

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування стратегії антикризового управління в організації»

Виконав: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Шатунова Ксенія

Керівник: PhD, доцент Олеся Корнілова

Рецензент: к.е.н., доцент Вячеслав Котлубай

Одеса – 2024

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Засади антикризового управління в організації	7
1.2. Сутність та класифікація стратегій антикризового управління	14
1.3. Методи оцінки вірогідності кризи	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІРОГІДНОСТІ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ	28
2.1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на стабільність та ефективність управління організацією	28
2.2. Діагностика стану організації	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	46
3.1. Концептуальні засади розробки стратегії для пом'якшення впливу кризових ситуацій	46
3.2. Оцінка ефективності антикризових заходів організації	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стратегії антикризового управління в організації є важливим процесом, спрямованим на забезпечення життєздатності та стійкого розвитку організації в умовах нестабільності, невизначеності та змін зовнішнього середовища. У сучасному глобалізованому світі, де економічні, технологічні, політичні та соціальні трансформації відбуваються з високою швидкістю, здатність організації передбачати, протистояти та адаптуватися до кризових явищ стає вирішальним фактором її довгострокового успіху. Антикризове управління не обмежується лише реагуванням на вже існуючі проблеми, воно охоплює комплексний, стратегічний підхід до ідентифікації потенційних загроз, розробки превентивних заходів, ефективного управління під час кризи та відновлення після неї. Ключовим елементом цього підходу є формування антикризової стратегії - детально розробленого, цілісного плану дій, який визначає траєкторію розвитку організації в складні часи.

Формування стратегії антикризового управління базується на систематичному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації для виявлення слабких сторін, потенційних загроз і симптомів кризових явищ. Цей процес вимагає глибокого розуміння бізнес-моделі організації, її ресурсної бази, конкурентних переваг і вразливостей. Одночасно він передбачає ретельне вивчення макроекономічних трендів, галузевих змін, технологічних інновацій, зміни споживчих преференцій та інших факторів, які можуть спровокувати кризу. На основі цього аналізу розробляється набір сценаріїв, які описують різні шляхи розвитку подій - від оптимістичних до катастрофічних. Для кожного сценарію визначаються ключові індикатори, які сигналізують про його розгортання, що дозволяє організації своєчасно розпізнавати ознаки наближення кризи.

Дослідження питання формування стратегії антикризового управління в організації знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних

наукоців, а саме В. Бугай, С. Войтко, Г. Дорашук, С. Іванюта, О. Карпенко, О. Кібік, М. Колісник, В. Лебедева, Л. Лігоненко, Є. Редіна, І. Топій, А. Череп та інші.

Стратегія антикризового управління не є статичним документом, вона являє собою динамічну, адаптивну систему, яка еволюціонує разом із змінами в бізнес-середовищі. Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на посилення фінансової стійкості, операційної ефективності та стратегічної гнучкості організації, що зумовлює актуальність дослідження.

Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління в сучасних організаціях, що функціонують в умовах динамічних змін економічного, технологічного та соціального контексту.

Предметом дослідження є теоретичні концепції, підходи, інструменти та механізми формування стратегії антикризового управління, які дозволяють організації ефективно передбачати, протистояти та адаптуватися до кризових явищ різного характеру та масштабу.

Метою дослідження є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії антикризового управління в організації, що забезпечить її життєздатність, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах високої нестабільності бізнес-середовища.

Основними завданнями при дослідженні було:

- визначити засади антикризового управління в організації;
- розкрити сутність та класифікація стратегій антикризового управління;
- дослідити методи оцінки вірогідності кризи;
- провести загальну характеристику організації;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на стабільність та ефективність управління організацією;
- визначити основні аспекти діагностики стану організації;
- розкрити концептуальні засади розробки стратегії для пом'якшення впливу кризових ситуацій;

- оцінити рівень ефективності антикризових заходів організації.

У ході дослідження застосовується комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз для розуміння організації як складної, відкритої системи, що взаємодіє з середовищем; ситуаційний підхід для адаптації управлінських рішень до специфічних кризових контекстів тощо.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад формування стратегії антикризового управління в організації. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Бакалаврська робота загальним складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Засади антикризового управління в організації

Засади антикризового управління в організації є фундаментальними принципами та концептуальними підходами, які формують теоретичну базу та практичну філософію дій в умовах високої нестабільності, невизначеності та швидких змін. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується глобальною взаємозалежністю, технологічними революціями, геополітичними зрушеннями та зміною парадигм споживання, кризи стають не винятком, а швидше нормою. У такому контексті антикризове управління перестає бути периферійною функцією, яка активізується лише в екстрених ситуаціях, і стає центральним елементом стратегічного менеджменту, який постійно інтегрований у всі аспекти діяльності організації.

Антикризове управління – це стратегічний підхід, спрямований на передбачення, уникнення та зниження негативних наслідків кризових ситуацій в організації [1.11].

Антикризове управління підприємством – це система стратегічного управління, спрямована на передбачення, уникнення та зниження негативних наслідків кризових ситуацій. Її мета полягає в усуненні можливих проблем та реалізації спеціальних програм для забезпечення стійкого розвитку підприємства [1.53].

Основними засадами антикризового управління є:

- передбачення кризи. Це означає, що менеджери повинні бути готові до негативних сценаріїв і розробляти плани дій на випадок кризи;

- аналіз симптомів кризи для визначення її причин та можливих наслідків;
- заходи для зменшення негативних наслідків кризи, що можуть включати зміни в стратегії, фінансові заходи, комунікацію зі зацікавленими сторонами тощо;
- врахування факторів кризи як можливостей для покращення стану організації, наприклад, впровадження нових технологій або перегляд бізнес-процесів;
- спеціальні підходи та знання: менеджери повинні бути готові до нестандартних ситуацій та швидко приймати рішення;
- керовані процеси виходу з кризи задля мінімізації їхніх наслідків та прискорення відновлення [1.13].

Загалом, антикризове управління є важливим інструментом забезпечення стійкості та успішності організації в умовах невизначеності та змін. Це допомагає зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стійкий розвиток.

Першою і найважливішою засадою антикризового управління є превентивний підхід [1.10]. Традиційно кризи сприймалися як раптові, непередбачувані події, які вимагають реактивних, часто імпровізованих рішень. Однак досвід успішних організацій показує, що більшість криз мають передвісників - слабкі сигнали, які можна виявити задовго до того, як ситуація стане критичною. Ця засада передбачає створення в організації системи раннього попередження, яка безперервно сканує внутрішнє і зовнішнє середовище в пошуках аномалій, відхилень від норми чи нових трендів. Це вимагає не лише збору та аналізу широкого спектру даних - від фінансових показників до настроїв у соціальних медіа - але й культивування в організації особливого типу уваги: здатності помічати неочевидні зв'язки, ставити під сумнів установлені припущення. У цьому контексті важливу роль відіграють міждисциплінарні команди, які об'єднують фахівців з різних галузей (фінансів, маркетингу, операційного менеджменту, IT) для цілісного розуміння потенційних загроз.

Наступною засадою є стратегічна гнучкість і адаптивність. Здатність організації швидко перебудовувати свої стратегії, бізнес-моделі та операційні процеси стає вирішальним фактором виживання. Це контрастує з традиційним підходом до стратегічного планування, який часто базувався на довгострокових прогнозах і прагненні до стабільності. У парадигмі антикризового управління стратегія розглядається не як фіксований план, а як набір динамічних гіпотез, які постійно тестуються реальністю [1.39]. Організація розробляє не один, а кілька стратегічних сценаріїв, кожен з яких має свою логіку, набір ключових показників і план дій. Ці сценарії регулярно переглядаються і коригуються на основі нових даних, що дозволяє організації не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх. Критичним елементом цієї засади є модульна організаційна структура, де різні підрозділи мають високий ступінь автономності і можуть швидко рекомбінуватися в нові конфігурації залежно від ситуації. Також важливий акцент робиться на диверсифікації ресурсів, технологій, ринків, що зменшує вразливість до кризових явищ в окремих секторах.

У час цифрових технологій формування антикризової стратегії все більше базується на аналітиці даних і штучному інтелекті. Інструменти бізнес-аналітики, машинного навчання та моделювання дозволяють організаціям обробляти величезні масиви структурованих і неструктурованих даних. Це суттєво підвищує точність прогнозування кризових явищ, дозволяє проводити більш точні сценарні аналізи та оптимізувати розподіл ресурсів. Крім того, технології доповненої реальності та віртуальні симуляції використовуються для тренування персоналу, створюючи реалістичні сценарії кризових ситуацій в безпечному середовищі [1.5].

Третьою фундаментальною засадою є системний погляд на кризу. Часто організації схильні фокусуватися на симптомах - падіння продажів, проблеми з ліквідністю, не досліджуючи глибинних причин. Антикризове управління, натомість, розглядає кризу як прояв фундаментальної невідповідності між організацією та її середовищем [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Ця невідповідність може мати багато вимірів: між продуктами і потребами клієнтів,

між організаційною культурою і новими цінностями працівників, між технологічною базою і станом розвитку галузі. Така перспектива вимагає від керівництва виходити за межі функціональних особливостей і розглядати організацію як складну, відкриту систему, що взаємодіє з численними екосистемами: економічною, технологічною, соціальною, екологічною [1.8]. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність залучення широкого кола стейкхолдерів - не лише акціонерів і співробітників, але й клієнтів, постачальників, регуляторів, громадських організацій - до процесів антикризового управління. Їхні різноманітні перспективи та інсайти допомагають сформувати більш повне розуміння кризи та розробити сталі, взаємовигідні рішення.

Четвертою засадою виступає фокус на організаційному навчанні та інноваціях. Кризові періоди часто стають найпродуктивнішими з точки зору інновацій. В умовах загрози руйнуються усталені шаблони мислення, знижується толерантність до неефективності, зростає готовність ризикувати. Антикризове управління цілеспрямовано використовує цю динаміку, розглядаючи кризу не лише як загрозу, але і як можливість для трансформаційних змін. Це передбачає створення в організації спеціальних механізмів стимулювання інновацій під час кризи: від виділення ресурсів на експериментальні проєкти до систем мотивації, які заохочують нестандартні рішення.

Антикризове управління має на меті забезпечити стійке функціонування підприємств на ринку, враховуючи економічні, політичні та соціальні зміни. Його завдання включає розробку стратегічних альтернатив, прогнозування розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з мінімальними втратами. Також антикризове управління сприяє впровадженню інноваційних змін у діяльність організації [1.1].

Важливим аспектом є також систематичне вивчення досвіду подолання кризи. Кожна кризова ситуація - це багате джерело уроків про сильні та слабкі сторони організації, її справжні цінності та неформальних лідерів. Методи, такі як після-кризовий аудит, рефлексивні сесії, документування кейсів, допомагають

трансформувати цей досвід у явні знання та найкращі практики, які поповнюють «імунну систему» організації для майбутніх викликів [1.35].

П'ята заасада антикризового управління пов'язана з лідерством і організаційною культурою. У період, коли знання, технології та капітал стають все більш доступними, саме людський фактор - моральний дух, згуртованість, відданість - часто визначає, яка організація вийде з кризи сильнішою. У цьому світлі ключову роль відіграє так зване «резильєнтне лідерство» - стиль керівництва, який характеризується емпатією, відкритістю, рішучістю та оптимізмом. Такі лідери здатні не лише приймати складні рішення в умовах невизначеності, але й ефективно комунікувати, створюючи відчуття сенсу та напрямку в хаотичні часи. Вони майстерно балансують між жорсткими заходами, необхідними для виживання, і людяністю, яка підтримує мотивацію. Водночас, антикризове управління виходить за рамки індивідуального лідерства, звертаючись до колективних якостей. Воно прагне культивувати організаційну культуру, що базується на цінностях стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності. У такій культурі кризи не викликають паніки чи звинувачень, а сприймаються як колективні випробування, де кожен співробітник має можливість зробити внесок. Методи, такі як регулярні відверті обговорення ризиків, рольові ігри кризових сценаріїв, програми розвитку емоційного інтелекту, сприяють формуванню цього «антикризового середовища» [1.6].

