

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ**

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент
Група	8.03.073.000.22.1

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему **Формування системи антикризового управління підприємством**

Виконав: студент Богдан ДУБРОВНИЙ

Керівник: к.е.н., доцент Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Рецензент: директор  
ТОВ «ІНТКОМ»  
Олена ЛІШУНОВА

Харків – 2023 рік

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: загальна кількість сторінок – 128, з них основного тексту - 99 сторінок; 17 таблиць; 12 рисунків; список використаних джерел з 80 найменувань, розміщених на 8 сторінках; 5 додатків.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних положень, розробці методичного забезпечення та практичних рекомендації щодо формування системи антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління. Предметом дослідження є розроблення теоретико-методичних положень та науково-практичних рекомендації щодо формування системи антикризового управління ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ».

Розділ 1 дипломної роботи присвячений дослідженню сутності поняття «антикризового управління», яке розглядається як система заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі.

У розділі 2 проведений всебічний аналіз функціонування ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», в результаті чого виявлено низку труднощів, зокрема: відсутність команди із антикризового управління, сучасного інструментарію стратегічного аналізу, виявлені слабкі позиції у сфері мотивації та лояльності працівників.

Розділ 3 передбачає методичний підхід до формування системи антикризового управління, який дозволить визначити послідовність дій керівництва в умовах подолання кадрової кризи, здійснити організаційно-методичну роботу з кадрового забезпечення підприємства командою із антикризового управління через навчання управлінських кадрів.

Ключові слова: антикризове управління, система антикризового управління, антикризовий менеджер, команда із антикризового управління.

Рік виконання роботи 2023 р.

Рік захисту 2023 р.

## ABSTRACT

This thesis consists of a total number of pages of 128, of which the main text is 99 pages; 17 tables; 12 drawings; a list of used sources with 80 names, placed on 8 pages; 5 applications.

The purpose of the study is to provide scientific substantiation of theoretical provisions, develop methodological support and practical recommendations for the formation of a crisis management system.

The object of research is the process of forming a crisis management system. The subject of the study is the development of theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations for the formation of a crisis management system of LLC "YUD-PAK KHARKOV".

Chapter 1 of the thesis is devoted to the study of the economic essence of the concept of "crisis management", which is considered as a system of measures and strategies aimed at maintaining the functioning of the enterprise and minimizing the negative effects of war on business processes through effective management and implementation of management decisions aimed at ensuring the sustainability of the enterprise, its adaptation to changes in the economic and social environment.

Section 2 provides a comprehensive analysis of the functioning of LLC "YUD-PACK KHARKOV", which revealed a number of difficulties, in particular: the absence of a crisis management team, modern tools for strategic analysis, and weaknesses in the field of employee motivation and loyalty.

Section 3 provides for a methodical approach to the formation of a crisis management system which will allow determining the sequence of management actions in the context of overcoming the personnel crisis, and carrying out organizational and methodological work on staffing the enterprise with a crisis management team through training of managerial personnel.

Keywords: crisis management, crisis management system, crisis manager, crisis management team.

Year of performance of work 2023

Year of protection 2023.

## ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Економічна сутність поняття «антикризове управління»	9
1.2. Роль і значення управління персоналом в системі антикризового менеджменту	20
1.3. Методичні аспекти формування системи антикризового управління	29
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»	37
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»	37
2.2. Фінансовий аналіз підприємства «ЮД-ПАК ХАРКІВ»	44
2.3. Аналіз системи антикризового управління підприємством	50
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»	56
3.1. Організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління підприємством	56
3.2. Інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління персоналом	64
3.3. Соціально-економічна ефективність формування команди з антикризового управління підприємством	79
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	100

## ВСТУП

Головною причиною кризи на вітчизняних підприємствах є низький рівень стимулювання подальшого розвитку. До інших причин, які вносять свій внесок у виникнення кризи, включають втрату ефективності виробничих потужностей та пасивність контрагентів, відсутність перспектив стабілізації економічного становища підприємств. Також серед факторів зазначено невідповідність механізму управління бізнес-процесами підприємства вимогам сьогодення, невизначеність та непередбачуваність економічного середовища в Україні в воєнний та повоєнний період призводить до дестабілізації ділової активності підприємств.

Вплив війни майже на всі суб'єкти господарювання України став важким випробуванням для вітчизняної економіки. Ця ситуація показала незахищеність власників бізнесу внаслідок невиконання договірних зобов'язань, звільнення або надання працівникам неоплачуваної відпустки на невизначений термін, зменшення або відсутність обсягів замовлень, закупівлі та поставок, дестабілізація логістичної діяльності, невизначеність поточної ситуації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічно планувати та передбачити сценарії розвитку підприємства фактично неможливо. Спостерігаємо ситуацію коли доходи підприємств суттєво зменшилися, а видатки - зростають. З урахуванням високої ймовірності виникнення кризи у діяльності підприємств, особливо в сучасних умовах, свідчить про необхідність формування системи антикризового управління підприємством, протидії їх розвитку та нейтралізації.

Дослідженню антикризового управління присвячені праці відомих науковців: Василенко В. О. [8], Ватченко О.Б. [10], Гайворонська Ю.Є. [16], Дмитрієв І.А. [28], Калінеску Т.В. [31], Лігоненко Л.О. [39], Орехов М.О. [29], Ситник Л.С. [54], Яковенко О.І. [68] та ін. Проте питання уточнення поняття «антикризового управління підприємством» під час дії воєнного стану все ще залишається відкритим цим самим підсилює актуальність

обраної тематики. Разом з цим необхідно дослідити і систематизувати підходи до визначення терміну "антикризовий менеджмент" і розглянути питання формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних положень, розробці методичного забезпечення та практичних рекомендації щодо формування системи антикризового управління. Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити такі завдання:

визначити економічну сутність поняття «антикризового управління»;

розкрити роль та значення управління персоналом в системі антикризового управління;

здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»;

запропонувати напрямки формування системи антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління. Предметом дослідження є розроблення теоретико-методичних положень та науково-практичних рекомендації щодо формування системи антикризового управління ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ».

