроза
		або проблеми в корпоративній культурі
	Низький рівень комунікації	Проблеми в міжособистісній комунікації можуть призвести до нерозуміння цілей та стратегії підприємства, що, в свою чергу, підвищує ризик кризових ситуацій
Зовнішні індикатори	Конкурентний тиск	Зростання конкуренції на ринку може свідчити про загрозу для ринкових позицій підприємства
	Зміни в законодавстві	Нові нормативні акти можуть створювати додаткові витрати або обмеження, що впливають на діяльність підприємства
	Економічні показники:	Макроекономічні зміни, такі як інфляція, безробіття або коливання валютного курсу, можуть негативно вплинути на фінансовий стан

Індикатори кризового стану підприємства слугують важливими сигналами, які дозволяють виявити потенційні проблеми у фінансовій, виробничій чи управлінській діяльності. Вони можуть охоплювати різні аспекти роботи підприємства і надавати цінну інформацію для прийняття рішень.

Фінансові індикатори, такі як зниження рентабельності, є одними з перших ознак кризового стану. Коли показники рентабельності суттєво зменшуються, це може свідчити про проблеми з управлінням витратами або зниженням попиту на продукцію. Важливим є також ліквідність, яка визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Якщо коефіцієнти ліквідності падають нижче прийнятного рівня, це може вказувати на серйозні фінансові труднощі.

Погіршення боргового навантаження також є важливим показником. Зростання частки боргів у загальних зобов'язаннях може свідчити про збільшення фінансових ризиків, а зростання терміну дебіторської

заборгованості вказує на можливі проблеми з управлінням кредитною політикою.

Операційні аспекти також не менш важливі. Наприклад, зниження обсягів виробництва або підвищення рівня бракованої продукції свідчить про проблеми в технологічних процесах або управлінні якістю. Це може призвести до втрати клієнтів і, в результаті, до фінансових втрат. Зниження продуктивності праці, яке може бути наслідком демотивації співробітників, також є серйозним сигналом, що потребує уваги.

Управлінські індикатори, такі як висока плинність кадрів, можуть свідчити про невдоволеність працівників і проблеми в корпоративній культурі. Якщо співробітники постійно змінюють місце роботи, це може бути ознакою відсутності стабільності в організації, що негативно впливає на її ефективність.

Зовнішні індикатори, включаючи конкурентний тиск і зміни в законодавстві, також грають важливу роль. Зростання конкуренції може призвести до зниження ринкових позицій підприємства, тоді як нові регуляції можуть створювати додаткові витрати або обмеження для бізнесу. Крім того, макроекономічні фактори, такі як інфляція або коливання валютних курсів, можуть впливати на фінансовий стан підприємства, підвищуючи ризики.

Усі ці індикатори допомагають виявити ознаки кризового стану і своєчасно реагувати на них, що є критично важливим для підтримання стабільності та стійкості підприємства.

Таким чином, комплексний аналіз цих індикаторів дозволяє виявити ознаки кризового стану, своєчасно реагувати на них і вживати заходів для стабілізації діяльності підприємства. Це є критично важливим для забезпечення його довгострокової стійкості та успіху на ринку.

5.3. Оцінювання симптомів розвитку кризових явищ за допомогою багатофакторних моделей

Оцінювання симптомів розвитку кризових явищ за допомогою багатофакторних моделей є важливим етапом у вивченні складних систем, таких як економіка, соціальні структури чи екологічні системи (рис.6). Ці моделі дозволяють враховувати численні фактори, що впливають на розвиток кризових ситуацій, та оцінювати їхній вплив.

Діагностика кризового стану підприємства є складним процесом, і одним із ефективних інструментів для оцінки фінансової стійкості є індекс кредитоспроможності, розроблений Едвардом Альтманом. Цей показник, відомий як «*Альтман Z-Score*», використовує комбінацію фінансових коефіцієнтів для оцінки ризику банкрутства підприємства.



Рис. 6. Основні етапи оцінювання симптомів розвитку кризових явищ

Альтман Z-Score базується на п'яти основних фінансових показниках:

- 1) Коефіцієнт робочого капіталу до активів: Вимірює ліквідність підприємства і його здатність покривати короткострокові зобов'язання.
- 2) Коефіцієнт нерозподіленого прибутку до активів: Вказує на збережений прибуток підприємства, що є важливим для фінансової стабільності.
- 3) Коефіцієнт EBITDA до активів: Оцінює прибутковість підприємства, вказуючи на його здатність генерувати грошові потоки.
- 4) Коефіцієнт ринкової вартості капіталу до заборгованості: Вимірює фінансову структуру підприємства та ризик, пов'язаний із заборгованістю.
- 5) Коефіцієнт продажів до активів: Вказує на ефективність використання активів для генерації доходів.

Альтман Z-Score — це фінансовий індикатор, який дозволяє оцінити ймовірність банкрутства компанії. Формула виглядає так:

$$Z=1.2\times X1+1.4\times X2+3.3\times X3+0.6\times X4+1.0\times X5$$

де:

$X1$ = Виробничі активи / Загальні активи (показник ліквідності)

$X2$ = Нерозподілений прибуток / Загальні активи (показник прибутковості)

$X3$ = Операційний прибуток / Загальні активи (показник ефективності)

$X4$ = Середнє капіталізоване боргове зобов'язання / Загальні активи (показник фінансової стійкості)

$X5$ = Виручка / Загальні активи (показник активності)

Залежно від отриманого Z-Score підприємство може бути віднесене до трьох категорій:

Z-Score вище 2,99: підприємство вважається фінансово стабільним, ймовірність банкрутства низька.

- Z-Score між 1,81 і 2,99: зона невизначеності, де підприємство має ризики, але ще не перебуває в кризовому стані.

- Z-Score нижче 1,81: висока ймовірність банкрутства, що свідчить про серйозні фінансові проблеми.

Цей індекс дозволяє швидко оцінити фінансовий стан підприємства та виявити потенційні загрози його стійкості. Використання Альтман Z-Score у практиці діагностики кризових станів підприємства допомагає вчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення для їх подолання [4, 12].

Коефіцієнт Бівера, або індекс Бівера, є ще одним інструментом для діагностики фінансового стану підприємства та оцінки ризику банкрутства. Цей коефіцієнт розроблений для того, щоб допомогти визначити ймовірність фінансових труднощів на основі аналізу певних фінансових показників.

Коефіцієнт Бівера зазвичай включає такі показники:

- **Ліквідність.** Оцінює здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зазвичай вимірюється через співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань.

- **Заборгованість.** Визначає, яка частка капіталу фінансується за рахунок боргових зобов'язань. Чим вища заборгованість, тим вищий ризик фінансових труднощів.

- **Рентабельність.** Оцінює ефективність підприємства в генерації прибутку від своїх активів.

- **Стабільність прибутку.** Визначає, наскільки стабільно підприємство отримує прибуток протягом певного періоду.

Коефіцієнт Бівера (або коефіцієнт загального ризику) використовується для оцінки фінансової стабільності підприємства. Формула виглядає так:

$$B = \frac{D}{B},$$

D — загальна сума зобов'язань (боргів) підприємства,

B — власний капітал підприємства.

Коефіцієнт Бівера дозволяє визначити, яка частина фінансування підприємства покривається за рахунок боргових зобов'язань. Чим вищий коефіцієнт, тим більший ризик фінансової нестабільності. Значення більше 1 вказує на те, що підприємство має більше боргів, ніж власного капіталу, що може бути ознакою фінансових труднощів [4].

Існує ще одна формула коефіцієнта Бівера: розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань.

$$K_b = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ}$$

де K_b — коефіцієнт Бівера;

ЧП — чистий прибуток;

A — амортизація;

ДЗ — довгострокові зобов'язання;

ПЗ — поточні зобов'язання.

Амортизація — процес поступового перенесення вартості основних засобів на продукт, що виготовляється з їх допомогою. Для заміщення зношеної частини основних засобів виробництва підприємства роблять амортизаційні відрахування, тобто відрахування певних грошових сум відповідно до розмірів фізичного і морального зносу засобів виробництва. Амортизаційні відрахування використовуються для повного відтворення зношених основних фондів на реновацію, а також для їх часткового відшкодування на капітальний ремонт і модернізацію.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є такий фінансовий стан підприємства, коли протягом тривалого проміжку часу (1,5—2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2.

Коефіцієнт Бівера може бути розрахований на основі вказаних показників, і його значення дозволяє класифікувати підприємства за рівнем фінансового ризику. Зазвичай, чим нижче значення коефіцієнта, тим вищий ризик банкрутства.

Значення коефіцієнта Бівера за другою формулою допомагає виявити підприємства, які можуть бути на межі фінансової кризи. Наприклад:

- *Високий коефіцієнт* вказує на високу ліквідність та рентабельність, що свідчить про фінансову стабільність.

- *Низький коефіцієнт* вказує на ризики, пов'язані із заборгованістю та ліквідністю, що може свідчити про можливу кризу.

Коефіцієнт Бівера є корисним інструментом для діагностики кризового стану підприємств. Його використання в поєднанні з іншими фінансовими показниками дозволяє детальніше оцінити ризики та вчасно вжити заходів для стабілізації фінансової ситуації.

Чотирифакторна модель Спрінгейта — це один із інструментів для оцінки кредитоспроможності підприємств та діагностики ризику банкрутства [12]. Розроблена вона доктором Мартіном Спрінгейтом у 1980-х роках, ця модель базується на аналізі чотирьох ключових фінансових показників, які допомагають виявити фінансові труднощі.

Основні компоненти моделі

- 1) **Фінансова ліквідність.** Цей показник вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Висока ліквідність свідчить про наявність достатніх ресурсів для виконання зобов'язань.

- 2) **Рентабельність.** Цей показник аналізує прибутковість підприємства, що є важливим для оцінки його здатності генерувати прибуток. Високі показники рентабельності свідчать про стабільність і ефективність.

- 3) **Заборгованість.** Вимірює, яка частка активів фінансується за рахунок боргових зобов'язань. Чим вища заборгованість, тим більший ризик фінансових труднощів.

4) Економічна додана вартість (EVA). Цей показник відображає, наскільки підприємство перевищує вартість капіталу, залученого для його функціонування. Позитивна EVA свідчить про те, що підприємство створює вартість для своїх акціонерів.

Розрахунок і інтерпретація.

Чотирифакторна модель Спрінгейта — це метод, який дозволяє оцінити ймовірність банкрутства компанії, використовуючи чотири фінансові показники. Формула виглядає так:

$$Z = 0.717 \times X1 + 0.847 \times X2 + 3.107 \times X3 + 0.420 \times X4$$
$$Z = 0.717 \times X1 + 0.847 \times X2 + 3.107 \times X3 + 0.420 \times X4,$$

де:

- $X1 = \text{Капітал} / \text{Загальні активи};$
- $X1 = \text{Загальні активи} / \text{Капітал}$ — показник фінансової стійкості;
- $X2 = \text{Нерозподілений прибуток} / \text{Загальні активи};$
- $X2 = \text{Загальні активи} / \text{Нерозподілений прибуток}$ — показник прибутковості;
- $X3 = \text{Операційний прибуток} / \text{Загальні активи};$
- $X3 = \text{Загальні активи} / \text{Операційний прибуток}$ — показник ефективності;
- $X4 = \text{Виручка} / \text{Загальні активи}$
- $X4 = \text{Загальні активи} / \text{Виручка}$ — показник активності.

Інтерпретація:

- $Z > 2.90$: низький ризик банкрутства, компанія фінансово стабільна;
- $1.81 < Z < 2.90$: помірний ризик, потрібно слідкувати за фінансовими показниками.
- $Z < 1.81$: високий ризик банкрутства, компанія має фінансові проблеми.

Ця модель дозволяє підприємствам та інвесторам оцінити фінансову стійкість компанії та ухвалювати обґрунтовані рішення. Модель Спрінгейта дозволяє розрахувати загальний бал, який класифікує підприємства за рівнем ризику. Високий бал свідчить про фінансову стабільність і низький ризик банкрутства, тоді як низький бал вказує на можливі проблеми [4,6].

Чотирифакторна модель Спрінгейта є ефективним інструментом для діагностики кризового стану підприємства. Використання цієї моделі в поєднанні з іншими методами аналізу допомагає вчасно виявити фінансові проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх подолання.

Тест на ймовірність кризового стану підприємства, розроблений Олександром Лисом, відомий як ***Z-індекс Лиса*** (ZЛ). Ця модель базується на фінансових показниках, що дозволяють оцінити ризик банкрутства. Вона складається з кількох ключових фінансових коефіцієнтів, які враховують ліквідність, рентабельність, структуру капіталу та інші аспекти.

Основні компоненти Z-індексу Лиса:

1. Коефіцієнт ліквідності. Визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Чим вищий цей коефіцієнт, тим краще.

2. Коефіцієнт рентабельності. Аналізує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток. Зазвичай це може бути чистий прибуток до загальних активів.

3. Заборгованість. Вимірює відношення боргів до власного капіталу. Високий рівень заборгованості може свідчити про підвищений фінансовий ризик.

4. Економічна додана вартість. Цей показник відображає, чи генерує підприємство достатній прибуток, щоб покрити вартість капіталу.

Формула Z-індексу Лиса виглядає наступним чином:

$$ZЛ=(A\cdot1)+(B\cdot2)+(C\cdot3)+(D\cdot4),$$

де A, B, C, D — відповідні фінансові показники підприємства, а числові коефіцієнти відображають їхній вплив на ймовірність банкрутства.

Інтерпретація:

- $ZI > 0$: підприємство вважається фінансово стабільним, ризик банкрутства низький.
- $ZI = 0$: наявність проблем, підприємство в зоні ризику.
- $ZI < 0$: висока ймовірність банкрутства, підприємство потребує термінових заходів для стабілізації.

Z-індекс Лиса є корисним інструментом для діагностики кризового стану підприємства. Використання цієї моделі в поєднанні з іншими фінансовими показниками дозволяє виявити проблеми та своєчасно вжити заходів для їх усунення, забезпечуючи стабільність і ефективність підприємства [4,6,12].

Тести на ймовірність кризового стану, розроблені **Романом Таффлером**, відомі як модель прогнозування банкрутства або модель Таффлера. Ця модель базується на використанні фінансових показників для оцінки ймовірності фінансових труднощів у підприємстві. Вона складається з кількох ключових коефіцієнтів, які допомагають виявити ризики.

Основні компоненти моделі Таффлера

1. Коефіцієнт ліквідності. Вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Це важливий показник для оцінки фінансової стабільності.
2. Коефіцієнт фінансової незалежності. Визначає, яку частку капіталу становить власний капітал підприємства. Високий коефіцієнт свідчить про менший ризик банкрутства.
3. Коефіцієнт рентабельності. Оцінює прибутковість підприємства. Це може бути відношення прибутку до загальних активів або власного капіталу.

4. Коефіцієнт оборотності активів. Вказує на ефективність використання активів для генерації доходів.

Модель Таффлера може бути виражена через певну формулу (існують варіанти), яка враховує ці фінансові показники. Формула може виглядати так:

$$Z = A \cdot X1 + B \cdot X2 + C \cdot X3 + D \cdot X4$$

де $X1, X2, X3, X4$ — це відповідні фінансові показники, а A, B, C, D — вагові коефіцієнти, що визначають вплив кожного показника на загальний результат.

Інтерпретація:

· $Z > 0$: Підприємство вважається фінансово стабільним, ризик банкрутства низький.

· $Z = 0$: Підприємство знаходиться на межі кризового стану, потрібно вжити заходів.

· $Z < 0$: Висока ймовірність банкрутства, підприємство потребує термінового аналізу та корекції фінансової стратегії.

Модель Таффлера є ефективним інструментом для діагностики кризового стану підприємства. Вона дозволяє виявити фінансові ризики та своєчасно вжити заходів для покращення фінансового становища. Використання цієї моделі в поєднанні з іншими методами аналізу може допомогти забезпечити стабільність і ефективність підприємства [6].

Показник діагностики платоспроможності, розроблений *Конаном і Гольдером*, використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства та його здатності виконувати зобов'язання. Ця модель спирається на аналіз ряду фінансових показників, які дозволяють визначити ризик неплатоспроможності.

Основні компоненти моделі:

1. Коефіцієнт ліквідності. Визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Чим вищий цей показник, тим краще.

2. Коефіцієнт власного капіталу. Вимірює частку власного капіталу в загальних зобов'язаннях. Високий рівень власного капіталу свідчить про менший ризик неплатоспроможності.

3. Коефіцієнт оборотності активів. Оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходів. Вищий показник свідчить про більшу ефективність.

Показник Конана і Гольдера (існують варіанти) може бути розрахований за формулою, яка об'єднує зазначені фінансові показники:

$$P=A \cdot X1+B \cdot X2+C \cdot X3$$

де $X1$, $X2$, $X3$ — відповідні фінансові показники, а A , B , C — вагові коефіцієнти, що визначають вплив кожного з показників на загальний результат.

Інтерпретація:

· $P > 0$: підприємство вважається платоспроможним, ризик банкрутства низький.

· $P = 0$: підприємство може знаходитися в зоні ризику, що потребує додаткового моніторингу.

· $P < 0$: висока ймовірність неплатоспроможності, підприємству необхідно вжити термінових заходів для стабілізації.

Модель Конана і Гольдера є важливим інструментом для діагностики платоспроможності підприємства [4,12]. Використання цього показника в поєднанні з іншими фінансовими аналітичними інструментами дозволяє

вчасно виявити ризики та вжити заходів для покращення фінансової стабільності.

Універсальна дискримінантна функція прогнозування кризового стану — це аналітичний інструмент, що використовується для оцінки ймовірності фінансових труднощів або банкрутства підприємства. Вона базується на статистичному аналізі фінансових показників і допомагає відокремити стабільні підприємства від тих, які знаходяться в кризовому стані.

Основні компоненти універсальної дискримінантної функції:

1. **Фінансові показники.** Універсальна дискримінантна функція використовує кілька ключових фінансових показників, які можуть включати ліквідність, рентабельність, заборгованість та ефективність використання активів. Це дозволяє отримати комплексну картину фінансового стану підприємства.

2. **Дискримінантний аналіз.** Методологія, що базується на статистичних моделях, яка допомагає визначити, до якого класу (стабільне або кризове) належить підприємство, на основі його фінансових показників.

Функція має вигляд:

$$D = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_nX_n$$

де D — дискримінантний бал,

$X_1, X_2, \dots, X_n$ — фінансові показники підприємства, а $a_1, a_2, \dots, a_n$ — вагові коефіцієнти, які визначають значущість кожного показника в загальному розрахунку.

Інтерпретація:

• $D > 0$: підприємство, як правило, вважається фінансово стабільним.

$D = 0$: підприємство знаходиться на межі кризового стану, і потрібно вжити заходів для його стабілізації.

$D < 0$: висока ймовірність банкрутства, підприємству терміново необхідно вжити заходів для поліпшення фінансового стану [4,6].

Універсальна дискримінантна функція є потужним інструментом для прогнозування кризового стану підприємства. Використання цієї моделі в поєднанні з іншими аналітичними методами дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх подолання. Це сприяє підвищенню стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Багатофакторні моделі мають кілька суттєвих *переваг*. По-перше, вони забезпечують комплексний підхід, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними факторами, які можуть впливати на розвиток кризових явищ. По-друге, ці моделі є ефективними інструментами для прогнозування, адже здатні передбачати потенційні кризи на основі аналізу історичних даних. Нарешті, вони демонструють високу адаптивність, що дозволяє швидко реагувати на зміни умов та оновлення даних, забезпечуючи таким чином точність і актуальність прогнозів.

Використання багатофакторних моделей супроводжується певними *викликами*. По-перше, процес моделювання може бути досить складним через велику кількість змінних і потенційних взаємозв'язків, що ускладнює аналіз. По-друге, точність результатів значно залежить від якості та повноти зібраних даних; недостатні або неточні дані можуть призвести до хибних висновків. Нарешті, деякі фактори можуть бути важко кількісно виміряти або змінюватися непередбачувано, що додає невизначеності в модель. Таким чином, незважаючи на потужність багатофакторних моделей у аналізі кризових явищ, їх застосування потребує ретельного підходу та експертної оцінки.



РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Подолання виробничо-технологічної кризи

Виробничо-технологічна криза на підприємстві може виникати внаслідок ряду причин, які зазвичай пов'язані з фінансовими, організаційними та технологічними аспектами. Одна з основних причин — це застаріла технологія. Використання старих машин і обладнання часто призводить до зниження продуктивності, підвищення витрат на обслуговування та зниження якості продукції. Це може стати причиною збитків і втрати конкурентоспроможності.

Іншою важливою причиною є недостатня кваліфікація працівників. Коли співробітники не володіють сучасними навичками або не проходять навчання для роботи з новими технологіями, це може негативно впливати на ефективність виробництва та інноваційність.

Проблеми з постачанням матеріалів та комплектуючих також можуть викликати кризу. Невизначеність у ланцюгах постачання або нерегулярність поставок призводять до зупинок у виробництві та збільшення витрат.

Крім того, низький рівень управління та планування може стати каталізатором кризи. Якщо підприємство не здатне адекватно реагувати на зміни ринкових умов або не має чіткої стратегії розвитку, це може призвести до фінансових труднощів.

Економічні фактори, такі як зміни в попиті, коливання цін на сировину або загальні економічні кризи, також можуть мати значний вплив на виробничо-технологічний процес.

Таким чином, виробничо-технологічна криза на підприємстві є результатом комплексного впливу різних факторів, що вимагає детального аналізу і системного підходу для її подолання (таблиця 6).

Подолання виробничо-технологічної кризи є складним процесом, що вимагає комплексного підходу. На початку важливо провести глибокий аналіз для виявлення корінних причин кризи. Це може бути пов'язано з застарілою технологією, низькою продуктивністю, недостатньою кваліфікацією працівників або проблемами з постачанням [7]. Збір фінансових і виробничих даних дозволяє оцінити стан підприємства та виявити аномалії.

Наступним кроком є розробка стратегії відновлення. Впровадження нових технологій та обладнання, що підвищують продуктивність, є важливим аспектом. Модернізація може включати автоматизацію, цифровізацію та інноваційні рішення. Оптимізація виробничих процесів також є необхідною; перегляд процесів дозволяє усунути неефективності, скоротити витрати і покращити якість продукції, використовуючи методи Lean Manufacturing або Six Sigma. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу допомагають забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку, а оптимізація управління запасами зменшує витрати і підвищує гнучкість виробництва.

Впровадження змін вимагає залучення всіх співробітників до процесу, щоб пояснити необхідність нововведень і їх вигоди. Регулярний моніторинг результатів змін допомагає коригувати стратегії та покращувати їх. Визначення ключових показників ефективності (*KPI*) забезпечує можливість оцінки успіху заходів.

Крім того, важливо підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками, щоб зменшити страх і опір змінам. Аналіз ризиків, пов'язаних із впровадженням змін, і розробка планів їх мінімізації також є критично важливими.

Основні етапи та стратегії для подолання такої кризи можуть можна систематизувати (таблиця 9).

Основні етапи та заходи подолання виробничо-технологічної кризи

Етап	Дія	Заходи
Аналіз причин кризи	Визначення проблем	Необхідно провести глибокий аналіз, щоб виявити корінні причини кризи, такі як застаріла технологія, низька продуктивність, недостатня кваліфікація працівників або проблеми з постачанням
	Збір даних	Використання фінансових та виробничих показників для оцінки стану підприємства та виявлення аномалій
Розробка стратегії відновлення	Модернізація технологій	Впровадження нових технологій та обладнання, що підвищують продуктивність і ефективність виробництва. Це може включати автоматизацію, цифровізацію та впровадження інноваційних рішень
	Оптимізація процесів	Перегляд виробничих процесів з метою усунення неефективностей, скорочення витрат і покращення якості продукції. Це може включати методи Lean Manufacturing або Six Sigma
	Підвищення кваліфікації працівників	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу для забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку
	Управління запасами	Оптимізація управління запасами для зменшення витрат та підвищення гнучкості виробництва
Впровадження змін	Залучення команди	Важливо залучити всіх співробітників до процесу змін, пояснивши їм необхідність і вигоди від нововведень
	Моніторинг і контроль	Регулярний моніторинг результатів впроваджених змін з метою їх корекції та покращення

Етап	Дія	Заходи
	Оцінка ефективності	Визначення ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки успіху заходів
Комунікація та управління ризиками	Відкрита комунікація	Забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і працівниками для зменшення страху та опору змінам
	Управління ризиками	Аналіз можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням змін, та розробка планів їх мінімізації

Подолання виробничо-технологічної кризи вимагає системного підходу, включаючи аналіз, планування та реалізацію змін. Ключовими факторами успіху є модернізація технологій, оптимізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації працівників і ефективна комунікація в команді. Такі заходи можуть допомогти підприємству не лише подолати кризу, але й стати більш конкурентоспроможним у майбутньому.

6.2. Фінансове оздоровлення підприємства

Серед криз підприємства фінансова криза виокремлюється швидкістю та високим ступенем непередбачуваності настання. Загалом, фінансове оздоровлення підприємства потрібно час від часу проводити. Фінансове оздоровлення підприємства — це комплекс заходів, спрямованих на відновлення його платоспроможності, покращення фінансового стану та забезпечення стабільного функціонування. Цей процес зазвичай включає кілька ключових етапів.

Першим кроком є проведення детального фінансового аналізу, що включає оцінку ліквідності, рентабельності та структури капіталу підприємства. Це дозволяє виявити слабкі місця та визначити основні проблеми, які потребують вирішення.

Наступним етапом є розробка стратегії фінансового оздоровлення. Це може включати оптимізацію витрат, перегляд і скорочення непрофільних

активів, а також реорганізацію боргових зобов'язань. Важливо знайти шляхи підвищення доходів, що може передбачати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або поліпшення маркетингових стратегій.

Паралельно з цими заходами важливо зміцнити управлінську структуру підприємства. Це може включати залучення нових кадрів, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення управлінських процесів. Створення команди з фахівців, які мають досвід у фінансовому оздоровленні, може значно підвищити шанси на успіх [12].

Не менш важливим аспектом є залучення зовнішніх ресурсів, таких як кредити або інвестиції. Встановлення співпраці з банками, інвесторами чи іншими підприємствами може допомогти в забезпеченні необхідних фінансових ресурсів для реалізації планів оздоровлення.

Завершальним етапом є моніторинг та оцінка результатів вжитих заходів. Регулярний аналіз показників фінансової діяльності дозволяє вчасно коригувати стратегію і забезпечувати стійке зростання підприємства.

Таким чином, фінансове оздоровлення підприємства — це комплексний процес, що включає аналіз, планування та реалізацію ряду заходів, спрямованих на відновлення фінансової стабільності і конкурентоспроможності.

Фінансове оздоровлення підприємства в Україні регулюється рядом законодавчих актів, які встановлюють правила і процедури для відновлення платоспроможності, реструктуризації боргів та забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Основні законодавчі документи:

1) Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника». Цей закон визначає процедури банкрутства та фінансового оздоровлення, зокрема порядок подання заяви про визнання боржника банкрутом, права кредиторів та обов'язки боржника;

2) Цивільний Кодекс України. У цьому кодексі містяться положення, що регулюють зобов'язання, договори та відповідальність сторін,

які є важливими в контексті фінансового оздоровлення, особливо в частині реструктуризації боргів;

3) Господарський Кодекс України містить норми, що стосуються організації та діяльності підприємств, а також положення щодо фінансового управління;

4) Закон України «Про корпоративні фінанси» регулює питання, пов'язані з управлінням фінансами підприємств, зокрема облік, звітність та прозорість фінансової інформації;

5) Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» визначає рамки діяльності фінансових установ і їх взаємодії з підприємствами, що є важливим аспектом при залученні зовнішнього фінансування для оздоровлення.

Стаття 5 *Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника»* передбачає заходи щодо «... запобігання банкрутству боржника та позасудові процедури:

Засновники (учасники, акціонери) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, центральні органи виконавчої влади, органи Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству боржника.

У разі виникнення ознак банкрутства керівник боржника зобов'язаний надіслати засновникам (учасникам, акціонерам) боржника, власнику майна (органу, уповноваженому управляти майном) боржника відомості щодо наявності ознак банкрутства.

Засновниками (учасниками, акціонерами) боржника, власником майна (органом, уповноваженим управляти майном) боржника, кредиторами боржника, іншими особами в межах заходів *щодо* запобігання банкрутству боржника може бути надана фінансова допомога в розмірі, достатньому для погашення грошових зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), страхових

внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування і відновлення платоспроможності боржника (санація боржника до порушення провадження у справі про банкрутство) [101].

Якщо боржнику надається фінансова допомога, він зобов'язується виконувати умови перед тими, хто цю допомогу надав, відповідно до встановленого законом порядку. Санація боржника до відкриття справи про банкрутство є системою заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності. Ці заходи можуть здійснювати засновники, власники майна, кредитори та інші особи з метою запобігання банкрутству шляхом реалізації організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних і правових дій, відповідно до законодавства.

Санація державних підприємств до відкриття справи про банкрутство фінансується за рахунок державного бюджету, коштів самих підприємств та інших джерел. Щорічно обсяг фінансування для проведення санації державних підприємств визначається законом про державний бюджет України.