Ще однією базовою засадою є інтеграція антикризового управління з управлінням репутацією та брендом. У цифрову еру, коли інформація розповсюджується глобально і миттєво, те, як організація поводить ся під час кризи, може мати більший вплив на її довгостроковий успіх, ніж безпосередні фінансові втрати. Кризи, особливо ті, що мають етичний або соціальний вимір - корупційні скандали, порушення прав людини, екологічні інциденти - є моментами, коли реальні цінності організації стають очевидними для всіх. Криза для організації призводить до негативного впливу на всі аспекти її діяльності. Вона може призвести до погіршення фінансового стану, втрати репутації, зниження конкурентоспроможності, втрати довіри з боку інвесторів та

партнерів, а також негативно впливати на мотивацію та продуктивність співробітників. Криза створює ситуацію, коли організація не може точно передбачити майбутні події та має обмежені ресурси для реагування на зміни.

У цьому контексті антикризове управління тісно переплітається з системою зв'язків з громадськістю, управління брендом та корпоративної соціальної відповідальності. Воно передбачає не лише розробку планів кризової комунікації, але й глибше узгодження корпоративної культури з реальністю. Це вимагає від організації чіткого розуміння своєї соціальної місії, транспарентності щодо дилем і компромісів, з якими вона стикається, і готовності брати на себе відповідальність, коли щось йде не так. Коли довіра стає дефіцитним ресурсом, така автентичність і чесність під час кризи можуть парадоксально посилити лояльність клієнтів і репутацію бренду [1.34].

Остання, але не менш важлива засада антикризового управління - це його інтеграція з парадигмою сталого розвитку. Концепція сталості, яка закликає до балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, суттєво розширює горизонти антикризового мислення. Вона змушує організації розглядати не лише безпосередні, короткострокові виклики, але й повільно діючі, системні кризи: зміну клімату, виснаження ресурсів, зростання нерівності. Ці «повільні» кризи часто менш помітні, але в довгостроковій перспективі можуть виявитися більш руйнівними, ніж традиційні економічні шоки. Крім того, в глобалізованому світі ці різні форми криз мають тенденцію переплітатися: екологічна катастрофа може спровокувати гуманітарну кризу, яка, у свою чергу, призводить до економічної рецесії [1.29]. Антикризове управління розширює свій інструментарій, включаючи такі практики, як оцінка екологічного стану, аналіз соціального впливу, налагодження діалогу з маргіналізованими спільнотами. Організації починають враховувати в своїх антикризових стратегіях такі аспекти, як кругова економіка, регенеративні бізнес-моделі, інвестиції в біорізноманіття. Це не лише мінімізує довгострокові ризики, але й створює можливості для інновацій і нових джерел вартості.

Отже, основними рисами антикризового управління є:

- прогнозування та попередження неплатоспроможності. Антикризове управління спрямоване на виведення організації із кризового стану, що передбачає виявлення можливих проблем та прийняття заходів для запобігання неплатоспроможності;
- реагування на зміни, коли йдеться про те, що антикризове управління відображає здатність організації швидко реагувати на зміни, що можуть загрожувати її нормальному функціонуванню;
- оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації. Загалом управління в кризових умовах вимагає розробки ефективних стратегій виходу з кризи, визначення пріоритетних цінностей організації та координації діяльності працівників;
- завчасне виявлення кризових ситуацій. Антикризове управління спрямоване на виявлення можливих кризових ситуацій та розробку заходів для їх протидії, а також швидке реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації [1.23].

Таким чином, засади антикризового управління в організації відображають глибоку трансформацію поглядів на природу кризи та роль бізнесу в світі. Замість того, щоб сприймати кризи як аномальні збої, ці засади розглядають нестабільність як фундаментальну характеристику сучасності. У цьому світлі місія організації полягає не просто у подоланні окремих криз, а в побудові внутрішньої архітектури - стратегічної, операційної, культурної, яка дозволяє процвітати в умовах постійних змін і невизначеності. Це вимагає інтеграції антикризового мислення в функціонування організації, де кожен аспект - від розробки продукту до управління талантами - розглядається через призму стійкості. Така парадигма не лише захищає організацію від загроз, але й трансформує її в активного агента позитивних змін, здатного перетворювати кризи на каталізатори прогресу - економічного, соціального та екологічного.

1.2. Сутність та класифікація стратегій антикризового управління

Антикризове управління є невід'ємною частиною сучасного менеджменту, особливо в умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища. Суть антикризового управління полягає у здатності організації передбачати, попереджати, пом'якшувати та долати кризові явища, які можуть загрожувати її існуванню. Це комплексний, багатогранний процес, який включає спеціальні знання, оперативне реагування та нестандартні рішення для збереження життєздатності організації, відновлення її стабільності та створення умов для подальшого розвитку.

Головна мета антикризового управління - забезпечити такий стан організації на ринку, який дозволить не тільки виживати в періоди економічних, політичних чи соціальних потрясінь, але й отримувати конкурентні переваги. Це досягається через систему заходів, що охоплюють всі підсистеми управління: фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, виробничий менеджмент та інші. При цьому антикризові стратегії не обмежуються лише реактивними діями в умовах вже існуючої кризи, але й включають превентивні заходи, спрямовані на раннє виявлення та запобігання потенційним загрозам.

Класифікація стратегій антикризового управління є багатовимірною та відображає різноманітність кризових ситуацій та методів їх подолання. Одним із основних критеріїв класифікації є стадія кризи [1.57]. На докризовій стадії застосовуються превентивні стратегії, які мають на меті своєчасну діагностику ризиків та вразливостей організації. Це може включати регулярний моніторинг бізнес-середовища, аналіз фінансових показників, оцінку ринкових тенденцій та прогнозування можливих змін. Такі стратегії дозволяють організації заздалегідь підготуватися до потенційних викликів, створивши резервні фонди, диверсифікувавши джерела доходу або оптимізувавши бізнес-процеси.

На гострій стадії кризи застосовуються стабілізаційні стратегії, спрямовані на швидке реагування та мінімізацію збитків. Ці стратегії можуть включати

жорсткі заходи економії, скорочення непрофільних активів, реструктуризацію боргів або навіть тимчасове призупинення деяких операцій. Головне завдання тут - зупинити «кровотечу» ресурсів та зберегти ключові функції бізнесу. У цей період критично важливою є комунікація з усіма зацікавленими сторонами - співробітниками, клієнтами, постачальниками, кредиторами - для підтримки довіри та співпраці.

На посткризовій стадії акцент робиться на відновлювальних стратегіях. Вони спрямовані не лише на повернення до докризового стану, але й на трансформацію бізнесу для підвищення його стійкості та ефективності. Це може включати реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інновацій, зміну бізнес-моделі або вихід на нові ринки. Важливим елементом цієї фази є навчання - аналіз досвіду кризи для вдосконалення майбутніх антикризових планів.

Інший важливий критерій класифікації - функціональна сфера застосування стратегії, за якою найбільш популярною у наукових джерелах класифікацією криз будь-якої бізнес-структури вважають класифікацію за сферою їх виникнення. Виділяють за проблематикою такі типи криз у бізнес-структурі: організаційна, фінансова, економічна, виробнича, технологічна та природна [1.22].

Фінансова криза характеризується хаосом у банківській системі, що супроводжується масовим вилученням депозитів клієнтами через панічні настрої. Вона спричиняється низкою зовнішніх і внутрішніх ризик-факторів, які призводять до різкого погіршення стану фінансових ринків. Це проявляється у збоях у функціонуванні ринків, втраті їх ліквідності та падінні цін на активи. Наукова спільнота має різні погляди на природу фінансових криз, оскільки вони бувають різноманітними за типами та охоплюють безліч аспектів фінансової сфери. [1.47]. Фінансові стратегії націлені на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості організації. Вони можуть включати реструктуризацію боргів, оптимізацію руху грошових коштів, залучення додаткового фінансування або продаж непрофільних активів. Маркетингові стратегії спрямовані на утримання існуючих клієнтів та повернення втрачених, адаптацію продуктів до

нових ринкових умов. Це може передбачати ребрендинг, активізацію онлайн-продажів, впровадження програм лояльності або партнерство з іншими брендами.

За стадіями розвитку фінансові кризи поділяються на:

- потенційні, що тільки назрівають;
- загрозливі ситуації, коли організація потребує оздоровлення і її функціонування під ризиком;
- некритичні ситуації, що вимагають постійного моніторингу і заходів;
- критичні кризи, метою яких є ліквідація підприємства.

За думкою авторів, фінансова криза, по-перше, охоплює фінансові ринки, фінансові установи, міжнародний та державний фінансові сектори. По-друге, негативно впливає на економічну активність всередині країни та рівень добробуту населення, призводячи до його погіршення. По-третє, проявляється у багатьох різних секторах економіки, торкаючись їх усіх. Іншими словами, фінансова криза має широкомасштабний вплив, зачіпаючи всю фінансову сферу, економіку країни в цілому та добробут громадян через ураження різних галузей [1.21].

Виробнича криза виникає, коли виробничі процеси в організації стикаються із серйозними труднощами. Ці труднощі можуть призвести до погіршення якості продукції, зростання витрат на виробництво, втрати контролю над виробничими процесами та інших негативних наслідків. Причинами виробничої кризи можуть бути: неналежне управління виробництвом, нестача необхідних ресурсів або проблеми з постачанням, технічні несправності обладнання, недостатня кваліфікація робітників тощо. Тобто виробнича криза - це ситуація, коли виробничі потужності організації стикаються з серйозними викликами через різноманітні внутрішні та зовнішні чинники [1.2]. Виробничі стратегії спрямовані на оптимізацію операційних процесів з метою скорочення витрат без шкоди для якості. Можливі варіанти включають передачу непрофільних функцій на аутсорсинг, впровадження принципів бережливого виробництва, перегляд договірних умов з постачальниками. Кадрові стратегії

фокусуються на утриманні ключових талантів і підтримці мотивації працівників в умовах невизначеності. Це може передбачати гнучкі робочі графіки, програми перенавчання, прозору комунікацію щодо поточного стану організації.

Виробничі стратегії націлені на зменшення витрат через оптимізацію процесів без втрати якості, а кадрові - на збереження ключових фахівців і підтримку їхньої мотивації в складний для організації період.

Економічна криза - це несподіване порушення рівноваги в економічній системі через нагромадження дисбалансів. На цій стадії попит на товари знижується, в результаті чого виникає надлишкова пропозиція. Зменшення платоспроможності населення ускладнює продаж товарів та надання послуг. Погіршуються всі ключові економічні показники країни: заробітні плати, прибутки організацій, інвестиції. Нереалізовані товарні запаси в бізнес-структурах зростають, що призводить до браку готівки для розрахунків.

Характерними ознаками економічної кризи є:

- несподіване падіння цін внаслідок перевищення пропозиції над попитом;
- перевиробництво товарів у порівнянні з реальним попитом споживачів;
- зниження рівня заробітних плат та зростання безробіття;
- скорочення обсягів виробництва [1.31].

Організаційна криза - це процес, у якому внутрішні та зовнішні суперечності в організації стають хронічними. Її можна охарактеризувати як період потрясінь із боку внутрішнього та зовнішнього середовища, що призводять організацію до кризового стану. Основними симптомами організаційної кризи є порушення організаційних процесів, невиконання запланованих завдань, комунікаційні збої, загальне падіння продуктивності та погіршення організаційної культури. Організаційні кризи виникають через проблеми з розподілом повноважень, інтеграцією діяльності різних підрозділів, невідповідним розподілом функцій та неналежною організацією роботи підрозділів чи філій [1.56].

Однією з причин організаційної кризи є те, що називають «парадоксом Ікара» (еквівалент моделі корпоративного розвитку) [1.27]. Це своєрідна пастка успіху, де великі досягнення можуть призвести до занепаду організації. Коли досягнуто великих успіхів в одній сфері, можна збитися зі шляху, не звертаючи уваги на потреби світу, що постійно змінюється. Це актуально для Ікара, який зміг злетіти завдяки своїй самовпевненості, але ця самовпевненість згодом призвела до його загибелі (парадокс). Аналогічно, успішна бізнес-структура в певній сфері зміцнює організаційну силу, що з часом призведе до спеціалізації, самовпевненості та догм. Надмірна самовпевненість, ігнорування бізнес-кризи, спричиненої появою нових розробок, одержимість силовим розвитком і вузьколюбність не створюють нових можливостей для успіху [1.22].