Наукові результати отримані в ході дослідження:

уточнено сутність поняття «антикризове управління», яке розглядається як система заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі;

удосконалено організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління підприємством, яке на відміну від існуючих передбачає у складі організаційної складової - створення команди з антикризового управління, методична компонента включає комплекс підходів, інструментів та рекомендацій, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії антикризового управління з метою забезпечення

підтримки організації у вирішенні кризових ситуацій та забезпечення їхньої стійкості та успіху в непередбачуваних умовах

удосконалено інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління, яке на відміну від існуючих передбачає розподіл підсистем системи антикризового управління персоналом за рівнем здійснення основних функцій управління з використання методів економіко-математичного моделювання.

Вирішення поставлених завдань можливе за умови використання наступних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення – для висвітлення концептуальних засад системи антикризового управління, його сутності, шляхом дослідження наукових та літературних джерел; аналізу, синтезу, порівняння і систематизації, метод логічного узагальнення та системного підходу - для формування висновків та рекомендацій.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.

Результати дослідження оприлюднені у тезах доповіді «Формування системи антикризового управління підприємством: кадровий аспект» на Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (Харків, 24 листопада 2023 р., ХНЕУ ім. С. Кузнеця) та тезах доповіді «Особливості організації колективної роботи на підприємстві» на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (Харків, 17 листопада 2022 р., ХНАДУ) (додаток А).

## РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Економічна сутність поняття «антикризове управління»

Закономірним об'єктивним явищем в ринковій економіці, яке може виникати упродовж всієї діяльності підприємства під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників є криза. 2020 рік характеризується початком кризових явищ для світової економіки. Так, одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор поширення пандемії. Продовженням кризи для України стає 2022 рік, з початком широкомасштабного вторгнення росії на територію нашої країни, розпочався з нових викликів для підприємств реального сектору та економіки країни в цілому. За перші місяці війни за даними Національного банку України, економіка втрачає 50% «невиробленого» ВВП, а втрати від руйнувань сягають за 50 млрд грн на тиждень. Сьогоднішня ситуація дозволяє виділити найбільші внутрішні ризиками для економіки, пов'язані з пандемією та війною, а саме: знищення інфраструктури, стратегічних об'єктів та підприємств, міграційні процеси економічно-активного населення, підвищення рівня безробіття та скорочення робочих місць, масове банкрутство суб'єктів малого бізнесу у зв'язку спочатку з карантинними обмеженнями, а вже потім із введенням воєнного стану, підвищення рівня інфляції, девальваційні очікування громадян, збереження низької активності банків у кредитуванні реального сектору економіки, проблеми з логістикою та сировиною. Все це особливо посилює інтерес до досліджень вітчизняної кризи і цим самим вимагає єдиного погляду на основні положення теорії кризи, потребує вдосконалення методів оцінки та прогнозування кризових явищ, що значно вплине на якість антикризових рішень зокрема та забезпечить розбудову економіки України у післявоєнні часи в цілому. Саме тому останнім часом питання антикризового управління набуває актуальності.



Дослідженню кризових явищ та антикризовому управлінню присвячені праці відомих науковців: Василенко В. О. [8], Ватченко О.Б. [10], Гайворонська Ю.Є. [16], Дмитрієв І.А. [28], Калінеску Т.В. [31], Лігоненко Л.О. [39], Орехов М.О. [47], Ситник Л.С. [54], Яковенко О.І. [66] та ін. Проте питання уточнення поняття «антикризового управління підприємством» під час дії воєнного стану все ще залишається відкритим цим самим підсилює актуальність обраної тематики.

Поняття «антикризове управління» має декілька підходів відповідно до того, яким чином були розставлені акценти у кожного автора. Розглянемо найвідоміші тлумачення, порівняння поглядів різних авторів щодо поняття антикризового управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Аналіз визначення поняття «антикризове управління»

Представники підходу	Визначення антикризового менеджменту
1	2
<b>Системний підхід розглядає управління як невід'ємну частину загальної системи постійно діючого менеджменту, що має стратегічну спрямованість для забезпечення стійкості та протидії кризовим викликам</b>	
Адамська О. [2]	«здійснення заходів спрямованих на досягнення запланованих цілей соціально-економічного розвитку регіону за допомогою використання відповідних управлінських технологій та ресурсів» [1]
Василенко В. О. [8]	«управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи, аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідкам» [8]
Барановський О. І. [4], Лігоненко Л. О. [39]	«система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)» [39]
<b>Ресурсний підхід передбачає усунення наслідків кризових явищ на основі аналізу обсягів і якісного складу ресурсного (економічного) потенціалу.</b>	
Гринчишин Я.М.[19]	«основу антикризового менеджменту складає процес регулярних послідовних інновацій у всіх підсистемах управління підприємством, який по суті є відповідною ефективною реакцією на значні зміни ззовні і реалізується на основі прийняття обґрунтованих управлінських альтернатив, що передбачають різні дії залежно від конкурентної ситуації» [19].

1	2
Гайворонська Ю. [16]	«спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних чинників на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках – з метою його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони» [16]
<b>Антикризове регулювання аналізується з точки зору наукового передбачення потенційних кризових ситуації та розробки стратегії для зменшення або усунення їх негативних наслідків</b>	
Штангрет А. Караїм М. [63]	«система управління підприємством, спрямована на випереджальне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі» [63]
Ситник Л. [54]	«здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах» [54]
Діденко Є. [20]	«виведення підприємства із кризового становища і формування умов для його стабільного, ефективного і результативного функціонування та розвитку у майбутньому» [20]
<b>Концепція фінансового антикризового менеджменту, яка розглядає його як окремий елемент фінансового управління на підприємстві</b>	
Алексєєв І.В. [3]	«можливості прогнозування і попередження виникнення його неплатоспроможності у відповідності зі стратегічними орієнтирами його фінансового стану і здобуття конкурентних переваг на ринку» [2]
Лебедева В.В. [40]	«... стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; ...» [40]
Калінеску Т. В. [31]	«система прийомів та методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства» [31].