Умови та порядок санації державних підприємств до відкриття справи про банкрутство за рахунок інших джерел фінансування узгоджуються із суб'єктами управління об'єктами державної власності відповідно до порядку, встановленого Кабінетом Міністрів України. Санація проводиться згідно з чинним законодавством.

Запобігання банкрутству охоплює сукупність дій, спрямованих на підтримку здатності боржника здійснювати господарську діяльність за допомогою цивільно-правових методів. Визначаються необхідні заходи, які можуть реалізовуватися учасниками цивільних відносин самотійно, без втручання Господарського суду. Це пояснює, чому законодавець відносить такі заходи до позасудових процедур, що вживаються для відновлення платоспроможності підприємства та запобігання відкриттю справи про

банкрутство. В цей період норми, що регулюють порядок порушення справи про банкрутство, не діють [12].

Встановлюються норми поведінки для керівника та власника боржника з метою відновлення платоспроможності та уникнення банкрутства, а не ліквідації підприємства. Важливо зазначити, що поняття неспроможності та банкрутства не є синонімами. В рамках норм законодавства про банкрутство можна виділити два стани боржника, які свідчать про кризу неплатежів: ознаки неспроможності та ознаки банкрутства.

Нездатність боржника виконати свої грошові зобов'язання є підставою для відкриття справи про банкрутство, якщо юридична особа не спроможна виконати ці зобов'язання протягом трьох місяців після встановленого строку, і якщо вимоги підтверджені судовим рішенням та постановою про відкриття виконавчого провадження. Заходи, спрямовані на запобігання банкрутству, включають надання боржнику фінансової допомоги та санацію до початку провадження у справі про банкрутство. Ці дії мають на меті відновлення платоспроможності боржника.

В українському законодавстві підприємство визначається як єдиний майновий комплекс для здійснення підприємницької діяльності. До його складу входять усі види майна, необхідні для функціонування, такі як земельні ділянки, будівлі, устаткування, інвентар, сировина, продукція, а також права вимоги і торговельні марки. Підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи виробництво товарів, працевлаштування людей та надходження податків до бюджетів.

Заходи з відновлення платоспроможності повинні бути вжиті своєчасно — протягом трьох місяців після настання терміну виконання зобов'язань. Важливо враховувати, що терміни здійснення заходів стосуються боржника, а не його власника. Надання фінансової допомоги та санація повинні відбуватися вчасно, щоб забезпечити ефективне відновлення платоспроможності до відкриття справи про банкрутство. Якщо підприємству-боржнику потрібні термінові заходи, орган місцевого

самоврядування, як його власник, зобов'язаний їх вжити. Для цього можна скликати позачергове засідання виконавчого комітету або пленарне засідання місцевої ради.

Заходи щодо запобігання банкрутству боржника:

- **Обов'язки органів і засновників:** засновники, акціонери та органи управління боржника мають вжити необхідних заходів для запобігання банкрутству своєчасно.

- **Повідомлення про ознаки банкрутства:** керівник боржника зобов'язаний інформувати засновників та власника майна про наявність ознак банкрутства.

- **Фінансова допомога:** засновники, кредитори та інші особи можуть надавати фінансову допомогу, достатню для погашення зобов'язань боржника, включаючи податки та збори, для відновлення платоспроможності.

- **Зобов'язання боржника:** при отриманні фінансової допомоги боржник зобов'язується виконати умови, визначені законодавством.

- **Система санації:** санація боржника — це заходи, що проводяться до початку процедури банкрутства для відновлення платоспроможності через організаційно-господарські, фінансові та правові дії.

- **Фінансування санації державних підприємств:** санація державних підприємств здійснюється за рахунок державного бюджету та інших джерел, а обсяг фінансування визначається законом щороку.

Позасудові процедури:

- **запобігання банкрутству** включає дії, спрямовані на підтримку господарської діяльності без залучення суду, що вживаються для відновлення платоспроможності підприємства;

- **своєчасність заходів:** заходи щодо відновлення платоспроможності мають бути вжиті протягом трьох місяців після настання терміну виконання зобов'язань;

- соціальна роль підприємства: підприємство є важливим елементом суспільства, що забезпечує виробництво товарів та працевлаштування.

Належне виконання цих заходів дозволяє уникнути банкрутства та підтримувати стабільність економіки.

Заходи щодо запобігання банкрутству боржника та позасудові процедури є важливими для підтримки фінансової стабільності підприємств. Засновники, акціонери, органи управління боржника, а також центральні органи виконавчої влади повинні своєчасно вживати заходів для запобігання банкрутству. Якщо виникають ознаки банкрутства, керівник боржника зобов'язаний повідомити засновників і власника майна про ці ознаки.

Засновники, власники та кредитори можуть надавати фінансову допомогу, достатню для погашення зобов'язань боржника, зокрема податків і зборів, для відновлення його платоспроможності. У разі отримання такої допомоги боржник зобов'язується виконувати умови, визначені законодавством. Система санації боржника включає організаційно-господарські, фінансові та правові заходи, що вживаються до початку процедури банкрутства.

Санація державних підприємств фінансується за рахунок державного бюджету та інших джерел, а обсяг фінансування визначається законом щороку. Запобігання банкрутству включає дії, спрямовані на підтримку господарської діяльності без залучення суду. Заходи щодо відновлення платоспроможності мають бути вжиті протягом трьох місяців після настання терміну виконання зобов'язань.

Підприємство виконує важливу соціальну роль, забезпечуючи виробництво товарів і працевлаштування. Ефективне виконання цих заходів допомагає уникнути банкрутства та підтримує стабільність економіки.

Законодавство передбачає кілька *процедур*, таких як:

· «Мирова угода» – може бути укладена між боржником та кредиторами для реструктуризації боргів без оголошення банкрутства;

Огляд фінансового стану підприємства – включає оцінку активів, зобов'язань та можливостей підприємства для відновлення платоспроможності;

Реструктуризація боргів - можливість зміни умов кредитування, перегляд термінів погашення боргів або часткове списання заборгованості.

Законодавча база фінансового оздоровлення підприємств в Україні створює правові рамки для відновлення платоспроможності та стабільного функціонування. Дотримання цих норм є критично важливим для ефективного управління фінансовими ризиками та забезпечення тривалого успіху підприємств у складних економічних умовах.

Запобігання банкрутству боржника та позасудові процедури є важливими інструментами для підтримки фінансової стабільності підприємств. Ось кілька заходів, які можуть бути застосовані:

6.3. Напрямки подолання кризи збуту

Стадія збуту продукції є критично важливим етапом у життєвому циклі товару, адже вона безпосередньо впливає на фінансові результати компанії. Успішний збут забезпечує не лише прибуток, але й зміцнює позиції на ринку.

По-перше, ця стадія дозволяє підприємствам реалізувати свої інвестиції в розробку, виробництво та маркетинг товарів. Без ефективного збуту навіть найкращі продукти можуть залишитися на складах, що призведе до фінансових втрат.

По-друге, збут сприяє зворотному зв'язку з споживачами, що є важливим для вдосконалення продуктів і послуг. Аналіз продажів, відгуків клієнтів та ринкових тенденцій допомагає компаніям адаптувати свої стратегії та розвивати нові рішення, які відповідають потребам споживачів.

Крім того, стадія збуту впливає на формування іміджу компанії. Успішні продажі створюють позитивний образ бренду, підвищують його

репутацію та сприяють довірі з боку споживачів. Це може призвести до лояльності клієнтів і повторних покупок.

Загалом, стадія збуту продукції є важливою для забезпечення життєздатності бізнесу, зростання його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Успішне управління збутом не лише гарантує фінансову стабільність, а й відкриває нові можливості для розвитку та розширення ринку.

Криза збуту – це серйозний економічний виклик, що проявляється в різкому зниженні обсягів продажу товарів чи послуг. Основні прояви цієї кризи включають зниження попиту, коли споживачі втрачають інтерес до товарів через економічні труднощі або зміни вподобань. Це призводить до накопичення товарних запасів, адже підприємства не можуть продати продукцію в запланованих обсягах, що, в свою чергу, збільшує витрати на зберігання.

Зниження попиту часто супроводжується падінням цін, оскільки компанії змагаються за покупців, змушені знижувати ціни, що негативно впливає на їх прибутки. Втрата клієнтів – ще один важливий аспект: постійні покупці можуть перейти до конкурентів, які пропонують кращі умови або якість продукції.

У відповідь на зменшення попиту підприємства скорочують виробництво, що може призвести до звільнень і зниження зайнятості. Це, в свою чергу, викликає фінансові труднощі, коли компанії не можуть вчасно оплачувати рахунки та зарплати, що може закінчитися банкрутством.

Криза також може погіршити імідж компанії, оскільки часті знижки та акції можуть знизити сприйняття бренду. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії, впроваджувати інновації та шукати нові ринки.

Таким чином, криза збуту є складним явищем, що вимагає від компаній активних дій для подолання труднощів і відновлення стабільності.

Подолання кризи збуту вимагає комплексного підходу, що охоплює кілька ключових напрямків. Першим етапом є аналіз ринку, який включає вивчення змін у попиті та поведінці споживачів, а також моніторинг конкурентів для виявлення нових можливостей. Важливим є також перегляд маркетингової стратегії: розробка та впровадження нових кампаній, активне використання цифрових платформ, соціальних мереж та контентного маркетингу допоможуть залучити цільову аудиторію [5].

Крім того, варто розглянути диверсифікацію продукції, що дозволить розширити асортимент товарів чи послуг, задовольняючи різні потреби споживачів. Підвищення якості обслуговування клієнтів через програми лояльності та зворотній зв'язок також стане важливим кроком для зміцнення відносин з існуючими клієнтами.

Перегляд цінової політики, включаючи можливі знижки та акції, може стати стимулом для зростання попиту. Налагодження співпраці з партнерами, які можуть доповнити пропозицію або розширити канали збуту, також буде корисним. Адаптація до нових умов, що виникають в економіці чи законодавстві, а також впровадження інноваційних технологій і бізнес-моделей допоможуть підвищити ефективність процесів збуту.

Подолання кризи збуту передбачає кілька *ключових напрямків*:

1) Аналіз ринку: Вивчення змін у попиті та поведінці споживачів, а також моніторинг конкурентів для виявлення нових можливостей.

2) Маркетингова стратегія: Розробка та впровадження нових маркетингових кампаній, використання цифрових платформ, соціальних мереж та контентного маркетингу для залучення цільової аудиторії.

3) Диверсифікація продукції: Розширення асортименту товарів або послуг, що може залучити нових клієнтів і задовольнити різні потреби існуючих.

4) Покращення обслуговування клієнтів: Запровадження програм лояльності, зворотного зв'язку та навчання персоналу для підвищення рівня обслуговування.

5) Цінова політика: Розгляд можливості коригування цін, знижок або акцій для стимулювання попиту.

6) Співпраця з партнерами: Налагодження партнерств з іншими компаніями, що можуть доповнити пропозицію або розширити канали збуту.

7) Адаптація до нових умов: Гнучке реагування на зміни в економіці та законодавстві, адаптація до нових вимог споживачів.

8) Інновації: Впровадження нових технологій або бізнес-моделей, що дозволяють підвищити ефективність процесів збуту.

Ці напрямки можуть допомогти компанії не лише подолати кризу, але й знайти нові шляхи для розвитку.

Узагалі, реалізація цих напрямків не лише сприятиме подоланню кризи, а й відкриє нові можливості для розвитку компанії.



РОЗДІЛ 7. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Необхідність формування комплексу антикризових заходів підприємства є важливим етапом для забезпечення його стабільності та ефективності

Формування комплексу антикризових заходів підприємства є важливим етапом для забезпечення його стабільності та ефективності в умовах економічної нестабільності.

По-перше, необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, оцінюючи ліквідність, рентабельність і боргове навантаження. Це дозволить виявити слабкі місця та основні ризики.

По-друге, важливо оптимізувати витрати. Аудит витрат допоможе знайти можливості для їх скорочення без шкоди для основних бізнес-процесів. Це може включати зменшення адміністративних витрат, оптимізацію виробництва та перегляд умов співпраці з постачальниками.

Диверсифікація продуктового портфелю є ще одним ключовим напрямком. Розширення асортименту продукції або послуг зменшить залежність від окремих ринків і клієнтів, а також збільшить потенційні джерела доходів.

Не менш важливо покращити маркетингову стратегію. Адаптація маркетингових кампаній до змінюваних умов ринку, зміни в ціновій політиці та активізація використання цифрових каналів можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Управління персоналом також потребує уваги. Оцінка потреб у кадрах і можливості їх оптимізації, навчання співробітників і підвищення мотивації допоможуть зберегти цінний кадровий ресурс.

Фінансова реструктуризація може стати важливим кроком у випадку високого боргового навантаження. Це може включати реструктуризацію боргів, залучення додаткових інвестицій або зміну умов кредитування.

Розробка кількох сценаріїв розвитку подій дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, зменшуючи ризики та знаходячи нові можливості.

На завершення, зміцнення зв'язків з партнерами, постачальниками та замовниками забезпечить стабільність поставок та попиту на продукцію. Комплекс антикризових заходів повинен бути гнучким і адаптивним, що дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність.

Таким чином, основними напрямками формування таких заходів є:

1) Аналіз фінансового стану. Першим кроком є оцінка фінансових показників підприємства: ліквідності, рентабельності, боргового навантаження. Це дозволяє виявити слабкі місця та основні ризики.

2) Оптимізація витрат. Необхідно провести аудит витрат і виявити можливості для їх скорочення без шкоди для основних бізнес-процесів. Це може включати зменшення адміністративних витрат, оптимізацію виробничих процесів та перегляд умов співпраці з постачальниками.

3) Диверсифікація продуктового портфелю. Розширення асортименту продукції або послуг може зменшити залежність від окремих ринків і клієнтів, а також збільшити потенційні джерела доходів.

4) Покращення маркетингової стратегії. Важливо адаптувати маркетингові кампанії до змінюваних умов ринку. Це може включати оновлення цільової аудиторії, зміни в ціновій політиці та активізацію використання цифрових каналів.

5) Управління персоналом. Підприємство повинно оцінити потреби у кадрах та можливості їх оптимізації. Це може включати навчання персоналу, підвищення мотивації співробітників та впровадження гнучких форм зайнятості.

6) Фінансова реструктуризація. У випадку високого боргового навантаження варто розглянути можливість реструктуризації боргів, залучення додаткових інвестицій або зміни умов кредитування.

7) Планування сценаріїв. Розробка кількох сценаріїв розвитку подій дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, зменшуючи ризики та знаходячи нові можливості.

8) Зміцнення зв'язків з партнерами. Важливо підтримувати та зміцнювати відносини з постачальниками та замовниками, щоб забезпечити стабільність поставок та попиту на продукцію.

Комплекс антикризових заходів повинен бути гнучким та адаптивним, що дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

7.2. Заходи та стратегії, спрямовані на виявлення, оцінку та подолання кризових ситуацій в організації

Втілення антикризового управління передбачає системну діяльність, яка об'єднує всі підрозділи підприємства. Обставини та основи системності представлені у таблиці 10.

Превентивне планування в антикризовому управлінні є важливим аспектом, який дозволяє організаціям запобігти виникненню кризових ситуацій або зменшити їх негативні наслідки.

Ось кілька ключових особливостей цього процесу.

Оцінка ризиків. Перед початком планування необхідно провести детальну оцінку можливих ризиків, які можуть загрожувати організації. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть викликати кризу.

Створення сценаріїв. Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій допомагає підготуватися до різних кризових ситуацій. Це включає як оптимістичні, так і песимістичні прогнози.

Розробка стратегій. В залежності від ідентифікованих ризиків та сценаріїв, необхідно розробити відповідні стратегії для їхнього подолання. Це може включати розробку антикризових планів дій, запасів ресурсів, підготовку персоналу тощо.

Таблиця 10

Основи антикризового управління підприємством

Засади	Сутність реалізації
Превентивне планування	Розробка стратегій і заходів для запобігання кризи. Це може включати моніторинг ринкових змін, аналітику даних та оцінку ризиків
Швидка реакція	реагувати на кризову ситуацію, включаючи чітке визначення відповідальних осіб і процедур для вжиття необхідних заходів реагувати на кризову ситуацію, включаючи чітке визначення відповідальних осіб і процедур для вжиття необхідних заходів
Комунікація	Забезпечення прозорості і відкритої комунікації всередині організації, а також з зовнішніми сторонами (клієнти, партнери, медіа) для збереження довіри та підтримки.
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко змінювати стратегії та процедури в залежності від обставин та нової інформації
Аналіз та оцінка	Регулярний аналіз ситуацій, що склалися, вивчення помилок і успішних практик для вдосконалення майбутніх антикризових стратегій
Контроль і моніторинг	Установлення систем безперервного моніторингу фінансових та операційних показників для виявлення потенційних загроз на ранній стадії
Залучення команди	Активне залучення співробітників у процес управління кризою, оскільки колективний досвід і знання можуть суттєво підвищити ефективність заходів
Ресурсна підтримка	Забезпечення необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для реалізації антикризових заходів

Комунікація. Важливо забезпечити ефективну комунікацію як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Чітка комунікація допомагає уникнути паніки та дезінформації під час кризових ситуацій.

Навчання та підготовка. Регулярне навчання співробітників і проведення тренінгів щодо реагування на кризові ситуації допомагає підвищити готовність організації до можливих викликів.

Моніторинг та адаптація: Превентивне планування не є статичним процесом. Важливо постійно моніторити зовнішнє середовище та адаптувати плани відповідно до змінюваних умов.

Інтеграція в організаційну культуру: Превентивне планування повинно бути невід'ємною частиною організаційної культури. Це включає формування відповідних цінностей, норм і поведінки співробітників, що сприяє переведенню теоретичних планів у практику.

Завдяки цим особливостям, превентивне планування може суттєво підвищити готовність організації до кризових ситуацій та забезпечити її стійкість в умовах нестабільності.

Швидка реакція в антикризовому управлінні є критично важливою для забезпечення стабільності і виживання організації під час кризових ситуацій. Ось кілька ключових аспектів, які можуть допомогти у формуванні ефективної стратегії швидкого реагування:

1) Система раннього попередження: Важливо мати систему, яка дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях. Це може включати моніторинг ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища та внутрішніх процесів.

2) Чіткий план дій: Розробка плану на випадок кризи, який визначає конкретні кроки, відповідальні особи та ресурси, необхідні для реагування на різні сценарії криз.

3) Командна робота і комунікація: Важливо створити злагоджену команду кризового управління, яка швидко зможе приймати рішення і координувати

дії. Ефективна комунікація як між членами команди, так і з усіма зацікавленими сторонами є ключем до успішного управління кризою.

4) Гнучкість і адаптивність: Кризові ситуації часто вимагають швидких та гнучких рішень. Організації повинні бути готові адаптувати свої стратегії у відповідь на зміну обставин.

5) Оцінка ризиків: Постійно оцінюйте ризики та вплив можливих кризових ситуацій на бізнес. Це дозволяє краще підготуватися та визначити пріоритети у відповідях на кризу.

6) Навчання та тренінги: Регулярне проведення тренінгів та симуляційних вправ для співробітників щодо кризового управління допомагає підвищити готовність команд до реальних ситуацій.

7) Зворотний зв'язок і оцінка: Після завершення кризової ситуації важливо провести оцінку дій, виявити недоліки та визначити, що спрацювало добре. Це дозволяє вдосконалити майбутні плани і стратегії.

Швидка реакція в антикризовому управлінні може допомогти зменшити негативні наслідки і, в деяких випадках, перетворити кризу на можливість для покращення і розвитку.

Комунікація в антикризовому управлінні є критично важливим елементом для успішного реагування на кризові ситуації. Основні аспекти комунікації в цьому контексті включають розробку плану, аудит, вчасність тощо (таблиця 11).

Таблиця 11

Комунікація в антикризовому управлінні, як елементом успішного
реагування на кризові ситуації

Складові комунікаційного забезпечення	Сутність, заходи
Розробка комунікаційного плану	Кожна організація повинна мати чіткий план комунікації на випадок кризи, який включає стратегії, ролі, відповідальних осіб та протоколи

Складові комунікаційного забезпечення	Сутність, заходи
Аудит, аудитори та канали	Визначення ключових аудиторій та каналів комунікації (прес-релізи, соціальні мережі, внутрішні комунікації тощо)
Вчасність	Швидкість реакції: У кризових ситуаціях важливо надавати інформацію якомога швидше, щоб запобігти дезінформації та паніці. Постійне оновлення інформації: Забезпечення актуальності повідомлень і часте оновлення даних, якщо ситуація змінюється.
Прозорість	Чесність і відкритість: Необхідно бути максимально відкритими, щоб створити довіру серед усіх зацікавлених сторін. Визнання помилок: Якщо організація допустила помилки, важливо їх визнати і пояснити, які заходи будуть вжиті для виправлення ситуації.
Емпатія	Розуміння потреб аудиторії: Комунікація повинна бути чуйною до емоцій і переживань людей, які страждають від кризи. Підтримка: Комунікаційні повідомлення повинні містити елементи підтримки і розуміння, показуючи, що організація дбає про своїх співробітників, клієнтів та громаду.
Використання сучасних технологій	Соціальні мережі: Використання платформ для швидкого поширення інформації та взаємодії з аудиторією. Вебінари та онлайн-конференції: Організація зустрічей віртуального формату для обговорення ситуації, забезпечення відкритості та прозорості.
Аналіз ефективності комунікації	Після завершення кризової ситуації варто провести аналіз того, як комунікація вплинула на результати управління кризою
Зворотний зв'язок	Збір відгуків від ключових аудиторій для вдосконалення комунікаційних стратегій на майбутнє

Ефективна комунікація під час кризи може значно вплинути на репутацію організації та її здатність швидко відновитися після неблагополучних обставин. Чіткість, швидкість, прозорість і емпатія — це

ключові елементи, які допомагають побудувати довіру і забезпечити належне реагування в умовах нерегулярних ситуацій.

Гнучкість і адаптивність є характеристиками антикризового управління, оскільки вони дозволяють організаціям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та несподівані виклики. Ось кілька основних аспектів, які підкреслюють важливість цих характеристик:

1) Швидке реагування на зміни: Кризові ситуації часто вимагають оперативного прийняття рішень. Гнучкі організації здатні швидко адаптувати свої стратегії, процеси і ресурси, щоб відповісти на нові умови.

2) Інноваційність: Гнучкість стимулює інноваційний підхід до вирішення проблем. Організації, які охоче експериментують та впроваджують нові рішення, можуть знайти нестандартні виходи з кризових ситуацій.

3) Аналітика та моніторинг: Гнучкість вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та оцінки ефективності поточних стратегій. Використання аналітичних інструментів допомагає прогнозувати тенденції та виявляти потенційні загрози.

4) Стратегічне планування: Гнучкі організації часто впроваджують сценарний підхід до планування, що дозволяє їм швидко адаптуватися до різних варіантів розвитку подій.

5) Клієнтоорієнтованість: У кризовий час важливо швидко реагувати на потреби та запити клієнтів. Адаптивні компанії можуть змінювати свої продукти або послуги відповідно до нових умов ринку.

Гнучкість у антикризовому управлінні також передбачає готовність до управління ризиками. На рисунку 7 представлена послідовність дій щодо забезпечення гнучкості при прийнятті рішень антикризового характеру. Ідентифікація потенційних загроз і розробка плану дій у разі їх реалізації допомагає знизити негативний вплив криз.

Аналіз й оцінка ризиків у антикризовому управлінні є важливим етапом у підготовці організації до можливих кризових ситуацій, що можуть

загрожувати її стабільності та розвитку [13]. Процес оцінки ризиків включає в себе кілька ключових етапів:

Ідентифікація ризиків. Першим кроком є виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на організацію. Це можуть бути фінансові ризики, ризики репутації, операційні ризики, ризики, пов'язані з постачальниками, ринком та іншими факторами.

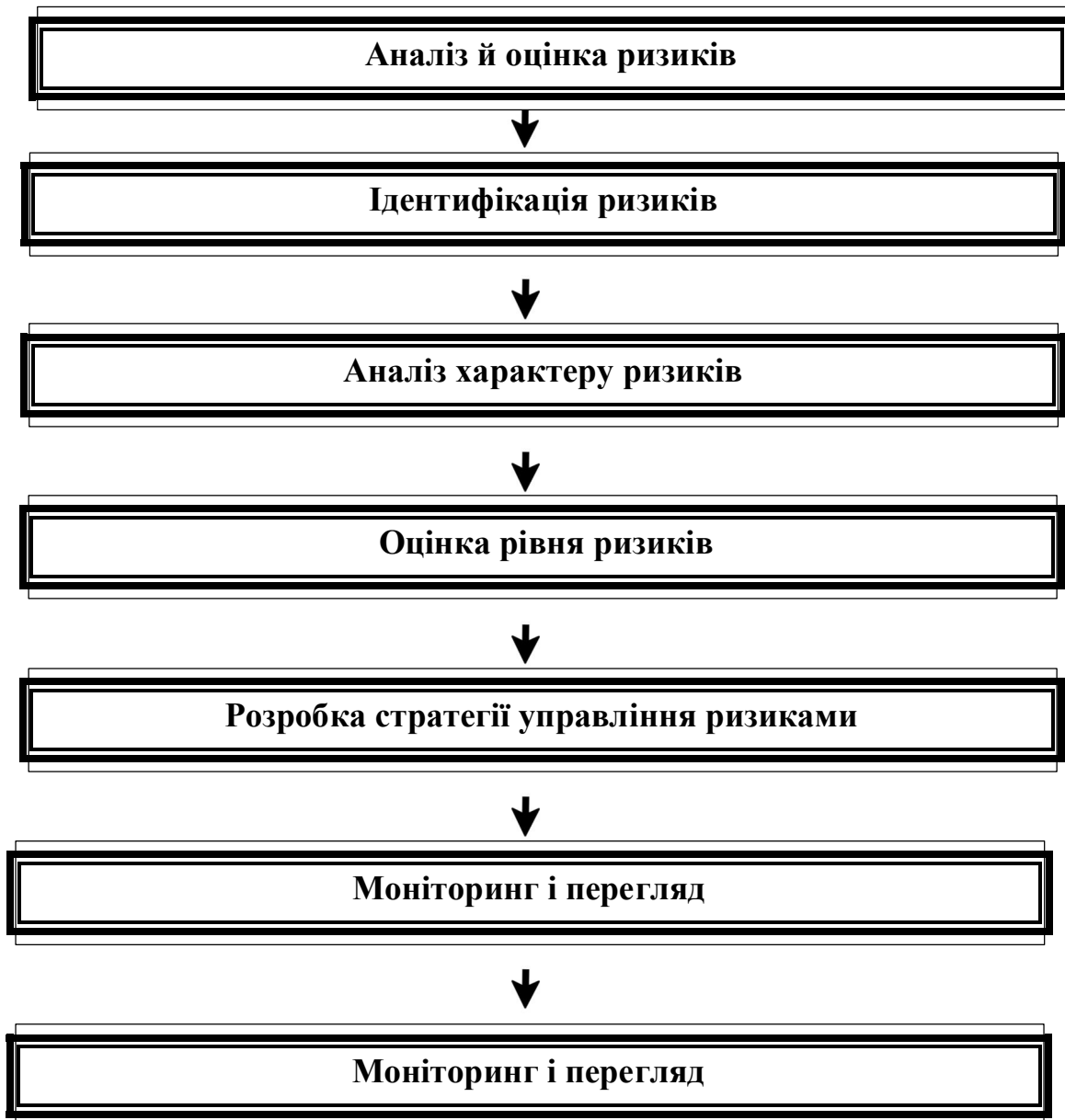


Рис. 7. Послідовність дій щодо забезпечення гнучкості при прийнятті рішень антикризового характеру

Аналіз ризиків. На цьому етапі здійснюється оцінка кожного з ідентифікованих ризиків з точки зору їх ймовірності виникнення та потенційного впливу на організацію. Це може включати якісний та кількісний аналіз.

Оцінка рівня ризиків. Ризики зазвичай оцінюються за шкалою (наприклад, низький, середній, високий) в залежності від їх ймовірності та впливу. Це дозволяє пріоритетизувати ризики і зосередитися на найважливіших.

Розробка стратегії управління ризиками. На основі оцінки ризиків організація повинна розробити стратегії для управління ними. Це можуть бути заходи по уникненню ризику, його зменшенню, передачі (страхування) або прийняттю.

Моніторинг і перегляд. Ризики та стратегії управління ними мають постійно моніторитися і періодично переглядатися. Зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі організації можуть вимагати коригування підходів до управління ризиками.

Навчання та розвиток персоналу. Важливо забезпечити навчання персоналу в питаннях управління ризиками, щоб усі співробітники розуміли їхні обов'язки і знали, як реагувати в кризових ситуаціях.

Ефективна оцінка ризиків у антикризовому управлінні дозволяє не лише зменшити негативний вплив можливих криз на організацію, але й сприяти більш швидкому його подоланню.