Технологічна криза виникає тоді, коли застосовувані бізнесом технології, підходи та процеси застарівають і не відповідають новим ринковим реаліям, змінам в суспільстві чи технологічному розвитку, що негативно позначається на ефективності, якості, витратах, ринкових позиціях та прибутковості організації [1.48]. Основними симптомами технологічної кризи можуть бути збільшення кількості дефектів продукції та скарг від клієнтів, зростання виробничих витрат (особливо на ремонт застарілого обладнання), нестабільність товарних запасів на складах, недосягнення цілей щодо асортименту продукції, простої обладнання та наявність надлишкових невикористаних потужностей.

Саме тому можемо ще виокремити ключові ознаки технологічної кризи. Застарілі технології та обладнання що призводять до зниження якості продукції, збільшення виробничих витрат та зниження ефективності процесів. Далі можна відзначити, брак необхідних компетенцій і знань у працівників, спричинений змінами технологій або відсутністю ресурсів для навчання. Відставання від конкурентів у впровадженні нових технологій та інновацій може спричинити втрату ринкових позицій та прибутків. Зниження ефективності та продуктивності бізнес-процесів через нездатність впроваджувати нові технології та інфраструктуру. Нездатність швидко реагувати на ринкові зміни через відсутність гнучкої технологічної бази, здатної адаптуватися [1.27].

Природна криза - це ситуація, коли через зміни у навколишньому середовищі виникають реальні несприятливі умови, що шкодять звичному способу життя людей і є наслідком дії потенційних екологічних ризиків, які раніше існували лише як загрози [1.60].

Екологічна криза - це ситуація, що виникає внаслідок порушення рівноваги в екосистемах. Її причинами можуть бути стихійні лиха, такі як повені, виверження вулканів, посухи, землетруси, або вплив людської діяльності, наприклад, забруднення повітря та навколишнього середовища. Запобігти екологічним кризам або пом'якшити їх можна шляхом вжиття відповідних заходів з охорони довкілля, відновлення природних ресурсів та створення природоохоронних програм [1.59].

За ступенем радикальності виділяють еволюційні та революційні стратегії. Еволюційні стратегії передбачають поступові, менш ризиковані зміни в межах існуючої бізнес-моделі. Це може бути поетапна реструктуризація, поступове скорочення витрат або повільна диверсифікація. Такий підхід більш безпечний, але може бути недостатньо швидким у гострих кризових ситуаціях. Революційні стратегії, навпаки, включають різкі, кардинальні зміни - повну зміну бізнес-моделі, злиття або поглинання, радикальну реорганізацію. Ці стратегії більш ризиковані, але можуть забезпечити швидке відновлення та навіть прорив у розвитку.

За спрямованістю дій розрізняють захисні та наступальні стратегії. Захисні стратегії орієнтовані на збереження існуючих ресурсів та позицій. Це може включати економію коштів, скорочення інвестицій, згортання неприбуткових проєктів. Така стратегія доцільна, коли криза має тимчасовий характер і організація має достатньо резервів. Наступальні стратегії, навпаки, передбачають активні дії для посилення позицій навіть у кризових умовах. Це може бути агресивний маркетинг, придбання ослаблених конкурентів, інвестиції в інновації. Цей підхід базується на принципі, що криза - це також можливість для росту, особливо коли інші організації сектору ослаблені [1.44].

Внутрішні стратегії розробляються силами самої організації, що дозволяє краще врахувати її унікальні особливості та культуру. Зовнішні стратегії розробляються із залученням консультантів чи експертів, які можуть принести свіжий погляд та досвід подолання кризи. Іноді найефективнішим є поєднання обох підходів.

Вибір конкретної стратегії або їх комбінації залежить від множини факторів: глибини кризи, її причин, ресурсів організації, галузевої специфіки, макроекономічного контексту тощо. У багатьох випадках найкращим рішенням є інтегрована стратегія, яка поєднує елементи різних підходів. Наприклад, організація може одночасно застосовувати захисні фінансові заходи (реструктуризація боргів) та наступальні маркетингові кроки (експансія в нові сегменти) [1.19].

Важливо розуміти, що успіх антикризової стратегії залежить не тільки від її змісту, але й від якості впровадження. Ключовими факторами тут є швидкість реагування, чітка комунікація, залучення персоналу та адаптивність. Плани повинні бути достатньо гнучкими, щоб коригуватися в реальному часі відповідно до зміни ситуації. Також критичним є моніторинг та оцінка ефективності вжитих заходів для своєчасного внесення коректив.

Отже, антикризове управління - це мистецтво балансу між стабільністю та адаптивністю, між захистом наявних ресурсів та ризикованим пошуком нових можливостей. Різноманіття стратегій відображає складність та багатогранність кризових явищ. Успішні організації не просто реагують на кризи, а використовують їх як каталізатор для переосмислення своїх бізнес-моделей, процесів та цінностей. Ефективне антикризове управління стає не лише інструментом виживання, але й двигуном довгострокового сталого розвитку.

1.3. Методи оцінки вірогідності кризи

Оцінка вірогідності кризи є елементом антикризового управління, який дозволяє організаціям передбачати потенційні загрози, вчасно реагувати на них і, таким чином, мінімізувати їхні негативні наслідки. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим ступенем непередбачуваності, глобалізацією та швидкими технологічними змінами, здатність точно прогнозувати кризи стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання.

У нинішніх реаліях вітчизняним товаровиробникам необхідно впроваджувати ефективні антикризові заходи управління, що включають ретельний аналіз поточної ситуації в організації. Окрім цього, вони мають постійно відстежувати свою діяльність, визначати та оцінювати різні можливі вектори розвитку в майбутньому.

Методи оцінки вірогідності кризи є різноманітними і охоплюють широкий спектр підходів - від традиційних фінансових аналізів до складних математичних моделей та інноваційних технологій на основі штучного інтелекту. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного інструментарію залежить від специфіки організації, її галузі, масштабу діяльності та типу потенційних кризових явищ.

Різного роду методи та підходи, що використовуються для управління кризовою ситуацією в організації, прийнято ще називати інструментами антикризового управління. За загальним правилом прийнято виділяти ризик-менеджмент, фінансове управління, маркетингові стратегії, кадрове управління, юридичне консультування, переговорну техніку [1.17].

Одним із найбільш розповсюджених є метод фінансового аналізу, який базується на оцінці фінансових показників організації. Цей підхід передбачає розрахунок та інтерпретацію ряду коефіцієнтів, таких як ліквідність (здатність

організації погашати короткострокові зобов'язання), платоспроможність (довгострокова фінансова стійкість), рентабельність (ефективність генерації прибутку) та оборотність активів (ефективність використання ресурсів) [1.49]. Негативні тренди в цих показниках - наприклад, зниження ліквідності або рентабельності протягом кількох періодів - можуть сигналізувати про зростаючу вірогідність фінансової кризи [1.28]. Особлива увага приділяється коефіцієнту покриття відсотків (співвідношення операційного прибутку до відсоткових виплат), оскільки його зниження свідчить про труднощі з обслуговуванням боргу - часту причину банкрутств.

У рамках фінансового аналізу також широко застосовуються різні моделі прогнозування банкрутства, такі як Z-модель Альтмана, модель Спрінгейта або модель Бівера. Ці інструменти, що розроблені на основі статистичного аналізу великої кількості підприємств, що зазнали банкрутства, дозволяють оцінити вірогідність краху організації в найближчі кілька років. Наприклад, Z-модель Альтмана використовує п'ять ключових фінансових показників, зважених з різними коефіцієнтами, для обчислення єдиного «Z-значення». Низьке Z-значення вказує на високу вірогідність банкрутства. Хоча ці моделі корисні своєю простотою, вони мають обмеження: більшість з них розроблені на основі даних великих публічних організацій і можуть бути менш точними для малих підприємств або специфічних галузей [1.25].

Гордон Л. Спрінгейт розробив модель для оцінки ймовірності банкрутства організації. Ця модель була створена на основі методу покрокового дискримінантного аналізу, розробленого Едвардом Альтманом. Під час розробки моделі використовувались 19 фінансових коефіцієнтів, але в остаточній версії залишилися лише чотири найбільш інформативних показника. За словами розробника, точність цієї моделі дуже висока і становить 92,5% [1.3].

Окрім вивчення фінансових показників, важливим є аналіз операційної ефективності. Це включає оцінку таких метрик, як продуктивність праці, коефіцієнт використання виробничих потужностей, частота дефектів або середній час виконання замовлення. Погіршення цих показників часто передують

фінансовій кризі, оскільки вони відображають внутрішні проблеми організації - застаріле обладнання, неефективні процеси або зниження мотивації персоналу.

Один з ключових аспектів фінансового управління є бюджетування. У кризових умовах організації повинні скорочувати витрати та виявляти потенційні джерела додаткових доходів. Бюджетування допомагає відслідковувати фінансові результати організації та контролювати її витрати [58].

Іншим важливим інструментом фінансового управління є аналіз фінансових показників. Це дозволяє бізнес-структурам аналізувати свою фінансову стабільність та вчасно реагувати на потенційні ризики. Аналіз фінансових показників включає такі показники, як прибуток, рентабельність, ліквідність, фінансовий леверидж тощо [1.55].

Для забезпечення ефективного фінансового управління важливо також розробити стратегію фінансового управління, яка враховує поточну ситуацію на ринку та перспективи розвитку організації. Ця стратегія повинна включати плани залучення та використання фінансових ресурсів, контроль за фінансовими ризиками та забезпечення достатньої ліквідності організації.

Не менш важливим є аналіз ринкових позицій організації. Він включає відстеження частки ринку, індексу задоволеності клієнтів, лояльності до бренду. Втрата ринкових позицій - навіть якщо фінансові показники ще стабільні - є серйозним сигналом про можливу кризу. Організація, яка втрачає клієнтів на користь конкурентів, може зіткнутися з раптовим падінням доходів, особливо в епоху соціальних медіа, де негативні відгуки швидко поширюються. У цьому контексті також аналізується конкурентне середовище: поява нових гравців з прогресивними технологіями або бізнес-моделями може швидко дестабілізувати галузь, як це сталося з багатьма традиційними ритейлерами з появою онлайн-гігантів [1.15].

Важливим методом є аналіз макроекономічних та галузевих тенденцій. Економічні цикли, зміни процентних ставок, коливання валютних курсів або цін на сировину можуть суттєво впливати на вірогідність кризи. Наприклад,

будівельні компанії особливо чутливі до циклів нерухомості, а експортери - до коливань валютних курсів. Тому відстеження цих макропоказників та оцінка їхнього можливого впливу на бізнес є ключовими. Також аналізуються галузеві тренди: насичення ринку, зміни в регулюванні, технологічні прориви [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Так, у фармацевтичній галузі закінчення терміну дії патенту на ключовий препарат може спричинити кризу для компанії-розробника.

З розвитком цифрових технологій зростає роль методів, заснованих на обробці великих даних та машинному навчанні. Ці інструменти здатні аналізувати величезні обсяги різномірної інформації - від фінансових звітів до соціальних медіа - для виявлення прихованих закономірностей і аномалій, які можуть передвіщати кризу [1.7]. Наприклад, алгоритми можуть відстежувати інформацію про організацію в соціальних мережах та новинах, виявляючи зростання негативу як ранній сигнал репутаційної кризи. Інші системи аналізують дані про продажі в реальному часі, виявляючи нетипові патерни (наприклад, раптове зниження повторних покупок), які можуть свідчити про проблеми з якістю продукції.

Іншим інноваційним підходом є використання сценарного аналізу та стрес-тестування, методів, запозичених з фінансового сектору. Організація розробляє кілька сценаріїв розвитку подій - від оптимістичного до вкрай песнімістичного - і моделює свою поведінку в кожному з них. Це дозволяє оцінити стійкість бізнесу до різних шоків - падіння попиту, підвищення цін на сировину, технологічних збоїв. Такий підхід особливо цінний в умовах високої невизначеності, коли традиційні прогнози часто підводять.

Експертні оцінки також широко застосовується, особливо для прогнозування нефінансових кризів. Цей метод є ефективним для оцінки малоімовірних, але впливових подій, які складно формалізувати кількісно.

Внутрішній аудит та оцінка ризиків - ще один важливий інструмент. Внутрішні аудиторі та ризик-менеджери проводять регулярні перевірки всіх аспектів діяльності організації - від дотримання законодавчих норм до безпеки

виробничих процесів. Вони визначають вразливі місця (наприклад, залежність від одного постачальника або недостатній контроль якості) і оцінюють, наскільки ймовірно, що ці слабкості призведуть до кризи [1.32]. Критичним елементом цього процесу є культура відкритості, де співробітники всіх рівнів заохочуються повідомляти про потенційні проблеми без страху покарання.