Джерело: складено автором за даними [2-4, 8, 19, 16, 31, 39-40, 54, 63]

Аналіз основних методичних концепцій і поглядів вчених щодо проблем антикризового управління на рівні підприємства, дає можливість стверджувати що цей вид управління варто розглядати як вагома складова всієї системи управління. Доведено, ядро антикризового управління зосереджене в сфері кадрового забезпечення, формування управлінських рішень, орієнтованих на попередження кризових ситуацій і розробку заходів з максимальним зменшенням їхніх негативних наслідків

Об'єктивною закономірністю будь-якої господарської діяльності є, обумовлена чинниками зовнішнього та внутрішнього походження, криза. Наслідки кризи відбиваються на показниках фінансового стану підприємства, формуючи проблеми надходження коштів, покриття короткострокових дефіцитів, що може спричинити банкрутство чи повну ліквідацію підприємства. В той же час наявність криз має і позитивний вплив на підприємство шляхом впровадження якісних організаційних та кадрових змін в управлінських процесах та діяльності. Криза також сприяє збільшенню інновацій та пришвидшує зміни на підприємстві, покращенню інвестиційного клімату та підвищує ефективність виробництва.

Наукові дослідження стверджують, що криза це можливість, при якій можна змінити структуру виробництва та забезпечити високі показники зростання соціально-економічного розвитку, в тому числі за рахунок удосконалення кадрової роботи. Відомо, що нестабільність сучасної економіки України, спричинена військовими діями, вимагає зміни характеру управління бізнесом. Тому так важливо визначитися за допомогою морфологічного аналізу із сутністю поняття «антикризове управління» (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

## Морфологічний аналіз визначень поняття «антикризове управління»

№ з/п	Ключові характеристики	Автор								
		Адамська О.	Барановський О.	Василенко В.	Гринчишин Я.	Гайворонська Ю.	Лебедева В.	Ситник Л.	Калінеску Т.	Штангрет А.
1.	Попередження кризових явищ	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	Аналіз симптомів кризи	-	-	+	-	+	+	+	-	+
3.	Усунення кризових явищ	-	+	+	-	-	-	+	-	+
4.	Мінімізація втрат	-	-	+	-	-	-	+	-	-
5.	Здійснюється включно в умовах кризи	-	-	-	-	-	+	+	-	-
6.	Комплекс управлінських заходів	+	-	-	+	+	-	-	+	+
7.	Складова стратегічного менеджменту	+	-	-	+	+	+	-	-	-

Джерело: складено автором

Таким чином, морфологічний аналіз визначень поняття «антикризове управління», який включає розгляд будови цього терміну на складові частини, наведені в табл. 1.2., дає можливість визначити антикризове управління як систему заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі.

Основними аспектами антикризового управління в сучасних умовах є:

Забезпечення стабільного фінансового стану, тобто гарантування стійкості фінансового стану підприємства в умовах будь-яких економічних, політичних або соціальних змін.

Миттєва та ефективна реакція на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Використання ефективних управлінських та фінансових механізмів, застосування яких дозволяє подолати труднощі з найменшими можливими втратами для підприємства.

Своєчасна оцінка та нейтралізація наслідків зовнішніх та внутрішніх факторів.

Вибір перспективних напрямів розвитку і концепції, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення успішної діяльності підприємства [28].

Метою антикризового менеджменту виступають три послідовні цілі: запобігання кризі, зменшення негативного впливу та створення передумов для розвитку підприємства.

На відміну від традиційного менеджменту, антикризовому характерні специфічні умови та інструменти. До таких умов віднесено жорсткі обмеження, нестабільне внутрішнє та несприятливе зовнішнє середовище, достатньо великі витрати в умовах обмеженості ресурсів та високий рівень ризику, застосуванням непопулярних заходів; оперативністю у вирішенні завдань; відмовою від стратегічних проектів на користь поточних (табл. 1.3).

Характеристика традиційного і антикризового менеджменту:  
порівняльний аспект

<b>Основні параметри менеджменту</b>	<b>Традиційний менеджмент</b>	<b>Антикризовий менеджмент</b>
<b>Мета</b>	Підвищення ефективності діяльності	Мінімізація негативних наслідків кризи
<b>Підхід</b>	Реактивний підхід. Зазвичай реагує на проблеми після їх виникнення	Проактивний підхід, а саме спрямований на передбачення та попередження кризових ситуацій.
<b>Основні обмеження</b>	Ресурсні м'які	Тимчасові, ресурсні жорсткі
<b>Орієнтація на процеси</b>	Орієнтований на стабільність: Зосереджений на забезпеченні стабільності та звичайної діяльності	Орієнтований на адаптацію. Активно адаптується до змін у навколишньому середовищі та швидко реагує на виклики.
<b>Зовнішнє середовище</b>	Сприятливе	Несприятливе
<b>Внутрішнє середовище</b>	Стабільне	Безліч гострих конфліктів
<b>Характер управлінської інформації</b>	Регламентовані інформаційні потоки, точна, надлишкова інформація	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, недостовірні та недостатні інформація
<b>Зосередженість на процесах</b>	Акцент на ефективності та оптимізації процесів.	Акцент на розробку стратегій, які спрямовані на подолання криз та ефективну комунікацію в умовах невизначеності
<b>Результат</b>	Зростання ефективності	Перехід в стабільний стан
<b>Персонал</b>	Програми підвищення кваліфікації, система матеріальної мотивації до продуктивної праці	Цифрові технології електронного навчання, механізм стимулювання творчої активності та ініціативності

Джерело: доопрацьовано автором за [7, 27, 40, 57 ]

Порівняльна аналіз цих двох підходів допомагає визначити їх відмінності та визначити переваги антикризового менеджменту в умовах непередбачуваних ситуацій. Крім того, до переваг антикризового менеджменту варто також віднести мінімізацію негативного ефекту впливу кризи на об'єкт управління, а також максимізація його корисного результату. Сутність антикризового менеджменту проявляється через застосування

системного підходу та встановлення взаємозв'язку між базовими аспектами системи (рис.1.1).