Контроль і моніторинг. Встановлення систем безперервного моніторингу фінансових та операційних показників для виявлення потенційних загроз на ранній стадії. Контроль і моніторинг в антикризовому управлінні — це ключові процеси, які дозволяють своєчасно виявляти, оцінювати та реагувати на загрози, що можуть призвести до кризових ситуацій в організації або підприємстві. Ці процеси допомагають забезпечити стабільність і конкурентоспроможність в умовах непередбачуваності.

Основні аспекти контролю і моніторингу в антикризовому управлінні – це, по-перше, систематичний моніторинг середовища, що передбачає постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть викликати кризу (економічні, політичні, соціальні, технологічні) та використання аналітичних інструментів для виявлення тенденцій, ризиків та можливостей. Сигналізація про загрози реалізується через встановлення системи раннього попередження, яка дозволяє виявляти перші ознаки потенційних криз. Далі здійснюється оцінка ризиків через ідентифікацію та оцінку можливих ризиків, їхній вплив на діяльність підприємства, а також розробка генерального плану реагування на різні сценарії розвитку подій.

При здійсненні контролю за виконанням плану дій здійснюють моніторинг реалізації антикризових заходів та коригування стратегії у разі необхідності та оцінка ефективності проведених заходів і адаптація підходів. Доцільним також є підтримка відкритого і прозорого діалогу як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами, повідомлення про кризові ситуації та дії з їх подолання для підтримки довіри, а далі - аналіз результатів. Оцінка результатів антикризових заходів після їх завершення для виявлення уроків і вдосконалення процесів здійснюється шляхом використання отриманих знань для підвищення стійкості до криз у майбутньому.

Контроль і моніторинг в антикризовому управлінні є важливими чинниками успіху для підприємств в умовах нестабільності. Вони дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зберігати стійкість організації та при необхідності адаптувати свої стратегії для забезпечення стабільного розвитку в умовах кризи.

Залучення команди під час антикризового управління є критично важливим для забезпечення ефективної реакції організації на кризові ситуації. Це не лише допомагає підвищити моральний дух співробітників, але й дозволяє використовувати колективний інтелект для розробки рішень. Ось кілька ключових аспектів, які слід враховувати:

- Визначення ролей і обов'язків. У кризовій ситуації важливо чітко розподілити ролі та відповідальність серед членів команди. Це дозволить уникнути плутанини та забезпечить швидкість у реагуванні.

- Комунікація. Прозора та регулярна комунікація — ключ до успішного антикризового управління. Важливо інформувати команду про поточний стан справ, плани дій та зміни. Це допомагає знизити рівень тривоги та страху.

- Залучення до прийняття рішень. Дайте можливість членам команди брати участь у процесі прийняття рішень. Це може підвищити їхню відповідальність за результат і спонукати до генерації нових ідей.

- Спільна стратегія. Розробляючи антикризовий план, залучайте команду до створення стратегії. Колективний підхід може виявити проблеми, які могли бути непоміченими окремими особами.

- Підтримка та навчання. У процесі антикризового управління важливо забезпечити підтримку команди та навчання новим навичкам, якщо це необхідно. Це не лише поліпшує якість роботи, але й підвищує впевненість співробітників.

- Мотивація. В нестабільні часи важливо підтримувати мотивацію команди. Визнання досягнень, заохочення та створення позитивного сприятливого середовища можуть допомогти підвищити продуктивність.

- Аналіз і зворотний зв'язок. Після завершення кризи важливо провести аналіз дій та зібрати зворотний зв'язок від команди. Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони в управлінні кризою та підготуватися до можливих викликів у майбутньому.

Залучення команди в антикризовому управлінні — це не лише питання виконання завдань, але й створення єдності та довіри, що сприяє успішному подоланню викликів.

Ресурсна підтримка, а саме забезпечення необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для реалізації антикризових заходів, є важливим аспектом, який дозволяє організаціям ефективно справлятися з

кризовими ситуаціями та забезпечувати їх стійкість. Вона включає в себе кілька ключових компонентів: **фінансові ресурси** - забезпечення доступу до фінансування, як через власні резерви, так і через залучення зовнішніх інвестицій або кредитів. Важливо мати план дій, що дозволяє швидко мобілізувати фінансові ресурси у разі кризи. **Людські ресурси** - підготовка та навчання персоналу для роботи в умовах кризи, формування команд реагування, залучення фахівців із кризового управління.

Інформаційні ресурси - наявність сучасних технологій для моніторингу та оцінки ситуації, а також систем для збору, аналізу та обробки даних. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення. **Матеріально-технічні ресурси** - наявність необхідного обладнання, інфраструктури та технологій для реалізації заходів антикризового управління. **Співпраця з партнерами** - взаємодія з іншими організаціями, державними структурами, неправительськими організаціями, що може включати обмін ресурсами, інформацією та досвідом. **Планування та підготовка** - розробка планів антикризового управління, які включають сценарії можливих криз, заходи для їх запобігання та реагування, а також механізми оцінки та відновлення. **Комунікації** - налагодження ефективних комунікаційних стратегій для інформування всіх зацікавлених сторін про ситуацію, дії організації та плани на майбутнє.

Приділяючи увагу цим аспектам, організації можуть підвищити свою спроможність до подолання криз і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних

7.3. Формування антикризової програми

Формування антикризової програми підприємства є критично важливим кроком для забезпечення його стабільності та стійкості в умовах економічних викликів і невизначеності. Основні аспекти значення такої програми включають:

- *Профілактика кризових ситуацій.* Антикризова програма дозволяє виявити потенційні ризики та загрози на ранніх етапах, що дає змогу вжити заходів для їх запобігання. Це може включати аналіз фінансових показників, моніторинг ринкових трендів та управління ризиками.
- *Забезпечення фінансової стабільності.* Завдяки антикризовій програмі підприємство має можливість оптимізувати витрати, покращити управління ресурсами і забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Це сприяє збереженню ліквідності та запобігає банкрутству.
- *Відновлення конкурентоспроможності.* Антикризові заходи, такі як диверсифікація продуктового портфеля чи поліпшення маркетингової стратегії, допомагають підприємству адаптуватися до змін у попиті і підтримувати свою позицію на ринку. Це може призвести до зростання продажів і розширення клієнтської бази.
- *Підвищення ефективності управління.* Впровадження антикризової програми включає перегляд внутрішніх процесів, що дозволяє виявити неефективності та покращити організаційну структуру. Це сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню загальної ефективності підприємства.
- *Зміцнення довіри партнерів і інвесторів.* Наявність чіткої антикризової програми свідчить про професійний підхід підприємства до управління ризиками, що може зміцнити довіру з боку партнерів, постачальників і інвесторів. Це важливо для підтримки стабільності бізнесу в складних умовах.
- *Гнучкість і адаптивність.* Антикризова програма дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових умов та реалізовувати альтернативні стратегії. Це важливо для виживання і розвитку в умовах постійних змін [2].

7.3.1. Характеристика заходу "Аналіз фінансового стану" в рамках антикризової програми

Мета	Основною метою аналізу фінансового стану підприємства є виявлення його слабких місць, оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та боргового навантаження. Це дозволяє вчасно вжити заходів для стабілізації ситуації
Процес	Збір даних: Залучення фінансових звітів (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів) за декілька попередніх періодів для всебічного аналізу. Коефіцієнтний аналіз: Використання фінансових коефіцієнтів для оцінки: Ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності); Рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу); Фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, загального боргу); Ділової активності (обіг активів, терміни обороту запасів). Виявлення ризиків: Аналіз трендів фінансових показників, що можуть свідчити про потенційні фінансові труднощі, такі як зниження прибутковості або зростання заборгованості. Порівняльний аналіз: Оцінка фінансових показників підприємства в порівнянні з галузевими стандартами або конкурентами для виявлення відхилень.
Результати	- Систематизовані висновки щодо фінансового стану підприємства, які дозволяють виявити основні проблеми. - Рекомендації щодо можливих заходів для покращення фінансових показників, такі як скорочення витрат, оптимізація оборотних активів або перегляд боргової політики.
Значення	Аналіз фінансового стану є ключовим елементом антикризової програми, оскільки надає об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень. Він допомагає зменшити ризики, підвищити ефективність управління та забезпечити стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності.

7.3.2. Характеристика заходу "Оптимізація витрат" в рамках антикризової програми

Мета	Головною метою оптимізації витрат є зниження непотрібних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Це дозволяє покращити фінансовий стан, забезпечити ліквідність і підтримувати конкурентоспроможність
Процес	Аналіз витрат: Першим етапом є детальний аналіз усіх витрат підприємства. Включає вивчення структури витрат (постійні, змінні, виробничі, адміністративні) для виявлення областей, де можна зменшити витрати. Визначення пріоритетів: Визначення критично важливих витрат, які необхідні для підтримки основної діяльності, та вторинних, які можна скоротити або оптимізувати. Впровадження ефективних технологій: Використання сучасних технологій і методів управління для автоматизації процесів, що допоможе зменшити витрати на працю та підвищити продуктивність. Перегляд контрактів: Проведення ревізії договорів з постачальниками та партнерами з метою renegotiation умов, пошуку кращих цін або альтернативних постачальників. Оптимізація запасів: Зменшення обсягів незатребуваних запасів через вдосконалення системи управління запасами, що допоможе знизити витрати на зберігання та обслуговування. Навчання персоналу: Проведення тренінгів для співробітників щодо економії ресурсів, підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів.
Результати	- Систематизовані дані про структуру витрат і можливості для їх зниження. - Рекомендації щодо конкретних заходів для скорочення витрат без втрати якості продукції чи послуг. - Збільшення маржі прибутку та покращення фінансових показників підприємства.
Значення	Оптимізація витрат є критично важливим елементом антикризової програми, оскільки дозволяє підприємству зберегти фінансову стабільність у складні часи. Зменшення витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує гнучкість в умовах ринкових змін і сприяє швидкому відновленню після кризи.

7.3.3. Характеристика заходу "Диверсифікація продуктового портфеля" в рамках антикризової програми

Мета	Диверсифікація продуктового портфеля спрямована на зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного або кількох продуктів, та на збільшення потенційних джерел доходу підприємства. Це дозволяє адаптуватися до змінюваних умов ринку та зменшити негативний вплив кризи
Процес	1. Аналіз ринку: Вивчення поточних і перспективних ринків для визначення потреб споживачів, трендів та можливостей для нового продукту. Це включає в себе аналіз конкурентів і виявлення ніш, які можуть бути недостатньо заповнені. 2. Оцінка існуючого портфеля: Аналіз діючих продуктів, щоб визначити їх рентабельність, зростання та вплив на загальний бізнес. Виявлення слабких місць і можливостей для заміни чи доповнення продукції. 3. Розробка нових продуктів: Генерація ідей для нових продуктів або послуг, що можуть відповідати потребам ринку. Це може включати вдосконалення існуючих продуктів або створення абсолютно нових. 4. Тестування та впровадження: Проведення тестування нових продуктів на цільових групах споживачів з метою отримання зворотного зв'язку. На основі результатів тестування відбувається коригування та подальше впровадження. 5. Маркетинг та просування: Розробка стратегій для просування нових продуктів на ринок, включаючи рекламу, PR та інші інструменти комунікації.
Результати	· Розширений асортимент продуктів, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі товари. · Збільшення клієнтської бази за рахунок залучення нових сегментів ринку. · Підвищення фінансової стійкості підприємства завдяки новим джерелам доходу
Значення	Диверсифікація продуктового портфеля є важливим елементом антикризової програми, оскільки допомагає підприємствам зберегти стабільність у нестабільному середовищі. Це стратегічний підхід, який дозволяє не тільки зменшити ризики, але й знайти нові можливості для зростання, підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства

7.3.4. Характеристика заходу "Покращення маркетингової стратегії" в рамках антикризової програми

Мета	Основною метою покращення маркетингової стратегії є адаптація підприємства до змінюваних умов ринку, збереження та збільшення частки ринку, а також забезпечення стійкості в умовах економічної кризи
Процес	Аналіз ринку: Вивчення поточного стану ринку, тенденцій, потреб споживачів та поведінки конкурентів. Це включає в себе SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз. Сегментація цільової аудиторії: Визначення різних сегментів споживачів та адаптація маркетингових зусиль для кожного з них. Це дозволяє більш точно задовольняти потреби клієнтів і підвищувати ефективність кампаній. Розробка унікальної пропозиції: Формулювання унікальної торгової пропозиції (USP), яка відрізняє продукти або послуги підприємства від конкурентів. Це має підкреслювати цінність та переваги, які споживачі отримують. Оновлення рекламних кампаній: Розробка нових рекламних стратегій та тактик, які враховують сучасні тренди і технології. Використання цифрових каналів, соціальних мереж та контент-маркетингу для досягнення більшої аудиторії. Моніторинг результатів: Встановлення системи оцінки ефективності маркетингових заходів, що дозволяє вчасно виявляти та коригувати невдачу стратегію. Використання аналітичних інструментів для відстеження результатів кампаній
Результати	· Збільшення впізнаваності бренду та зміцнення його іміджу. · Поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення лояльності. · Зростання обсягів продажу та покращення фінансових показників підприємства
Значення	Покращення маркетингової стратегії є критично важливим компонентом антикризової програми, оскільки ефективна маркетингова діяльність може значно підвищити шанси підприємства на виживання та відновлення. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й зберігати існуючих, адаптуючи пропозицію до потреб ринку. В умовах кризи важливо бути гнучким і готовим до змін, що робить покращення маркетингової стратегії незамінним елементом успішної антикризової діяльності

7.3.5. Характеристика заходу "Управління персоналом" в рамках антикризової програми

Мета	Основною метою управління персоналом в умовах кризи є забезпечення ефективності трудової діяльності, підтримка мотивації працівників і збереження ключових кадрів, що є критично важливими для стабільності та розвитку підприємства
Процес	1. Аналіз потреб у персоналі: Визначення ключових ролей і компетенцій, які необхідні для адаптації до нових умов ринку. Оцінка ефективності роботи існуючого персоналу та виявлення недоліків. 2. Мотивація та залучення працівників: Розробка та впровадження системи мотивації, яка може включати гнучкі графіки, бонуси, навчання та професійний розвиток. Це допоможе зберегти лояльність та продуктивність працівників. 3. Комунікація: Забезпечення відкритої і прозорої комунікації в колективі, щоб співробітники були в курсі змін і могли висловлювати свої ідеї та занепокоєння. Регулярні зустрічі та інформаційні бюлетені можуть сприяти підтримці морального духу. 4. Навчання та розвиток: Інвестування в навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових умов. Це може включати тренінги, семінари та онлайн-курси, що відповідають вимогам ринку
Результати	· Підвищення ефективності роботи працівників через покращення їхньої мотивації та професійних навичок. · Зменшення плинності кадрів, що сприяє збереженню знань та досвіду у компанії. · Поліпшення атмосфери в колективі, що підвищує загальний моральний дух.
Значення	Управління персоналом в умовах кризи є надзвичайно важливим, оскільки саме люди є головним ресурсом підприємства. Ефективна система управління дозволяє не лише зберегти ключових співробітників, але й забезпечити їхню активну участь у процесах адаптації та відновлення. Інвестуючи в розвиток і підтримку персоналу, підприємство створює основу для подальшого зростання та стабільності в умовах нестабільності.

7.3.6. Характеристика заходу "Фінансова реструктуризація" в рамках антикризової програми

Мета	Фінансова реструктуризація має на меті покращення фінансового стану підприємства, зменшення боргового навантаження та відновлення платоспроможності. Це дозволяє компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку і зберегти стабільність
Процес	Оцінка фінансового стану: Першим кроком є детальний аналіз фінансових показників підприємства, включаючи доходи, витрати, зобов'язання та активи. Це дозволяє виявити слабкі місця та можливості для поліпшення. Переговори з кредиторами: Важливим етапом є переговори з кредиторами щодо можливих умов реструктуризації боргу. Це може включати пролонгацію термінів погашення, зниження процентних ставок або конверсію боргу в акції. Оптимізація капітальної структури: Аналіз і корекція структури капіталу підприємства можуть включати залучення нових інвестицій, емісію акцій або облігацій, а також зменшення витрат на обслуговування боргу. Впровадження фінансового контролю: Розробка та впровадження системи фінансового моніторингу і контролю, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в фінансових умовах і вчасно виявляти ризики. План відновлення: На основі проведеного аналізу та домовленостей з кредиторами, формується план відновлення фінансової стабільності, що включає конкретні кроки і терміни їх реалізації
Результати	- Зниження боргового навантаження та поліпшення ліквідності підприємства. - Відновлення платоспроможності та забезпечення стабільності у виконанні фінансових зобов'язань. - Підвищення довіри з боку інвесторів і кредиторів, що може відкривати нові можливості для фінансування
Значення	Фінансова реструктуризація є критично важливою для підприємств, що опинилися в кризовій ситуації. Вона дозволяє не лише зберегти діяльність компанії, але й закласти основу для подальшого розвитку. Правильна реструктуризація допомагає підприємству адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи при цьому цінні активи та ресурси. Успішна реалізація цього заходу може стати запорукою відновлення і стійкості підприємства в умовах нестабільності

7.3.7. Характеристика заходу "Планування сценаріїв" в рамках антикризової програми

Мета	Основна мета планування сценаріїв полягає в підготовці підприємства до можливих кризових ситуацій і забезпеченні гнучкості в реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі. Це дозволяє ідентифікувати ризики, розробити адекватні стратегії і забезпечити безперервність бізнес-процесів
Процес	1.Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка поточних і майбутніх тенденцій, включаючи економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. 2.Визначення ключових факторів ризику: Ідентифікація найбільш значущих ризиків, що можуть загрожувати бізнесу. Це можуть бути фінансові, операційні, екологічні чи репутаційні ризики. 3.Розробка сценаріїв: Створення різних сценаріїв розвитку подій, включаючи оптимістичний, песимістичний та базовий варіанти. Кожен сценарій має детальний опис ймовірних подій, впливу на бізнес і можливих рішень. 4.Аналіз наслідків: Оцінка впливу кожного сценарію на фінансовий стан, операційну діяльність та стратегічні цілі підприємства. Визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для кожного варіанту розвитку. 5.Планування заходів: Розробка конкретних дій і стратегій для кожного сценарію, що дозволяють ефективно реагувати на зміни обставин. Це може включати фінансові, управлінські та маркетингові рішення
Результати	· Підвищення готовності підприємства до кризових ситуацій і непередбачуваних обставин. · Зменшення невизначеності при прийнятті управлінських рішень. · Забезпечення більш швидкого та ефективного реагування на зміни в ринку
Значення	Планування сценаріїв є важливим інструментом для антикризового управління, оскільки воно дозволяє підприємству не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й адаптуватися до нових умов. Завдяки цьому підходу компанії можуть проактивно реагувати на зміни, виявляти нові можливості і зменшувати ризики, що є особливо важливим в умовах сучасної нестабільної економіки. Успішне впровадження планування сценаріїв може значно підвищити шанси підприємства на виживання і подальший розвиток у кризових ситуаціях

7.3.8. Характеристика заходу «Зміцнення зв'язків з партнерами» в рамках антикризової програми

Мета	Основна мета зміцнення зв'язків з партнерами полягає в укріпленні співпраці з постачальниками, замовниками та іншими ключовими гравцями на ринку. Це допомагає підприємству забезпечити стабільність, зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність
Процес	Аналіз партнерської мережі: Оцінка існуючих зв'язків з партнерами, виявлення сильних і слабких сторін співпраці. Аналіз контрагентів на предмет надійності, фінансової стійкості та репутації. Поглиблення співпраці: Розробка нових умов співпраці, які можуть включати спільні проекти, довгострокові контракти або спільні інвестиції. Важливо формувати взаємовигідні умови, які будуть корисні для обох сторін. Регулярна комунікація: Організація регулярних зустрічей, переговорів та обговорень з партнерами для обміну інформацією та ідеями. Встановлення прозорих каналів комунікації, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Спільні заходи: Проведення спільних маркетингових кампаній, тренінгів або семінарів, що сприятиме підвищенню довіри та покращенню взаємодії між партнерами. Моніторинг відносин: Впровадження системи оцінки ефективності співпраці, що дозволяє регулярно перевіряти досягнуті результати та коригувати стратегії в разі потреби
Результати	- Зміцнення довіри та стабільності у відносинах з партнерами, що веде до зниження ризиків у постачаннях та збуті. - Підвищення ефективності співпраці, що може включати зменшення витрат, оптимізацію логістики та покращення умов постачання. - Створення нових можливостей для спільного розвитку і впровадження інновацій
Значення	Зміцнення зв'язків з партнерами є ключовим елементом антикризової програми, оскільки дозволяє підприємству зберегти конкурентоспроможність у складних умовах. Співпраця з надійними партнерами може стати основою для стабільного зростання, забезпечуючи доступ до нових ринків, технологій та ресурсів. У сучасному бізнес-середовищі, де нестабільність і ризики є невід'ємною частиною, зміцнення партнерських відносин стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, підвищення стійкості

Описані стадії формування антикризової програми підприємства є важливим завданням підприємства для забезпечення його стабільності та стійкості в умовах економічних викликів і невизначеності. Однією з ключових функцій такої програми є профілактика кризових ситуацій, що дозволяє виявити потенційні ризики на ранніх етапах і вжити заходів для їх запобігання. Це може охоплювати аналіз фінансових показників, моніторинг ринкових трендів та управління ризиками.

Наявність чіткої антикризової програми зміцнює довіру партнерів і інвесторів, свідчаючи про професійний підхід до управління ризиками. Це важливо для підтримки стабільності бізнесу в складних умовах.

Впровадження антикризової програми також підвищує ефективність управління, оскільки включає перегляд внутрішніх процесів, що дозволяє виявити неефективності та покращити організаційну структуру. Це сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню загальної ефективності підприємства.

Крім того, антикризова програма забезпечує фінансову стабільність, оптимізуючи витрати та покращуючи управління ресурсами, що дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Це, у свою чергу, сприяє збереженню ліквідності та запобігає банкрутству.

Антикризові заходи, такі як диверсифікація продуктового портфеля або покращення маркетингової стратегії, допомагають підприємству відновити конкурентоспроможність, адаптуючись до змін у попиті і підтримуючи свою позицію на ринку. Це може призвести до зростання продажів і розширення клієнтської бази.

Гнучкість і адаптивність, яку забезпечує антикризова програма, дозволяючи підприємству швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та реалізовувати альтернативні стратегії. Це важливо для виживання і розвитку в умовах постійних змін.

Отже, формування антикризової програми є необхідною умовою для успішного функціонування підприємства, надаючи йому можливість не лише подолати кризи, але й використовувати їх як каталізатор для подальшого розвитку та вдосконалення.



ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичне заняття 1. Подолання ризиків втілення інвестиційного проекту. Метод дисконтованого терміну окупності інвестицій

***Мета заняття:** Ознайомити студентів з основами антикризового управління в контексті інвестиційних проектів та вивчити методи подолання ризиків.*

Порядок заняття:

1) Вступ (10 хв)

- Визначення засад антикризового управління та його важливість для підприємства.
- Огляд основних типів ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проектів (фінансові, операційні, ринкові, політичні).

2) Оцінка ризиків (15 хв)

- Методології оцінки ризиків: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, профіль середи.
- Ідентифікація та класифікація ризиків для інвестиційного проекту.

3) Стратегії подолання ризиків (20 хв)

- Обговорення різних стратегій: уникнення, зменшення, передача, прийняття ризиків.
- Приклади успішного антикризового управління.

4) Практичне завдання (40 хв)

- Виконання завдання прийняття рішення подолання ризиків втілення інвестиційного проекту з засвоєнням методу дисконтованого терміну окупності інвестицій.

5) Презентація результатів (20 хв)

- Кожна група презентує свої результати.

- Обговорення запропонованих стратегій, аналіз їх доцільності та ефективності.

6) Підсумок (5 хв)

- Основні висновки заняття.
- Роль антикризового управління в успішному втіленні інвестиційних проектів.

7) Ресурси

Підручники з управління ризиками та антикризового управління.

Статті про успішні кейси антикризового управління в бізнесі.

8) Завдання на самостійну роботу

Виконати завдання з визначення ефективного варіанта обрання інвестиційного проекту із застосуванням методу дисконтованого терміну окупності інвестицій.

Приклад вирішення завдання з застосуванням методу дисконтованого терміну окупності інвестицій.

Завдання. На виробничому підприємстві, яке перебуває у несталому економічному положенні, у якості заходів стабілізації має бути прийняте рішення щодо втілення одного зі взаємовиключаючих інвестиційних проектів. Економічно виправданий термін реалізації проекту – 5 років. Норма прибутку на капітал дорівнює 7% річних.

Слід розрахувати дисконтовані грошові доходи (Дп) за проектом та термін окупності інвестицій (То) на основі методу дисконтованого терміну окупності інвестицій й порівняти варіанти.

Вихідні дані щодо проекту №1: первісні витрати на реалізацію інноваційного проекту складуть 82300 тис. грн. Очікуваний щорічний дохід дорівнює 12000 тис.грн.

Вихідні дані щодо проекту №2: первісні витрати на реалізацію інноваційного проекту складуть 25000 тис.грн. Очікуваний щорічний дохід дорівнює 9200 тис. грн.

Вихідні дані щодо проекту №3: первісні витрати на реалізацію інноваційного проекту складуть 50000 тис.грн. Очікуваний щорічний дорівнює 10000 грн.

Пояснення: метод дисконтованого терміну окупності інвестицій
Дисконтований термін окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP) - це термін, за який окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою (нормою прибутку). Сутність методу дисконтованого терміну окупності полягає в тому, що з первинних витрат на реалізацію інвестиційного проекту (ІІ) послідовно віднімаються дисконтовані грошові доходи з тим, щоб окупилися інвестиційні витрати.

Розв'язання:

- 1) Виходячи з даних про щорічний дохід, розрахуємо дисконтовані грошові доходи за проектом 1:

$$Дп1 = \frac{12000 \times (100 + 7)}{100} = 12840 \text{ (тис. грн)}$$

Термін окупності проекту 1:

$$То1 = \frac{82300}{12840} = 6,4 \text{ (роки)}$$

- 2) Розрахуємо дисконтовані грошові доходи за проектом 2:

$$Дп2 = \frac{9200 \times (100 + 7)}{100} = 9844 \text{ (тис. грн)}$$

Термін окупності проекту 2:

$$То = 25000 / 9844 = 2,5 \text{ року (2 роки та 6 місяців)}$$

$$То1 = \frac{25000}{9844} = 2,5 \text{ (роки)}$$

3) Розрахуємо дисконтовані грошові доходи за проектом 3:

$$Дп2 = \frac{1000 \times (100 + 7)}{100} = 10700 \text{ (тис. грн)}$$

Термін окупності проекту 3:

$$То1 = \frac{2500}{10700} = 4,7 \text{ (роки)}$$

Висновки. За проектами 2 та 3 термін окупності інноваційного проекту не перевищує економічно виправданий термін. Найменший термін окупності інвестицій, визначений на основі методу дисконтованого терміну окупності інвестицій, складає 2,5 роки – за другим проектом, що вказує на доцільність для впровадження саме його.

Завдання на самостійну роботу

Слід розрахувати дисконтовані грошові доходи за проектом та термін окупності інвестицій на основі методу дисконтованого терміну окупності інвестицій й порівняти варіанти.

Вихідні дані

<i>Проект</i>	Первісні витрати на реалізацію інноваційного проекту, тис.грн	Очікуваний щорічний дохід, тис.грн	Економічно виправданий термін реалізації проекту, роки	Норма прибутку на капітал, %
<i>№1</i>	<i>38000</i>	<i>750</i>	<i>4</i>	<i>5,3</i>
<i>№2</i>	<i>43300</i>	<i>1330</i>	<i>4</i>	<i>5,3</i>
<i>№3</i>	<i>27430</i>	<i>900</i>	<i>5</i>	<i>5,3</i>
<i>№4</i>	<i>27000</i>	<i>1000</i>	<i>5</i>	<i>5,3</i>
<i>№5</i>	<i>18000</i>	<i>350</i>	<i>4</i>	<i>5,3</i>

Практичне заняття 2. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

Мета заняття: дослідити законодавчі основи процедури банкрутства як форми ліквідації системної кризи підприємства, розкрити зміст процедури банкрутства, всебічно охарактеризувати її особливості, засвоїти послідовність дій щодо оголошення підприємства банкрутом.

Досліджуючи законодавчі основи процедури банкрутства, **студенти повинні звернути** увагу на характерні ознаки українських підприємств-банкрутів, серед яких:

- Державна власність і відсутність ефективного управління.
- Керівництво без необхідної освіти або досвіду роботи в ринкових умовах.
- Невідповідність робочої сили новим господарським вимогам.
- Невдале географічне розташування.
- Вироблена продукція, що не користується попитом.
- Обслуговування ринків, що не відповідають інтересам підприємства.
- Відсутність конкурентоспроможності.
- Брак інвестицій та неможливість самоінвестування через низькі прибутки або збитковість.
- Неефективні виробничі процеси (вузькоспеціалізовані, застарілі технології, використання потужностей на 15-20%).
- Недостатня інформація для прийняття обґрунтованих рішень.
- Напружена ситуація з оборотними коштами, переважання бартерних операцій.
- Наявність значних боргів, що накопичувалися протягом 5-8 років, зокрема перед державними органами.
- Показники балансу, які свідчать про потребу в банкрутстві (перевищення нормативів платоспроможності, ліквідності, наявність неліквідних запасів).