Важливим аспектом є також моніторинг кадрових показників. Зростання плинності кадрів, особливо серед ключових співробітників, зниження залученості персоналу або збільшення кількості скарг можуть передвіщати кризу корпоративної культури, яка з часом матеріалізується у фінансових та операційних проблемах. Тому регулярні опитування співробітників, моніторинг соціальних мереж (наприклад, відгуків на Glassdoor) стають невід'ємною частиною оцінки ризиків [1.54].

У глобалізованому світі також критично важливим є геополітичний аналіз. Організації, які працюють на міжнародних ринках, повинні оцінювати політичну стабільність країн, де вони ведуть бізнес, ризики санкцій, ймовірність торгових війн або націоналізації активів. Для цього використовуються рейтинги країнних ризиків, консультації з політологами та дипломатами, а також мережі місцевих контактів.

Оскільки репутація стала одним з найцінніших активів, зростає значення інструментів моніторингу медіа та управління репутацією [1.14]. Системи автоматично відстежують мільйони онлайн-джерел, виявляючи потенційні репутаційні загрози - негативні відгуки, які набирають популярність, критичні розслідування журналістів або заяви активістів. Раннє виявлення таких сигналів дозволяє організації втрутитися до того, як ситуація переросте у повномасштабну репутаційну кризу.

Нарешті, в епоху цифровізації, все більше уваги приділяється оцінці кіберризиків. Спеціалізовані інструменти сканують IT-інфраструктуру організації, виявляючи вразливості, які можуть бути використані хакерами. Імітуються різні типи атак для перевірки стійкості систем. Крім того, проводиться моніторинг даркнету - прихованої частини інтернету - на предмет

згадок про організацію серед хакерських груп, що може свідчити про підготовку цілеспрямованої атаки [1.16].

В сукупності, ці методи формують багаторівневу систему раннього попередження, яка дозволяє організації оцінити вірогідність криз різної природи - від фінансових проблем до репутаційних катастроф. Важливо розуміти, що жоден метод не є універсальним чи безпомилковим. Найбільш ефективний підхід полягає у комбінуванні різних інструментів, які доповнюють один одного, та постійному вдосконаленні моделей на основі нової інформації.

Також критично важливо не просто збирати дані, але й правильно їх інтерпретувати та діяти на основі висновків. Надто часто організації ігнорують ранні сигнали, особливо якщо вони суперечать усталеним уявленням керівництва. Тому ключовим компонентом є культура, яка заохочує критичне мислення, вітає протилежні думки та готова швидко адаптуватися на основі нових даних.

В умовах зростаючої складності та взаємозалежності бізнес-середовища оцінка вірогідності кризи стає не просто технічним завданням, а стратегічною компетенцією. Організації, які систематично і творчо застосовують широкий набір методів, не лише краще підготовлені до протистояння кризам, але й здатні використовувати ці періоди турбулентності як можливості для трансформації та зростання.

Висновки до розділу 1

У сучасному глобалізованому світі, де інформаційні потоки та технологічні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, організації стикаються з низкою викликів. Серед них - геополітичні конфлікти, пандемії, кліматичні зміни, кібератаки та економічні рецесії. Ці фактори не лише посилюють невизначеність на ринках, але й створюють нові, часто непередбачувані ризики для бізнесу.

Антикризове управління в такому контексті стає не просто опцією, а необхідністю для виживання та розвитку бізнесу. Воно включає в себе комплекс

заходів, спрямованих на прогнозування, діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ. Це багатограний процес, який охоплює фінансові, операційні, маркетингові та людські ресурси організації.

Одним з ключових аспектів антикризового управління є раннє виявлення потенційних загроз. Це вимагає постійного моніторингу не лише внутрішніх показників організації, але й зовнішніх сигналів ринку, конкурентів, політичного та соціального середовища.

Однак, недостатньо лише виявити загрозу. Організації повинні мати гнучкі стратегії реагування, які можна швидко адаптувати до конкретної ситуації. Це може включати реструктуризацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, перенаправлення ресурсів у більш стійкі сегменти бізнесу або навіть повну зміну бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВІРОГІДНОСТІ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на стабільність та ефективність управління організацією

Для сучасних експедиторських компаній є вкрай актуальним питання прогнозування та подолання кризових явищ.

Експедиторські компанії грають важливу роль в глобальній логістичній системі, забезпечуючи швидку й ефективну доставку товарів від постачальника до отримувача.

Сучасні експедиторські компанії зазвичай мають глобальну мережу партнерів, що дозволяє організовувати перевезення вантажів у будь-яку точку світу. Вони працюють з морськими, авіаційними, автомобільними та залізничними перевезеннями. Використання в експедиторській діяльності сучасних ІТ-рішень, таких як системи відстеження вантажів, управління ланцюгами постачань та електронний документообіг, дозволяє значно підвищити ефективність і прозорість процесів. Крім власне перевезень, експедиторські компанії часто надають додаткові послуги, такі як митне оформлення, складування, страхування вантажів та консультації з логістики. Вони здатні швидко адаптуватися до змін у регуляторному середовищі, економічних умовах та вимогах клієнтів. Це особливо важливо в умовах нестабільної світової економіки. Багато компаній приділяють увагу екологічним аспектам своєї діяльності, зокрема використанню транспортних засобів з низьким рівнем викидів, оптимізації маршрутів для зниження вуглецевого сліду та впровадженню екологічних стандартів у своїй роботі. Успішні експедиторські компанії будують довгострокові відносини з клієнтами, пропонуючи

індивідуальні рішення, що відповідають специфічним потребам бізнесу кожного клієнта.

Зазначені моменти дозволяють експедиторським компаніям ефективно управляти ланцюгами постачань, забезпечуючи своєчасну і надійну доставку вантажів.

Основні особливості функціонування експедиторських компаній включають в себе:

1. Експедиторські компанії надають послуги з організації транспортування, включаючи вибір оптимального виду транспорту, маршруту та способу доставки товарів. Експедиторські компанії планують маршрути, вибирають транспортні засоби, координують дії виробників, перевізників та отримувачів для ефективного та швидкого перевезення товарів. Експедитори враховують багато чинників, таких як вартість, час доставки, безпека та надійність транспорту, при виборі оптимального маршруту для перевезення товарів.

2. Експедиторські компанії здійснюють оформлення всіх необхідних документів для проведення міжнародних перевезень, включаючи митну декларацію та документи про власність товарів.

3. Експедиторські компанії забезпечують відстеження відправлення в режимі реального часу, що дозволяє контролювати місцезнаходження товарів під час транспортування.

4. Експедиторські компанії надають клієнтам професійні консультації та вирішують будь-які питання, що виникають під час перевезення товарів.

5. Експедитори вміють швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації, такі як затримки у поставках або проблеми з транспортом. Експедитори вміють швидко реагувати на такі ситуації, вживаючи відповідні заходи для забезпечення безперебійної доставки товарів. Вони координують процес доставки, спілкуючись з постачальниками, перевізниками та клієнтами, щоб забезпечити успішний виконання завдань у будь-яких умовах.

Ці особливості допомагають експедиторським компаніям забезпечити надійну та безперебійну поставку товарів своїм клієнтам.

Внутрішні фактори, які можуть впливати на ефективність експедиторського бізнесу, можуть бути розділені на кілька ключових аспектів:

1. Наявність висококваліфікованого та досвідченого персоналу дозволяє забезпечити якісне та швидке обслуговування клієнтів, а також уникнути можливих помилок під час виконання завдань.

2. Чітка комунікація та взаємодія між співробітниками сприяють вирішенню труднощів, обміну інформацією та запобігають конфліктам, що можуть виникнути під час роботи.

3. Використання сучасних технологій та програмного забезпечення допомагає вдосконалювати процеси експедиторського бізнесу, забезпечує автоматизацію деяких завдань та підвищення продуктивності.

4. Ефективне фінансове планування та управління ресурсами, такими як час, гроші та матеріальні активи, є важливими аспектами для успішного функціонування експедиторського бізнесу.

Зовнішні фактори, які можуть впливати на стабільність експедиторського бізнесу, мають значний вплив на операційну діяльність і загальний успіх компанії у цій сфері. Економічна ситуація у країні та на світовому ринку, зокрема рецесії та економічні кризи, під час яких зменшується обсяг торгівлі, що призводить до зниження попиту на експедиторські послуги. Високий рівень інфляції може збільшити витрати на паливо, зарплати працівників та інші операційні витрати, а коливання валютних курсів можуть впливати на вартість міжнародних перевезень, оскільки вони часто здійснюються у різних валютах.

Політична нестабільність та зміни у правовому середовищі, такі як політичні кризи та військові конфлікти, можуть порушити транспортні маршрути і збільшити ризики для безпеки вантажів. Нові закони і нормативні документи, особливо ті, що стосуються митних процедур, безпеки перевезень та екологічних норм, можуть вимагати додаткових витрат і змін в операційних процесах.

Жорстка конкуренція на ринку експедиторських послуг також відіграє важливу роль. Високий рівень конкуренції може призвести до зниження тарифів, що впливає на маржинальність бізнесу. Конкуренти, що впроваджують нові технологічні рішення швидше, можуть отримати перевагу у вигляді більш ефективних і дешевших послуг.

Зміни в торговельних угодах та міжнародних відносинах, такі як нові торговельні угоди, можуть змінювати умови перевезень, впливаючи на вартість і строки доставки вантажів. Введення економічних санкцій або ембарго може обмежити можливості для експедиторського бізнесу у певних регіонах.

Всі ці фактори вимагають від експедиторських компаній постійного моніторингу зовнішнього середовища та здатності швидко адаптуватися до змін. Для збереження стабільності та конкурентоспроможності необхідно мати гнучку стратегію управління ризиками, інвестувати в інновації та розвивати партнерські відносини з клієнтами та постачальниками.

Розглянемо питання формування антикризових заходів на прикладі ТОВ «Іллічівське морське експедиторське агенство» (ТОВ «ІМЕА»), яке надає допоміжні послуги у транспортній галузі згідно з кодом КВЕД 52.29 [1.41]. Метою функціонування ТОВ «ІМЕА» є отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками товариства. Діяльність ТОВ «ІМЕА» пов'язана з експедитуванням вантажів різними способами, зокрема автомобільним, залізничним, авіаційним та водним транспортом. ТОВ відрізняє вміння організувати індивідуальні та групові відправлень вантажів, а також формування партій. Напрямами діяльності є оформлення різних транспортних документів, залучення агентів, брокерів, експедиторів для перевезень, фрахтування місць, організація залізничних перевезень, пакування та зберігання вантажів, контроль та зважування [1.43].

Організаційна структура експедиторського підприємства базується на лінійному розподілі повноважень та обов'язків. До обов'язків працівників відносяться підбір необхідного транспорту, супровід та своєчасна доставка

вантажу, забезпечення цілісності вантажу, визначення строків транспортування, інформаційна підтримка процесу перевезення тощо.

Основними економічними показниками, що характеризують діяльність ТОВ «ІМЕА» у сфері експедирування, є прибуток від операційної діяльності, витрати на перевезення вантажів, вартість основних та оборотних активів, валовий дохід, чистий прибуток тощо.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на стабільність та ефективність управління ТОВ «ІМЕА», є важливим для розробки ефективної стратегії антикризового управління. Як і будь-яка організація, ТОВ «ІМЕА» функціонує у складному та мінливому середовищі, на яке впливають численні чинники. Детальний аналіз цих факторів дозволяє виявити потенційні ризики та можливості, розробити відповідні превентивні заходи та вжити необхідних дій для забезпечення стійкого розвитку ТОВ.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для виявлення потенційних можливостей та загроз для ТОВ. SWOT-аналіз - це підхід до стратегічного планування, що ґрунтується на визначенні внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на об'єкт аналізу. Абревіатура SWOT розшифровується як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Ретельне вивчення цих чотирьох складових дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку бізнесу, максимізуючи переваги та мінімізуючи ризики.

Тому SWOT-аналіз є невід'ємним елементом процесу стратегічного планування та антикризового управління в будь-якій організації, у тому числі і в ТОВ «ІМЕА».

Розглянемо SWOT-аналіз компанії ТОВ «ІМЕА»:

1. Сильні сторони:

1.1. ТОВ «ІМЕА» має добре розвинуту мережу міжнародних партнерів, що дозволяє організовувати ефективні логістичні ланцюги.