Рис.1.1. Концепція системи антикризового управління підприємством [56]

При визначенні об'єкту антикризового управління в науковій літературі переважно застосовується більш широке трактування цього поняття, а саме – «діяльність підприємницької структури, яка може супроводжуватися виникненням певних негативних чинників, які не можуть бути віднесені до кризових явищ однак формують передумови їх виникнення та напряду слугують об'єктом управління згаданої системи» [28, с. 20].

Суб'єктами системи антикризового управління підприємством виступає прошарок осіб, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень (менеджмент організації, власники), а також сукупність інших сторін зацікавлених у стабільному функціонуванні підприємства, що мають

відповідні можливості для впливу на цей аспект (зокрема, інвестори, партнери, організації, що здійснюють кредитування підприємства) [28, с. 20].

Антикризовий менеджмент фінансової стійкості здійснюється через виконання загальних та специфічних функцій. Антикризове управління підприємством включає ті ж функції, що і традиційний менеджмент, але кожна з цих функцій зазнає значних змін [54]. Наприклад, у сфері планування це є процесом визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабільності, а також ресурсів для досягнення цих цілей. У контексті антикризового управління підприємством відзначається значним підвищенням значущості оперативного планування і прийняття рішень, враховуючи поточну ситуацію.

Функції організації в рамках проведення антикризових заходів передбачає формування дієвої структури й обсягу коштів, управлінського апарату і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Під час проведення антикризових заходів ця функція проявляється в необхідності створення спеціального антикризового штабу підприємства, склад якого включає в себе фахівців, основне завдання яких - збереження організації.

Щодо мотивації, то антикризовий менеджмент розглядає цю функцію як систему заохочень і санкцій, яка спрямована на формування зацікавленості всього колективу та кожного працівника у поліпшенні ефективності діяльності підприємства з метою швидкого виходу з кризи.

Контроль антикризовим менеджментом визначається як прогнозування відхилень від запланованих цілей з метою своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на поліпшення ефективності заходів антикризової політики. В узагальненому вигляді функції антикризового управління наведено на рис. 1.2.

Також важливою функцією в антикризовому управлінні є діагностика кризового стану підприємства за етапами: моніторинг, експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. На початковому етапі проводиться систематичний моніторинг ситуації, щоб вчасно виявити потенційні проблеми.



складено автором на основі [1; 28; 54]

Рис. 1.2. Функції антикризового управління підприємством

Перелічені загальні функції є основою для ефективного антикризового управління в будь-якій організації, щодо спеціальних функцій, то вони спрямовані на вирішення конкретних завдань, які виникають під час управління кризовими ситуаціями.



Оскільки антикризове управління розглядають як одну із найважливіших складових загальної системи управління тому очевидно, що йому будуть притаманні як загальні так індивідуальні принципи. До загальних принципів системи управління відносяться: «принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності, орієнтації на споживача, системності, розмежування функцій політичного, державного та господарського управління. Індивідуальними (специфічними) принципами для антикризового управління є: принципи цілеспрямованості процесу управління, планування та розробки програм антикризового управління, оперативності та достовірності вхідної інформації, кінцевої орієнтації на споживача, перманентного моніторингу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, валідності прогнозів та відсутності універсальних антикризових рішень тощо» [15, с. 31].

На думку Вороніна О.Є. принципами антикризового управління, що максимально сприяють швидкості та позитивному реагуванню керівництва підприємства на прояви кризового стану в господарській діяльності є наступний перелік: «готовність до порушення фінансової рівноваги на підприємстві; попередня діагностика кризових явищ на початкових етапах діяльності підприємства; класифікація індикаторів кризи за ступенем небезпеки для підприємства; терміновість та адекватність реагування на окремі кризові явища; реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану» [15, с. 30].

Таким чином, система антикризового управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які діють узгоджено з метою подолання кризових ситуацій. Ця система спрямована на виявлення ознак кризи та відновлення стабільного функціонування соціально-економічної системи, що потрапила під вплив негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основна мета системи антикризового управління полягає у забезпеченні системного моніторингу кризових явищ, здійсненні планування, організації та реалізації антикризових заходів задля збереження базових

характеристик підприємства, а також відновлення його функціонування. В сьогоденних умовах функціонування підприємств варто доповнити ще забезпечення стійкого положення та стабільного прогресивного розвитку соціально-економічної системи, навіть при впливі негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища Антикризове управління зосереджується на вивченні та управлінні як передбачуваними, так і реальними причинами кризи, а також факторами, що призводять до її виникнення. Тобто аналіз симптомів та наслідків, які виникають внаслідок порушень рівноваги та становлять загрозу для виникнення та подальшого розвитку кризи.

Наведені завдання, загальні та спеціальні функції, принципи та методи, що є концептуальною основою формування системи антикризового управління, дозволяють оптимально реалізувати функціональні обов'язки та розробляти заходи для подолання криз в умовах введення воєнного стану країни. При цьому успіх антикризового управління забезпечується його превентивним характером, що враховує турбулентність зовнішнього середовища, здатність досягти поставленої мети та ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємством в умовах сучасного швидкоплинного економічного середовища..

Отже, антикризове управління в широкому значенні означає специфічну діяльність, яка передбачає наступні етапи: підготовчий, профілактичний та діяльність в умовах кризи, а також виходу з неї. У дослідженні наведено порівняльний аналіз традиційного та антикризового менеджменту, запропоновано класифікацію підходів до визначення антикризового управління, зроблено морфологічний аналіз поняття. Все це дозволяє сформулювати авторське визначення поняття «антикризове управління», яке у дослідженні розглядається як система заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі.

## **1.2. Роль і значення управління персоналом в системі антикризового менеджменту**

Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного антикризового менеджменту для підприємств у умовах нестабільності та невизначеності під час дії воєнного стану в країні. Відомо, що із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України всі підприємства опинилися перед кризою, а ризиків для здійснення господарчої діяльності стало ще більше. «За перші місяці війни український бізнес зазнав втрат більше, ніж за період пандемії. За даними Національного банку України під час війни сфера економіки втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Не беручи до уваги втрати від руйнувань, один тиждень коштує національній економіці 50 млрд грн.» [9, с.142].