- Несистемний підхід до управління в умовах переходу до ринкової економіки.

Ознайомлення за базовими поняттями та ознаками банкрутства

Згідно з українським законодавством, банкрутством визнається неспроможність юридичної особи виконати зобов'язання перед кредиторами та бюджетом через недостатність ліквідних активів. У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» банкрутство визначається як неспроможність боржника відновити свою фінансову стабільність і задовольнити вимоги кредиторів без застосування ліквідаційної процедури.

Кредитори — це особи, які мають підтверджені документами вимоги до боржника, включаючи зобов'язання щодо виплати заборгованості по зарплаті, а також державні органи, такі як податкова служба.

Банкрутство є одним із важливих механізмів антикризового управління підприємством, яке держава використовує для подолання системної (стратегічної) кризи. Щоб повноцінно зрозуміти зміст процедури банкрутства та її особливості, необхідно звернутися до історичного контексту. У колишньому Радянському Союзі для припинення діяльності господарюючих суб'єктів використовувалися виключно адміністративні механізми відповідно до законів «Про державне підприємство (об'єднання)» та «Про кооперацію». В Україні ж процес становлення процедури банкрутства відбувається відповідно до міжнародної практики, враховуючи досвід розвинених країн.

У більшості країн законодавство про банкрутство містить норми, які спрямовані на стягнення майна боржника з метою задоволення вимог кредиторів. Проте в нього також впроваджуються норми, які акцентують увагу не лише на ліквідації боржника, а й на його санації. Санація економічна — це система заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та фінансове оздоровлення підприємств і банків, що реалізується за підтримки держави та великих фінансових установ.

У справі про банкрутство підприємства головним завданням є максимально повне задоволення претензій кредиторів, що може бути досягнуто через ліквідаційну процедуру або реалізацію плану санації (реорганізації) боржника. Господарський суд має право застосовувати ліквідаційні, санаційні та реорганізаційні процедури до боржника. У багатьох розвинених країнах пріоритет надається саме санаційним (реорганізаційним) процедурам. Проте в українському законодавстві про банкрутство (відповідно до Закону України «Про банкрутство» 1992 року) питання санації підприємства в процесі провадження справи про банкрутство залишалися недостатньо регульованими.

На практичному занятті важливо звернути увагу на кілька ключових факторів, які можуть призводити до фінансових труднощів підприємств:

1. *Інфляційні процеси* – зростання цін, що впливає на витрати підприємства.
2. *Зростання процентних ставок* – підвищення вартості кредитування.
3. *Збитки через зміну постачальників* – проблеми з новими постачальниками сировини та матеріалів.
4. *Зміни в податковому законодавстві* – нові податкові зобов'язання, які можуть збільшити фінансове навантаження.
5. *Неправильна оцінка активів* – завищення або заниження фінансової вартості активів ускладнює визначення реальної кредитоспроможності.

На практичному занятті важливо слід розглянути *різні форми банкрутства*:

· **Приховане банкрутство** – це ситуація, коли боржник навмисно приховує свою фінансову неспроможність, подаючи недостовірні дані, що завдає шкоди кредиторам.

· **Фіктивне банкрутство** – має місце, коли власник або посадова особа підприємства подають неправдиву інформацію про свою платоспроможність, намагаючись уникнути виконання зобов'язань.

Умисне банкрутство – це свідоме доведення підприємства до фінансової неспроможності через протиправні дії або неналежне виконання службових обов’язків, що завдає шкоди державним чи приватним інтересам.

Законодавство в сфері банкрутства виконує три основні *функції*:

- 1) Запобігання непродуктивному використанню активів.
- 2) Реабілітація підприємств як суб’єктів господарювання.
- 3) Сприяння задоволенню претензій кредиторів.

Важливо розрізняти досудові та судові процедури **врегулювання боргів**:

Досудові процедури включають звернення кредитора до боржника з письмовою претензією.

Претензія повинна містити:

- Реквізити кредитора та боржника.
- Підстави для вимоги.
- Суму боргу з розрахунками.
- Перелік документів, що підтверджують вимоги.

Відповідь на претензію може бути частковим або повним визнанням, запереченням або відсутністю відповіді.

Судові процедури регулюють права та обов’язки учасників процесу. Відповідно до Закону «Про банкрутство» (1992 р.), кредитор може звернутися до суду, якщо боржник не задовольняє вимоги протягом місяця. Наразі, за новими нормами, справа порушується, якщо безспірні вимоги становлять не менше 300 мінімальних заробітних плат і не були виконані протягом трьох місяців.

Послідовність дій у справі про банкрутство

Основні етапи процедури банкрутства за Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»:

1. Подання заяви про порушення справи.
2. Ухвала про порушення провадження.
3. Підготовче засідання суду.

4. Попереднє засідання.
5. Проведення зборів кредиторів та утворення комітету кредиторів.
6. Звернення до суду з клопотанням:
 - відкриття процедури санації;
 - укладання мирової угоди;
 - визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури.

Завершальним етапом є засідання, на якому затверджується ухвала про санацію, мирову угоду або визнання банкрутства.

Формулювання висновків проведеного заняття. Варіанти процедури банкрутства залежать від організаційно-правових форм бізнесу та галузевих особливостей, що дозволяє підвищити ефективність системи. Студенти повинні зрозуміти ці аспекти для кращого усвідомлення процесу банкрутства та його наслідків.

Практичне заняття 3. *Організація моніторингу в антикризовому управлінні*

Мета заняття: ознайомлення студентів з основними аспектами організації моніторингу в антикризовому управлінні, розвиток навичок аналізу фінансового стану підприємства, виявлення ризиків та проблемних областей, а також формування вмінь щодо розробки і реалізації ефективних стратегій реагування на кризові ситуації.

Студенти повинні навчитися:

1. Визначати ключові показники ефективності для моніторингу фінансового стану підприємства.
2. Застосовувати методи збору та аналізу даних для виявлення кризових сигналів.
3. *Розрахувати та коефіцієнт покриття за наданими даними*

4. Розробляти рекомендації щодо запобігання кризам та їх подолання на основі отриманих результатів моніторингу.

Моніторинг в антикризовому управлінні має кілька ключових значень:

1) *Своєчасне виявлення проблем:* Моніторинг дозволяє швидко виявити ознаки фінансових або операційних труднощів, що дає можливість вжити заходів ще до того, як ситуація стане критичною.

2) *Оцінка ефективності заходів:* Регулярний моніторинг допомагає оцінити, наскільки ефективні антикризові стратегії, що застосовуються, і дозволяє коригувати їх у разі потреби.

3) *Прийняття обґрунтованих рішень:* На основі зібраних даних і аналізу керівництво може ухвалювати більш обґрунтовані рішення, що знижує ризики.

4) *Покращення фінансової стійкості:* Моніторинг фінансових показників допомагає підприємству підтримувати здорову ліквідність і капітал, що критично важливо в умовах кризи.

5) *Комунікація з зацікавленими сторонами:* Систематичний моніторинг забезпечує прозорість і інформує інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених осіб про фінансовий стан компанії.

6) *Адаптація до змін:* Моніторинг ринкових тенденцій і зовнішніх факторів дозволяє організації адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на виклики.

7) *Розвиток стратегії:* Зібрані дані допомагають у розробці довгострокових стратегій, які знижують ймовірність повторення кризових ситуацій.

Моніторинг є невід'ємною частиною антикризового управління, яка забезпечує контроль над ситуацією і сприяє підвищенню стійкості організації.

Моніторинг коефіцієнту покриття в антикризовому управлінні є важливим аспектом для оцінки фінансової стійкості підприємства.

Етапи організації такого моніторингу:

Визначення показників: Основні коефіцієнти покриття включають:

Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань (Current Ratio).

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Збір даних: Необхідно систематично збирати фінансові дані (баланс, звіт про фінансові результати) для розрахунку зазначених коефіцієнтів.

Аналіз трендів: Проведення аналізу зміни коефіцієнтів покриття в динаміці, що допоможе виявити потенційні проблеми з ліквідністю.

Сигнали тривоги: Визначення критичних значень коефіцієнтів, які сигналізують про загрозу фінансовій стабільності.

Регулярний моніторинг: Встановлення періодичних перевірок (щомісячно або щоквартально) для актуалізації інформації про фінансовий стан.

Розробка плану дій: У разі виявлення негативних тенденцій, потрібно мати заздалегідь підготовлений план антикризових заходів (зменшення витрат, залучення додаткових фінансів, реструктуризація боргів тощо).

Комунікація з командою: Інформування ключових працівників про результати моніторингу та залучення їх до процесу ухвалення рішень.

Використання програмного забезпечення: Впровадження систем автоматизації для обліку та аналізу фінансових показників.

Такий підхід дозволить своєчасно виявляти фінансові ризики і реагувати на них, що є критично важливим в умовах кризи.

Коефіцієнт покриття в антикризовому управлінні — це фінансовий показник, який використовується для оцінки здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Він є важливим інструментом для аналізу фінансової стійкості компанії в умовах кризи.

Основні аспекти коефіцієнта покриття:

Зазвичай коефіцієнт покриття (кп) розраховується за формулою:

$$k_{п} = \frac{K_o}{З_k},$$

де K_o – оборотні засоби;

$З_k$ – короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт більше 1 свідчить про те, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Оптимальний коефіцієнт покриття для різних галузей економіки – від 1.5 до 2.5. Величина даного параметра може змінюватися в залежності від ряду критеріїв галузі, ринку тощо;

Значення менше 1 вказує на можливі фінансові труднощі: зменшення платоспроможності підприємства, зниження його фінансової стабільності. У такій ситуації можна робити висновок про неможливість компанії оплатити свої борги, коли термін погашення «в даний момент». Підприємство перебуває у передкризовому стані.

Роль моніторингу коефіцієнта покриття в антикризовому управлінні:

- допомагає виявити потенційні фінансові ризики;
- служить основою для розробки стратегій з покращення ліквідності;
- дає змогу менеджменту приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

Під час кризи підприємства повинні регулярно оцінювати цей показник, щоб вчасно вжити заходів для стабілізації фінансового становища.

Оборотні активи підприємства — це активи, які можуть бути перетворені в готівку або спожиті протягом одного року або в операційному циклі підприємства. Вони є важливою частиною балансу і забезпечують ліквідність компанії.

Основні категорії оборотних активів:

Грошові кошти та їх еквіваленти – готівка в касі та на рахунках у банках.

Короткострокові фінансові інвестиції – акції, облігації, депозитні рахунки, які підприємство планує продати протягом року.

Дебіторська заборгованість – суми, які мають бути сплачені підприємству клієнтами за реалізовані товари або послуги.

Запаси - сировина, незавершене виробництво та готова продукція, які можуть бути реалізовані протягом року.

Передплати та інші оборотні активи – передплачені витрати (наприклад, оренда, страхування) та інші активи, які планується використати в найближчий період.

Значення оборотних активів:

Ліквідність: вони забезпечують підприємству можливість покривати короткострокові зобов'язання і фінансувати операційну діяльність.

Фінансова стабільність: високий рівень оборотних активів вказує на здорову фінансову ситуацію компанії, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності.

Управлінські рішення: менеджмент використовує інформацію про оборотні активи для оптимізації запасів, покращення управління дебіторською заборгованістю та планування ліквідності.

Моніторинг: регулярний аналіз оборотних активів допомагає виявляти проблеми з ліквідністю, оптимізувати запаси і управляти дебіторською заборгованістю, що є важливим у процесі антикризового управління.

Завдання

За наведеними показниками господарської діяльності підприємства ТОВ «Метал-ресурс» оцінити фінансовий стан підприємства за показником «коефіцієнт поточної ліквідності».

<i>Показник</i>	<i>Значення, тис. грн</i>
вартість основних засобів	50 000
гроші на банківському рахунку	55 770
товар з оборотністю 6 місяців	3 330
облігації внутрішньої державної позики в рамках програми «Допомога армії та країні»	1 500
непогашені вимоги постачальників металу	11400
стабілізаційний фонд підприємства	1500
заборгованість своїм працівникам із заробітної плати	880
у термін 2 місяці необхідно погасити кредит банку «Бізнес-банк» - 10 200 тис грн	10 200
у термін 1 місяць необхідно погасити кредит банку «Промінвестбанк»	20 000
дебіторська заборгованість за відвантаженням обладнанням	21220
короткострокові інвестиції (інвестиційний портфель, строк повернення спливає через 3 місяці)	32 000

На момент дослідження оптимальний коефіцієнт покриття для машинобудівної галузі та поточного стану ринку – 1,82.

Розв'язання

До оборотних засобів підприємства з наданих даних можемо віднести: гроші на банківському рахунку, дебіторська заборгованість за відвантаженням обладнанням, облігації внутрішньої державної позики, стабілізаційний фонд підприємства.

Ко = 55 770 тис грн + 1500 тис грн+ 21220 тис грн + 1 500 тис грн = 79 990 тис грн

За короткострокову заборгованість приймаємо непогашені вимоги постачальників металу, заборгованість своїм працівникам із заробітної плати, кредитну заборгованість банкам «Бізнес-банк» та «Промінвестбанк».

$Зк = 11400 \text{ тис грн} + 880 \text{ тис. грн} + 10\,200 \text{ тис грн} + 20\,000 \text{ тис грн} = 42\,480 \text{ тис грн}$

$$k_{\text{п}} = \frac{K_{\text{о}}}{Зк} = \frac{79\,990}{42\,480} = 1,88$$

Висновки. Зважаючи на те, що оптимальний коефіцієнт покриття для підприємств має бути у межах від 1.5 до 2.5, за підсумками досліджень можна констатувати, що ТОВ «Метал-ресурс» має високий рівень оборотних активів, що вказує на здорову фінансову ситуацію компанії та фінансову стабільність.

Практичне заняття 4: Системний маркетинговий підхід до подолання кризових явищ

Мета заняття: ознайомлення студентів з принципами системного маркетингового підходу та його застосуванням для подолання кризових явищ в підприємствах.

Завдання заняття:

1. Вивчити основні етапи системного маркетингового підходу.
2. Ознайомитися з методами аналізу ринку в умовах кризи.
3. Розробити стратегії для адаптації маркетингових кампаній у кризових ситуаціях.

Структура заняття:

1. Вступ (15 хв)

- Обговорення актуальності теми.

- Визначення терміна "системний маркетинговий підхід".
- Приклади кризових ситуацій, які підприємства можуть зустрічати.

2. Теоретична частина (30 хв)

Основні компоненти системного маркетингового підходу:

Аналіз зовнішнього середовища.

Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства.

Сегментація ринку та цільова аудиторія.

Стратегії позиціонування.

Методи збору та аналізу інформації:

SWOT-аналіз.

PEST-аналіз.

Аналіз конкурентів.

3. Практична частина (45 хв)

Групова робота:

Студенти поділяються на групи та отримують кейс з описом кризової ситуації підприємства.

Кожна група повинна провести SWOT-аналіз та розробити маркетингову стратегію для подолання кризи, враховуючи:

Сегментацію ринку.

Адаптацію продукту чи послуги.

Зміни в ціновій політиці.

Канали комунікації.

Презентація результатів роботи (5 хв на групу).

Приклад SWOT-аналізу промислового підприємства

Підприємство: Виробниче підприємство «ТехноПром»

1. Сильні сторони (Strengths)

- **Висока якість продукції:** Виробництво відповідає міжнародним стандартам, що підвищує довіру споживачів.

- **Сучасні технології:** Використання новітнього обладнання, що забезпечує ефективність виробництва.

- **Кваліфікований персонал:** Високий рівень підготовки працівників, що сприяє інноваціям.

- **Стабільні постачальники:** Налагоджені стосунки з надійними постачальниками сировини.

2. Слабкі сторони (Weaknesses)

- **Висока залежність від окремих постачальників:** Обмежена кількість постачальників може призвести до ризиків у разі їх нестабільності.

- **Недостатня маркетингова стратегія:** Відсутність ефективних рекламних кампаній може призводити до зниження впізнаваності бренду.

- **Старі методи управління:** Відсутність сучасних методів управління може уповільнювати реакцію на зміни в ринку.

- **Високі витрати на виробництво:** Зростання цін на сировину і енергію може знижувати прибутковість.

3. Можливості (Opportunities)

- **Розширення на нові ринки:** Вихід на міжнародні ринки може збільшити обсяги продажів.

- **Зростання попиту на екологічні продукти:** Впровадження екологічних технологій може залучити нових споживачів.

- **Інвестиції в інновації:** Можливість залучення інвесторів для розвитку нових продуктів.

- **Співпраця з науковими установами:** Розробка нових технологій у партнерстві з університетами.

4. Загрози (Threats)

- **Конкуренція:** Зростаюча конкуренція з боку нових учасників ринку може знижувати частку підприємства на ринку.

- **Економічні кризи:** Загальні економічні труднощі можуть негативно вплинути на попит.

- **Зміни в законодавстві:** Нові регуляції можуть створити додаткові витрати для підприємства.

- **Технологічні зміни:** Швидкий розвиток технологій може призвести до застарівання продукції.

Висновок

SWOT-аналіз дозволяє підприємству "ТехноПром" оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для зростання і загрози, які можуть виникнути на ринку. Це допоможе у формуванні стратегій для подальшого розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

4. Обговорення результатів (20 хв)

- Аналіз пропозицій груп.
- Обговорення сильних та слабких сторін запропонованих стратегій.

5. Висновок (10 хв)

- Підбиття підсумків заняття.
- Значення системного підходу в маркетингу для успішного подолання кризових явищ.
- Важливість гнучкості та адаптивності в умовах нестабільності.

Домашнє завдання:

Студенти повинні написати реферат на тему «Системний маркетинговий підхід у кризових ситуаціях: досвід конкретного підприємства», де потрібно проаналізувати реальний випадок і запропонувати рішення на основі отриманих знань.

Практичне заняття 5. *Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства*

Мета заняття: набуття студентами навичок діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства з використанням багатофакторних моделей діагностики фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт Бівера (або коефіцієнт загального ризику) використовується для оцінки фінансової стабільності підприємства.

Формула виглядає так:

$$B = \frac{D}{B},$$

де:

D — загальна сума зобов'язань (боргів) підприємства,

B — власний капітал підприємства.

Коефіцієнт Бівера дозволяє визначити, яка частина фінансування підприємства покривається за рахунок боргових зобов'язань. Чим вищий коефіцієнт, тим більший ризик фінансової нестабільності.

Завдання: зробити діагностику стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера (за двома методиками). Вихідні дані надані у таблиці, складеній на основі балансу підприємства (додаток А).

Таблиця

Витяг з балансу (звіт про фінансовий стан) сільськогосподарського підприємства (додаток А)

Показник	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
накопичена амортизація	1002	20	53
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11021	17970
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	10000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	40	1491
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	48	48
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Усього за розділом II	1595	88	11539
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	7825	325
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	255	263
Довгостроковими зобов'язаннями			
Товари, роботи, послуги	1615	18	370
Розрахунками з бюджетом	1620	185	1634
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	35	45
Розрахунками з оплати праці	1630	177	188
Поточна кредиторська заборгованість за			
одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за			
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4252	6251
Усього за розділом III	1695	12747	9076

Розв'язання

Коефіцієнт Бівера на початок року (результати попереднього року):

$$B = \frac{D}{B} = \frac{12835}{11024} = 1,16$$

Коефіцієнт Бівера на кінець року:

$$B = \frac{D}{B} = \frac{20615}{17920} = 1,17$$

Висновки: Значення коефіцієнту є вищим за 1 протягом 2 років, що вказує на те, що підприємство має більше боргів, ніж власного капіталу, що може бути ознакою фінансових труднощів.

Ще одна формула коефіцієнта Бівера: коефіцієнт розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань.

$$Кб = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ}$$

де Кб — коефіцієнт Бівера;

ЧП — чистий прибуток;

А — амортизація;

ДЗ — довгострокові зобов'язання;

ПЗ — поточні зобов'язання.

Амортизація — це процес поступового перенесення вартості основних засобів на продукцію, виготовлену з їх використанням. Щоб компенсувати знос основних засобів, підприємства здійснюють амортизаційні відрахування, які представляють собою певні грошові суми, що відповідають рівню фізичного та морального зносу виробничих активів. Ці відрахування використовуються для повного відтворення зношених основних фондів через реновацію, а також для часткового фінансування капітального ремонту та модернізації.

Продіагностуємо й за цим варіантом.

За підсумками попереднього року:

$$Кб = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ} = \frac{11024 - 20}{88 + 12747} = 0,86$$

За підсумками звітнього року:

$$K6 = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ} = \frac{17973 - 53}{11539 + 90767} = 0,87$$

Коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 протягом 2 років, що є ознакою формування незадовільної структури балансу і вказує на наближення кризи. За останній рік у підприємства значно збільшився показник запозичених коштів. Але збільшення прибутку свідчить про те, що запозичений капітал використано ефективно.

Більш релевантну інформацію слід мати за умов регулярного моніторингу фінансового стану підприємства.

Висновки заняття. У процесі заняття студенти знайомляться з методами діагностики кризового стану та загроз банкрутства підприємства, отримують практичні навички застосування багатофакторних моделей для оцінки фінансового стану. Також навчаються ідентифікувати критичні фінансові показники, які можуть свідчити про можливі проблеми, а також формувати рекомендації щодо запобігання кризам. Оволодіння цими навичками дозволить студентам ефективніше аналізувати фінансову інформацію та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності, що є важливим аспектом у сфері управлінського обліку та фінансового менеджменту.

Практичне заняття 6. Формування комплексу антикризових заходів підприємства

Мета заняття: ознайомити студентів з процесом формування антикризових заходів для підприємства та розвинути практичні навички в аналізі ситуації та розробці ефективних стратегій.

Завдання заняття:

1. Вивчити основи антикризового управління.
2. Ознайомитися з методами аналізу кризової ситуації.

3. Розробити комплекс антикризових заходів для конкретного підприємства.

Структура заняття:

1. Вступ (15 хв)

- Обговорення значення антикризового управління.
- Визначення основних понять: антикризові заходи, кризова ситуація, антикризова стратегія.
- Презентація прикладів кризових ситуацій в підприємствах.

2. Теоретична частина (30 хв)

Основні етапи формування антикризових заходів:

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Визначення причин кризи.

Розробка заходів з оптимізації витрат, модернізації виробництва, диверсифікації.

Методи аналізу: SWOT, PEST, фінансовий аналіз.

3. Практична частина (45 хв)

Групова робота:

- Студенти діляться на групи (по 4-5 осіб) та отримують кейс з описом підприємства, яке зазнало кризових явищ.
- Кожна група проводить аналіз ситуації, використовуючи метод SWOT або PEST.

На основі проведеного аналізу, групи розробляють комплекс антикризових заходів, який включає:

- Оптимізацію витрат.
- Модернізацію виробництва.
- Маркетингові стратегії.
- Підвищення кваліфікації персоналу.

- Фінансові заходи.
- Презентація результатів роботи (5 хв на групу).

4. Обговорення результатів (20 хв)

- Аналіз пропозицій груп.
- Обговорення сильних та слабких сторін запропонованих заходів.
- Визначення можливих ризиків реалізації антикризових заходів.

5. Висновок (10 хв)

- Підбиття підсумків заняття.
- Обговорення важливості системного підходу до формування антикризових заходів.
- Значення командної роботи та креативності в процесі розробки стратегій.

Домашнє завдання:

Студенти повинні написати реферат на тему "Аналіз антикризових заходів конкретного підприємства", де проаналізують реальний випадок, що ілюструє процес подолання кризи за допомогою комплексного підходу.

ПРИКЛАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

Приклад формування антикризових заходів промислового підприємства

Підприємство: Виробниче підприємство «Металург»

Ситуація:

Підприємство «Металург» зазнало зниження попиту на свою продукцію через економічну кризу, збільшення витрат на сировину та зростання конкуренції.

Антикризові заходи

1. Аналіз ситуації

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на ринку.

Аналіз фінансового стану: оцінка ліквідності, рентабельності та інших ключових показників.

2. Оптимізація витрат

Зниження накладних витрат: перегляд витрат на адміністративні та допоміжні процеси.

Енергозбереження: впровадження енергоефективних технологій для зменшення витрат на енергоресурси.

Аутсорсинг: передача частини функцій стороннім компаніям для зменшення витрат.

3. Модернізація виробництва

Впровадження нових технологій: інвестиції в сучасне обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Оптимізація виробничих процесів: вдосконалення логістики та управлінських процесів для зменшення витрат і часу виробництва.

4. Диверсифікація продукції

Розробка нових продуктів: вивчення можливості виробництва нових товарів або послуг, які користуються попитом на ринку.

Вихід на нові ринки: пошук нових ринків збуту, зокрема міжнародних.

5. Удосконалення маркетингової стратегії

Аналіз цільової аудиторії: визначення нових потреб споживачів і адаптація продукту до цих потреб.

Промоційні кампанії: проведення акцій та знижок для стимулювання попиту на продукцію.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Навчання і тренінги: інвестиції в розвиток персоналу, щоб підвищити їхню продуктивність і ефективність.

Залучення фахівців: консультації з експертами для вдосконалення управлінських та виробничих процесів.

7. Фінансова реорганізація

Перегляд кредитних умов: переговори з банками для отримання більш вигідних умов кредитування.

Залучення інвестицій: пошук інвесторів для фінансування антикризових заходів.

Висновок

Застосування цих антикризових заходів дозволить підприємству «Металург» покращити свою фінансову ситуацію, підвищити конкурентоспроможність і адаптуватися до змінюваного ринкового середовища. Реалізація стратегії потребує чіткої координації всіх підрозділів підприємства та активної участі управлінського складу.

Приклад формування антикризових заходів для сільськогосподарського підприємства

Підприємство: сільськогосподарське підприємство «Зелений Гай»

Ситуація: підприємство «Зелений Гай» стикається з низьким попитом на продукцію через економічну нестабільність, збільшення витрат на добрива і паливо, а також кліматичні зміни, які вплинули на врожайність.

Антикризові заходи

1. Аналіз ситуації

SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз.

Аналіз фінансового стану: визначення ліквідності, рентабельності та інших показників.

2. Оптимізація витрат

Зменшення витрат на виробництво: впровадження енергоефективних технологій і системи крапельного зрошення для зниження витрат на воду та електроенергію.

Планування сівозміни: оптимізація плану посівів для забезпечення максимальної врожайності за рахунок правильного вибору культур.

3. Диверсифікація продукції

Розширення асортименту: впровадження нових культур, які мають стабільний попит (наприклад, органічні овочі, ягоди).

Виробництво доданих продуктів: створення продуктів з доданою вартістю (консервування, заморожування).

4. Маркетингова стратегія

Промоція органічної продукції: активна реклама на місцевих ринках, участь у фермерських ярмарках, створення онлайн-магазину.

Співпраця з місцевими ресторанами: налагодження зв'язків з ресторанами для постачання свіжої продукції безпосередньо.

Інвестиції в технології

Агропромислові інновації: інвестування в нові технології для підвищення ефективності виробництва, такі як точне землеробство.

Автоматизація процесів: впровадження програмного забезпечення для управління витратами та врожайністю.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Навчання та тренінги: проведення навчань для працівників щодо нових агротехнологій та ефективного використання ресурсів.

Залучення консультантів: наймання фахівців для оптимізації процесів управління.

7. Фінансова реорганізація

Розробка фінансового плану: підготовка прогнозів доходів і витрат, що дозволить краще планувати бюджет.

Залучення грантів і субсидій: пошук можливостей отримання державних грантів на розвиток агропромисловості.

Висновок. *Впровадження цих антикризових заходів дозволить сільськогосподарському підприємству "Зелений Гай" адаптуватися до змін у ринковому середовищі, знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стабільний прибуток у складних умовах. Системний підхід до управління ризиками та інновацій стане основою для успішної діяльності в умовах кризи.*

Приклад формування антикризових заходів для підприємства легкої промисловості

Підприємство: Текстильне підприємство «Модний вибір»

Ситуація:

Підприємство "Модний вибір" зіткнулося з падінням попиту на свою продукцію через економічну кризу, зростання витрат на сировину та конкуренцію з боку імпортних товарів.

Антикризові заходи

1. Аналіз ситуації

SWOT-аналіз: Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на ринку.

Фінансовий аналіз: Визначення ліквідності, рентабельності та інших фінансових показників.

2. Оптимізація виробництва

Покращення процесів: Впровадження Lean-технологій для зменшення витрат та покращення продуктивності.

Автоматизація: Інвестування в сучасне обладнання для автоматизації виробничих процесів, що дозволить знизити витрати на працю.

Диверсифікація продукції

Розширення асортименту: Випуск нових колекцій, враховуючи сучасні тенденції моди та потреби споживачів (наприклад, екологічно чисті тканини).

Виробництво доданих продуктів: Запуск лінії аксесуарів (сумки, пояси) або одягу для спеціальних випадків (наприклад, корпоративний одяг).

Маркетингова стратегія

Цілеспрямовані акції: Проведення акцій та знижок на старі колекції для стимулювання попиту.