1.2. Компанія має команду досвідчених професіоналів, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

1.3. Гнучкість у наданні послуг та адаптація до потреб клієнтів дозволяє утримувати конкурентні позиції на ринку.

1.4. Географічне розташування в Одеській області за мирних часів забезпечувала зручний доступ до морських портів та транспортної інфраструктури.

2. Слабкі сторони:

2.1. Обмежений капітал: статутний капітал компанії є невеликим, що може обмежувати її розвиток.

2.2. Низька рентабельність: чистий прибуток за 2022 рік був невеликим, що може свідчити про проблеми з ефективністю.

2.3. Високі операційні витрати.

2.4. Проблеми у роботі з міжнародними партнерами можуть негативно вплинути на виконання зобов'язань перед клієнтами.

2.5. Недостатні інвестиції в маркетинг можуть призводити до втрати потенційних клієнтів та зниження конкурентоспроможності.

2.6. Складність адаптації до змін у правовому середовищі.

3. Можливості:

3.1. Розширення ринку: компанія може розглядати можливість розширення на нові ринки або партнерство з іншими компаніями.

3.2. Впровадження сучасних технологій може покращити ефективність діяльності.

3.3. Додавання нових послуг може збільшити клієнтську базу.

4. Загрози:

4.1. Ринок експедиторських послуг є ринком з високим рівнем інтенсивності конкуренції.

4.2. Зміни в правилах та регулюванні можуть вплинути на діяльність компанії.

4.3. Війна змінила умови функціонування експедиторського бізнесу.

Загалом, компанія має потенціал для розвитку, але повинна уважно враховувати свої слабкі сторони та використовувати можливості для покращення.

Досліджуване підприємство має певні відносні переваги, такі як висококваліфікований персонал, низькі ціни на транспортні послуги, значний досвід роботи та стабільну клієнтську базу. Проте, існують і слабкі сторони: висока конкуренція на ринку, воєнний стан в Україні, що блокує роботу портів, а також ризик втрати клієнтів через перехід до конкурентів. Особливо гострою проблемою є неможливість утримати найкращих працівників, які наразі перебувають у вимушених відпустках.

Організація існує у двох взаємопов'язаних вимірах: внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній вимір - це серцевина організації, що визначає її життєздатність. Саме тут зосереджені ресурси і можливості, які дозволяють ТОВ «ІМЕА» не лише існувати, а й розвиватися протягом певного часу.

Одним з ключових аспектів внутрішнього середовища є кадровий потенціал організації. Наявність висококваліфікованих та досвідчених працівників, їхня мотивація та лояльність можуть суттєво вплинути на ефективність операційної діяльності та прибутковості. Тому важливо ретельно аналізувати кадрову політику, системи мотивації та розвитку персоналу, а також показники плинності кадрів. Нераціональне використання людських ресурсів може стати джерелом серйозних проблем та криз.

Наступним ключовим внутрішнім фактором є фінансовий стан організації. Детальний аналіз фінансової звітності, показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості, структури капіталу та інвестиційної активності дозволить виявити потенційні ризики та визначити резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Низький рівень ліквідності, надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування чи неефективна інвестиційна політика можуть спричинити серйозні фінансові проблеми та загрозу банкрутства.

Не слід недооцінювати також роль виробничих та операційних процесів у забезпеченні стабільності бізнесу. Ефективність ланцюгів постачання, оптимальне застосування сучасних технологій та інновацій, якість послуг – усі ці чинники безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та рентабельність підприємства. Регулярний моніторинг та оптимізація операційних процесів допоможе уникнути криз, пов'язаних із зниженням ефективності основної діяльності.

Важливим внутрішнім фактором є організаційна структура та система корпоративного управління в організації. Оптимальний розподіл повноважень та відповідальності, налагоджені комунікаційні канали та прозорі процеси прийняття рішень сприяють стабільній роботі організації та вчасному реагуванню на виклики [1.9]. Натомість недоліки в організаційній структурі чи корпоративному управлінні можуть призвести до конфліктів, неефективного використання ресурсів та зниження спроможності протистояти кризовим ситуаціям.

Проаналізувавши внутрішні фактори, необхідно також ретельно розглянути зовнішні чинники, які можуть вплинути на стабільність та ефективність управління ТОВ «ІМЕА». Насамперед слід звернути увагу на загальноекономічну ситуацію в країні та регіоні. Зниження темпів економічного зростання, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків – усі ці макроекономічні фактори можуть безпосередньо позначитися на попиті, витратах та прибутковості організації.

Вагомий вплив на функціонування підприємства може мати також політична та регуляторна ситуація. Зміни в законодавстві, непередбачувані рішення владних органів, корупційні ризики – усе це створює додаткові виклики та невизначеність для бізнесу. Важливо постійно відстежувати політико-правові тенденції та адаптувати стратегію компанії до нових вимог і реалій [1.38].

Нарешті, слід ретельно проаналізувати галузеве середовище та ринкову ситуацію. Рівень конкуренції, поведінка основних гравців, вимоги споживачів, тенденції розвитку галузі – усі ці чинники потребують детального вивчення для

забезпечення конкурентоспроможності та ринкової стійкості організації [1.9]. Недостатня адаптивність до змін у галузевому та ринковому середовищі може призвести до втрати клієнтів, зниження обсягів продажів та інших проблем, що згодом переростуть у кризову ситуацію.

Лише комплексний аналіз усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ІМЕА», дозволить розробити дієву стратегію антикризового управління, здатну забезпечити стабільність та високу ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Регулярний моніторинг та своєчасне реагування на зміни середовища – запорука уникнення криз та досягнення стійкого зростання.

2.2. Діагностика стану організації

У сучасних умовах організації стикаються зі значними ризиками. Економічні кризи, зміни на ринку та політична нестабільність можуть негативно вплинути на фінансовий стан організації. Система антикризового управління дійсно допомагає зменшити ризики та забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Ця система включає в себе стратегії, методи та інструменти, які дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити організації стійкість та виживання. Наприклад, це може включати в себе розробку планів дій для кризових ситуацій, аналіз ризиків, залучення фінансових резервів та інші заходи. Важливо, щоб керівництво організації було готовим до негативних змін та мала плани дій для забезпечення стійкості та успішності навіть у важких умовах [1.29].

Аналіз стану бізнесу та потенційних ризиків є ключовим для забезпечення його стабільності. Цей процес полягає у виявленні та оцінці чинників, які можуть мати негативний вплив на діяльність організації. Він допомагає ідентифікувати

вразливі аспекти та проблемні зони, які можуть спровокувати кризу, та формувати стратегії для їх усунення або мінімізації їх впливу [51].

Для досягнення успіху в бізнесі, важливо аналізувати та враховувати різноманітні ризики, які можуть порушити стабільність їхньої діяльності. Сучасне бізнес-середовище часто зазнає впливу політичних та юридичних коливань, що ставлять під загрозу економічну безпеку компаній. Тому, прогнозування майбутніх подій та ідентифікація потенційних загроз є критично важливими для запобігання кризовим ситуаціям, які можуть призвести до фінансових труднощів або навіть банкрутства [25].

Діагностика стану організації - це комплексний аналітичний процес, спрямований на всебічне вивчення його поточної ситуації, виявлення проблем та потенційних можливостей [1.52]. У випадку ТОВ «ІМЕА», організації, що спеціалізується на наданні транспортно-експедиторських послуг, така діагностика набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів галузі.

Для діагностики стану організації потрібно оцінити:



Рис. 2.1 – Сфери діагностики стану організації
Джерело: сформовано автором на основі [51].

Оцінка організаційної структури компанії є важливим етапом для забезпечення її ефективності. Цей процес включає дослідження, аналіз та оцінювання роботи організації, щоб виявити можливі проблеми та визначити шляхи їх вирішення для досягнення бізнес-цілей. У рамках організаційної діагностики виконується аналіз вивчення розподілу обов'язків, комунікаційних процесів, ступеня централізації у прийнятті рішень та інших ключових елементів, які формують структуру організації. Ідентифікація проблемних зон дозволяє виконати оцінку ефективності внутрішньої комунікації, координації між відділами, гнучкості системи та продуктивності з метою виявлення слабких місць. Розробка плану поліпшень здійснюється на підставі виявлених проблем та недоліків для оптимізації організаційної структури, що може включати зміни у розподілі відповідальності, удосконалення комунікацій та управлінських процесів, а також покращення корпоративної культури [29].

Транспортно-логістичний сектор України переживає період трансформації. З одного боку, глобалізація та розвиток електронної комерції стимулюють попит на експедиторські послуги. З іншого - війна, економічна нестабільність та інфраструктурні проблеми створюють серйозні перешкоди. У цих умовах точна діагностика стану «ІМЕА» стає інструментом виживання та адаптації.

Фінансовий аспект є першим і найочевиднішим рівнем діагностики (табл 2.1).

Спостерігається суттєве зниження доходів з 2020 року до 2023 року. Основне падіння відбулося між 2021 і 2022 роками, що може свідчити про значні зовнішні чи внутрішні проблеми, такі як економічні кризи або втрати ключових клієнтів. Показник чистого прибутку також зазнав значного зниження, особливо різко впав у 2022 році. Однак у 2023 році спостерігається незначне відновлення.

Активи ТОВ «ІМЕА» залишалися відносно стабільними до 2022 року, але різко знизилися у 2023 році. Це може вказувати на продаж активів або зниження їхньої вартості.

Таблиця 2.1 – Аналіз результатів діяльності ТОВ «ІМЕА»
(метод ланцюгових подстановок), %

Показник	2020	2021	2022	2023
Дохід	100,0	95,1	19,5	43,4
Чистий прибуток	100,0	57,7	2,5	166,7
Активи	100,0	104,9	99,5	45,3
Зобов'язання	0	100,0	0	0
Кількість працівників	100,0	100	100	66,7

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ІМЕА»

Зобов'язання компанії з'явилися у 2021 році, але вже у 2022 році їх було погашено. Відсутність зобов'язань у 2022-2023 роках може свідчити про консервативний підхід до фінансування. Кількість працівників знизилася у 2023 році, що може бути наслідком зниження обсягів діяльності компанії та спробою скоротити витрати.

Таблиця 2.2 -Динаміка вартості активів ТОВ «ІМЕА», тис. грн

№	Показники	2021	2022	Відхилення
1	Всього активи, тис. грн.	2 870,10	2 855,50	-14,6
2	Необоротні активи, тис. грн.	9,4	34,0	24,6
3	Оборотні активи, тис. грн	2 860,70	2 821,50	-39,2
4	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1 702,00	1 682,70	-19,3

5	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	71,20	168,00	+96,8
---	---	-------	--------	-------

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ІМЕА»

Загальна вартість активів зменшилася на 14,6 тис. грн (0,51%). Це невелике зниження, яке може свідчити про відносну стабільність активів компанії за аналізований період. Вартість необоротних активів значно зросла на 24,6 тис. грн (261,70%). Це може вказувати на інвестиції в довгострокові активи. Вартість оборотних активів знизилася на 39,2 тис. грн (1,37%). Зниження оборотних активів може бути пов'язане зі зменшенням обсягів дебіторської заборгованості та грошових коштів. Зменшення дебіторської заборгованості на 19,3 тис. грн (1,13%) може свідчити про покращення роботи з дебіторами та ефективніше стягнення заборгованостей.

Таблиця 2.3 -Динаміка структури активів ТОВ «ІМЕА», %

№	Показники	2021	2022	Відхилення
1	Необоротні активи	0,32	1,19	0,87
2	Оборотні активи, тис. грн	99,68	98,81	-0,87
3	Дебіторська заборгованість, % до оборотних активів	59,49	59,64	0,15
4	Грошові кошти та їх еквіваленти, % до оборотних активів	2,48	5,95	3,47

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ІМЕА»

У 2021 році частка необоротних активів становила 0,32%, а у 2022 році збільшилася до 1,19%. Відхилення становить +0,87%, що свідчить про значне зростання частки необоротних активів у загальній структурі активів компанії. Це може бути результатом інвестицій у довгострокові активи. Частка оборотних активів у 2021 році складала 99,68%, у 2022 році знизилася до 98,81%.

Відхилення становить -0,87%, що є наслідком збільшення частки необоротних активів. Незважаючи на це, оборотні активи залишаються основною часткою активів компанії.