Наслідки, з якими зіткнулися підприємства: знищення майна, неспроможність релокаційним підприємствам адаптуватися до нових умов, зниження продуктивності через політику дистанціювання, перешкоди із спілкуванням з клієнтами, зниження продажів та падіння прибутків, відсутність мотивації праці персоналу, скорочення товарообігу, порушення ланцюгів постачання, нестабільність ринкових умов тощо. Саме відсутність антикризових заходів для більшості підприємств стало причиною банкрутства та ліквідації. Підприємства, які адаптувалися до кризи краще ніж інші і на шляху до цифрової трансформації реалізують програму державної підтримки процесу релокації бізнесу з території бойових дій, організовану Міністерством економіки України, досягають більшого успіху.

За даними [55] з моменту повномасштабного вторгнення Росії на територію України в країні було зареєстровано близько 150 тисяч нових суб'єктів бізнесу, серед яких 132 тисячі – фізичні особи-підприємці. Проте не всі підприємства знайшли змогу вистояти викликам війни.

Серед основних причин краху бізнесу підприємці називають кадрові проблеми. Розрізняють основні ознаки кризи персоналу на підприємстві: зменшення робочого часу; збільшення конфліктів; наявність надлишкового

персоналу; падіння рівня продуктивності праці; зростання показника плинності кадрів; відмова слідувати вказівкам керівництва; погіршення дисципліни тощо. Залежно від причин виникнення кризи персоналу розрізняють такі види криз: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; мотивації; культури та соціально-трудова відносин [1, с.10].

Однією з найнебезпечніших форм кризи персоналу є криза ефективності персоналу оскільки її наявність може призвести до розвитку організаційної кризи. Для неї характерно зниження продуктивності праці та здатності персоналу здобувати нові уміння через брак ініціативи. Щодо кризи компетентності, то вона виражається у відсутності ініціативи та бажання навчатися та актуалізувати набуті компетенції. Такий вид кризи персоналу, як кадровий голод, визначається недостатньою кількістю працівників на будь-якому рівні управління в організації. Це може призвести до зниження показника загального трудового потенціалу та продуктивності праці на підприємстві чим створить труднощі в здійсненні необхідних функцій, координації та виконанні завдань, що в свою чергу впливає на ефективність діяльності підприємства. Тому сьогодні так важливо в антикризовому управлінні перенести акценти на досягнення цілі зниження негативних наслідків кадрової кризи та швидко ліквідувати їх наслідки.

У вирішенні нових завдань, особливо в контексті антикризового управління персоналом, традиційні кадрові служби часто виявляються недостатньо ефективними. У сучасних організаціях з'являються нові служби та системи управління персоналом. Система антикризового управління персоналом представляє собою комплекс підсистем загального і лінійного керівництва, а також функціональних підсистем, спрямованих на вирішення конкретних завдань та взаємодію між ними.

Антикризове управління персоналом у рамках стратегічного розвитку акцентує увагу на ключових напрямках роботи з персоналом, спрямованих на адаптацію до нових вимог та викликів. Одним із стратегічних пріоритетів є масова перекваліфікація співробітників організації відповідно до сучасних

технологій. Невід'ємною частиною стратегії є омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання передачі досвіду і знань через наставництво. Додатковою стратегічною ініціативою є стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не адаптувалися до нових вимог і сучасних технологій роботи та ін.

Ключовим стратегічним вектором у системі управління персоналом в умовах кризи на підприємстві є успішне впровадження принципів кадрового маркетингу. Це досягається через реалізацію ряду методів, таких як активний пошук перспективних студентів ще з ранніх курсів університетів і коледжів, надання їм можливості працевлаштування в організації під час канікул, виплата стипендій за рахунок ресурсів компанії, підтримка в проходженні виробничої практики та підготовці і захисті випускних робіт. Також важливим є співпраця з державною службою зайнятості, використання приватних фірм для найму та підготовки керівників та іншого персоналу, взаємодія з організаціями, які надають послуги лізингу персоналу, та проведення прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників в рамках організації [35].

Впровадження антикризового управління в сфері кадрової політики передбачає реалізацію ефективних заходів, таких як: оптимізація організаційної структури, а саме здійснення скорочень у структурі управління за рахунок рівнів управління, з фокусом на наповнення кадрового резерву для вищого рівня керівництва; обґрунтоване скорочення персоналу для створення кадрової структури, що оптимально відповідає ситуації та враховує план фінансового оздоровлення; періодична оцінка кадрової структури для забезпечення її відповідності поточним умовам та стратегічним цілям. Крім того, доцільним є виявлення, підтримка та навчання лідерів, створення стратегічного та тактичного кадрового резерву шляхом підготовки перспективних кандидатів для ключових управлінських посад. В антикризовому менеджменті переносяться акценти на командну роботу, сприяючи формуванню робочих груп (команд) як серед відділів, так і

підрозділів організації. Одним із вагомих заходів антикризового управління є необхідність ідентифікації та збереження ядра кадрового потенціалу організації для забезпечення стійкості та ефективності [35].

Основною умовою успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та кризи є підхід до сучасного підприємства як до відкритої системи. За цим підходом ефективність діяльності визначається передусім зовнішніми умовами, а успішність залежить від здатності організації адаптуватися до свого зовнішнього середовища. Таким чином, основні критерії стратегічного антикризового управління орієнтовані на: своєчасне визначення можливих проблем та негараздів, які можуть виникнути в майбутньому; максимальне використання можливостей, які надає організація, для досягнення своїх цілей; заходи, спрямовані на підвищення стабільності та надійності функціонування організації в умовах невизначеності і кризи.

Необхідною умовою для ефективного стратегічного управління сучасною організацією є врахування аспектів, пов'язаних з людськими ресурсами.. Процес управління може реалізовуватися через наступні напрямки:

1) систематичний облік проблем трудових ресурсів і трудового колективу при аналізі діяльності організації та її зовнішнього середовища, що включає визначення зон стратегічних ресурсів;

2) формування стратегії у сфері людських ресурсів на основі загальної стратегії організації;

3) ефективний розподіл зайнятих ресурсів з урахуванням вимог проблемно-орієнтованих програм, що забезпечує ресурсне забезпечення реалізації антикризової стратегії організації.