Інтернет-маркетинг: Розвиток онлайн-продажів через власний веб-сайт і платформи електронної комерції.

5. Співпраця з партнерами

Налагодження зв'язків: Співпраця з дизайнерами, які можуть допомогти в розробці нових колекцій.

Партнерство з дистриб'юторами: Установлення прямих зв'язків з роздрібними мережами для збільшення обсягів продажу.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Навчання та тренінги: Проведення навчань для працівників щодо нових технологій виробництва та маркетингових стратегій.

Залучення фахівців: Наймання консультантів для оптимізації управлінських і виробничих процесів.

7. Фінансова реорганізація

Перегляд фінансових умов: Переговори з постачальниками про відтермінування платежів або знижки на закупівлю сировини.

Залучення інвестицій: Пошук інвесторів або кредитів для фінансування оновлення обладнання і розширення виробництва.

Висновок. Впровадження цих антикризових заходів дозволить підприємству легкої промисловості "Модний Вибір" адаптуватися до змін на ринку, знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний прибуток у складних економічних умовах. Системний підхід до антикризового управління стане ключовим елементом у досягненні успіху.

Приклад виходу з кризи підприємства з виробництва меблів

Ситуація 1

Невелике за об'ємами виробництва меблів підприємство «Комфорт-ідея» потрапило в кризу через низку причин: погіршення фінансових показників, зменшення попиту на продукцію, значне зростання витрат на матеріали та енергоносії, а також проблеми з управлінською командою та організаційною структурою.

1. Аналіз причин кризи

Першим етапом у виході з кризи є глибокий аналіз причин її виникнення:

- **Фінансові проблеми:** завод мав великі борги, що спричинило значний тиск на фінансову стійкість.
- **Погіршення попиту:** через економічну ситуацію в країні зменшився попит на меблі серед основних споживачів.
- **Неефективне управління витратами:** витрати на виробництво зросли через відсутність контролю за закупівлею сировини та енергоносіїв.

Недосконала організаційна структура: була відсутня чітка система управління персоналом, що призводило до низької ефективності та мотивації працівників.

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Керівництво підприємства розробляє комплексний план дій для стабілізації ситуації, який включає наступні кроки:

2.1. Фінансова стабілізація

Реструктуризація боргів: проведено переговори з банками та постачальниками для продовження термінів платежів та зниження відсоткових ставок.

Залучення інвесторів або кредитних коштів: для підтримки ліквідності підприємства було вирішено звернутися до зовнішніх інвесторів або банків за короткостроковим кредитом під нижчий відсоток для погашення нагальних боргів.

Оптимізація витрат: проведено аудит усіх витрат, що дозволило виявити непотрібні витрати та скоротити їх, наприклад, через заміну енергоносіїв на більш ефективні та дешевші або перехід до більш вигідних постачальників сировини.

2.2. Покращення попиту на продукцію

Диверсифікація продукції: було ухвалено рішення розширити асортимент продукції, зокрема, розпочати виробництво нових меблевих ліній, що відповідають трендам ринку (наприклад, меблі для малогабаритних квартир або екологічно чисті матеріали).

Покращення маркетингу та збуту: підприємство оновило свою маркетингову стратегію, провівши рекламну кампанію в соціальних мережах, організувало промоакції та знижки на популярні моделі меблів. Крім того, розроблена програма лояльності для постійних клієнтів.

2.3. Оптимізація внутрішніх процесів

Реструктуризація виробництва: для підвищення ефективності була скорочена кількість низькоефективних операцій на виробничих лініях,

впроваджено нові технології, що дозволили знизити витрати на матеріали та енергоносії.

Автоматизація та цифровізація: було вирішено впровадити нові програмні рішення для управління запасами та виробничим процесом, що дозволило зменшити втрати сировини та покращити планування виробництва.

2.4. Мотивація та управління персоналом

Перегляд організаційної структури: для покращення управління було створено нову структуру підприємства з чітким розподілом функцій і відповідальності, зокрема, додано нову посаду фінансового менеджера для контролю витрат.

Покращення мотивації персоналу: введено систему бонусів для працівників на основі досягнутих результатів, що дозволило збільшити продуктивність та зменшити плинність кадрів.

Навчання та розвиток: організовано курси для менеджерів та керівників середньої ланки для розвитку лідерських навичок і покращення управлінських компетенцій.

3. Впровадження управлінських рішень

На основі розробленої стратегії були впроваджені такі управлінські рішення:

Фінансова реструктуризація: реструктуризація боргів та залучення нових фінансів дозволили покрити поточні зобов'язання та отримати додаткові ресурси для розвитку.

Зміни в організаційній структурі: була скорочена кількість департаментів, створено нові лінії управління для зменшення бюрократії та підвищення ефективності управлінських рішень.

Впровадження нових технологій: автоматизація процесів зменшила витрати на обробку замовлень, а також скоротила час виробництва.

Запуск маркетингових кампаній: активна реклама та знижки на продукцію, а також покращення інтернет-продажів дозволили збільшити продажі на 15-20% протягом наступних кількох місяців.

4. Результати виходу з кризи

Фінансові показники: завдяки реструктуризації боргів та скороченню витрат підприємство змогло стабілізувати своє фінансове становище, погасивши частину боргів і зменшивши фінансовий тиск.

Збільшення продажів: завдяки диверсифікації продукції та покращенню маркетингових заходів попит на продукцію зріс, що дозволило повернутися до прибутковості.

Підвищення продуктивності: оптимізація внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи персоналу дозволили значно знизити витрати та покращити продуктивність.

Поліпшення морального клімату: нова система мотивації та вдосконалення організаційної структури призвели до зниження рівня стресу серед працівників і покращення командної роботи.

Висновки. *Управлінські рішення, які були прийняті в умовах кризи, дозволили стабілізувати фінансове становище підприємства «Комфорт-ідея», відновити його конкурентоспроможність та створити умови для подальшого розвитку. Ключовими факторами успіху стали комплексний підхід до вирішення проблем підприємства, включаючи фінансову реструктуризацію, оптимізацію витрат, диверсифікацію продукції, вдосконалення маркетингової стратегії та управлінських процесів, а також ефективне управління персоналом.*

Приклад виходу з кризи транспортного підприємства

Транспортне підприємство, яке займається перевезеннями вантажів та пасажирів на далекі відстані «Полтава», потрапило в кризову ситуацію через кілька основних факторів:

Падіння попиту на послуги: через економічну рецесію і зменшення обсягів торгівлі знизився попит на вантажні перевезення, а також зменшився пасажиропотік через зростання тарифів на проїзд.

Високі операційні витрати: зростання вартості палива, необхідність технічного обслуговування і ремонту застарілого автопарку, а також підвищення вартості страхових премій.

Низька ефективність управлінських процесів: відсутність централізованого контролю за перевезеннями, неефективна логістика і дублювання функцій в управлінській команді.

Кредитні зобов'язання: підприємство мало значну кількість короткострокових кредитів, які стали проблемою через зниження доходів і відсутність ліквідності для погашення боргів.

1. Аналіз причин кризи

Для ефективного вирішення кризи потрібно ретельно проаналізувати причини її виникнення:

Економічні фактори: зниження попиту на послуги перевезень через економічну ситуацію, скорочення обсягів торгівлі, зменшення бюджетних витрат на транспортування вантажів.

Високі витрати на операційну діяльність: старі транспортні засоби потребують постійного ремонту та обслуговування, що збільшує витрати на технічне обслуговування та паливо.

Проблеми з управлінням: відсутність централізованого контролю за операціями, що призводить до неефективного використання ресурсів і помилок в управлінні логістикою.

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Керівництво підприємства розробляє стратегію виходу з кризи, яка включає наступні кроки:

2.1. Фінансова стабілізація

Реструктуризація боргів: підприємство звертається до кредиторів із проханням продовжити терміни виплат за кредитами або зменшити відсоткові ставки, щоб знизити фінансовий тиск.

Залучення додаткових інвестицій: залучення позикових коштів для покриття поточних витрат та забезпечення ліквідності підприємства.

Оптимізація витрат: аналіз усіх операційних витрат та скорочення зайвих витрат. Наприклад, зменшення витрат на паливо завдяки модернізації автопарку або оптимізація робочих змін водіїв для зниження перевантажень.

2.2. Зміна стратегії маркетингу та збуту

Перегляд тарифної політики: для стимулювання попиту на перевезення було вирішено ввести гнучку тарифну систему (наприклад, знижки на ранні бронювання або для постійних клієнтів).

Диверсифікація послуг: підприємство розширює спектр послуг, включаючи не лише традиційні перевезення, але й нові послуги, наприклад, експрес-доставку товарів для малого та середнього бізнесу.

Розвиток онлайн-продажів: створення зручного вебсайту або мобільного додатку для бронювання перевезень і продажу квитків онлайн, що дасть змогу охопити більшу аудиторію.

2.3. Оновлення та оптимізація автопарку

Модернізація автопарку: підприємство розробляє програму поступової заміни старих транспортних засобів на нові, економічніші і менш затратні в обслуговуванні. Використання енергоефективних технологій знижує витрати на паливо та скорочує викиди CO₂.

Аренда транспортних засобів: тимчасове рішення для оновлення автопарку — оренда транспортних засобів, що дозволить знизити капітальні витрати на придбання нового транспорту.

2.4. Оптимізація операційних процесів

Автоматизація логістики: впровадження програмного забезпечення для планування маршрутів і оптимізації перевезень, що дозволить зменшити витрати часу та палива.

Управління графіками та чергуваннями: перегляд робочих графіків водіїв і операційної діяльності з метою зниження зайвих витрат на працю та підвищення ефективності.

2.5. Покращення організаційної структури

Перегляд структури управління: введення нових позицій для поліпшення координації між відділами та оптимізації процесів прийняття рішень.

Мотивація персоналу: перегляд системи мотивації водіїв і менеджерів із застосуванням бонусів за ефективність роботи, безпеку та зниження витрат.

3. Впровадження управлінських рішень

Після розробки стратегії, підприємство переходить до впровадження управлінських рішень:

Реструктуризація боргів: було укладено угоду з банками про рефінансування кредитів, що дозволило знизити фінансовий тиск і забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі.

Зниження витрат на паливо та технічне обслуговування: через модернізацію автопарку та впровадження нових технологій управління витратами на паливо знизилися на 20%, що покращило фінансові показники підприємства.

Розширення клієнтської бази: завдяки новим тарифним планам, знижкам і активній рекламній кампанії, попит на перевезення зріс, а кількість постійних клієнтів зросла на 15%.

Впровадження цифрових технологій: запровадження онлайн-платформи для бронювання перевезень та мобільного додатку призвело до збільшення продажів через інтернет-канали на 25%.

Оптимізація логістики: автоматизація маршрутів і управління автопарком дозволила знизити витрати на перевезення та зменшити час доставки вантажів.

4. Результати виходу з кризи

Фінансова стабільність: завдяки реструктуризації боргів та зниженню операційних витрат підприємство змогло стабілізувати фінансові потоки і виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Збільшення попиту на послуги: гнучка тарифна політика, диверсифікація послуг та цифровізація дозволили повернути частину клієнтів і залучити нових.

Покращення ефективності: оптимізація маршрутів та оновлення автопарку дозволили знизити витрати на обслуговування та паливо, а також підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Мотивація персоналу: нова система мотивації призвела до підвищення ефективності роботи водіїв і зменшення плинності кадрів.

Висновки. *Антикризове управління в транспортному підприємстві включає комплексний підхід, який враховує фінансові, операційні, маркетингові та кадрові аспекти. Рішення щодо реструктуризації боргів, оновлення автопарку, оптимізації логістики та розвитку цифрових технологій дозволили не лише стабілізувати ситуацію, але й забезпечити подальший розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.*

Приклад виходу з кризи фермерського підприємства

Фермерське підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та овочів, потрапило в кризу через кілька основних факторів:

Неврожаї та непередбачувані погодні умови: через посуху та несприятливі погодні умови на протязі останнього року значно знизилися врожаї, що спричинило падіння доходів.

Зростання витрат на виробництво: через інфляцію збільшилися витрати на добрива, насіння, паливо та технічне обслуговування.

Зменшення попиту на продукцію: через економічну нестабільність у країні знизився попит на деякі види продукції фермерського господарства, зокрема на органічні продукти та овочі.

Фінансові труднощі: фермерське підприємство мало великі борги перед постачальниками та банками, що ускладнювало ведення господарства.

1. Аналіз причин кризи

Для ефективного вирішення кризи необхідно провести комплексний аналіз причин її виникнення:

Погодні умови: несприятливі погодні умови (посуха, заморозки) значно погіршили врожайність та скоротили кількість продукції.

Високі витрати на виробництво: зростання цін на паливо, добрива та насіння призвело до збільшення виробничих витрат.

Зменшення попиту на продукцію: економічні труднощі у країні призвели до зменшення купівельної спроможності, що вплинуло на обсяги збуту фермерської продукції.

Неоптимізовані процеси: відсутність чіткої стратегії щодо збереження та збуту продукції, а також неефективне управління ресурсами (технікою, робочою силою).

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Керівництво фермерського підприємства розробляє стратегію виходу з кризи, яка включає наступні ключові напрямки:

2.1. Фінансова стабілізація

Реструктуризація боргів: фермерське господарство звертається до кредиторів і постачальників з проханням про пролонгацію термінів погашення боргів або зниження відсоткових ставок.

Залучення фінансування: для забезпечення ліквідності підприємства проводиться залучення додаткових інвестицій через кредити або інвестиційні програми.

Оптимізація витрат: здійснюється моніторинг витрат на добрива, паливо та інші ресурси з метою пошуку більш економічних рішень (наприклад, перехід на більш економічні технології обробки ґрунту).

2.2. Аграрна стратегія

Диверсифікація продукції: для зменшення ризиків та залежності від погодних умов фермер розглядає можливість вирощування більш стійких до кліматичних умов культур, таких як бобові або олійні культури.

Перехід на органічне виробництво: з метою підвищення конкурентоспроможності фермер розробляє план для сертифікації органічного виробництва, що дозволить отримати вищі ціни на продукцію.

Впровадження нових технологій: модернізація технічної бази, впровадження автоматизованих систем для зрошення та управління урожайністю.

2.3. Оптимізація збуту та маркетингу

Збільшення каналів збуту: фермерське господарство починає співпрацювати з новими постачальниками та ринками (наприклад, співпраця з великими мережами супермаркетів або створення онлайн-магазину для реалізації продукції).

Інтенсифікація маркетингової діяльності: запуск рекламних кампаній через інтернет-ресурси, соціальні мережі, а також участь у місцевих виставках та ярмарках для просування продукції.

2.4. Оптимізація виробничих процесів

Підвищення ефективності використання ресурсів: впровадження нових технологій зменшення витрат води, добрив і пестицидів за допомогою системи точного землеробства.

Аутсорсинг частини функцій: наприклад, передача частини логістичних завдань зовнішнім компаніям, що дозволить знизити витрати на транспортування.

2.5. Покращення управління персоналом

Перегляд системи мотивації: введення бонусної системи для працівників на основі досягнутих результатів, що сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.

Навчання та розвиток: проведення тренінгів для працівників на тему новітніх технологій агровиробництва, управління фермерським господарством, фінансів.

3. Впровадження управлінських рішень

Після розробки стратегії фермерське господарство починає впроваджувати наступні управлінські рішення:

Реструктуризація боргів: було досягнуто домовленості з банками та постачальниками про пролонгацію термінів виплат і зниження відсоткових ставок, що дозволило фермеру отримати тимчасове полегшення в фінансових зобов'язаннях.

Збільшення обсягів збуту: завдяки новим каналам збуту, маркетинговим кампаніям та участі в ярмарках вдалося збільшити продажі продукції на 30%.

Покращення управління ресурсами: впровадження системи точного землеробства дозволило скоротити витрати на добрива та зрошення на 20%, підвищивши ефективність використання ресурсів.

Оптимізація витрат: за рахунок зменшення витрат на технічне обслуговування та модернізацію техніки, а також покращення логістичних процесів фермерське підприємство змогло знизити операційні витрати на 15%.

4. Результати виходу з кризи

- 1) **Фінансова стабільність:** завдяки реструктуризації боргів та оптимізації витрат фермерське господарство змогло покрити свої фінансові зобов'язання і стабілізувати фінансовий стан.
- 2) **Збільшення врожайності:** завдяки впровадженню нових агротехнологій та модернізації технічного обладнання врожайність зросла на 25%.
- 3) **Зростання попиту на продукцію:** завдяки диверсифікації асортименту та розширенню збуту, підприємство змогло збільшити обсяг продажу на 30%.
- 4) **Зниження операційних витрат:** оптимізація процесів та використання нових технологій дозволили зменшити операційні витрати на 15%.
- 5) **Поліпшення морального клімату:** нова система мотивації працівників підвищила їх ефективність і знизила плинність кадрів.

Висновки. *Антикризове управління фермерським підприємством потребує комплексного підходу, що включає фінансову стабілізацію,*

модернізацію виробничих процесів, покращення збуту та маркетингу, а також удосконалення управління персоналом. Завдяки впровадженню нових технологій, диверсифікації послуг та збільшенню ефективності використання ресурсів фермерське господарство змогло не лише подолати кризи, але й створити передумови для сталого розвитку в майбутньому.

Антикризові заходи перукарні

Ситуація:

Перукарня, що працює в середньому міському районі, потрапила в кризову ситуацію через кілька основних факторів:

- 1) **Епідемія COVID-19:** Пандемія призвела до введення локдаунів, обмежень на роботу салонів краси, що спричинило значне падіння доходів підприємства.
- 2) **Зниження попиту:** Після карантину клієнти стали менш часто відвідувати перукарні через економічні труднощі, збільшення безробіття та побоювання перед повторними спалахами захворювань.
- 3) **Зростання конкуренції:** На ринку з'явилася велика кількість нових салонів краси та мобільних перукарів, що пропонують дешевші послуги та вигідніші умови для клієнтів.
- 4) **Збільшення витрат:** Підвищення вартості оренди приміщення, матеріалів та витратних товарів (фарби, шампуні, інструменти) ускладнили фінансову ситуацію.

1. Аналіз причин кризи

Першим кроком для виходу з кризи є ретельний аналіз причин її виникнення:

Пандемія та локдауни: Згорання бізнесу під час локдаунів, обмеження на обслуговування клієнтів та змінене поведінка споживачів (менше бажання відвідувати громадські місця через страх зараження) призвели до значного скорочення доходів.

Зниження попиту: Клієнти стали рідше відвідувати салон через економічні проблеми, зниження доходів та зміну пріоритетів у витратах.

Конкуренція: Нові гравці на ринку пропонують дешевші послуги, що створює додаткову цінову конкуренцію.

Фінансові труднощі: Збільшення витрат на оренду приміщення та інші матеріали через інфляцію та економічну нестабільність посилює фінансовий тиск.

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Для подолання кризи перукарня повинна розробити комплексну стратегію, яка включатиме фінансові, маркетингові, операційні та кадрові рішення.

2.1. Фінансова стабілізація

Оптимізація витрат: Аналіз усіх витрат, зокрема на оренду приміщення, постачання матеріалів та заробітну плату. Можливо, варто домовитись з орендодавцем про знижку або перехід на меншу площу.

Пошук додаткових джерел доходу: Наприклад, продаж косметичних засобів, засобів для догляду за волоссям або пропонування додаткових послуг (наприклад, манікюр, педикюр).

Переговори з постачальниками: Для зменшення витрат на матеріали (фарби, шампуні, бальзами) можна домовитись про знижки або змінити постачальників на більш вигідних умовах.

2.2. Маркетингова та збутова стратегія

Гнучка тарифна політика: Введення спеціальних пропозицій, знижок або програм лояльності для постійних клієнтів (наприклад, 10% знижка на наступну послугу за рекомендацію новому клієнту).

Розвиток онлайн-продажів: Перукарня може розпочати активне просування в інтернеті — створити сайт або акаунт у соціальних мережах для бронювання записів, проведення онлайн-консультацій або продажу косметичних засобів.

Промо-акції та кампанії: Проводити акції, які допоможуть привернути клієнтів, наприклад, “Весняне оновлення волосся” зі знижками на популярні послуги.

Реклама в соціальних мережах: Збільшення активності в Instagram, Facebook або TikTok, де можна показати результати роботи перукарів (до/після), розмішувати відгуки клієнтів і публікувати новини про акції.

2.3. Оновлення послуг та якість обслуговування

Введення нових послуг: Відкриття нових напрямків, таких як стрижки для дітей, спеціалізовані процедури для волосся (наприклад, відновлення після пошкодження) чи послуги для чоловіків, може залучити нову аудиторію.

Удосконалення обслуговування: Постійне підвищення кваліфікації майстрів, введення нових технік та стильних стрижок дозволить підвищити якість послуг і залучити нових клієнтів.

Персоналізація обслуговування: Запровадження системи лояльності, де кожен клієнт отримує персоналізовані пропозиції, залежно від своїх вподобань (наприклад, нагородження постійних клієнтів безкоштовними процедурами).

2.4. Оптимізація управлінських процесів

Автоматизація процесів: Впровадження системи онлайн-запису для клієнтів, що зменшить час на адміністрування і дозволить точніше планувати робочі графіки.

Оптимізація робочих змін: Після аналізу потоку клієнтів можна коригувати графік роботи салону, зменшуючи витрати на персонал у години низького попиту.

Управлінська реорганізація: Спрощення процесів управління та звітності, щоб підвищити ефективність роботи та знизити витрати на внутрішні ресурси.

2.5. Покращення репутації та іміджу

Робота з відгуками: Підвищення уваги до клієнтських відгуків, швидке реагування на негативні відгуки та заохочення позитивних. Можна запропонувати знижку або бонус для клієнтів за відгуки в Інтернеті.

Партнерства: Співпраця з іншими бізнесами (наприклад, модними бутиками, салонами краси, магазинами косметики) може принести нових клієнтів через спільні акції та рекламу.

3. Впровадження антикризових заходів

Після розробки стратегії перукарня приступає до впровадження антикризових заходів:

Запуск рекламних кампаній в соціальних мережах для підвищення обізнаності клієнтів про нові акції та послуги.

Переговори з орендодавцями та постачальниками для зниження орендних платежів і закупівельних витрат.

Зниження витрат на виробничі матеріали через зміну постачальників або купівлю великих партій з більш вигідними знижками.

Впровадження онлайн-запису для спрощення процедури запису і економії часу на адміністрування.

Перегляд цінової політики і впровадження системи лояльності для клієнтів.

4. Результати впровадження антикризових заходів

Після реалізації стратегії антикризових заходів перукарня отримує наступні результати:

- **Збільшення кількості клієнтів** завдяки промо-акціям, рекламі та партнерствам. Кількість нових клієнтів збільшилась на 20%.
- **Зниження витрат** завдяки оптимізації закупок матеріалів та управлінських процесів.
- **Покращення фінансової ситуації:** завдяки зниженню витрат і збільшенню кількості клієнтів, перукарня повернулася до стабільного прибутку.
- **Покращення іміджу і лояльності клієнтів:** зростання кількості позитивних відгуків, залучення нових клієнтів через рекомендації.

Висновки. *Антикризове управління перукарнею вимагає комплексного підходу, що включає фінансову стабілізацію, активне використання маркетингових стратегій, оновлення послуг та покращення якості*

обслуговування клієнтів. Завдяки ефективному управлінню витратами та використанню новітніх технологій бізнес зміг подолати кризу і повернутися до стабільного розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

Антикризові заходи для кейтерингової компанії

Ситуація:

Кейтерингова компанія, яка надає послуги з організації харчування на заходах (весілля, корпоративи, банкетні заходи тощо), потрапила в кризову ситуацію через декілька важливих причин:

- 1) **Пандемія COVID-19:** З початком пандемії та введенням локдаунів значно зменшилась кількість заходів, що потребували послуг кейтерингу. Багато свят було скасовано або перенесено, а корпоративні заходи були переведені в онлайн-формат, що також зменшило попит.
- 2) **Зміни в уподобаннях споживачів:** Люди стали менш охоче проводити великі святкові заходи через економічні труднощі, зменшення доходів та нові норми соціальної дистанції.
- 3) **Високі операційні витрати:** Зростання витрат на закупівлю продуктів, оренду приміщень та обладнання для приготування їжі значно збільшило витрати компанії.
- 4) **Збільшення конкуренції:** Поява нових гравців на ринку, зокрема невеликих локальних компаній та фріланс-шефів, зменшила частку ринку для великої кейтерингової компанії.

1. Аналіз причин кризи

Для ефективного подолання кризи необхідно ретельно проаналізувати основні фактори, що впливають на бізнес:

Економічні обмеження: Пандемія та локдауни призвели до зниження кількості заходів, зменшення бюджету на організацію свят.

Зміни в поведінці споживачів: Зменшення витрат на розважальні та святкові заходи, підвищення обережності щодо великих зборів людей.

Витрати на операційну діяльність: Зростання витрат на продукти, оренду та необхідність постійно підтримувати високу якість послуг навіть при зменшеному попиті.

Конкуренція: Зниження бар'єрів для входу на ринок (малі компанії або фрілансери) збільшили конкуренцію за обмежену кількість замовлень.

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Кейтерингова компанія повинна розробити стратегічний план для відновлення та розвитку бізнесу, включаючи фінансову стабілізацію, маркетингові та операційні заходи.

2.1. Фінансова стабілізація

Оптимізація витрат: Проведення аналізу витрат на інгредієнти, оренду приміщень та обладнання. Наприклад, зменшення кількості запозичених товарів, якщо на них не зростає попит.

Зміна постачальників: Переговори з постачальниками продуктів для отримання знижок або розстрочок. Можливо, варто перейти до більш економічних варіантів постачання.

Управління грошовими потоками: Встановлення суворого контролю за грошовими потоками та зниження зайвих витрат, таких як непотрібні орендні платежі або неефективні рекламні кампанії.

Реструктуризація заборгованості: Якщо компанія має борги, вона може звернутися до кредиторів із пропозицією реструктуризувати борги або отримати пільгові умови погашення.

2.2. Розвиток нових каналів збуту

- **Диверсифікація послуг:** Розширення асортименту послуг. Наприклад, розробка спеціалізованих пропозицій для організації менш масштабних заходів або приготування їжі на замовлення для малих груп (вдома або в офісах).
- **Створення «пакетів послуг»:** Розробка нових форм пакетних пропозицій для організації корпоративів, свят чи невеликих заходів, орієнтуючись на

нові вимоги ринку (наприклад, доставка їжі для малих зустрічей або гнучкі меню для заходів на відкритому повітрі).

- **Цифровізація:** Створення вебсайту або мобільного додатку для онлайн-замовлень та бронювання послуг кейтерингу, що дозволить зручніше взаємодіяти з клієнтами, а також запуск онлайн-консультацій щодо вибору меню та послуг.
- **Доставка їжі:** Оскільки пандемія змінила формат свят, кейтерингова компанія може організувати доставку їжі для невеликих домашніх свят або корпоративів через онлайн-платформи.

2.3. Маркетингова та рекламна стратегія

- **Активація в соціальних мережах:** Просування через Instagram, Facebook та інші платформи, де можна показувати реальні приклади успішних кейсів, зображення страв, відгуки клієнтів. Залучення інфлюенсерів або блогерів для просування послуг.
- **Рекламні акції та знижки:** Введення знижок для нових клієнтів або для постійних замовників, наприклад, пропозиція спеціальних знижок на організацію заходів в офлайн-форматі для невеликих груп.
- **Промо-акції для компаній:** Пропозиції для корпоративних клієнтів: організація корпоративних обідів або невеликих заходів, що підвищують лояльність серед бізнес-замовників.
- **Пошук нових цільових груп:** Орієнтація на нові ринки, наприклад, організація кейтерингу для спортивних заходів, фестивалів, навчальних програм або заходів для малих підприємств.

2.4. Оптимізація операційних процесів

Модернізація процесів приготування їжі: Впровадження нових технологій або методів приготування їжі, які дозволяють зменшити витрати та час приготування, зберігаючи при цьому високу якість.

Автоматизація прийому замовлень: Впровадження онлайн-системи для прийому та управління замовленнями, щоб зменшити навантаження на персонал і поліпшити обслуговування.

Перегляд складу персоналу: Якщо компанія мала надлишок персоналу через скорочення замовлень, варто оптимізувати штат і перевести частину працівників на гнучкий графік або тимчасову роботу.

2.5. Покращення репутації та іміджу

Робота з відгуками клієнтів: Залучення відгуків задоволених клієнтів, активне реагування на негативні коментарі в інтернеті.

Покращення якості обслуговування: Запровадження програм лояльності для постійних клієнтів або бонусних систем для тих, хто робить замовлення на великі заходи.

Участь у благодійних заходах: Організація або участь у благодійних заходах може покращити імідж компанії та збільшити популярність серед нових клієнтів.

3. Впровадження антикризових заходів

Після розробки стратегії компанія приступає до її реалізації. Основні кроки:

Переорієнтація на нові формати послуг: Впровадження нових форматів кейтерингових послуг, зокрема доставку їжі та організацію заходів для малих груп.

Активація рекламних кампаній в інтернеті та соціальних мережах для залучення нових клієнтів.