У 2021 році дебіторська заборгованість становила 59,49% від оборотних активів, а у 2022 році збільшилася до 59,64%. Відхилення становить +0,15%, що вказує на незначне збільшення частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів. Це свідчить про стабільність рівня дебіторської заборгованості відносно оборотних активів. У 2021 році частка грошових коштів та їх еквівалентів становила 2,48% від оборотних активів, а у 2022 році збільшилася до 5,95%. Відхилення становить +3,47%, що вказує на значне збільшення частки грошових коштів у структурі оборотних активів. Це позитивний сигнал, який свідчить про підвищення ліквідності компанії.

Підприємство фактично після 24.02.2022 р. не працювало і не працює на даний момент. У 2023 р. ТОВ отримало 4000 грн чистого прибутку. Така ситуація обумовлює необхідність термінового вжиття антикризових заходів.

Показники ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної) викликають занепокоєння. У транспортному бізнесі, де важливі швидкі розрахунки з партнерами (портами, перевізниками), - це серйозний ризик. Фінансова стійкість, що вимірюється коефіцієнтами автономії та фінансового левелджу, також похитнулася. Це сигналізує про зростання залежності від позикових коштів - тривожний знак в умовах високих процентних ставок [1.51].

Аналіз ділової активності через показники оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості розкриває операційні проблеми.

Наступний рівень - операційна діагностика. Тут фокус на ефективності бізнес-процесів та використанні ресурсів. У сфері експедирування ключовими є логістичні процеси: маршрутизація, завантаження транспорту, митне оформлення. Аналіз виявив, що «ІМЕА» недостатньо використовує сучасні ІТ-рішення (TMS, WMS), що призводить до неоптимальних маршрутів та простоїв. Крім того, компанія покладається на обмежений пул перевізників, ризикуючи при форс-мажорах.

Важливим аспектом є управління основними засобами. Хоча «ІМЕА» як експедитор не володіє власним транспортом, воно має складську інфраструктуру. Аналіз показників фондівддачі та зносу обладнання свідчить про його застарілість [44]. В епоху автоматизованих складів це негативно впливає на оперативність та якість послуг.

Кадрова діагностика - це аналіз людського капіталу. Для «ІМЕА», де успіх залежить від професіоналізму логістів та митних брокерів, це критично важливо. Дослідження виявило обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу.

Маркетингова діагностика розкриває, як компанія взаємодіє з ринком. У випадку «ІМЕА» це означає оцінку її позиціонування серед інших експедиторів, розуміння потреб різних сегментів та ефективності каналів комунікації. Аналіз показав, що компанія не має чіткої диференціації - її послуги сприймаються як «ще один експедитор». Крім того, «ІМЕА» недостатньо використовує цифрові канали (SEO, таргетована реклама), хоча більшість замовників шукають послуги онлайн.

Важливим елементом є аналіз клієнтського портфеля. Виявлено високу концентрацію - 70% доходу приносять три великі клієнти. Це робить «ІМЕА» вразливим до їхніх бізнес-циклів. Більше того, структура тарифів часто базується на обсязі, а не на складності послуг, що знижує рентабельність при роботі з дрібними, але високомаржинальними вантажами [12].

Інноваційна діагностика оцінює здатність компанії адаптуватися до змін. У транспортній галузі це особливо важливо через такі тренди, як блокчейн в логістиці, автономні вантажівки, дрони для доставки. Аналіз показав, що «ІМЕА» не має структурованого підходу до інновацій. Відсутні R&D-бюджет, партнерства зі стартапами, культура експериментування. В результаті, компанія ризикує відстати від технологічних зрушень.

Стратегічна діагностика піднімає погляд на бізнес до макрорівня. Тут оцінюються довгострокові цілі «ІМЕА», їх узгодженість з ринковими трендами та геополітичною ситуацією. Не було швидкої переорієнтації на ринки ЄС та азійські напрямки. Крім того, в умовах потенційної реконфігурації глобальних

ланцюжків поставок (наприклад, перенесення виробництв з Китаю) «ІМЕА» не має чіткого плану дій.

Фінансово-економічна діагностика виявила ще один критичний момент - валютні ризики. Оскільки значна частина витрат «ІМЕА» (оплата іноземним перевізникам, портові збори) в доларах чи євро, а доходи - в гривні, компанія сильно залежить від курсових коливань. При цьому інструменти хеджування (форварди, опіони) майже не використовуються [21].

У контексті ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), що стає важливим фактором для інвесторів та партнерів, «ІМЕА» також відстає [1.40]. Компанія не має чітких цілей щодо зменшення вуглецевого сліду, відсутні програми підтримки місцевої громади. Це не лише етичне питання, а й стратегічне - багато міжнародних клієнтів вимагають відповідності ESG-критеріям.

Окремої уваги заслуговує кризова готовність, особливо в умовах України. Аналіз показав, що «ІМЕА» не має комплексного плану безперервності бізнесу. Питання, як забезпечити операції під час блекаутів, кібератак чи фізичних загроз портовій інфраструктурі, залишаються без чіткої відповіді. Немає також стратегії комунікації в кризових ситуаціях, що може швидко підірвати довіру клієнтів.

Важливим аспектом є також законодавча відповідність. Транспортна галузь високорегульована, з постійними змінами в митних, екологічних, трудових нормах. «ІМЕА» не має достатньо ресурсів у юридичному плані, що створює ризики штрафів чи операційних затримок через невідповідність новим вимогам.

Психологічна діагностика - нестандартний, але важливий елемент. Тут оцінюється корпоративна культура, настрої співробітників.

Особлива увага приділяється IT-інфраструктурі, яка в сучасній логістичі є стратегічним активом. Аудит показав, що «ІМЕА» використовує застарілу систему управління ресурсами підприємства (ERP), яка слабо інтегрується з системами клієнтів і партнерів. Відсутність єдиного цифрового середовища

ускладнює обмін даними, сповільнює процеси. Крім того, низький рівень кібербезпеки створює ризики витоку комерційної інформації.

Діагностика також розкриває «приховані активи» - ресурси та можливості, які «ІМЕА» не використовує повною мірою. Наприклад, компанія має великий масив даних про вантажопотоки, який можна монетизувати через аналітичні послуги. Інший актив - репутація серед місцевих перевізників у регіонах, яку можна використати для створення унікальних логістичних рішень.

Оцінка зовнішніх загроз виявляє нові виклики. Наприклад, вхід на ринок гігантів може радикально змінити галузь. Також є ризик, що деякі великі клієнти «ІМЕА» можуть вирішити інсорсити логістику. На глобальному рівні, геополітична напруженість загрожує стабільності торгових шляхів.

Цікавий аспект - аналіз «інституційної пам'яті» «ІМЕА». Компанія працює з 1990-х, переживши кілька економічних циклів. Ця «пам'ять» про те, як навігувати у кризових ситуаціях, є цінним активом, але вона зосереджена в головах кількох ветеранів, які скоро підуть на пенсію. Відсутність систематичної передачі знань загрожує втратою цього досвіду.

Завершує діагностику етап рекомендацій. Для «ІМЕА» вони включають:

- перебалансування клієнтського портфеля;
- інвестиції в цифрову трансформацію;
- розробку гнучких, мультимодальних логістичних рішень;
- впровадження програм ESG;
- оновлення системи мотивації персоналу;
- створення інноваційної лабораторії;
- діджиталізація «інституційної пам'яті».

Діагностика стану ТОВ «ІМЕА» відображає компанію, що стоїть на роздоріжжі. Маючи сильну історію та репутацію, вона стикається з фундаментальними викликами - від технологічних зрушень до зміни поколінь. Її майбутнє залежить від здатності трансформувати ці виклики на можливості, використовуючи стратегічний, цілісний підхід до управління брендом. ТОВ

«ІМЕА» повинно не просто адаптуватися, а й передбачати, формуючи своє майбутнє.

Висновки до розділу 2

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується глобальною взаємозалежністю, швидкими технологічними змінами та геополітичною непевністю, роль антикризового управління стає ще більш критичною. Традиційні методи прогнозування та реагування на ризики часто виявляються неефективними перед непередбачуваних подій з величезним впливом.

Діагностика стану і системи загроз функціонування та ідентифікація можливих ризиків є ключовими для забезпечення стабільності організації на ринку. Така оцінка допомагає виявляти потенційні небезпеки та виклики, які можуть негативно вплинути на діяльність організації, та дозволяє своєчасно розробляти стратегії для їх нейтралізації або мінімізації їх впливу.

До ключових методів управління кризовими ситуаціями в досліджуваній організації належать розроблення стратегічних планів розвитку, бізнес-планування, фінансове моделювання та прогнозування, ефективне управління витратами, ризиками, маркетингові аналізи, проєктне та кадрове планування.

Застосування цих методів дозволяє організації підвищити свою конкурентоздатність та гарантувати стабільний розвиток, незалежно від зовнішніх умов. Проте, слід зазначити, що успішність цих методів залежить від їх адекватного використання та постійного оновлення відповідно до поточних ринкових умов.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Концептуальні засади розробки стратегії для пом'якшення впливу кризових ситуацій

Сучасні організації стикаються з численними ризиками. Економічні потрясіння, ринкові коливання, політична нестабільність та інші чинники можуть створити серйозні проблеми та негативно позначитися на фінансовому становищі організації. Саме тому все більшого поширення набуває концепція антикризового управління, яка допомагає мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі [1.29].

Розробка ефективної стратегії для пом'якшення впливу кризових ситуацій є ключовим елементом системи антикризового управління в будь-якій організації. Концептуальні засади такої стратегії ґрунтуються на комплексному підході, який враховує різноманітні чинники, що можуть вплинути на ситуацію під час кризи.

Зростаюча складність ділового середовища та розширення взаємодії між організаціями та їхніми контрагентами стали передумовами для розвитку систем антикризового управління. Крім того, збільшення обсягів фінансових операцій, особливо міжнародних, також підвищує ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Система антикризового управління - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення фінансової стабільності організації. Основні етапи розробки такої системи включають: аналіз ризиків, створення плану дій на випадок кризових ситуацій, оцінку ефективності вжитих заходів та постійний моніторинг фінансового стану організації [1.24].

Розвиток систем антикризового управління зумовлений низкою чинників, зокрема це економічні кризи. Нестабільне економічне середовище є вагомим поштовхом для впровадження таких систем. Кризові явища можуть мати різноманітний характер - від фінансових труднощів до складних політичних ситуацій.

Також до таких чинників належить глобалізація економіки. Зростання світової економіки та посилення конкуренції на ринку вимагають від компаній застосовувати системи антикризового управління задля ефективної боротьби із збитками та збереження конкурентоспроможності.

Стрімкий технологічний розвиток є також одним із ключових чинників розвитку системи антикризового управління. Високі темпи розвитку технологій зумовлюють постійну зміну підходів до ведення бізнесу. Системи антикризового управління мають адаптуватися до цих змін та враховувати їх.

Варто також згадати про недосконалість систем управління в організаціях. Наявні недоліки в системах управління структур підвищують ризики виникнення кризових ситуацій. Впровадження систем антикризового управління дозволяє виявляти та вирішувати такі проблеми.

Насамкінець, необхідність ефективного управління ризиками є теж важливим, адже системи антикризового управління орієнтовані на попередження та мінімізацію ризиків для бізнесу [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Кризові явища в економіці можуть суттєво впливати на передумови розвитку систем антикризового управління організаціями. Основні впливи кризових явищ можна описати наступним чином [1.12]:

1. Кризи зазвичай знижують попит на товари та послуги, зменшують прибутки і підвищують загальний ризик банкрутства для організацій.
2. Банки стають більш обережними та видають менше кредитів, що може створити проблеми для організацій, які потребують додаткових фінансових ресурсів.

3. Більше організацій можуть конкурувати за менші сегменти ринку, що становитиме загрозу для менш конкурентоспроможних суб'єктів; держава може змінювати правила гри для бізнесу, що вплине на стратегію та діяльність організацій [1.50].

Глобалізація економіки є однією з провідних світових тенденцій. Вона характеризується зростанням міжнародних економічних зв'язків, залежністю країн від зовнішньої торгівлі, збільшенням обсягів експорту/імпорту та інвестицій, інтеграцією національних економік в єдину глобальну систему [1.4].