Антикризова стратегія сучасної організації потребує специфічних умов і передумов у сфері культури, структури та поведінки працівників. Класична структура зайнятості вітчизняних організацій та підприємств, значно ускладнює впровадження антикризової стратегії. Виділяється складна

бюрократична побудова організації, яка відзначається стійкими внутрішніми ієрархіями. Це означає, що акцент від зосередженості на контролі за розподілом робочих місць та управлінням трудовим процесом переміщується на аналіз трудових відносин як сфери реалізації соціальних взаємодій.

Отже, вибір стратегії повинен враховувати роль соціальних структур у цьому процесі. Активна участь працівників у розробці та впровадженні антикризової стратегії організації стає ключовим аспектом. Проблеми, викликані кризовими факторами, особливо чітко проявляються у відносинах з управлінським персоналом. Це обумовлено необхідністю, яку мають управлінські кадри, оволодіти новими навичками в умовах кризи. Замість того, щоб встановлювати реалістичні антикризові цілі та завдання для стабілізації основних напрямків діяльності, іноді спостерігається тенденція ставити нереалістичні завдання через запізніле усвідомлення ситуації. Такий підхід може ускладнити реальне виживання організації.

Науковцями [8, 13, 28, 52] узагальнено основні завдання функціонування системи антикризового управління підприємством, а саме:

«організація ефективних процесів прогнозування криз та забезпечення відповідних заходів її своєчасної превенції;

оперативна діагностика та налагодження системи безперервного моніторингу стану функціональних систем підприємства;

підвищення гнучкості управління підприємством в умовах кризи;

унікнення та своєчасне вжиття заходів щодо зниження ризику втрати платоспроможності підприємства;

ідентифікація потенційних джерел залучення додаткових фінансових ресурсів, у рамках оптимізаційних заходів стосовно збалансування структурних параметрів капіталу підприємства;

розвиток довірливих та партнерських відносин з контрагентами;

реалізація заходів з управління дебіторською заборгованістю;

моніторинг своєчасності виконання або реструктуризації боргових зобов'язань підприємства;

формування системи ресурсного забезпечення управління кризовими явищами;

оцінка результативності впровадження антикризових заходів та функціонування системи загалом».

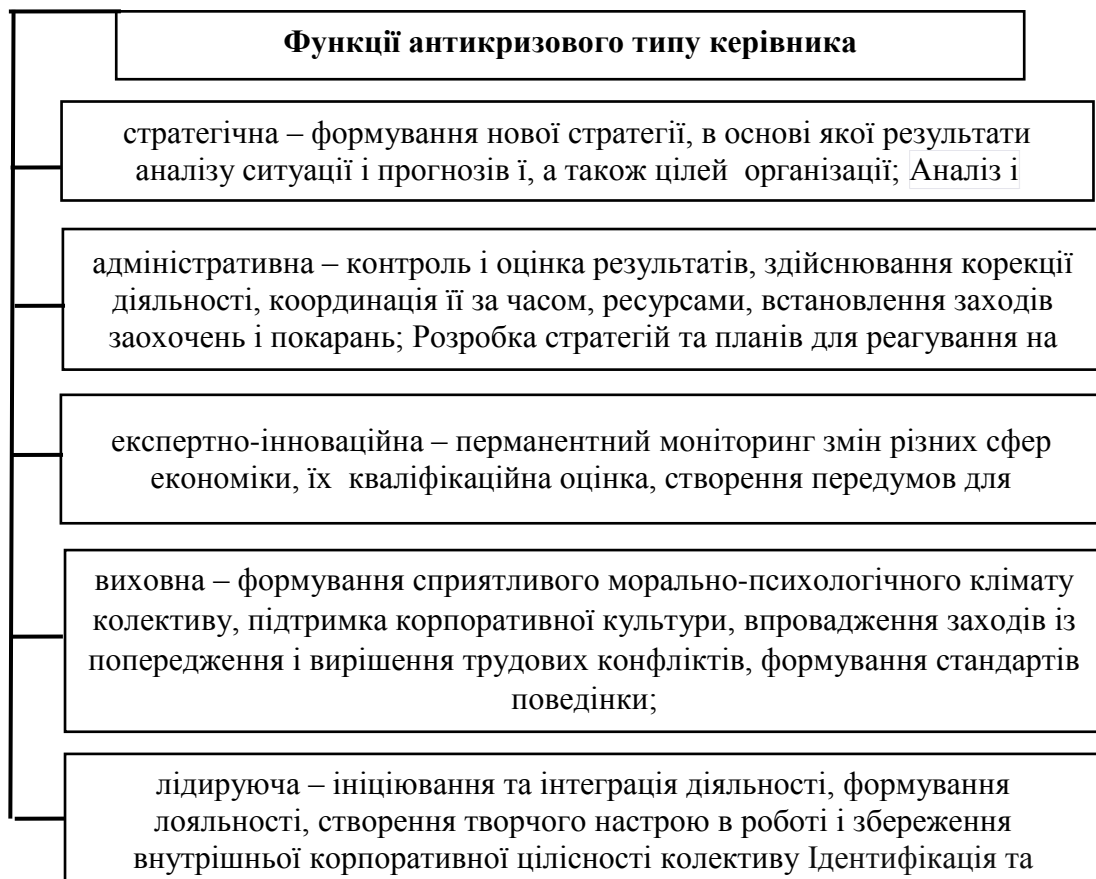
Для управлінців сучасних підприємств та організацій важливо усвідомити об'єктивність кризових тенденцій, які є необхідними на етапі функціонування вітчизняної економіки. Розуміння ситуацій і їх динаміки найближчим часом має стати основою розробки відповідних антикризових стратегій управління. Важливим є активне формування антикризового мислення управлінського персоналу сучасного підприємства. Антикризовий тип керівника визначається як менеджер, що володіє спеціальними професійними знаннями, вміннями і технологіями, а також має індивідуальні властивості, відповідні вимогам антикризового розвитку організації [13, с. 23]. Компетенції антикризового типу керівника можна поділити на такі основні групи:

- навички, необхідні для виконання функцій антикризового управління, а саме: здатність ставити стратегічні цілі і завдання, раціонально планувати роботу та ефективно управляти в умовах змін; організація оперативних нарад, ведення службового листування та ведення успішних переговорів; координація діяльності керованої системи, включаючи розподіл функцій, завдань, повноважень і зобов'язань; делегування повноважень, відповідно до потреб та здібностей команди; активізація роботи співробітників через стимулювання, мотивацію та надихання; організація власної роботи, включаючи планування часу та дотримання режиму.