Реструктуризація фінансів: Перегляд контрактів з постачальниками та орендодавцями для зменшення витрат.

Впровадження онлайн-систем для замовлень: Створення онлайн-платформи для зручного оформлення замовлень.

Зниження витрат на персонал та обладнання через оптимізацію операційних процесів.

4. Результати

- **Фінансова стабільність:** Через оптимізацію витрат та нові канали збуту вдалося зменшити витрати та забезпечити стабільний прибуток.

- **Збільшення попиту:** Впровадження нових послуг і знижок дозволило залучити нових клієнтів, особливо в сегменті доставки їжі.
- **Покращення іміджу:** Просування через соціальні мережі та участь у благодійних проектах сприяли зростанню популярності бренду.
- **Покращення ефективності:** Впровадження цифрових технологій для прийому замовлень та управління процесами значно покращило ефективність.

Висновки. *Антикризові заходи для кейтерингової компанії включають диверсифікацію послуг, оптимізацію витрат, активне використання цифрових технологій і маркетингових стратегій. Комплексний підхід до вирішення фінансових та операційних проблем дозволив компанії не тільки подолати кризу, але й відкрити нові можливості для розвитку в умовах змінного ринку.*

Антикризові заходи для приватного дитячого садка

Ситуація:

Приватний дитячий садок, що спеціалізується на наданні дошкільної освіти та догляду за дітьми, потрапив у кризову ситуацію з кількох основних причин:

- 1) **Зменшення попиту на послуги через економічну нестабільність:** З початком економічної рецесії та інфляцією батьки почали знижувати витрати, і багато хто вирішив скоротити витрати на додаткові послуги для дітей, зокрема приватні дитячі садки.
- 2) **Високі операційні витрати:** Зростання витрат на оплату праці, оренду приміщень, закупівлю продуктів харчування та навчальних матеріалів ускладнило фінансову ситуацію.

3) **Пандемія COVID-19:** У період локдаунів і обмежень на масові зібрання багато батьків відмовились від послуг приватних дитсадків через страх захворіти, а деякі садки були змушені тимчасово закритися.

4) **Проблеми з управлінськими процесами:** Недостатньо ефективна система внутрішнього управління та комунікації між адміністрацією садка, педагогами та батьками, що призводило до неефективного використання ресурсів та низької задоволеності клієнтів.

1. Аналіз причин кризи

Для ефективного подолання кризи, перше, що потрібно зробити — це ретельно проаналізувати основні проблеми:

- **Економічні проблеми:** Зменшення рівня доходів у родинах через економічну нестабільність.
- **Пандемічні обмеження:** Проблеми з адаптацією до нових умов, потреба дотримання санітарних норм, обмеження кількості дітей у групах.
- **Операційні витрати:** Постійне зростання витрат на комунальні послуги, заробітну плату персоналу та закупівлю матеріалів.
- **Конкуренція:** Поява нових гравців на ринку (дошкільні освітні центри, міні-садочки тощо) підвищила конкуренцію.

2. Розробка стратегії виходу з кризи

Ключовим для відновлення стабільності приватного дитячого садка є розробка стратегії виходу з кризи, яка включає фінансову стабілізацію, зниження витрат, залучення нових клієнтів та покращення управлінських процесів.

2.1. Фінансова стабілізація

Оптимізація витрат:

- Перегляд витрат на оренду приміщень: можливо, варто розглянути можливість зміни місцезнаходження або зниження орендної плати за рахунок переговорів із власником.

- Оцінка ефективності використання енергоресурсів: впровадження енергозберігаючих технологій та зменшення витрат на комунальні послуги.
- Оптимізація витрат на харчування: перегляд постачальників і закупівель для зменшення витрат на продукти без шкоди для якості.

Реструктуризація персоналу:

- Перегляд штатного розкладу і оптимізація кількості працівників, зокрема можливе скорочення частини адміністративного персоналу або переведення педагогів на неповний робочий день у періоди зменшеного попиту.
- Впровадження гнучких графіків роботи для персоналу: наприклад, частина співробітників може працювати дистанційно, виконуючи адміністративні обов'язки через онлайн-платформи.

2.2. Розвиток нових каналів збуту

Перехід до онлайн-послуг:

- Впровадження онлайн-занять, таких як навчальні вебінари для дітей, дистанційні курси або консультації для батьків (наприклад, курси розвитку дитини, психологічні консультації).
- Запуск онлайн-запису на відвідування дитсадка через зручний сайт чи мобільний додаток.

Диверсифікація послуг:

- Розширення послуг, наприклад, організація додаткових гуртків чи секцій для дітей (музика, живопис, спорт), що дозволить залучити нових клієнтів.
- Введення послуг для батьків, наприклад, програми для розвитку емоційного інтелекту дітей або консультації з виховання.

Введення гнучких тарифів:

- Введення системи знижок для довгострокових клієнтів або розробка спеціальних програм для багатодітних сімей чи сімей з обмеженими фінансовими можливостями.

- Запуск «пакетних» пропозицій, наприклад, додаткові заняття за зниженою ціною.

2.3. Маркетингова та рекламна стратегія

Активне просування в Інтернеті:

- Розробка онлайн-кампаній у соціальних мережах (Instagram, Facebook), таргетована реклама, контент-маркетинг для залучення нових клієнтів.
- Проведення вебінарів та онлайн-зустрічей з батьками, де розповідається про методики виховання дітей в умовах карантину та важливість дошкільної освіти.
- Просування через відгуки батьків та testimonials (відгуки) про успішні історії розвитку дітей, які відвідують садок.

Знижки та акції:

- Проведення акцій для нових клієнтів, зокрема безкоштовний пробний місяць або значні знижки для тих, хто записується на кілька місяців наперед.
- Створення програми лояльності для існуючих клієнтів, яка надає бонуси за кожного приведенного нового клієнта.

2.4. Покращення якості обслуговування

Покращення умов для дітей:

- Оновлення та модернізація приміщень: ремонт, закупівля нових ігор, матеріалів для навчання, облаштування дитячих кімнат.
- Впровадження нових методик навчання: використання інноваційних підходів у навчанні, інтерактивних ігор, мультисенсорних методів.

Підвищення кваліфікації педагогів:

Проведення регулярних тренінгів для вихователів та педагогів, вдосконалення їхніх навичок, особливо в дистанційному навчанні або у роботі з дітьми з особливими потребами.

Відкритість та комунікація з батьками:

- Регулярні зустрічі з батьками (як в офлайн, так і онлайн-форматі), щоб обговорювати успіхи дітей і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

- Створення онлайн-чатів чи спеціальних батьківських груп для постійного зворотного зв'язку.

2.5. Покращення управлінської діяльності

Автоматизація процесів:

- Впровадження системи для автоматичного ведення запису дітей на заняття, планування графіків та обліку фінансових операцій.
- Встановлення цифрових платформ для управління документообігом, щоб скоротити витрати на паперову роботу та зробити адміністративні процеси більш ефективними.

Покращення організаційної структури:

- Визначення ключових ролей та відповідальностей серед персоналу, щоб забезпечити більш ефективну координацію між педагогами, адміністрацією та батьками.
- Розробка системи внутрішніх комунікацій для швидкого обміну інформацією.

3. Впровадження антикризових заходів

Після розробки стратегії компанія приступає до її реалізації:

1. **Оптимізація витрат:** Перегляд оренди, зниження витрат на комунальні послуги, оптимізація закупівель.
2. **Маркетингова кампанія:** Запуск активної рекламної кампанії в соцмережах, пропозиція акцій і знижок для нових клієнтів.
3. **Розвиток онлайн-послуг:** Впровадження онлайн-занять, вебінарів для батьків, платформи для запису.
4. **Покращення умов:** Оновлення приміщень і навчальних матеріалів, впровадження нових педагогічних методик.

4. Результати виходу з кризи

- **Фінансова стабільність:** Завдяки зниженню витрат, залученню нових клієнтів через онлайн-платформи і знижки, вдалося стабілізувати фінансову ситуацію.

· **Збільшення попиту:** Залучення нових клієнтів через акції та зміцнення репутації завдяки позитивним відгукам та рекомендаціям.

· **Покращення ефективності:** Впровадження автоматизації та покращення внутрішньої комунікації дозволили знизити витрати на адміністративну діяльність.

· **Покращення іміджу:** Завдяки активному маркетингу та покращенню якості послуг садок здобув лояльність клієнтів і поліпшив свою репутацію.

Висновок. *Антикризові заходи для приватного дитячого садка повинні включати комплексний підхід, який охоплює оптимізацію витрат, розширення послуг, активне використання онлайн-каналів та маркетингових стратегій, а також покращення внутрішнього управління. Це дозволить не лише подолати кризу, але й забезпечити сталий розвиток закладу в майбутньому.*



ПИТАННЯ ТА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Питання і тести до розділу 1

1. Які аспекти можуть охоплювати кризи в суспільстві?
2. Яке походження має слово «криза» і яке значення воно мало в давньогрецькому контексті?
3. Які різні підходи до розуміння криз представили автори, згадані в тексті розділу?
4. Як Джозеф Шумпетер описував роль криз у капіталістичному розвитку?
5. Які наслідки можуть мати кризи для економіки та суспільства?
6. Які приклади економічних криз наведені в тексті розділу, і які були їхні причини?
7. Які фактори можуть призводити до тяжкого стану промислових підприємств?
8. Які причини тяжких станів сільськогосподарських підприємств наведені в тексті розділу?
9. Які фактори можуть спричиняти кризи в банках?
10. Як класифікуються кризові явища за різними критеріями?
11. Які характеристики кризових явищ згадані в тексті розділу?
12. Чому важливо систематизувати кризові явища для управління ними?
13. Що таке циклічність у діяльності підприємств і які її основні характеристики?
14. Які фази економічного циклу виділяються в контексті циклічності?
15. Які основні фактори впливають на циклічність діяльності підприємств?
16. Як зміни в попиті та пропозиції можуть впливати на діяльність підприємств?
17. Який вплив мають ціни на сировину на прибутковість підприємств?
18. Яка роль кредитно-грошової політики у формуванні фінансових факторів циклічності?

19. Як коливання валютних курсів впливають на експортно-імпортні операції підприємств?
20. Яким чином політична стабільність може впливати на інвестиційний клімат?
21. Які наслідки можуть мати зміни в законодавстві для підприємств?
22. Які причини можуть викликати кризи в діяльності підприємств?
23. Як економічні та фінансові кризи впливають на обсяги виробництва?
24. Чому важливо, щоб підприємства адаптувалися до змін у ринковому середовищі?
25. Які наслідки можуть виникнути через неякісне управління підприємством?
26. Які підходи до управління можуть допомогти підприємствам мінімізувати ризики циклічності?
27. Чому важливо проводити аналіз ринкових умов для успішної діяльності підприємств?
28. Як кризи впливають на стійкість та адаптивність системи управління в організації?
29. Які слабкі сторони організації можуть виявитися під час кризи?
30. Як криза може сприяти інноваційному розвитку організації?
31. Які зміни в організаційній структурі можуть бути викликані кризовими ситуаціями?
32. Які потенційні негативні наслідки можуть виникнути, якщо організація не здатна належним чином реагувати на кризу?
33. Які фактори можуть вплинути на конкурентоспроможність організації під час кризи?
34. Яким чином криза може стати можливістю для навчання і розвитку в організації?
35. Які специфічні кризи можуть виникнути в підприємствах різних галузей (машинобудування, сільське господарство, легка промисловість тощо)?
36. Як економічні, технологічні та організаційні кризи можуть вплинути на фінансові результати підприємства?

37. Які управлінські стратегії можуть допомогти організації пережити кризу та підвищити її стійкість?
38. Як зовнішні фактори, такі як політична нестабільність або зміни в законодавстві, можуть впливати на кризові ситуації в організаціях?
39. Чому важливо своєчасно виявляти та реагувати на кризи в підприємствах?
40. Яким чином компанії з високою гнучкістю можуть використовувати кризу для зміцнення своїх ринкових позицій?
41. Які стратегії можуть допомогти менш конкурентоспроможним компаніям адаптуватися до кризових умов?
42. Як кризи можуть вплинути на ринок у цілому та створити нерівні умови для конкуренції?

Тест 1: Основні поняття

1. Що таке циклічність у діяльності підприємств?

- а) Постійне зростання виробництва
- б) Періодичні коливання в економічній активності
- в) Відсутність змін у попиті

2. Які фази економічного циклу виокремлюють?

- а) Літній та зимовий
- б) Підйом, пік, спад і депресія
- в) Стимування та прискорення

Тест 2: Фактори циклічності

3. Які фактори впливають на циклічність у діяльності підприємств?

- а) Лише економічні
- б) Економічні, фінансові та соціально-політичні
- в) Тільки соціально-політичні

4. Що з наведеного є економічним фактором циклічності?

- а) Курс валют
- б) Зміни в попиті та пропозиції
- в) Політична стабільність

Тест 3: Кризи в діяльності підприємств

5. Які типи криз можуть виникати в діяльності підприємств?

- а) Економічні та фінансові
- б) Локальні та глобальні
- в) Обидва варіанти (а) та (б)

6. Що може бути наслідком неякісного управління?

- а) Зростання прибутковості
- б) Кризи в діяльності підприємства
- в) Поліпшення умов роботи

Тест 4: Управління ризиками

7. Які заходи можуть допомогти підприємствам мінімізувати ризики?

- а) Відсутність планування
- б) Ефективне планування та аналіз ринкових умов
- в) Ігнорування змін у ринковому середовищі

8. Чому важливо адаптувати стратегії підприємства?

- а) Для збереження традицій
- б) Щоб реагувати на зміни в ринковому середовищі
- в) Для підвищення витрат

Тест 5: Основні поняття

9. Яке з наступних тверджень правильно описує роль криз у розвитку організації?

- а) Кризи завжди призводять до втрати конкурентоспроможності.
- б) Кризи можуть сприяти трансформації та пошуку нових шляхів для зростання.
- в) Організації не можуть навчитися на своїх помилках.

10. Що може стати наслідком кризи для організації?

- а) Зниження інноваційного розвитку.
- б) Впровадження нових технологій і управлінських підходів.
- в) Зниження ефективності комунікації.

Тест 6: Типи криз

11. Які з наведених типів криз можуть виникати в організації?

- а) Економічні, технологічні, організаційні, ринкові, соціальні
- б) Логістичні, фінансові, екологічні
- в) Тільки економічні

12. Що з наступного може бути причиною економічної кризи?

- а) Зниження цін на продукцію
- б) Вплив технологічних змін
- в) Політична стабільність

Тест 7: Вплив криз

13. Який з наступних факторів впливає на здатність організації залишатися конкурентоспроможною під час кризи?

- а) Наявність фінансової подушки
- б) Стабільність на ринку
- в) Відсутність інновацій

14. Як криза може стати каталізатором змін?

- а) Вона завжди призводить до негативних наслідків.
- б) Вона спонукає організації шукати нові ресурси та шляхи розвитку.
- в) Вона заважає організаціям адаптуватися до змін.

Тест 8: Реакція на кризи

15. Які заходи можуть допомогти організації підвищити стійкість під час кризи?

- а) Ігнорування зовнішніх змін
- б) Швидка реакція на виклики та впровадження інновацій
- в) Зменшення витрат на розвиток

16. Чому важливо вчасно виявляти та реагувати на кризи?

- а) Це дозволяє уникнути фінансових витрат.
- б) Це критично важливо для забезпечення стабільності та розвитку.
- в) Це не має значення, якщо криза незначна.

Питання і тести до розділу 2

- 1) Які основні причини виникнення макроекономічних криз?
- 2) Як глобальні шоки впливають на національні економіки під час криз?
- 3) Які ознаки системного характеру мають макроекономічні кризи?
- 4) Як інфляція може впливати на рівень безробіття під час економічних криз?
- 5) Які наслідки має гіперінфляція для фінансової системи країни?

- 6) Які механізми можуть використовувати центральні банки для контролю інфляції під час криз?
- 7) Яким чином дефляція може спровокувати економічний спад?
- 8) Які фактори можуть призводити до зниження інвестиційної активності в країні?
- 9) Як високий рівень безробіття впливає на соціально-економічну ситуацію в країні?
- 10) Які зміни можуть відбуватися на мікроекономічному рівні під час криз?
- 11) Як глобалізація впливає на швидкість поширення макроекономічних криз між країнами?
- 12) Які є способи для держави знизити ризик економічних криз?
- 13) Які уроки можна винести з криз, таких як світова фінансова криза 2008 року?
- 14) Як підприємства можуть адаптуватися до нових ринкових умов під час криз?
- 15) Які довгострокові наслідки можуть мати економічні кризи для розвитку країн?

Тест 1: Загальні поняття

1. Яка з наступних ситуацій є прикладом макроекономічної кризи?

- A) Банкрутство окремої компанії
- B) Високе безробіття в країні
- C) Зменшення продажів в одному секторі

2. Що таке інфляція?

- A) Зниження загального рівня цін
- B) Підвищення загального рівня цін
- C) Відсутність зміни цін

3. Яка з наведених причин викликає інфляцію попиту?

- A) Збільшення виробничих витрат
- B) Зростання споживчого попиту
- C) Підвищення процентних ставок

Тест 2: Інфляція та її наслідки

- 1. Які наслідки може мати висока інфляція?**
 - А) Зниження купівельної спроможності населення
 - В) Підвищення інвестиційної активності
 - С) Зменшення безробіття
- 2. Що таке гіперінфляція?**
 - А) Помірне підвищення цін
 - В) Різке і швидке підвищення цін
 - С) Підвищення цін на окремі товари
- 3. Що таке стагфляція?**
 - А) Висока інфляція з одночасним зростанням ВВП
 - В) Висока інфляція з високим безробіттям
 - С) Зниження рівня цін в економіці

Тест 3: Дефляція та безробіття

- 1. Що таке дефляція?**
 - А) Підвищення загального рівня цін
 - В) Зниження загального рівня цін
 - С) Стабільність цін
- 2. Які наслідки може мати дефляція для економіки?**
 - А) Підвищення попиту на товари
 - В) Зниження витрат на виробництво
 - С) Зменшення споживчого попиту
- 3. Яка форма безробіття виникає під час економічних спадів?**
 - А) Структурне
 - В) Сезонне
 - С) Циклічне

Тест 4: Зниження інвестиційної активності

- 1. Які чинники можуть призвести до зниження інвестиційної активності?**
 - А) Високі процентні ставки
 - В) Зростання споживчого попиту
 - С) Підвищення інвестиційної впевненості

2. **Як зниження інвестиційної активності впливає на економічне зростання?**

- A) Підвищує темпи зростання
- B) Призводить до скорочення виробничих потужностей
- C) Не має жодного впливу

3. **Які заходи можуть стимулювати відновлення інвестицій після кризи?**

- A) Підвищення податків
- B) Зниження процентних ставок
- C) Скорочення державних витрат

Тест 5: Основи державного управління кризами

1. **Яка з наступних функцій не є частиною державного управління в процесі подолання криз?**

- A) Стратегічне планування
- B) Розробка нових рекламних кампаній
- C) Оцінка загроз

2. **Яка роль державного управління в кризовій ситуації?**

- A) Забезпечення хаосу в управлінні
- B) Швидка реакція на загрози
- C) Відмова від співпраці з міжнародними організаціями

3. **Що є важливим аспектом завчасної підготовки до криз?**

- A) Ігнорування можливих ризиків
- B) Розробка стратегій попередження ризиків
- C) Збільшення боргового навантаження

Тест 6: Процес моніторингу та реагування

1. **Яка система є суттєвою для виявлення ранніх ознак можливих криз?**

- A) Система моніторингу
- B) Система реклами
- C) Система управління ресурсами

2. **Що допомагає знизити панічні настрої серед громадян під час криз?**

- A) Прозорість комунікації
- B) Мовчання з боку держави

С) Ігнорування ситуації

3. Чому важливий післякризовий аналіз?

А) Для усунення наслідків конкретної кризи

В) Для подальшого погіршення ситуації

С) Для затвердження нових податків

Тест 7: Довгострокові умови стабільності

1. Яка з наведених цілей не є частиною державного управління в кризовий період?

А) Запобігання новим загрозам

В) Створення хаосу в суспільстві

С) Посилення стійкості суспільства

2. Як державні органи можуть підтримувати соціальний порядок під час кризи?

А) Координуючи дії з іншими інституціями

В) Ігноруючи суспільство

С) Зменшуючи інвестиції

3. Який підхід до управління ризиками і кризовими ситуаціями є ключовим для державного управління?

А) Системний підхід

В) Індивідуальний підхід

С) Спонтанний підхід

Питання і тести до розділу 3

- 1) Які ключові фактори впливають на розвиток промисловості в сучасній економіці?
- 2) Як нові технології можуть змінити виробничі процеси в промисловому секторі?
- 3) Які специфічні виклики постають перед сільським господарством у контексті економічного зростання?
- 4) Яку роль відіграє сфера послуг у загальному розвитку національної економіки?
- 5) Які міжгалузеві зв'язки можуть сприяти зростанню економіки?

- 6) Як державна політика може стимулювати інвестиції в різних галузях економіки?
- 7) Які заходи можуть бути вжиті для покращення клієнтського сервісу у сфері послуг?
- 8) Які стратегії можуть використовувати підприємства для адаптації до змін у споживчому попиті?
- 9) Як інновації можуть вплинути на управління ризиками в фінансовому секторі?
- 10) Які переваги диверсифікації врожаю в аграрному секторі?
- 11) Як технологічні інновації можуть покращити кібербезпеку підприємств?
- 12) Які бізнес-моделі можуть бути ефективними в умовах кризи?
- 13) Як гнучкість у управлінні проектами може допомогти підприємствам адаптуватися до нових умов?
- 14) Яке значення має фінансування наукових досліджень для інноваційного розвитку підприємств?
- 15) Які екологічні та соціальні інновації можуть позитивно вплинути на імідж компанії?

Тест 1: Основи антикризового управління

1. Що таке антикризове управління?

- A) Процес підвищення прибутковості
- B) Система заходів для подолання кризових ситуацій
- C) Методи маркетингової стратегії

2. Яка з наступних складових не є частиною антикризового управління?

- A) Діагностика кризових ситуацій
- B) Прогнозування
- C) Розробка рекламної кампанії

3. Яка мета антикризового управління?

- A) Максимізація витрат
- B) Забезпечення стабільності організації

С) Зменшення конкурентоспроможності

Тест 2: Процес антикризового управління

1. **Який етап антикризового управління передбачає реалізацію розроблених стратегій?**
 - А) Діагностика
 - В) Впровадження заходів
 - С) Моніторинг
2. **Що включає в себе діагностика кризових ситуацій?**
 - А) Визначення нових ринків
 - В) Аналіз фінансових показників і конкурентного середовища
 - С) Розробка нових продуктів
3. **Яка з цих дій є важливою для збереження довіри стейкхолдерів?**
 - А) Впровадження нових технологій
 - В) Комунікація про плани і результати
 - С) Зменшення витрат на маркетинг

Тест 3: Ефективність антикризового управління

1. **Яка з наступних є ознакою ефективного антикризового управління?**
 - А) Підвищення боргового навантаження
 - В) Збільшення ліквідності
 - С) Зниження якості продукції
2. **Що таке профілактика майбутніх криз?**
 - А) Впровадження системи моніторингу і раннього виявлення проблем
 - В) Зменшення витрат на рекламу
 - С) Залучення нових інвесторів
3. **Яка з наступних дій допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства?**
 - А) Скорочення кількості працівників
 - В) Розробка нових продуктів
 - С) Збільшення цін на продукцію

Тест 4: Основи галузевого розвитку

1. **Який аспект є ключовим для економічного зростання в країні?**
 - А) Зниження рівня освіти

- В) Розвиток галузей економіки
 - С) Скорочення виробництв
2. **Які галузі складають економіку?**
- А) Лише промисловість
 - В) Промисловість, сільське господарство, сфера послуг та транспорт
 - С) Лише сфера послуг і транспорт
3. **Яка галузь економіки забезпечує значну частку ВВП у багатьох країнах?**
- А) Промисловість
 - В) Сільське господарство
 - С) Сфера послуг

Тест 5: Виклики та інвестиції

1. **Які інвестиції необхідні для розвитку сільського господарства?**
- А) У виробництво електроніки
 - В) У інфраструктуру та агрономічні дослідження
 - С) У маркетинг
2. **Яка роль міжгалузевих зв'язків у розвитку економіки?**
- А) Вони не мають значення
 - В) Сприяють доступності товарів та підтримують зростання
 - С) Виключно знижують витрати
3. **Які фактори важливі для успішного розвитку галузей економіки?**
- А) Зменшення інвестицій та обмеження інновацій
 - В) Стимулювання інвестицій, розвиток інфраструктури та підтримка інновацій
 - С) Відмова від розвитку інфраструктури

Тест 6: Антикризове управління

1. **Чому галузеві аспекти антикризового управління є важливими?**
- А) Вони не враховують специфіку різних секторів
 - В) Кожна галузь має унікальні виклики та можливості
 - С) Вони однакові для всіх галузей
2. **Який вплив має розвиток транспорту на економіку?**
- А) Зменшує доступність товарів
 - В) Сприяє зростанню виробництв і споживчого попиту

С) Не впливає на економіку

3. Яка мета державної політики в контексті розвитку галузей?

А) Гальмування інвестицій

В) Стимулювання інвестицій і підтримка інновацій

С) Зниження кваліфікації робочої сили

Тест 7: Основи інноваційної спрямованості

1. Яка роль інноваційної спрямованості в антикризовому розвитку підприємств?

А) Зниження витрат

В) Забезпечення довгострокової стійкості

С) Обмеження технологічних впроваджень

2. Що дозволяє автоматизація виробничих процесів?

А) Підвищити витрати

В) Знизити витрати та підвищити ефективність

С) Відмовитися від інвестицій

3. Які можливості відкриває цифровізація для підприємств?

А) Обмеження доступу до ринків

В) Зниження рівня конкурентоспроможності

С) Швидке реагування на зміни в споживчому попиті

Тест 8: Розробка продуктів і бізнес-моделі

1. Яка стратегія допомагає зменшити залежність від окремих сегментів ринку?

А) Зменшення асортименту

В) Диверсифікація асортименту

С) Впровадження монопродукту

2. Що таке Agile-методології?

А) Підходи, що спрощують процеси

В) Гнучкі методи управління проектами

С) Стратегії, що обмежують інновації

3. Яка важливість інвестицій в дослідження та розробки?

А) Зниження конкурентоспроможності

В) Створення інноваційних продуктів

С) Витрати на маркетинг

Тест 9: Соціальні та екологічні інновації

1. Які інновації підвищують імідж компанії?

- A) Лише фінансові інновації
- B) Екологічні та соціальні інновації
- C) Всі інновації без винятку

2. Яка з наступних заяв є вірною?

- A) Інноваційна спрямованість не впливає на стійкість підприємства.
- B) Здатність швидко адаптуватися є важливою для виходу з кризових ситуацій.
- C) Впровадження нових технологій не є критично важливим.

3. Чому підприємства повинні впроваджувати нові технології?

- A) Для зменшення витрат і підвищення ефективності
- B) Для утримання старих методів роботи
- C) Для ігнорування змін у ринку

Питання і тести до розділу 4

- 1) Які макроекономічні показники найбільше впливають на платоспроможність споживачів?
- 2) Як політична стабільність країни може впливати на бізнес?
- 3) Які соціокультурні зміни можуть вплинути на попит на продукцію підприємства в умовах кризи?
- 4) Які нові технології можуть стати вирішальними для адаптації бізнес-моделей підприємства?
- 5) Як аналіз конкурентного середовища може допомогти підприємству виявити нові можливості?
- 6) Які методи можна використовувати для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства?
- 7) Як SWOT-аналіз може сприяти розробці антикризових стратегій?
- 8) Які ризики можуть виникнути внаслідок зміни політики держави щодо бізнесу?

- 9) Які альтернативні продукти можуть загрожувати позиціям вашого підприємства на ринку?
- 10) Як зміни в демографії можуть вплинути на стратегії маркетингу підприємства?
- 11) Яким чином вхідні бар'єри можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства?
- 12) Як можна виявити нові ринки для реалізації продукції в умовах кризи?
- 13) Які фактори можуть вплинути на інвестиційний клімат у країні?
- 14) Як підприємство може адаптуватися до змін у вподобаннях споживачів?
- 15) Які методи дослідження ринкового оточення є найефективнішими для антикризового управління?
- 16) Які основні етапи складання профілю середовища, і чому вони є критично важливими?
- 17) Як визначення мети впливає на якість складання профілю середовища?
- 18) Які методи збору даних є найбільш ефективними для аналізу середовища?
- 19) Яким чином спостереження може доповнити дані, отримані через опитування та інтерв'ю?
- 20) Як класифікація і систематизація даних допомагають в аналізі середовища?
- 21) Які соціокультурні фактори необхідно враховувати при визначенні ключових тенденцій?
- 22) Як економічні показники впливають на оцінку ринкового середовища?
- 23) Які екологічні аспекти важливі для аналізу при складанні профілю середовища?
- 24) Яким чином політична стабільність може впливати на успішність бізнесу в умовах кризи?
- 25) Як матриця складання профілю середовища може допомогти в прийнятті антикризових рішень?