Глобалізація економічних процесів впливає на передумови розвитку систем антикризового управління організаціями в декількох аспектах. По-перше, рівень конкуренції в бізнес-середовищі зростає через велику кількість іноземних гравців на ринку. Це змушує організації ставити завдання підвищення ефективності та оптимізації виробництва задля збереження конкурентних позицій. Відповідно, системи антикризового управління мають бути максимально дієвими для запобігання можливим кризовим ситуаціям.

Першочергово необхідно провести ретельний аналіз потенційних ризиків та загроз, з якими може зіткнутися організація. Це включає оцінку як зовнішніх факторів (економічна нестабільність, коливання на ринку, регуляторні зміни тощо), так і внутрішніх чинників (недоліки в системі управління, проблеми з ланцюгами постачання, кадрові ризики). Ґрунтовний аналіз ризиків дозволить виявити найбільш вразливі сфери діяльності та розробити відповідні превентивні заходи [1.46].

Наступним кроком є формування комплексного плану дій на випадок кризової ситуації. Цей план має містити чіткі інструкції та алгоритми для керівництва та персоналу щодо того, як діяти в різних сценаріях кризи. Важливо визначити ключові індикатори, які вказуватимуть на наближення кризи, щоб мати змогу вчасно активувати план [1.37]. Також слід передбачити створення спеціальних кризових штабів чи команд, які відповідатимуть за координацію дій під час кризи.

Ефективна комунікаційна стратегія є невід'ємною складовою антикризового управління. Необхідно розробити чіткі протоколи інформування всіх зацікавлених сторін (персоналу, клієнтів, партнерів, власників, громадськості) про поточну ситуацію та вжиті заходи. Прозора та своєчасна комунікація допоможе зберегти довіру стейкхолдерів та мінімізувати негативний вплив кризи на репутацію організації [1.30].

Важливим аспектом є забезпечення фінансової стійкості організації під час кризових періодів. Слід розглянути можливість створення спеціальних резервних фондів, які б дозволили підтримувати ліквідність та забезпечувати безперервність основних операцій. Також необхідно передбачити альтернативні джерела фінансування на випадок, якщо традиційні канали (банківські кредити, інвестиції тощо) стануть недоступними.

Одним з ключових завдань антикризової стратегії є мінімізація збитків та швидке відновлення після кризи, оскільки це дозволяє організації зберегти свої ресурси, позиції на ринку та можливості для подальшого розвитку. Для цього потрібно розробити план реструктуризації та оптимізації бізнес-процесів, який би дозволив скоротити витрати та зосередитися на найбільш життєздатних напрямках діяльності.

Також слід передбачити заходи з відновлення ланцюгів постачання, налагодження співпраці з ключовими партнерами та повернення на ринок після подолання кризи [1.45].

Вважаємо, що варто визначити та узагальнити ключові етапи антикризового управління у вигляді таблиці 3.1.

Отже, розробка ефективної стратегії для пом'якшення впливу кризових ситуацій є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. Концептуальні засади такої стратегії охоплюють низку ключових аспектів, серед яких: ретельний аналіз потенційних ризиків, формування деталізованих планів дій на випадок кризи, налагодження ефективних комунікацій зі стейкхолдерами, забезпечення фінансової стійкості, розробка заходів з мінімізації збитків та відновлення після кризи, а також постійний

моніторинг та оцінка антикризових заходів.

Таблиця 3.1 - Етапи антикризового управління

№	Етап	Характеристика
1	Аналіз ризиків	Ретельний аналіз потенційних ризиків та загроз, включаючи зовнішні фактори (економічна нестабільність, регуляторні зміни) та внутрішні чинники (проблеми з управлінням, кадрові ризики)
2	План дій	Створення комплексного плану дій на випадок кризової ситуації з чіткими інструкціями та алгоритмами для персоналу. Визначення ключових індикаторів для вчасного активування плану.
3	Комунікація	Розробка протоколів інформування всіх зацікавлених сторін про поточну ситуацію та вжиті заходи. Прозора та своєчасна комунікація допоможе зберегти довіру стейкхолдерів.
4	Фінансова стійкість	Створення резервних фондів для підтримки ліквідності та забезпечення безперервності операцій. Розгляд альтернативних джерел фінансування.
5	Відновлення після кризи	Розробка плану реструктуризації та оптимізації бізнес-процесів. Відновлення ланцюгів постачання та співпраці з партнерами.
6	Моніторинг та оцінка ефективності антикризових заходів	Дозволить своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін у ситуації та вносити необхідні корективи. Також слід регулярно проводити аналіз уроків, отриманих під час кризових ситуацій, для вдосконалення системи антикризового управління в майбутньому.

Джерело: сформовано автором на основі [1.61]

Лише комплексна реалізація всіх цих складових дозволить організаціям успішно долати кризові ситуації, зберігаючи свої конкурентні позиції та забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Ретельне планування та систематичний підхід до антикризового управління є запорукою стійкості бізнес-структур в умовах мінливого ринкового середовища.

3.2. Оцінка ефективності антикризових заходів організації

В процесі господарської діяльності експедиторській організації необхідно покращувати низку показників ефективності, таких як час обслуговування в ланцюгу поставок, час обробки замовлень, якість та рівень обслуговування, обґрунтування обсягів партій відвантаження, коефіцієнт використання потужностей, а також гнучкість, адаптивність та стійкість системи. Транспортно-експедиторська діяльність охоплює комплекс різноманітних елементів, на які впливають численні фактори та ризики, що мають бути мінімізовані або нейтралізовані за допомогою інструментів антикризового управління.

«Карта виживання» як план антикризового менеджменту для експедиторської компанії може бути розроблена наступним чином:

1. Аналіз ризиків і потенційних загроз. 1.1. Оцінка типових кризових ситуацій, що можуть виникнути в експедиторській діяльності (наприклад, зміни в законодавстві, стихійні лиха, транспортні аварії, зміни в геополітичній ситуації тощо). 1.2. Визначення потенційних наслідків кризових ситуацій для бізнесу (втрати клієнтів, збитки, затримки в доставці, пошкодження репутації тощо).

2. Розробка стратегій управління ризиками. 2.1. Встановлення процедур і протоколів для реагування на кризові ситуації. 2.2. Створення плану надзвичайних ситуацій (ПНС), який включає дії персоналу, комунікаційні стратегії, надання підтримки клієнтам та партнерам.

3. Диверсифікація партнерів та маршрутів. 3.1. Зменшення ризиків шляхом використання різних транспортних маршрутів. 3.2. Встановлення альтернативних джерел і додаткових резервів для вирішення можливих затримок або перешкод.

4. Створення плану відновлення бізнесу. 4.1. Розробка конкретних кроків для відновлення операцій після кризової ситуації. 4.2. Проведення тестувань і симуляцій, щоб перевірити ефективність плану відновлення.

5. Контроль і регулярне оновлення. 5.1. Постійний моніторинг ризиків та аналіз ефективності заходів антикризового менеджменту. 5.2. Оновлення плану «Карти виживання» з урахуванням нових викликів і змін в середовищі бізнесу.

«Карта виживання» служить не лише інструментом відповіді на кризові ситуації, але й інструментом для забезпечення бізнесу стійкості й реагування на непередбачувані обставини, зберігаючи при цьому ефективність і репутацію компанії.

«Щоденник битви» - це звіти про виконання антикризових планів. Вони фіксують кожен крок, оцінюють його ефективність і пропонують вдосконалення. Це не просто історія подій, а набір уроків на майбутнє [1.36]. Ці документи - не просто папери, а інструменти виживання й відродження. Вони дозволяють організації не лише реагувати на кризи, а й передбачати їх, швидко адаптуватися і навіть виходити з них сильнішими. Однак, як і будь-який інструмент, вони вимагають догляду. Регулярне оновлення цих документів - це не бюрократія, а запорука того, що у вирішальний момент вони не підведуть.

У боротьбі за виживання ТОВ «ІМЕА» має зробити ставку на свою ключову компетенцію - експедиторські послуги. Відновлення цього напрямку не лише поповнить рахунки, але й дасть поштовх для розгортання супутніх операцій: від оптимізації транспортних маршрутів до забезпечення безпеки вантажів.

Однак, у цьому процесі є перешкода: ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ», основний партнер «ІМЕА», не в змозі приймати контейнерні судна. Компанії слід розширити свою географію, налагоджуючи зв'язки з іншими

портами: Ренійським, Ізмаїльським, Усть-Дунайським. Кожен з них - це новий шанс та нові можливості.

Варто також подивитися в бік залізниці. Експедирування вантажів цим шляхом - це не просто альтернатива, а стратегічний хід. З одного боку, це екологічність, що сьогодні в ціні, та шлях до євроінтеграції через розширення мережі контрагентів. З іншого - повільність, обмеженість маршрутів та висока вартість.

Паралельно з цими макро-стратегіями, ТОВ «ІМЕА» повинно зосередитися на внутрішньому оновленні, зокрема оновленні маркетингу - щоб компанія знову активно працювала на ринку.

ТОВ «ІМЕА» має переглянути свій клієнтський портфель під новим кутом зору. Кожен клієнт - це не просто рядок у базі даних, а потенційний фінансовий ризик. Організація повинна ретельно вивчити фінансовий стан кожного партнера, що дозволить передбачити можливі затримки платежів і вжити превентивних заходів. Щоб зменшити відтік коштів, ТОВ «ІМЕА» потрібно застосувати стратегічну сегментацію партнерів. У сфері експедиторських послуг завжди є альтернативи - партнери, які пропонують більш гнучкі умови оплати чи оптимізовані маршрути перевезень. Пошук таких партнерів - це не просто економія, а стратегічний маневр, що дозволяє зберегти ліквідність, не жертвуючи якістю послуг.

Сформовано комплекс стратегічних заходів у сфері антикризового управління ТОВ «ІМЕА» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Комплекс заходів щодо антикризового управління організацією

Заходи	Опис
1. Аналіз ризиків і оцінка загроз	- ідентифікація основних загроз; - оцінка ймовірності та впливу ризиків.
2. Створення кризового комітету	- формування команди з ключових співробітників; визначення ролей і відповідальності.
3. Розробка плану дій у надзвичайних ситуаціях (ПНС)	- документування процедур реагування на кризи; - створення комунікаційного плану.
4. Фінансові заходи	- контроль і оптимізація витрат.
5. Диверсифікація партнерів і транспортних маршрутів	- розробка альтернативних маршрутів; - партнерство з кількома постачальниками.
6. Технологічні заходи	- впровадження автоматизованих систем управління логістикою; - - забезпечення кібербезпеки.
7. Навчання і підготовка персоналу	- проведення тренінгів; - підвищення кваліфікації співробітників.
8. Регулярний моніторинг і оновлення плану	- постійний моніторинг ризиків; - регулярний перегляд та оновлення «карти виживання».
9. Комунікація зі стейкхолдерами	- інформаційна підтримка клієнтів; - підтримка діалогу з партнерами.

Джерело: сформовано автором [24, 26]

Для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності ТОВ «ІМЕА» пропонується удосконалення системи оперативного фінансового планування, що забезпечить досягнення бажаної результативності транспортно- експедиторської діяльності (табл. 3.3).

Підвищення ефективності «ІМЕА» - це комплексна задача. Такій багатовекторній підхід не обумовлює миттєві результати. В сфері надання транспортних послуг, де надійність цінується вище швидкості, саме поступове, але стійке вдосконалення стає ключем до виходу з кризи і побудови стабільного майбутнього.

Таблиця 3.3 – Елементи системи оперативного фінансового планування

Напрямок	Заходи	Опис
1. Аналіз фінансових потоків	- розробка детальних прогнозів доходів і витрат; - виявлення та аналіз ключових витратних статей.	- регулярний аналіз фінансових звітів для виявлення можливих проблем і трендів; - виявлення невиправданих витрат і пошук шляхів їх зменшення.
2. Розвиток системи бюджетування	- розробка та затвердження бюджету на рік; - впровадження регулярного перегляду та коригування бюджету.	- встановлення чітких фінансових цілей і лімітів витрат; - регулярний аналіз відхилень від бюджету і вживання коригувальних заходів.
3. Оперативне управління грошовими потоками	- розвиток системи управління оборотним капіталом.	- використання короткострокових фінансових інструментів для покриття тимчасових касових розривів.
4. Зниження фінансових ризиків	- диверсифікація джерел фінансування.	- залучення різних джерел фінансування (кредити, інвестори) для зниження залежності від одного джерела.
5. Оптимізація структури витрат	- аналіз та оптимізація постійних і змінних витрат.	- розвиток системи контролю витрат.
6. Впровадження системи фінансового контролінгу	- розробка ключових показників ефективності (KPI); - регулярний моніторинг фінансових показників.	- встановлення KPI для оцінки ефективності фінансової діяльності; - регулярний аналіз та звітування по фінансових показниках для виявлення проблем та прийняття оперативних рішень.
7. Автоматизація фінансового планування	- удосконалення спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового планування і контролю.	- Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів фінансового планування.