- навички, необхідні для реалізації педагогічної функції включають розвинені професійні та морально-ціннісні якості для ефективного виконання педагогічної ролі; знання основ соціальної психології і конфліктології для успішного взаємодії з колективом; авторитет і престиж серед трудового колективу, що є важливою умовою для ефективного реалізації педагогічних завдань.



- уміння, пов'язані з комунікативною функцією, включають в себе навички взаємодії в області особистісного та інформаційного контуру комунікаційної мережі. Оптимізація комунікаційної мережі та економічна побудова цієї мережі вимагають від антикризового типу керівника здатності ефективно спілкуватися з різними групами людей, встановлювати контакти зі співробітниками, партнерами, клієнтами, а також представниками зовнішніх організацій і державних структур. Антикризовий тип керівника повинен виявляти вміння слухати співрозмовника, враховувати його погляди та інтереси, а також контролювати власні емоції. Основу діяльності антикризового типу керівника становить реалізація функцій, наведених на рис. 1.3.



*Узагальнено за [1, 22, 28 ]*

**Рис. 1.3. Функції антикризового типу керівника**

Ефективна реалізація функцій антикризового типу керівника можлива за умови використання широкого арсеналу інструментів антикризового

управління. Ці інструменти можуть включати стратегії та методи, спрямовані на збереження ефективності працівників, підтримання комунікації в колективі та покращення соціально-психологічного клімату, а в сучасних умовах – адаптацію персоналу релокованих підприємств. Вони мають відмінності за напрямом дії на об’єкт впливу і силою впливу, за групами суб’єктів антикризового управління, що їх застосовують. Запропонований структурований підхід дозволяє чітко виділити особливості кожного інструменту та адаптувати їх відповідно до конкретної ситуації. (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Інструменти антикризового управління персоналом

Наведене групування інструментів антикризового управління персоналом є ключовим етапом в організації стратегічних заходів для подолання різних видів кризових ситуацій в управлінні персоналом. Такий систематичний підхід сприяє ефективній координації заходів та дозволяє

управлінцям вибирати оптимальний набір інструментів для конкретної ситуації. Результатом цього групування є покращення реагування на кризові виклики та забезпечення стабільності та стійкості в управлінні персоналом.

Так, вказаний перелік інструментів антикризового управління персоналом на підприємстві має орієнтований характер і може бути розширений відповідно до конкретних умов і вимог кризової ситуації. Кожна група інструментів може піддаватися адаптації та модифікації відповідно до специфіки підприємства, його галузі та особливостей місця розташування.

Узгоджений та гнучкий підхід до використання інструментів антикризового управління персоналом є важливим для успішного подолання кадрової кризи та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отже, відомо, що персонал є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, але водночас може стати ймовірним деструктивним фактором його розвитку. Кваліфікований, мотивований та адаптований персонал може бути важливим ресурсом для досягнення стратегічних цілей підприємства. З іншого боку, криза персоналу може призвести до серйозних проблем у функціонуванні організації. Тому в умовах кризи виникає необхідність перегляду та реорганізації стратегії антикризової кадрової політики. Головна мета цієї політики полягає в створенні ефективної системи управління персоналом, що спрямована на досягнення не лише економічного, а й соціального ефекту, враховуючи при цьому вимоги чинного законодавства. Проте, умови кризи вимагають переосмислення антикризової кадрової політики.

Особливості організації пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами та потребою впровадження організаційних заходів, спрямованих на зменшення програм соціального розвитку та зменшення чисельності персоналу. Це призводить до збільшення соціально-психологічного тиску. Основним ідеологічним принципом антикризової кадрової політики є мінімізація втрат кадрового потенціалу та забезпечення максимального рівня соціального захисту персоналу.

### **1.3. Методичні аспекти формування системи антикризового управління**

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища питання побудови ефективної системи антикризового управління набуває особливого значення. В Україні, з початком війни, бізнес-середовище зазнало суттєвих змін та викликів, що зумовлює необхідність створення дієвої системи антикризового управління, що дозволяє запобігти руйнівному впливу кризових явищ, забезпечити економічну стійкість, забезпечить стабільне функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

Проблематика антикризового управління висвітлена у наукових працях відомих учених, зокрема: Орехов М.О. досліджував виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення [47, с. 116]; Яковенко О.І. проаналізувала концепцію антикризового управління підприємством в умовах пандемії [66, с. 163]; Кириченко С.О. присвятила свої дослідження обґрунтуванню концептуальних засад організації системи антикризового управління в умовах макроекономічної нестабільності [34, с. 18]; Тимошенко О.В. запропонував розглядати антикризове управління як передумову підвищення ефективності діяльності підприємства [59, с. 189]. В той же час питання розкриття теоретичних положень побудови ефективної системи антикризового управління підприємством з точки зору досягнення кадрових цілей недостатньо досліджені вченими.