- 26) Які фактори можуть свідчити про високий потенціал здійснення проекту?
- 27) Як деталізований аналіз ринку може допомогти в формуванні стратегії антикризового управління?
- 28) Які елементи SWOT-аналізу найбільш важливі для оцінки ринкового середовища?
- 29) Які реалістичні коротко- та довгострокові цілі можна встановити для підприємства в умовах кризи?
- 30) Як пріоритизація стратегічних напрямків може допомогти у стабілізації бізнесу?

Тест 1: Аналіз зовнішнього середовища

- 1. **Які макроекономічні чинники впливають на платоспроможність споживачів?**
 - А) Кліматичні зміни
 - В) ВВП, рівень безробіття, інфляція
 - С) Культурні тренди
- 2. **Яка з наступних характеристик стосується політичних факторів?**
 - А) Соціальні тренди
 - В) Стабільність політичної ситуації та державна політика щодо бізнесу
 - С) Технологічні інновації
- 3. **Що може впливати на попит на продукцію або послуги підприємства?**
 - А) Рівень зарплат
 - В) Соціокультурні фактори, такі як зміни в потребах споживачів
 - С) Конкуренція на ринку

Тест 2: Аналіз конкурентного середовища

- 1. **Що необхідно оцінити при аналізі вхідних бар'єрів?**
 - А) Дослідження споживчих вподобань
 - В) Перешкоди для нових учасників ринку
 - С) Внутрішні процеси компанії

2. Яка мета ідентифікації конкурентів?

- A) Визначити ціни на продукцію
- B) Розуміти сильні та слабкі сторони основних гравців на ринку
- C) Знати історію компаній

3. Що таке альтернативні продукти?

- A) Продукти, які доповнюють основну пропозицію
- B) Продукти, що можуть замінювати пропозицію підприємства
- C) Продукти, що належать до різних категорій

Тест 3: SWOT-аналіз

1. Які з наступних елементів належать до сильних сторін (Strengths) підприємства?

- A) Визначення конкурентних переваг
- B) Виявлення недоліків
- C) Оцінка зовнішнього середовища

2. Що означає виявлення слабких сторін (Weaknesses) підприємства?

- A) Визначення можливостей для зростання
- B) Виявлення критичних недоліків у кризових умовах
- C) Оцінка ризиків на ринку

3. Що розглядається як можливості (Opportunities) в SWOT-аналізі?

- A) Технологічні інновації
- B) Нові ринки та потреби споживачів, які можуть бути реалізовані в кризовий період
- C) Сильні конкуренти

Тест 4. Який з наступних етапів є першим у формуванні стратегії антикризового управління?

- A) Формулювання цілей і пріоритетів
- B) Аналіз ринку
- C) Адаптація продукту або послуги
- D) Моніторинг тенденцій

Тест 5. Що таке SWOT-аналіз?

- A) Метод оцінки фінансових показників
- B) Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
- C) Інструмент для розробки нових продуктів
- D) Процес управління клієнтськими відносинами

Тест 6. Який з наступних аспектів є критично важливим для фінансової стабілізації підприємства?

- A) Зменшення асортименту товарів
- B) Оптимізація витрат
- C) Скорочення чисельності персоналу
- D) Впровадження нових технологій

Тест 7. Чому важливо підтримувати зв'язки з клієнтами під час кризи?

- A) Це зменшує витрати на рекламу
- B) Це підвищує лояльність клієнтів
- C) Це дозволяє зменшити асортимент
- D) Це забезпечує стабільні доходи

Тест 8

Який із зазначених підходів допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку?

- A) Ігнорування змін у поведінці споживачів
- B) Постійний моніторинг і корекція стратегій
- C) Зменшення інвестицій в інновації
- D) Встановлення високих цін на продукцію

Питання і тести до розділу 5

- 1) Яка роль методичного забезпечення діагностики загрози для стійкої діяльності підприємств?
- 2) Які внутрішні фактори слід аналізувати при оцінці ресурсів підприємства?
- 3) Які інструменти допомагають у виявленні сильних і слабких сторін підприємства?
- 4) Що таке PEST-аналіз і як він допомагає у оцінці зовнішніх факторів?
- 5) Які макроекономічні загрози можуть вплинути на діяльність підприємства?
- 6) Які методи використовуються для ідентифікації та оцінки ризиків?

- 7) Чому важливо запроваджувати систему моніторингу в процесі антикризового управління?
- 8) Які стратегії можуть бути розроблені для реагування на виявлені загрози?
- 9) Як залучення стейкхолдерів може поліпшити процес діагностики загроз?
- 10) Які фінансові показники слід враховувати під час аналізу кризового стану підприємства?
- 11) Як оцінка управлінських процесів може допомогти виявити потенційні внутрішні проблеми?
- 12) Які зовнішні фактори можуть становити загрозу для підприємства в умовах кризи?
- 13) Які переваги дає сценарний аналіз у управлінні ризиками?
- 14) Чому регулярний моніторинг ключових показників важливий для запобігання кризам?
- 15) Як методичне забезпечення діагностики кризового стану підприємства сприяє його адаптивності?
- 16) Яка роль індикаторів кризового стану підприємства у виявленні потенційних проблем?
- 17) Які фінансові індикатори є найбільш критичними для оцінки кризового стану підприємства?
- 18) Як зниження рентабельності може свідчити про проблеми в управлінні витратами?
- 19) Чому ліквідність є важливим показником для фінансової стабільності підприємства?
- 20) Які наслідки можуть бути від погіршення боргового навантаження?
- 21) Які операційні аспекти слід враховувати при аналізі індикаторів кризового стану?
- 22) Як зниження продуктивності праці може вплинути на фінансовий стан підприємства?

- 23) Які управлінські індикатори можуть свідчити про проблеми в корпоративній культурі?
- 24) Яке значення має плинність кадрів для стабільності організації?
- 25) Як зовнішні індикатори, такі як конкурентний тиск, можуть впливати на підприємство?
- 26) Які макроекономічні фактори можуть підвищити ризики для підприємства?
- 27) Які заходи можна вжити для своєчасної реакції на кризові ознаки?
- 28) Чому комплексний аналіз індикаторів є важливим для стабільності підприємства?
- 29) Які кроки слід вжити для стабілізації діяльності підприємства в умовах кризи?
- 30) Як своєчасне реагування на індикатори може вплинути на довгострокову стійкість підприємства?
- 31) Які п'ять основних фінансових показників входять до складу Альтман Z-Score, і чому вони важливі для оцінки ймовірності банкрутства підприємства?
- 32) Як інтерпретуються результати Альтман Z-Score в залежності від отриманого значення?
- 33) Які фактори впливають на коефіцієнт Бівера, і як його значення може свідчити про фінансову стабільність підприємства?
- 34) У чому полягає основна різниця між Альтман Z-Score та чотирифакторною моделлю Спрінгейта?
- 35) Як модель Таффлера оцінює ймовірність фінансових труднощів у підприємстві, і які основні показники вона використовує?
- 36) Яка роль економічної доданої вартості (EVA) у чотирифакторній моделі Спрінгейта?
- 37) Які основні компоненти Z-індексу Лиса, і яку інформацію вони можуть надати про фінансовий стан підприємства?

- 38) Яким чином універсальна дискримінантна функція прогнозування кризового стану може допомогти в управлінні фінансовими ризиками підприємства?
- 39) Які виклики можуть виникати під час використання багатофакторних моделей для прогнозування кризових станів?
- 40) Як змінюються ризики фінансової нестабільності підприємств у залежності від змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи чи зміни в законодавстві?

Тест 1. Який із наведених аналізів використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства?

- A) PEST-аналіз
- B) SWOT-аналіз
- C) Фінансовий аналіз
- D) Сценарний аналіз

Тест 2. Що охоплює PEST-аналіз?

- A) Лише політичні аспекти
- B) Політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти
- C) Лише економічні аспекти
- D) Лише технологічні аспекти

Тест 3. Який із наведених методів допомагає у прогнозуванні можливих кризових ситуацій?

- A) SWOT-аналіз
- B) Моделювання ризиків
- C) Аналіз витрат
- D) Оцінка дебіторської заборгованості

Тест 4. Чому важливо запровадити систему моніторингу в підприємстві?

- A) Для зменшення витрат
- B) Для підвищення продуктивності
- C) Для відстеження змін і оперативної реакції на виклики
- D) Для скорочення персоналу

Тест 5. Який з показників використовується для оцінки ліквідності підприємства?

- A) Коефіцієнт рентабельності
- B) Коефіцієнт поточної ліквідності
- C) Коефіцієнт дебіторської заборгованості
- D) Коефіцієнт оборотності

Тест 6. Які з наведених показників є фінансовими індикаторами кризового стану?

- A) Зниження продуктивності праці
- B) Погіршення ліквідності
- C) Висока плинність кадрів
- D) Зростання боргового навантаження

Тест 7. Що може свідчити про зниження рентабельності підприємства?

- А) Зростання обсягів виробництва
- В) Проблеми з управлінням витратами
- С) Підвищення конкурентного тиску
- Д) Зміни в законодавстві

Тест 8. Який індикатор вказує на можливі проблеми з управлінням кредитною політикою?

- А) Зниження обсягів виробництва
- В) Погіршення дебіторської заборгованості
- С) Високий рівень бракованої продукції
- Д) Низький рівень комунікації

Тест 9. Який із зовнішніх індикаторів може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства?

- А) Зниження продуктивності праці
- В) Конкурентний тиск
- С) Зростання рентабельності
- Д) Погіршення ліквідності

Тест 10. Висока плинність кадрів може свідчити про:

- А) Стабільність в управлінні
- В) Низький рівень задоволеності співробітників
- С) Збільшення обсягів продажів
- Д) Підвищення продуктивності праці

Тест 11. Яка з наступних причин є основною для виникнення виробничо-технологічної кризи?

- А) Висока продуктивність
- В) Застаріла технологія
- С) Високий рівень кваліфікації працівників
- Д) Стабільність поставок

Тест 12. Яка з наведених стратегій не є етапом подолання виробничо-технологічної кризи?

- А) Модернізація технологій
- В) Аналіз причин кризи
- С) Підвищення цін на продукцію
- Д) Оптимізація процесів

Тест 13. Який з показників використовується для оцінки стану підприємства під час аналізу причин кризи?

- A) Обсяг продажів
- B) Коефіцієнт плинності кадрів
- C) Фінансові та виробничі показники
- D) Рівень задоволеності клієнтів

Тест 14. Що є важливим для успішної модернізації технологій?

- A) Ігнорування навчання працівників
- B) Впровадження нових технологій без аналізу
- C) Залучення працівників до процесу змін
- D) Зменшення інвестицій в нове обладнання

Тест 15. Яка стратегія допомагає зменшити витрати та підвищити гнучкість виробництва?

- A) Залучення зовнішніх консультантів
- B) Оптимізація управління запасами
- C) Збільшення кількості працівників
- D) Використання застарілих технологій

Тест 16. Яка роль відкритої комунікації у подоланні кризи?

- A) Збільшити страх і опір змінам
- B) Сприяти нерозумінню між керівництвом і працівниками
- C) Зменшити страх і опір змінам
- D) Ігнорувати думку працівників

Питання і тести до розділу 6

- 1) Які основні причини виробничо-технологічної кризи на підприємстві згадані в тексті розділу?
- 2) Як застаріла технологія впливає на продуктивність підприємства?
- 3) Чому недостатня кваліфікація працівників є важливою причиною кризи?
- 4) Які проблеми з постачанням можуть призвести до кризових ситуацій?

- 5) Які економічні фактори можуть вплинути на виробничо-технологічний процес?
- 6) Які перші кроки необхідно зробити для подолання виробничо-технологічної кризи?
- 7) Які методи згадуються в тексті для оптимізації виробничих процесів?
- 8) Як важливо залучити співробітників до впровадження змін?
- 9) Яка роль комунікації між керівництвом і працівниками в процесі змін?
- 10) Чому аналіз ризиків є важливим під час впровадження нововведень?
- 11) Що таке фінансове оздоровлення підприємства і які його основні цілі?
- 12) Які ключові етапи включає процес фінансового оздоровлення?
- 13) Чому важливо проводити детальний фінансовий аналіз на першому етапі?
- 14) Які заходи можуть бути включені в стратегію фінансового оздоровлення?
- 15) Яку роль відіграє управлінська структура підприємства в процесі оздоровлення?
- 16) Які зовнішні ресурси можуть бути залучені для фінансового оздоровлення?
- 17) Яке значення має моніторинг результатів вжитих заходів?
- 18) Які законодавчі акти регулюють фінансове оздоровлення підприємств в Україні?
- 19) Які обов'язки покладаються на засновників і керівників підприємств у контексті запобігання банкрутству?
- 20) Які процедури, передбачені законодавством, можуть бути використані для відновлення платоспроможності підприємства?
- 21) Як важливо своєчасно вживати заходи щодо відновлення платоспроможності?
- 22) Що таке санація боржника, і які заходи вона включає?
- 23) Які переваги має укладання мирної угоди між боржником та кредиторами?
- 24) Яку соціальну роль відіграють підприємства в економіці?

Тест 1. Що таке фінансове оздоровлення підприємства?

- A) Процес ліквідації підприємства
- B) Комплекс заходів для відновлення платоспроможності
- C) Зменшення витрат на виробництво
- D) Розширення асортименту продукції

Тест 2. Який перший крок у процесі фінансового оздоровлення підприємства?

- A) Розробка стратегії фінансового оздоровлення
- B) Залучення зовнішніх інвестицій
- C) Проведення детального фінансового аналізу
- D) Моніторинг результатів

Тест 3. Яка з наведених дій є частиною стратегії фінансового оздоровлення?

- A) Зменшення заробітної плати працівників
- B) Оптимізація витрат та реорганізація боргових зобов'язань
- C) Призупинення виробництва
- D) Ліквідація непрофільних підрозділів

Тест 4. Яка роль зовнішніх ресурсів у фінансовому оздоровленні підприємства?

- A) Забезпечення судових витрат
- B) Надання кредитів або інвестицій для реалізації планів оздоровлення
- C) Виведення активів з підприємства
- D) Збільшення боргових зобов'язань

Тест 5. Згідно з українським законодавством, які з наступних документів регулюють фінансове оздоровлення?

- A) Кодекс законів про працю
- B) Цивільний Кодекс України
- C) Закон України «Про місцеве самоврядування»
- D) Закон України «Про екологічний контроль»

Тест 6. Яка з наведених заходів не є частиною системи санації боржника?

- A) Організаційно-господарські дії
- B) Погашення боргів за рахунок прибутку
- C) Вдосконалення фінансових процесів

D) Судове розгляд справи про банкрутство

Тест 7. Чому стадія збуту продукції є критично важливою для компанії?

- A) Вона визначає обсяги виробництва
- B) Вона безпосередньо впливає на фінансові результати
- C) Вона не має значення для бізнесу
- D) Вона лише формує імідж компанії

Тест 8. Який з наведених факторів може призвести до кризи збуту?

- A) Зростання попиту на продукцію
- B) Зміна вподобань споживачів
- C) Збільшення обсягів виробництва
- D) Підвищення цін на товар

Тест 9. Що є одним з основних проявів кризи збуту?

- A) Зростання обсягів продажу
- B) Накопичення товарних запасів
- C) Підвищення іміджу бренду
- D) Зниження витрат на маркетинг

Тест 10. Який з наступних напрямків є важливим для подолання кризи збуту?

- A) Зменшення асортименту продукції
- B) Аналіз ринку і моніторинг конкурентів
- C) Збільшення цін на всі товари
- D) Ігнорування відгуків клієнтів

Тест 11. Яка стратегія може допомогти зміцнити відносини з клієнтами під час кризи збуту?

- A) Збільшення цін на товари
- B) Проведення акцій і знижок
- C) Зменшення обслуговування клієнтів
- D) Випуск нових продуктів без аналізу

Тест 12. Чому важливо адаптуватися до нових умов у процесі збуту?

- A) Щоб знизити витрати
- B) Щоб відповідати вимогам споживачів і ринку
- C) Щоб уникнути інновацій
- D) Щоб зберегти старі стратегії

Тест 13. Яка з наведених дій не є частиною підходу до подолання кризи збуту?

- A) Інновації в продукції
- B) Зменшення маркетингових витрат
- C) Диверсифікація продукції
- D) Поліпшення обслуговування клієнтів

Питання і тести до розділу 7

- 1) Що таке фінансове оздоровлення підприємства і які його основні цілі?
- 2) Які ключові етапи включає процес фінансового оздоровлення?
- 3) Чому важливо проводити детальний фінансовий аналіз на першому етапі?
- 4) Які заходи можуть бути частиною стратегії фінансового оздоровлення?
- 5) Яку роль відіграє управлінська структура підприємства у процесі оздоровлення?
- 6) Які зовнішні ресурси можуть бути залучені для фінансового оздоровлення?
- 7) Чому важливий моніторинг результатів вжитих заходів?
- 8) Які основні законодавчі акти регулюють фінансове оздоровлення підприємств в Україні?
- 9) Які обов'язки покладаються на засновників і керівників підприємств у запобіганні банкрутству?
- 10) Які процедури, передбачені законодавством, можуть бути використані для відновлення платоспроможності підприємства?
- 11) Чому важливо своєчасно вживати заходи щодо відновлення платоспроможності?
- 12) Що таке санація боржника, і які заходи вона включає?
- 13) Які переваги має укладання мирної угоди між боржником та кредиторами?
- 14) Яку соціальну роль відіграють підприємства в економіці?

- 15) Які фінансові зобов'язання можуть бути виконані за рахунок зовнішніх фінансових ресурсів?
- 16) Які ключові етапи включає превентивне планування в антикризовому управлінні?
- 17) Чому важливо проводити оцінку ризиків перед початком планування?
- 18) Як створення сценаріїв допомагає організації підготуватися до кризових ситуацій?
- 19) Які стратегії можуть бути розроблені на основі ідентифікованих ризиків?
- 20) Яким чином комунікація впливає на управління кризовими ситуаціями?
- 21) Чому навчання та підготовка співробітників є важливими для організації?
- 22) Як моніторинг зовнішнього середовища може допомогти в адаптації планів?
- 23) Яка роль інтеграції превентивного планування в організаційну культуру?
- 24) Що таке система раннього попередження і як вона працює?
- 25) Які ключові елементи повинні бути включені в чіткий план дій на випадок кризи?
- 26) Яким чином командна робота і комунікація можуть вплинути на ефективність управління кризою?
- 27) Чому важливо мати гнучкість і адаптивність в умовах кризи?
- 28) Як оцінка ризиків допомагає організації підготуватися до можливих криз?
- 29) Яку роль відіграють навчання та тренінги у підготовці до кризового управління?
- 30) Чому важливо проводити зворотний зв'язок та оцінку дій після кризової ситуації?

Тест 1. Який перший крок необхідно здійснити при формуванні антикризових заходів?

А) Оптимізація витрат

- В) Аналіз фінансового стану
- С) Диверсифікація продуктового портфелю
- Д) Розробка сценаріїв розвитку

Тест 2. Який з наведених факторів не є частиною оптимізації витрат?

- А) Аудит витрат
- В) Зменшення адміністративних витрат
- С) Збільшення виробничих витрат
- Д) Перегляд умов співпраці з постачальниками

Тест 3. Чому важлива диверсифікація продуктового портфелю?

- А) Вона збільшує залежність від окремих ринків
- В) Вона зменшує ризики і збільшує джерела доходів
- С) Вона ускладнює виробничі процеси
- Д) Вона підвищує витрати на маркетинг

Тест 4. Що є основною метою покращення маркетингової стратегії в умовах кризи?

- А) Зменшення витрат на рекламу
- В) Адаптація кампаній до змінюваних умов ринку
- С) Випуск нових продуктів
- Д) Вигнання конкурентів з ринку

Тест 5. Які з наступних дій є частиною управління персоналом під час кризи?

- А) Зменшення кількості співробітників без оцінки потреб
- В) Оцінка потреб у кадрах і підвищення мотивації
- С) Ігнорування навчання персоналу
- Д) Впровадження лише стаціонарних форм зайнятості

Тест 6. Яка дія може бути важливою у випадку високого боргового навантаження?

- А) Збільшення боргів
- В) Фінансова реструктуризація
- С) Ігнорування боргів
- Д) Виплата всіх боргів одразу

Тест 7. Яка стратегія допоможе підприємству оперативно реагувати на зміни ринку?

- А) Упереджуюче планування лише одного сценарію

- В) Розробка кількох сценаріїв розвитку подій
- С) Відмова від планування
- Д) Використання лише традиційних методів

Тест 8. Чому важливо зміцнювати зв'язки з партнерами під час кризи?

- А) Це зменшує витрати на маркетинг
- В) Це забезпечує стабільність поставок і попиту
- С) Це не має значення в умовах кризи
- Д) Це ускладнює виробничі процеси

Тест 9. Що є основною метою превентивного планування в антикризовому управлінні?

- А) Підвищення прибутку
- В) Запобігання кризовим ситуаціям або зменшення їх негативних наслідків
- С) Зниження витрат на виробництво
- Д) Розширення ринкової долі

Тест 10. Який з наступних етапів є першим у процесі превентивного планування?

- А) Розробка стратегій
- В) Оцінка ризиків
- С) Комунікація з партнерами
- Д) Моніторинг зовнішнього середовища

Тест 11. Чому важливо розробляти альтернативні сценарії розвитку подій?

- А) Для підготовки до можливих кризових ситуацій
- В) Для збільшення витрат на рекламу
- С) Для зменшення кількості співробітників
- Д) Для підвищення рентабельності

Тест 12. Який аспект комунікації є критично важливим під час кризових ситуацій?

- А) Швидкість
- В) Тільки внутрішня комунікація
- С) Ігнорування негативних новин
- Д) Використання складної термінології

Тест 13. Який із наступних факторів не є частиною швидкої реакції в антикризовому управлінні?

- A) Система раннього попередження
- B) Гнучкість і адаптивність
- C) Відсутність плану дій
- D) Чітке визначення відповідальних осіб

Тест 14. Навіщо важливо проводити навчання та тренінги для співробітників під час кризового управління?

- A) Для зменшення витрат
- B) Для підвищення готовності до реальних ситуацій
- C) Для зменшення чисельності кадрів
- D) Для підвищення адміністративних витрат

Тест 15. Який аспект гнучкості є важливим для антикризового управління?

- A) Швидка адаптація до нових умов
- B) Ігнорування потреб клієнтів
- C) Постійна відмова від змін
- D) Зосередження тільки на внутрішніх процесах

Тест 16. Яке з наступних тверджень описує систему раннього попередження?

- A) Вона допомагає виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях
- B) Вона не є важливою в антикризовому управлінні
- C) Вона замінює потребу в аналізі ризиків
- D) Вона фокусується тільки на внутрішніх проблемах

Тест 17. Який є перший етап у процесі оцінки ризиків?

- A) Аналіз ризиків
- B) Ідентифікація ризиків
- C) Моніторинг ризиків
- D) Розробка стратегії управління ризиками

Тест 18. Як оцінюються ризики в антикризовому управлінні?

- A) Лише якісно
- B) Лише кількісно
- C) За шкалою (низький, середній, високий)
- D) За загальною вартістю

Тест 19. Яка стратегія може бути застосована для управління ризиками?

- A) Уникнення ризику
- B) Збільшення ризику
- C) Ігнорування ризиків
- D) Лише передачі ризику

Тест 20. Чому важливий моніторинг і перегляд стратегій управління ризиками?

- A) Щоб зменшити витрати
- B) Щоб постійно адаптуватися до змін у середовищі
- C) Щоб зменшити кількість співробітників
- D) Щоб зосередитися на одному ризику

Тест 21. Який з наступних аспектів є важливим для контролю і моніторингу в антикризовому управлінні?

- A) Систематичний моніторинг середовища
- B) Ігнорування зовнішніх факторів
- C) Відсутність плану дій
- D) Фокус на внутрішніх показниках

Тест 22. Яка роль команди під час антикризового управління?

- A) Ігнорувати плани
- B) Визначати ролі та обов'язки
- C) Уникати спілкування
- D) Залишатися пасивною

Тест 23. Що включає ресурсна підтримка в антикризовому управлінні?

- A) Тільки фінансові ресурси
- B) Фінансові, людські, технологічні ресурси
- C) Лише людські ресурси
- D) Ігнорування ресурсів

Тест 24. Який із наступних аспектів допомагає підвищити спроможність організації до подолання криз?

- A) Ненадійні комунікації
- B) Відсутність навчання персоналу
- C) Розробка планів антикризового управління
- D) Відмова від співпраці з партнерами

Тест 25. Яка основна мета антикризової програми?

- A) Підвищення витрат
- B) Запобігання кризовим ситуаціям
- C) Зменшення прибутковості
- D) Залишення бізнесу без змін

Тест 26. Який із наступних аспектів є частиною антикризової програми?

- A) Відмова від аналізу фінансового стану
- B) Оптимізація витрат
- C) Ігнорування ринкових трендів
- D) Зменшення комунікації з партнерами

Тест 27. Які фінансові коефіцієнти використовуються для оцінки ліквідності?

- A) Рентабельність активів
- B) Коефіцієнт поточної ліквідності
- C) Коефіцієнт автономії
- D) Ділова активність

Тест 28. Що є першим етапом процесу оптимізації витрат?

- A) Перегляд контрактів
- B) Визначення пріоритетів
- C) Аналіз витрат
- D) Навчання персоналу

Тест 29. Який результат аналізу фінансового стану підприємства?

- A) Зменшення ліквідності
- B) Систематизовані висновки щодо фінансового стану
- C) Непотрібні витрати
- D) Відсутність ризиків

Тест 30. Як антикризова програма може підвищити конкурентоспроможність підприємства?

- A) Збільшення витрат на рекламу
- B) Диверсифікація продуктового портфеля
- C) Зменшення кількості працівників
- D) Ігнорування потреб клієнтів

Тест 31. Яке значення має оптимізація витрат в антикризовій програмі?

- A) Збільшення боргового навантаження

- В) Підвищення фінансової стабільності
- С) Зниження продуктивності праці
- Д) Витрати на навчання персоналу

Тест 32. Яка роль аналізу фінансового стану в антикризовій програмі?

- А) Виявлення сильних сторін підприємства
- В) Зменшення необхідності в моніторингу
- С) Об'єктивна інформація для управлінських рішень
- Д) Підтримка стаціонарних витрат

Тест 33. Яка основна мета диверсифікації продуктового портфеля?

- А) Збільшення залежності від одного продукту
- В) Зниження ризиків і збільшення джерел доходу
- С) Зменшення кількості продуктів
- Д) Підвищення витрат на виробництво

Тест 34. Який з наступних етапів є першим у процесі диверсифікації?

- А) Розробка нових продуктів
- В) Аналіз ринку
- С) Тестування нових продуктів
- Д) Маркетинг та просування

Тест 35. Що є результатом впровадження нових продуктів у рамках диверсифікації?

- А) Зменшення клієнтської бази
- В) Збільшення ризиків, пов'язаних з попитом
- С) Розширений асортимент продуктів
- Д) Зниження фінансової стійкості

Тест 36. Яка мета покращення маркетингової стратегії?

- А) Ігнорування потреб споживачів
- В) Збереження та збільшення частки ринку
- С) Зниження витрат на рекламу
- Д) Обмеження комунікації з клієнтами

Тест 37. Що включає процес управління персоналом в умовах кризи?

- А) Зниження зарплат всіх працівників
- В) Аналіз потреб у персоналі та мотивація
- С) Ігнорування комунікації в колективі

D) Зменшення кількості тренінгів для працівників

Тест 38. Яка з наступних дій є частиною фінансової реструктуризації?

A) Збільшення боргового навантаження

B) Переговори з кредиторами

C) Відмова від фінансового контролю

D) Зменшення капіталу підприємства

Тест 39. Які результати можуть бути досягнуті через фінансову реструктуризацію?

A) Підвищення боргового навантаження

B) Відновлення платоспроможності

C) Зменшення ліквідності

D) Зниження довіри інвесторів

Тест 40. Яке значення має покращення маркетингової стратегії в умовах кризи?

A) Зменшення шанси на виживання

B) Залучення нових клієнтів і збереження існуючих

C) Ігнорування конкурентів

D) Відмова від використання цифрових каналів

Тест 41. Яка основна мета планування сценаріїв?

A) Зменшення ризиків лише в короткостроковій перспективі

B) Підготовка підприємства до можливих кризових ситуацій

C) Зосередження на одній стратегії

D) Зменшення гнучкості в управлінні

Тест 4.2. Що є першим етапом у процесі планування сценаріїв?

A) Аналіз наслідків

B) Визначення ключових факторів ризику

C) Аналіз зовнішнього середовища

D) Розробка сценаріїв

Тест 43. Який з наступних результатів не є очікуваним при плануванні сценаріїв?

A) Підвищення готовності підприємства до криз

B) Зменшення невизначеності при прийнятті рішень

C) Втрата конкурентоспроможності

D) Швидке реагування на зміни в ринку

Тест 44. Яка основна мета зміцнення зв'язків з партнерами?