Подолання кризи - це не просто набір методів, а цілісна стратегія. Спираючись на теорію стратегічного менеджменту, для ТОВ «ІМЕА» розроблено комплексний план реабілітації. Він складається з взаємопов'язаних

компонентів. Разом вони утворюють єдину систему, націлену на реалізацію антикризової політики.

Для оцінки прогнозованої ефективності удосконаленої системи оперативного фінансового планування можна розглянути наступні показники (табл. 3.4):

1. Завдяки вдосконаленню системи планування, очікується покращення фінансових показників. Зокрема, можна припустити, що компанія збільшить свої доходи через оптимізацію логістичних процесів та залучення нових клієнтів.

2. Зниження невиправданих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів повинно позитивно вплинути на чистий прибуток.

Очікуваний ріст доходу може бути досягнутий завдяки оптимізації операцій та активній роботі з клієнтами.

Таблиця 3.3 – Прогнозні результати удосконалення системи оперативного фінансового планування ТОВ «ІМЕА»

Показник	2023	Прогноз
Дохід, грн	71 900	107 850
Чистий прибуток, грн.	4 000	10 000
Активи, грн.	1 292 400	1 421 640
Зобов'язання, грн	0	0
Кількість працівників, чол.	6	6-7

Прогнозоване удосконалення системи оперативного фінансового планування може покращити фінансовий стан ТОВ «ІМЕА».

Висновки до розділу 3

ТОВ «Іллічівське морське експедиторське агентство» зіткнулося з викликами після введення воєнного стану в Україні та призупинення діяльності

ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ». Ці події призвели до різкого скорочення обсягів роботи та відтоку клієнтів, поставивши під загрозу саме існування підприємства.

Фінансові показники компанії зазнали значного погіршення: виручка стрімко впала, витрати зросли, а рентабельність опинилася на критично низькому рівні. У цій складній ситуації, ТОВ «ІМЕА» зберігає ряд конкурентних переваг: висококваліфікований персонал з глибоким розумінням специфіки морських перевезень, конкурентоспроможні ціни на послуги, багаторічний досвід в галузі та базу лояльних клієнтів.

Для подолання кризи та забезпечення життєздатності бізнесу має бути реалізована антикризова програма, що повинна включати стратегічні ініціативи з виходу на нові ринки, розширення спектру послуг, диверсифікацію діяльності.

ВИСНОВКИ

Будь-яка організація, незалежно від її розміру, галузі чи етапу розвитку, може зіткнутися з кризовими явищами. Ці явища мають різноманітні причини та прояви, але їх об'єднує одна спільна риса - вони ставлять під загрозу стабільність та розвиток організації.

Криза часто проявляється через низку симптомів: падіння прибутковості, втрата частки ринку, зниження ефективності, зростання витрат, погіршення якості продукції чи послуг, скорочення замовлень. Найбільш тривожним сигналом є зменшення або повна відсутність прибутку.

У такій ситуації критично важливо діяти швидко та рішуче. Необхідно усунути першопричини кризи, відновити фінансову стабільність, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість пропозицій, залучити нових клієнтів та максимально зберегти існуючих.

Антикризове управління - це не просто реакція на проблеми, а стратегічна необхідність для будь-якого бізнесу. Дослідження в цій галузі розкривають комплекс принципів, методів та інструментів, спрямованих на подолання кризи та забезпечення довгострокової стійкості.

Головна мета антикризового управління - збереження організації та її здатності функціонувати в несприятливих умовах. Це вимагає оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розробки стратегій виходу з кризи та ефективного управління фінансами. Лише так організація може зберегти конкурентоспроможність і продовжувати роботу в складній економічній ситуації.

Вибір методів антикризового управління залежить від причин і масштабу кризи. Однак, найбільш ефективним є планове антикризове управління - проактивний підхід, який дозволяє передбачити кризові явища та запобігти їм.

Система антикризового управління організації, розглянута в роботі, націлена саме на попередження та ефективне реагування на кризи. Її реалізація

сприяє досягненню поставлених цілей, підвищенню прибутковості та мінімізації ризиків.

Ключова ідея полягає в тому, що ефективна система антикризового управління повинна не лише долати наслідки кризи, але й активно запобігати її виникненню. Для цього необхідно, насамперед, аналізувати ризики та можливості, формуючи чітке розуміння потенційних загроз та шансів, розробляти детальні плани дій на випадок кризи, забезпечувати ефективну комунікацію та залучення персоналу, здійснювати постійний фінансовий моніторинг та контроль.

У дослідженні визначено ключові складові такої системи: аналіз стану та загроз організації, розробка антикризової стратегії, реалізація заходів з підвищення ефективності управління, контроль та моніторинг.

Таким чином, антикризове управління вимагає глибокого розуміння організації, проактивного підходу та готовності до змін. Організації, які ефективно впроваджують ці принципи, не лише виживають у кризах, але й використовують їх як можливості для вдосконалення та зростання.

У дослідженні було проведено ґрунтовний аналіз інструментарію антикризового управління, який може бути адаптований до специфічних потреб та викликів, з якими стикається організація. Ключовим компонентом цього підходу є систематична діагностика стану організації та потенційних загроз, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові флуктуації та приймати стратегічно виважені рішення.

В умовах турбулентності роль фінансового менеджменту значно зростає. Він стає не просто функцією управління, а стратегічним масивом. Розробка та імплементація комплексної системи антикризового управління сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних з критичними ситуаціями, оптимізації прибутковості та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Оцінено стан ТОВ «Іллічівське морське експедиторське агентство» (ІМЕА) - організації, що спеціалізується на мультимодальних вантажних перевезеннях. Аналіз фінансово-економічних показників ІМЕА виявив негативні тенденції:

зниження виручки, валового прибутку та рентабельності на тлі зростання собівартості послуг. Ця ситуація яскраво демонструє необхідність розробки ефективного механізму антикризового управління.

Незважаючи на фінансові труднощі, ІМЕА зберігає ряд конкурентних переваг: висококваліфікований персонал, конкурентоспроможні тарифи, багаторічний досвід у галузі та сталу клієнтську базу. Ці активи стають відправною точкою для розробки антикризової стратегії.

Базуючись на принципах стратегічного менеджменту в контексті подолання кризових явищ, для ІМЕА було розроблено комплексну програму дій. Вона охоплює всі етапи - від діагностики до впровадження та моніторингу результатів. Особливу увагу приділено вдосконаленню оперативного фінансового планування як інструменту, що дозволяє не лише контролювати витрати, але й оптимізувати грошові потоки та управляти ліквідністю.

Заходи адаптовані під специфіку транспортно-експедиторської діяльності, враховуючи як галузеві тренди (діджиталізація логістики, зростання вимог до екологічності), так і локальні фактори (геополітичні ризики, стан портової інфраструктури).

Таким чином, антикризове управління - це комплексна трансформація організації, що вимагає аналітичної глибини, стратегічного бачення та організаційної гнучкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). С. 30–38.
2. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. 142 с.
3. Вінтоняк А.А., Чубай В.М. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. *Економіка та суспільство*. Вип. № 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3761/3682/>
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2015. 480 с.
5. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. №3. С. 77-82.
6. Войтко С.В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2021. 194 с.
7. Воронкова В.Г. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2022. 460 с.
8. Гуляєв Г.Ю. Сутність та закономірності конкурентних відносин. *Управління економічними системами: електронний науковий журнал*. 2019. №10 (58). С. 6-14.
9. Д'якова Т. А. Управління економічною стійкістю підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. 2012. № 247. С. 365-371.
10. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/80333/75975/169093>

11. Державне регулювання ринку молока та молокопродуктів в зарубіжних країнах: досвід для України. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/192/298>
12. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту. Економічні науки*. 2018. С. 151-159.
13. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2017. 332 с.
14. Експертні поради з ефективного управління репутацією. URL: <https://youscan.io/ua/blog/upravlinnya-reputaciyeyu-yak-buduvati-ta-pidtrimuvati-imidzh-brendu/>
15. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести завдання, кейсові справи: навч. посіб. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ. 2016. 284 с.
16. Живило Є.О. Оцінка кіберризиків на об'єктах критичної інформаційної інфраструктури організаційно-технічних моделей кіберзахисту. *Міжнародна науково-практична конференції. Застосування інформаційних технологій у підготовці та діяльності сил охорони правопорядку*. Харків. 2024. С. 98-101. 400 с.
17. Іванюта С.М. Антикризове управління. Київ: ЦУЛ. 2007. 288 с.
18. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посібн. Київ: Вид-во НАДУ. 2010. 208 с.
19. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
20. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. Харків: ХНАМГ. 2013. 282 с.
21. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ. 2016. 272 с.

22. Лебедева В.В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Умань: Виробничо поліграфічний центр «Візаві». 2019. 232 с.
23. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТ-ЕУ. 2011. 348 с.
24. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ. 2016. 580 с.
25. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 111-116.
26. Максимова Т. О. Жданова. Є. Івченко. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2009, №6. С. 22-26.
27. Мартиненко О. Чи загрожує світовій економіці нова глобальна криза. *Європейська правда*, 11 лютого 2019 року. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2019/02/11/7092693/>
28. Мельник Т. Ю., Свірко С. В. Теоретико-методичні основи оцінювання майнового стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 8–16.
29. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5.
30. Одношевна О.О., Міньковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Вип. № 49 / 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2283/2204/>
31. Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Київ. 2017. 253 с.

32. Оцінка ризиків та їх управління в рамках внутрішнього аудиту. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/otsinka-ryzykiv-ta-ikh-upravlinnia-v-ramkakh-vnutrishnoho-audytu/>
33. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(41). 2015. С. 135-141.
34. Петрик Т.М., Панахид М.М., Івашко Т.П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Вип. 37/2023. С. 284-290.
35. Плєскач М.О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/udoskonallennya-mehanizmv-antikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyu-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>
36. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: ЦНЛ. 2007. 488 с.
37. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Щодо удосконалення планування на випадок кризових ситуацій. Центр безпекових досліджень. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-05/az-kriz-planuvannya-1_1.pdf
38. Сабаш Л.О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. № 1-2. 2020. С. 117-124.
39. Сеншин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
40. Сталлий розвиток. URL: <https://careers.epam.ua/company/social-responsibility>
41. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 1. С. 220–225. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/>

42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Іллічівське морське експедиторське агенство» (ТОВ "ІМЕА"). URL: <https://odnodata.com/egrpou/21036522>
43. Топій І. Розвиток антикризового управління на підприємствах: монографія. Львів. 2012. 113 с.
44. Трактуння поняття «криза» та класифікація: критичний аналіз. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3122/>
45. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Лютий 2022 – лютий 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>
46. Управління ризиками та дії бізнес-аналітика (з практичними прикладами). URL: <https://www.artofba.com/uk/post/risk-management-and-business-analysis-focus-with-examples>
47. Управління фінансовою санацією підприємства. Конспект лекцій. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/78/>
48. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2004. 531 с.
49. Хохлов М.П., Подимаїло М.В. Аналіз існуючих підходів і методів фінансової діагностики. *Інфраструктура ринку*. Вип. 7. 2017. С. 199-204.
50. Центр Розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/>
51. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є. Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. Вип. № 15. 2018. С. 900-908.
52. Чеваганова В.Я. Методика діагностування економічного стану підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2828>

53. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.
54. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2021. Вип. 6(39). С. 288-296.
55. Шпачук, В.В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праці серія «Управління»*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf
56. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Знання. 2007. 335 с.
57. Щедрін Ю.В. Типологія економічних криз: підходи, критерії, основні класифікації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №2. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>
58. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2009. №5. С. 34-37.
59. Bjerga Torbjørn. Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty. PhD Thesis UiS. 2016. P. 289.
60. Casto Charles A. Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership. Dissertations, Theses and Capstone Projects. 2014. P. 626.
61. Richard P. Hauser, David Booth. Predicting Bankruptcy with Robust Logistic Regression. URL: <https://jds-online.org/journal/JDS/article/587/info>