- A) Ігнорування потреб партнерів
- B) Укріплення співпраці з ключовими гравцями
- C) Підвищення ризиків у співпраці
- D) Обмеження комунікації з партнерами

Тест 45. Що є важливим етапом у процесі зміцнення зв'язків з партнерами?

- A) Відмова від регулярної комунікації
- B) Аналіз партнерської мережі
- C) Зменшення спільних проєктів
- D) Ігнорування фінансової стійкості партнерів

Тест 46. Який з наступних результатів є можливим після зміцнення зв'язків з партнерами?

- A) Підвищення ризиків у постачаннях
- B) Оптимізація логістики та зменшення витрат
- C) Зниження довіри між партнерами
- D) Втрата можливостей для спільного розвитку

Тест 47. Що включає в себе процес моніторингу відносин з партнерами?

- A) Впровадження системи оцінки ефективності співпраці
- B) Ігнорування результатів співпраці
- C) Обмеження інформаційного обміну
- D) Встановлення односторонніх умов співпраці

Тест 48. Яке значення має планування сценаріїв для антикризового управління?

- A) Зниження можливостей для адаптації
- B) Забезпечення конкурентоспроможності та проактивна реакція на зміни
- C) Ігнорування нових ризиків
- D) Зменшення гнучкості в управлінні

ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ



СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 1

Ситуація: Підприємство «Сонцедар» стикається зі зниженням продажів на 20% через економічну кризу. Основні фінансові показники за останній рік:

- Дохід: 10 млн грн
- Витрати: 8 млн грн
- Чистий прибуток: 2 млн грн

Завдання: Визначити, які заходи слід вжити для стабілізації фінансового стану підприємства. Провести розрахунки, щоб оцінити вплив запропонованих заходів.

Розв'язання

1. Визначення нових показників після зниження продажів:

- Новий дохід = 10 млн грн - 20% = 8 млн грн
- Витрати залишаються без змін на рівні 8 млн грн (можливі заходи з оптимізації витрат будуть розглянуті далі).

2. Оцінка нового чистого прибутку:

Новий чистий прибуток = Новий дохід - Витрати = 8 млн грн - 8 млн грн = 0 грн

Підприємство опиняється в збитковому стані, якщо не вжити заходів.

3. Пропозиції заходів:

Скорочення витрат: Зменшити витрати на 10% (800 тис. грн).

Оптимізація маркетингу: Збільшити рекламу, щоб повернути 10% зниження продажів (800 тис. грн).

Диверсифікація продуктів: Впровадження нових продуктів для залучення нових клієнтів.

4. Розрахунок нового чистого прибутку з вжитими заходами:

Зменшення витрат:

Нові витрати = 8 млн грн - 800 тис. грн = 7,2 млн грн

Припустимо, завдяки заходам дохід зростає до 9 млн грн.

Чистий прибуток = Новий дохід - Нові витрати = 9 млн грн - 7,2 млн грн = 1,8 млн грн.

Висновок

Проведення антикризового управління дозволяє підприємству «Сонцедар» знову отримувати прибуток. Необхідно постійно моніторити ситуацію та адаптувати стратегії у відповідь на зміни ринку. Ключовими етапами є:

- Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів.
- Вжиття заходів для скорочення витрат.
- Пошук нових можливостей для збільшення доходів.

Цей підхід допомагає не тільки в кризових ситуаціях, але і для довгострокової стабільності бізнесу.



СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 2

Ситуація: Підприємство «Берегиня» спеціалізується на виробництві меблів. Через зростання цін на сировину і зниження попиту на продукцію внаслідок економічної кризи, підприємство відчуває фінансові труднощі. Основні фінансові показники:

Дохід: 12 млн грн

Витрати: 10 млн грн

Чистий прибуток: 2 млн грн

Після аналізу ринку виявлено, що:

Ціни на сировину зросли на 15%.

Попит на меблі зменшився на 25%.

Завдання: Визначити нові фінансові показники підприємства після кризових змін і запропонувати заходи для стабілізації бізнесу.

Розв'язання

1. Розрахунок нових показників:

Зміна доходу:

Новий дохід = 12 млн грн - 25% = 12 млн грн $\times$ 0,75 = 9 млн грн

Зміна витрат:

Нові витрати на сировину: 10 млн грн $\times$ 1,15 (зростання на 15%) = 11,5 млн грн

2. Оцінка нового чистого прибутку:

Чистий прибуток = Новий дохід - Нові витрати = 9 млн грн - 11,5 млн грн = - 2,5 млн грн

Підприємство «Берегиня» опинилося у збитковому стані.

3. Пропозиції заходів для стабілізації:

Оптимізація витрат:

Провести аудит витрат та скоротити їх на 15% (1,725 млн грн), зменшивши витрати до 9,775 млн грн.

Диверсифікація продукції:

Впровадження нових моделей меблів, які будуть більш затребувані в умовах кризи.

Покращення маркетингу:

Збільшити інвестиції в рекламу та просування продукції через інтернет-канали, щоб залучити нових клієнтів.

4. Розрахунок нових фінансових показників з урахуванням заходів:

Нові витрати після оптимізації:

Нові витрати = 11,5 млн грн - 1,725 млн грн = 9,775 млн грн

Оцінка можливого зростання доходу:

При успішній реалізації заходів, дохід може зрости до 10,5 млн грн (на 17% завдяки рекламі та новим продуктам).

5. Новий чистий прибуток:

Чистий прибуток = Новий дохід - Нові витрати = 10,5 млн грн - 9,775 млн грн
= 0,725 млн грн

Висновок

Підприємство «Берегиня» може вийти з кризової ситуації, застосувавши комплексний підхід:

- Оптимізація витрат.
- Диверсифікація продукції.
- Покращення маркетингу.

Цей аналіз демонструє важливість антикризового управління та готовність до змін, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов і відновити прибутковість.



СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 3

Ситуація: Підприємство «Мотанка» займається експортом текстилю до Європи. У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в Україні та коливаннями валютних курсів, компанія стикається з ризиками, які можуть вплинути на прибутковість. Основні показники:

Обсяг експорту: 5 млн грн

Валютний дохід: 200 тис. євро

Витрати на виробництво: 4 млн грн

Валютний курс: 1 євро = 25 грн

Завдання: Оцінити ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, і запропонувати заходи для їх мінімізації.

Розв'язання

1. Оцінка ризиків:

Валютний ризик: Зміна валютного курсу може призвести до зменшення доходу в гривневому еквіваленті.

Ризик зміни попиту: Зниження попиту на текстиль у Європі через економічні проблеми може зменшити обсяг продажів.

Торгові бар'єри: Можливе введення нових мит чи торгових обмежень з боку ЄС.

Логістичні ризики: Збої в постачанні та транспортуванні можуть вплинути на своєчасність виконання замовлень.

2. Розрахунок можливих втрат через валютний ризик:

Припустимо, що курс євро зріс до 30 грн.

Новий дохід в гривневому еквіваленті: $200 \text{ тис. євро} \times 30 \text{ грн/євро} = 6 \text{ млн грн.}$

Старий дохід в гривневому еквіваленті: $200 \text{ тис. євро} \times 25 \text{ грн/євро} = 5 \text{ млн грн.}$

Зміна доходу: $6 \text{ млн грн} - 5 \text{ млн грн} = +1 \text{ млн грн (прибуток)}$

Якщо курс зменшиться до 20 грн:

Новий дохід: $200 \text{ тис. євро} \times 20 \text{ грн/євро} = 4 \text{ млн грн.}$

Зміна доходу: $4 \text{ млн грн} - 5 \text{ млн грн} = -1 \text{ млн грн (збиток)}$

3. Пропозиції заходів для мінімізації ризиків:

Хеджування валютних ризиків: Використання фінансових інструментів для фіксації курсу валют (форвардні контракти, опціони).

Диверсифікація ринків: Розширення експорту на інші ринки, зокрема, Азії та Північної Америки, щоб зменшити залежність від європейського ринку.

Аналіз попиту: Постійний моніторинг ринкових тенденцій і попиту на продукцію для своєчасної адаптації асортименту.

Стратегічне партнерство: Укладання угод з місцевими дистриб'юторами в Європі для зменшення логістичних ризиків та забезпечення постійного попиту.

Висновок

Підприємство «Мотанка» може зменшити ризики зовнішньоекономічної діяльності за рахунок:

Використання хеджування для захисту від валютних коливань.

Диверсифікації ринків для зменшення залежності від одного регіону.

Постійного моніторингу попиту та укладання партнерських угод.

Цей підхід дозволить підприємству адаптуватися до змін та зберегти стабільність у зовнішньоекономічній діяльності.



СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 4

Ситуація: Підприємство «Кодакська веселка» займається виробництвом електроніки. Через пандемію COVID-19, попит на деякі товари знизився на 30%. Водночас, витрати на сировину зросли на 10%. Основні фінансові показники:

- Дохід: 15 млн грн
- Витрати: 12 млн грн
- Чистий прибуток: 3 млн грн

Завдання: Визначити нові фінансові показники підприємства в умовах зниження попиту та зростання витрат. Запропонувати стратегії для подолання кризи.

Розв'язання

1. Розрахунок нових показників:

Зміна доходу:

Новий дохід = 15 млн грн - 30% = 15 млн грн $\times$ 0,7 = 10,5 млн грн

Зміна витрат:

Нові витрати = 12 млн грн $\times$ 1,1 (зростання на 10%) = 13,2 млн грн

2. Оцінка нового чистого прибутку:

Чистий прибуток = Новий дохід - Нові витрати = 10,5 млн грн - 13,2 млн грн
= -2,7 млн грн

Підприємство "В" опинилося у збитковому стані.

3. Пропозиції заходів для стабілізації:

Оптимізація витрат:

Скоротити накладні витрати на 15% (приблизно 1,98 млн грн), зменшивши їх до 10,2 млн грн.

Переорієнтація продукції:

Випускати нові моделі, які відповідають новим потребам споживачів, наприклад, побутову техніку для дистанційного навчання та роботи.

Впровадження онлайн-продажів:

Розвивати онлайн-магазин «Кодакська веселка», щоб залучити нових клієнтів та компенсувати зниження продажів через традиційні канали.

4. Розрахунок нових фінансових показників з урахуванням заходів:

Нові витрати після оптимізації:

Нові витрати = 12 млн грн - 1,98 млн грн = 10,02 млн грн

Оцінка можливого зростання доходу:

Після впровадження нової продукції та активної реклами, дохід може зрости до 12 млн грн.

5. Новий чистий прибуток:

Чистий прибуток = Новий дохід - Нові витрати = 12 млн грн - 10,02 млн грн
= 1,98 млн грн

Висновок

Підприємство «Кодакська веселка» може успішно подолати кризу за допомогою:

Оптимізації витрат.

Переорієнтації продукції на нові потреби споживачів.

Розвитку онлайн-продажів.

Цей підхід дозволить підприємству адаптуватися до нових умов і повернутися до прибутковості, демонструючи важливість гнучкості та швидкості реагування в умовах кризи.

АПАРАТ ДЛЯ ОРІЄНТАЦІЇ В МАТЕРІАЛАХ ВИДАНЬ

Відповіді на тести

Розділ 1		Розділ 2	Розділ 3	Розділ 4	Розділ 5	
1. Б	9. б	1. 1В,	1. 1В, 2С, 3В	1.В, 2В,	1. В	9. В
2. б	10. б	2В, 3В	2. 1В, 2В, 3В	3В	2. В	10.В
3. б	11. а	2. 1А,	3. 1В, 2А, 3В	2.1В, 2В,	3. В	11.В
4. б	12. а	2В, 3В	4. 1В, 2В, 3С	3В	4. С	12.С
5. в	13. а	3. 1В,	5. 1В, 2В, 3В	3.1А, 2В,	5. В	13.С
6. б	14. б	2С, 3С	6. 1В, 2В, 3В	3В	6. В	14.С
7. б	15. б	4. 1А,	7. 1В, 2В, 3С	4. В	7. В	15.В
8. б	16. б	2В, 3В	8. 1В, 2В, 3В	5.В	8. В	16.С
		5. 1В,	9. 1В, 2В, 3А	6.В		
		2В, 3В		7.В		
		6. 1А,		8.В		
		2А, 3А				
		7. 1В,				
		2А, 3А				

Розділ 6		Розділ 7					
1.В	7. В	1. В	9. В	17. В	25. В	33.В	41.В
2.С	8. В	2. С	10.В	18. С	26. В	34.В	42.С
3.В	9. В	3. В	11.А	19. А	27. В	35.С	43.С
4.В	10.В	4. В	12.А	20. В	28. С	36.В	44.В
5.В	11.В	5. В	13.С	21. А	29. В	37.В	45.В
6.Д	12.В	6. В	14.В	22. В	30. В	38.В	46.В
	13.В	7. В	15.А	23. В	31. В	39.В	47.А
		8. В	16.А	24. С	32. С	40.В	48.В

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Активізація - функція управління, пов'язана з інтенсифікацією трудової та громадської діяльності, підвищенням творчої активності особистості і колективу.

Альтернатива - необхідність єдиного вибору між взаємовиключними можливостями.

Аналіз - уявне і реальне розчленування об'єкта на елементи, метод вивчення, проблем, ситуацій шляхом виявлення властивостей і характеристик, зіставлення їх за встановленими певними критеріями, визначення стану, тенденцій зміни і особливостей.

Антикризове управління — тип управління, в якому певним чином поставлені передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, розробка заходів щодо запобігання або зниження негативних наслідків кризи, а також використання його окремих факторів для подальшого розвитку.

Базові параметри - система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням впливу на нього в той чи інший період часу показників, характеристик, шкал та ін.

Бюджет - передбачуване рахування доходів і витрат організації або держави на певний строк; розподіл і структура витрат, доходів та наявних ресурсів.

Бюджет часу - система показників, що характеризує розподіл витрат часу за видами його використання окремим працівником або групою. *Взаємодія працівників* - міжособистісні взаємини, що виникають у сфері соціально-трудових відносин.

Види контролю - за часом здійснення: попередній, поточний, заключний; за ступенем охоплення спостережуваних об'єктів: загальний, вибірковий; за термінами: систематичний, періодичний, разовий; за формою здійснення: адміністративний, фінансовий, громадський і т.д. *Вирішення*

конфліктів - припинення протиборства конфліктуючих сторін в результаті пошуку прийняттого рішення проблеми.

Відповідальність — елемент організації в умовах поділу діяльності, що визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій і зобов'язань, повноважень і очікувань.

Влада - право і можливість робити визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою авторитету, волі, насильства, права.

Властивість інформації - категорія, що виражає специфіку інформації, її відмінність від інших понять. Основними властивостями інформації є: матеріальність носія; накопичення; кількісна та якісна визначеність; перетворення на знання; змістовність; незмінність обсягу при використанні.

Внутрішнє середовище - структура організації, характеристики елементів і зв'язків між ними.

Вплив - дія суб'єкта по відношенню до об'єкту управління.

Гарантія - фактори і умови, що забезпечують успіх справи, порука за результати діяльності, прийняття відповідальності у випадку невдачі.

Групове прийняття рішень - управлінське рішення, прийняте колегією, тобто офіційною групою осіб, що утворюють адміністративний, дорадчий або розпорядчий орган, призначений для спільного вирішення питань, які належать до його компетенції, або колективом організації, її структурним підрозділом.

Делегування повноважень - передача прав на прийняття рішень іншій особі або ланці системи управління.

Демократичний стиль управління - стиль, побудований на людському факторі і децентралізації при мінімальному використанні коштів і максимальному - мотивації.

Деномінація - укрупнення грошової одиниці країни з метою упорядкування грошового обігу.

Документ - матеріальний носій, що містить зафіксовану інформацію та має відповідно до чинного законодавства правове значення.

Дослідження - вид діяльності менеджера в процесі управління, функція управління, що характеризує творчу діяльність у процесі розробки управлінських рішень.

Ефект - відповідність результатів суспільно корисної діяльності поставленим завданням.

Ефективність антикризового управління — ступінь досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Завершення конфлікту - процес знаходження взаємоприйнятної вирішення проблеми, що має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізація їх взаємовідносин.

Засоби впливу - сукупність важелів впливу на діяльність людини, що погоджують його працю з діяльністю інших людей і ведуть до досягнення загальної мети або загального результату. Засоби впливу поділяють на організаційні, соціально- психологічні та економічні.

Здоровий глузд - сукупність загальноприйнятих, часто неусвідомлених способів пояснення і оцінки спостережуваних явищ зовнішнього і внутрішнього світу.

Зміна - виникнення нового у соціально-економічній системі. Спостерігається в темпах розвитку, структурі, механізмі функціонування тощо, перехід соціально - економічної системи з одного якісного стану в інший.

Інвестиції - довгострокове вкладення приватного чи державного капіталу в різні галузі національної або зарубіжної економіки з метою отримання прибутку.

Індекс - цифровий статистичний показник, що виражає стан і тенденції зміни того чи іншого явища.

Індивідуальне рішення - управлінське рішення, прийняте посадовою особою. Якість та ефективність такого рішення багато в чому залежать від світорозуміння особи, що приймає рішення, вихідні передумови (предметні і

ціннісні); припущення щодо елементів проблеми; пізнавальні стилі; система пізнання.

Інновація - створення, поширення і застосування конкретного нововведення, що веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності.

Інформація — відображення в свідомості людини навколишньої дійсності. Сукупність відомостей про стан керованої системи і зовнішнього середовища її функціонування.

Кадрова політика - стратегія, що поєднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи з метою забезпечення місії організації.

Кваліфікація - ступінь професійної готовності для виконання будь-яких видів діяльності.

Керівник - особа, яка здійснює керівництво організацією.

Кількість інформації - об'єм інформації, що надходить до суб'єкта у вигляді повідомлень, які знижують невизначеність очікуваних подій.

Класифікація рішень - впорядкований розподіл рішень з найбільш істотними ознаками, що застосовується для вдосконалення їх розробки.

Класифікація цілей - розподіл цілей соціально-економічної системи в залежності від обраних для цього ознак.

Колективний договір - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і укладається працівниками підприємства та узгоджуються з роботодавцем.

Колективний трудовий спір - неврегульовані розбіжності між працівниками і роботодавцями з приводу встановлення і зміни умов праці (включаючи заробітну плату), укладення, зміни та виконання колективних договорів, угод з питань соціально- трудових відносин.

Компетентність - володіння комплексом знань, навичок та інформації для вирішення проблем.

Компроміс - угода, досягнута шляхом взаємних поступок, метод вирішення конфліктів шляхом переговорів та пошуку можливої згоди.

Контроль - функція управління, що припускає спостереження за керованими процесами, перевірку якості, встановлення відхилень, збір необхідної інформації для оцінки ситуації.

Конфлікт - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох чи більше людей у процесі їх взаємодії. Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації - виникнення кризової ситуації. У той же час кризова ситуація, за який би причин вона не виникала, сама є ґрунтом для конфліктів.

Конфліктна ситуація - ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або декількох осіб, кожен з яких має свої цілі, мотиви, засоби або способи вирішення проблеми.

Концепція - сукупність основних положень, що визначають характер діяльності, система поглядів на ті чи інші явища

Криза - крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації організації, переломний момент у процесах змін, неузгодженість економічної, фінансової та інших систем.

Криза у відносинах - виникає тоді, коли конфліктна ситуація, загострена інцидентом, переростає в конфлікт.

Критерій - ознака, на підставі якої проводиться оцінка, порівняння альтернатив, класифікація об'єктів і явищ.

Людський капітал — економічна категорія, що характеризує відносини людей з приводу вкладень у формування здібностей до праці і їх фактичного використання.

Маніпулювання свідомістю - невиправдане використання кращих людських якостей (патріотизму, творчості, самопожертви і пр.) для досягнення прихованих, порочних цілей.

Метод управління - спосіб впливу на людину і групу, що визначається вибором і використанням діючих важелів з урахуванням їх ролі в діяльності людини.

Методологія управління - логічна схема дій, яка визначається розумінням шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей; вміння бачити, розпізнавати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, що розкривають зміст проблем, підказують шляхи їх вирішення.

Механізм антикризового управління - сукупність засобів і методів впливу на діяльність людей, що сприяють розвитку ініціативи, поліпшенню орієнтації та оптимізму в критичних ситуаціях, інтеграції за цінностями, професіоналізму, колективізму.

Механізм управління - сукупність важелів впливу, що дозволяють погоджувати діяльність людей. Важелями впливу виступають якості людини, які визначають можливість і ефективність діяльності (інтереси, мотиви, стимули, цінності, установки та ін.)

Механізм управління інноваціями - комплекс засобів впливу, що дозволяють здійснити необхідні зміни і досягти поставлених цілей розвитку.

Парадигма - сукупність теоретичних передумов, що визначають конкретне наукове дослідження і визнаних науковою громадськістю на даному етапі.

Прийняття рішення - розумовий процес, який охоплює всю діяльність щодо вирішення тієї чи іншої проблеми (завдання); ітеративна процедура, кожен цикл якої включає ряд послідовних етапів.

Принципи менеджменту - правила здійснення управління: науковість і мистецтво; функціональна спеціалізація і універсалізація; єдність прав і відповідальності; цілеспрямованість, послідовність управлінських дій; максимальне залучення виконавців у процес прийняття рішень; змагальність.

Професіоналізація управління - об'єктивна потреба і необхідність, обумовлена складністю і масштабами життєдіяльності організацій в умовах економічної невизначеності, тенденція розвитку управління, фактор підвищення ефективності управління. Процес управління - послідовність дій, з яких формується вплив суб'єкта на об'єкт.

Процесуальна концепція мотивації -теоретичні погляди, побудовані на врахуванні того, як людина розподіляє свої зусилля в процесі діяльності і як вибирає конкретний вид поведінки.

Регламентація - частина організації процесу управління, пов'язана з розробкою і встановленням правил з регулювання порядку проведення якої роботи або діяльності.

Регулювання - функція управління, що забезпечує підтримку внутрішньої стабільності, усунення відхилень у тих процесах, які визначають саме існування системи, її цілісність і будова.

Ресурси - засоби, цінності, запаси, які використовуються в досягненні результату.

Ризик - можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень або дій.

Ринок - сфера товарного обігу, де формуються попит, пропозиція, ціна на товари.

Розвиток менеджменту - динамічний процес, що характеризується вдосконаленням всіх основних його характеристик і відображає зростання його ефективності.

Розвиток - сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнювальних життєстійкості системи, її здатність чинити опір руйнівним діям зовнішнього середовища.

Роль менеджера - позиція менеджера, яка визначає спосіб поведінки і ефективність його діяльності. Залежить від особистості менеджера, його освіти, досвіду, авторитету, стилю, посади (повноважень), типу організації.

Санкція - реакція повноважного органу на порушення порядку чи невиконання зобов'язань, акт покарання, передбаченого системою відповідальності.

Система - безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, цілісне утворення підсистем.

Система методів управління - сукупність способів організаційних, економічних і соціально-психологічних способів впливу на людину.

Система роботи з кадрами - сукупність логічно і організаційної взаємопов'язаних дій, що забезпечують реалізацію цілей кадрової політики.

Система управління - сукупність дій, що визначають реальність управлінської діяльності.

Система цілей - упорядкована сукупність взаємопов'язаних цілей (загальних і специфічних) соціально-економічної системи.

Ситуація - стан керованої системи, що оцінюється щодо мети. Складність - сукупність факторів системи, що визначають труднощі і ризики управління.

Способи моральної мотивації - способи впливу на людей, що мають у своїй основі норми, принципи, правила поведінки і саме людську поведінку, а також почуття і судження, пов'язані з відносинами один з одним і з громадськими цілями.

Стиль управління - комплексна характеристика управління, що відображає розподіл пріоритетів у прийнятті рішень, а також способи впливу з метою отримання необхідних результатів.

Страйк - організоване, масове або колективне припинення роботи або зміна її порядку з метою реалізації висунутих вимог.

Стратегічна програма - сукупність взаємоузгоджених, розрахованих на перспективу рішень з основних напрямів діяльності та розвитку організації, і визначають її внутрішнє і зовнішнє поведіння.

Сутність - характеристики, що виражають об'єктивні, необхідні і відносно стійкі внутрішні зв'язки, властиві даному предмету і об'єднуючі воедино його різні сторони.

Тенденції — напрямок і траєкторія розвитку соціально-економічної системи та її компонентів в часі і просторі.

Технологія управління - комплекс послідовно здійснюваних операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт.

Тип управління - одиниця в типології менеджменту; управління, що володіє істотними якісними ознаками, наприклад управління проектом, управління за результатами та ін.

Типи організації управління - лінійний, функціональний, лінійно-функціональний (штабний), матричний, програмно-цільовий та ін.

Типологічні характеристики менеджменту - найбільш важливі, відмінні властивості та якості управління, що дають підставу віднести до того чи іншого типу менеджменту.

Трансферт інновацій - законодавче дозволене право на передачу нововведень іншим суб'єктам інноваційної діяльності.

Угода - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями.

Узгодження - вибір необхідних дій, їх комбінування, визначення послідовності, коректування.

Узгодження методології та організації управління - забезпечення злагодженості й організованості в управлінні за рахунок розуміння шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей.

Управління - цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей.

Управління проектом - тип управління, що вимагає певної комбінації всіх його параметрів: структури системи управління, розподілу функцій, механізму управління.

Управління розвитком - вплив на процеси змін, придбання нової якості і збільшення потенціалу, що визначають стійкість і життєдіяльність соціально- економічної системи.

Управління функціонуванням - підтримка життєдіяльності, збереження режиму; реалізація всіх виробничих функцій, що визначають діяльність організації в рамках досягнутої якості.

Управлінська праця - вид професійної діяльності, пов'язаний із забезпеченням узгодженості діяльності людей, функціонуванням та розвитком соціально-економічної системи.

Управлінське рішення - процес і акт вирішення проблеми (протиріччя) у спільній діяльності людей, що ведуть до досягнення мети.

Фактор- причина, джерело впливу на систему, що визначає її стан.

Фактори ефективного контролю - здатність відображати і підтримувати цілі і наміри; вимір та оцінювання дій, етапів, процесів; своєчасність, об'єктивність і гнучкість; доступність проведення та економічність та ін.

Фактори ефективності рішення - наукові підходи; інформація; методи аналізу, прогнозування, моделювання та обґрунтування; структуризація проблеми і побудова дерева цілей; забезпечення порівнянності варіантів рішень і правової обґрунтованості прийнятого рішення; відповідальність і мотивація; механізм реалізації рішення.

Функціональна структура управління - організація управління, за якої кожний орган управління або виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).

Функціонування - підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики системи.

Цінність інформації - показник оцінки значимості інформації, отриманої суб'єктом інформації.

Якість управління - комплекс характеристик управлінської діяльності, що оцінюється за критеріями її успіху у досягненні мети.

Якості лідера - освіта, культура, професійна кваліфікація, життєвий досвід, ставлення до людей, життєва позиція, самоорганізація та ін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Белай. Х. : Вид-во НАНГУ, 2022. 349 с.
2. Жадан Т.А., Мелець О.В., Якименко-Терещенко Н.В. Банкрутство підприємства: Сутність поняття та основні ризик-фактори його виникнення. Інфраструктура ринку. 2019. No 37. URL:http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/36.pdf
3. Закон України Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом https://zakononline.com.ua/documents/show/152762___593524
4. Конспект лекцій з курсу «Антикризове управління підприємства» для студентів освітнього рівня «бакалавр» денної форми навчання спеціальності 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» факультет бізнесу та сфери обслуговування. Житомир , 2020. 84 с.
5. Нехай В.В. Теоретико-методологічні засади удосконалення технологій управління підприємством. Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: *матеріали міжнародної науково-практичної конференції (8 жовтня 2021 р.)*. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного; за заг. редакцією В. Нехай. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. С. 37-41
6. Нехай В.В. Формування засад антикризового управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30.
7. Остров В.С. Наукові методи управління. К.: Наук. думка, 2022. 278 с.
8. Податковий кодекс України No 2755-VI від 02.12.2010 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
9. Офіційний сайт ВРУ. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) (

10. Офіційний сайт Державної служби статистики: URL: <http://ukrstat.gov.ua>
11. Офіційний сайт комітету ВРУ з питань бюджету URL: <http://budget.rada.gov.ua>
12. Полінкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 400 с.
13. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 363-377
14. Nekhai, V. (2024). Digitalization to Overcome the Challenges of Customs Brokerage. In M.Denysenko, L. Khudoliy & S. Laptiev (Eds.), *Digital Skills in a Digital Society: Requirements and Challenges*. 2024. 394 p. (pp. 88-113). Scientific Center of Innovative Research. Estonia. <https://doi.org/10.36690/DSDS-88-113>

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Нехай Вікторія Василівна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань D «Управління та адміністрування»

Рецензенти: Галина Левків, Тетяна Яворська, Денис Гусак
Коректор – Юлія ВОРОНІНА
Відповідальний за випуск - Вікторія НЕХАЙ

Видано в авторській редакції.

Електронне видання. Формат 60*84/16
Умовні друковані аркуші 14,3. Замовлення № 2358
Видано ФО-П Однорог Т.В. м. Запоріжжя; Тел. (098) 243 96 51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,
виробників і розповсюджувачів видавничої продукції від 29.01.2013 р. серія ДК № 4477