Антикризове управління є системою управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ на підприємстві, спрямованих на його фінансове оздоровлення та відновлення життєздатності. Основною метою антикризового управління є недопущення банкрутства підприємства та забезпечення ефективного функціонування в довгостроковій перспективі за допомогою своєчасного реагування на ознаки кризи, швидкої стабілізації фінансового становища, проведення реструктуризації та здійснення комплексних стратегічних змін для адаптації до умов ринку і запобігання банкрутства [5, с. 45-89]. В умовах воєнного

стану антикризове управління ускладнюється через додаткові фактори невизначеності та ризику. Зростає ймовірність прийняття неефективних управлінських рішень, раптової втрати активів, колективу, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту та пропозиції, руйнування інфраструктури тощо. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни умов господарювання, релокованим підприємствам адаптуватися до обмежень і викликів конкурентного середовища. В цей час важливу роль починає відігравати швидкість реакції та гнучкі управлінські рішення. Тому так важливо забезпечити системний підхід при кадровому забезпеченні, безперервність операційної діяльності та фінансову стійкість в умовах підвищених ризиків.

На основі діагностики обирається оптимальна антикризова стратегія в управлінні персоналом: стратегія попереджального розвитку, стратегія адаптації тощо. Розробляється план кадрового оздоровлення з конкретними заходами, визначаються джерела покриття потреби в кадрах. Це забезпечує цілеспрямоване подолання кадрової кризи та відновлення ефективної діяльності.

Отже, система антикризового управління, що орієнтована на досягнення кадрових цілей включає такі етапи: визначення ознак кризового стану та діагностика ймовірності кадрових проблем; встановлення причин кризових явищ та чинників впливу на кадрове забезпечення; розробка можливих сценаріїв розвитку кризи та антикризової стратегії; підготовка плану з конкретними заходами покриття кадрової потреби, в тому числі формування кадрового резерву; реалізація розроблених антикризових заходів та моніторинг їх ефективності; коригування антикризової програми з урахуванням зміни ситуації.

Особливу увагу при антикризовому управлінні варто приділяти виокремленню основних груп цілей антикризового управління. Мова йде про організаційні, кадрові, фінансові, виробничі цілі, ін. [34, с. 22]. Щоб досягти зростання в умовах кризи чи забезпечити стійкість підприємства в посткризовому періоді кадрові цілі мають бути орієнтовані на оптимізацію

організаційної структури та бізнес-процесів підприємства, зміни у складі вищого керівництва, передачу досвіду для використання наявних можливостей, перерозподіл прямої відповідальності за прибутки та збитки, формування кадрової безпеки, підвищення лояльності персоналу до свого підприємства, зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

Для ефективного функціонування системи антикризового управління в своїй роботі менеджер має керуватися основними принципами антикризового управління, а саме: попереджувальний характер, оперативність, адекватність рішень, комплексність, безперервність, серед яких існують ключові функції такого управління: діагностика кризових явищ, розробка стратегії подолання кризи, реалізація екстрених заходів стабілізації, проведення структурних змін, моніторинг результативності антикризових заходів тощо [15; 21].

Успішна реалізація ключових функцій антикризового управління в кадрових питаннях дозволяє мінімізувати масштаби та глибину кризових явищ, звести до мінімуму їх негативні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечити найбільш швидке відновлення його інтелектуального капіталу, фінансової стійкості, прибутковості та загальної життєздатності в умовах кризи. Безперечно всі антикризові заходи варто передбачати з урахуванням результатів систематичної та повної діагностики кадрової ситуації.

Виникнення кризи управління персоналом може бути обумовлено двома факторами: системними проблемами, які впливають на весь організм (системна криза), або внутрішніми проблемами, які стають джерелом загальносистемної кризи. Отже, можна виділити два типи криз управління персоналом, відмінні за механізмом виникнення та причиною, що породжують суттєві різниці в антикризовому управлінні, його завданнях, функціях, стратегії та тактиці. Розглянемо обидва ці випадки більш детально.

У першому випадку - кризи управління персоналом - виникає в результаті економічної, фінансової або іншої кризи, яка охоплює

підприємство і набуває системного характеру. Значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства змушує здійснювати зниження витрат та переходити в режим економії, що впливає на персонал: зменшення чисельності, скорочення робочого часу, періодичні простої, зниження рівня оплати праці через обмеження доплат, надбавок і премій. Така ситуація вимагає від персоналу підприємства адаптації до кризових умов. У зв'язку з цим для подолання цього типу кризи рекомендується застосовувати стратегію адаптації, що передбачає пристосування персоналу до нових умов. Для реалізації стратегії адаптації пропонують наступні напрямки [57]:

1. Адаптація працівників при збереженні постійного складу усього персоналу та відсутності скорочень робочого часу, здійснюється за допомогою системи м'яких адаптаційних заходів. Це включає відмову від послуг сторонніх найманих працівників та організацій, передачу їх власному персоналу, припинення укладання тимчасових трудових угод, скорочення заходів стимулювання персоналу підприємства, економію на додаткових виплатах, ретельний вибір робіт та проектів, скорочення витрат на навчання персоналу, перенесення часу роботи та відпусток, ротація персоналу, і зменшення інтенсивності праці. Ця система заходів має за мету скорочення витрат на персонал при збереженні чисельності постійного персоналу за рахунок зниження інтенсивності праці та економії фонду її оплати.

2. Адаптація персоналу при збереженні постійного складу, в той же час передбачено скорочення робочого часу включає: зменшення часу понадурочної роботи; надання можливості працівникам мати неоплачувані відгули та відпустки; введення неповного робочого часу найманих працівників; тривале скорочення робочого часу. Ці заходи спрямовані на зменшення витрат на персонал, з утриманням чисельності постійного персоналу, та з економією фонду оплати праці завдяки скороченню часу роботи.

3. Впровадження адаптації кадрів за допомогою скорочення чисельності постійного персоналу, із уникненням прямих звільнень, включає такі заходи: припинення найму (відкриті вакансії); не поновлюється дія

тимчасових трудових угод після закінчення терміну; заохочення плинності, надання допомоги в пошуках роботи; ініціатива в припиненні трудових відносин за згодою сторін; підтримка дострокового виходу на пенсію.

4. Адаптація працівників через звільнення постійного персоналу може прийняти різні форми: окремі звільнення; тимчасові відпустки; широкомасштабні звільнення. Реалізація такої адаптації включає: надання допомоги у працевлаштуванні на іншу роботу та виконання заходів відповідно до соціального плану, який може передбачати виплату заробітної плати після звільнення та інші соціальні гарантії або без соціальних гарантій.

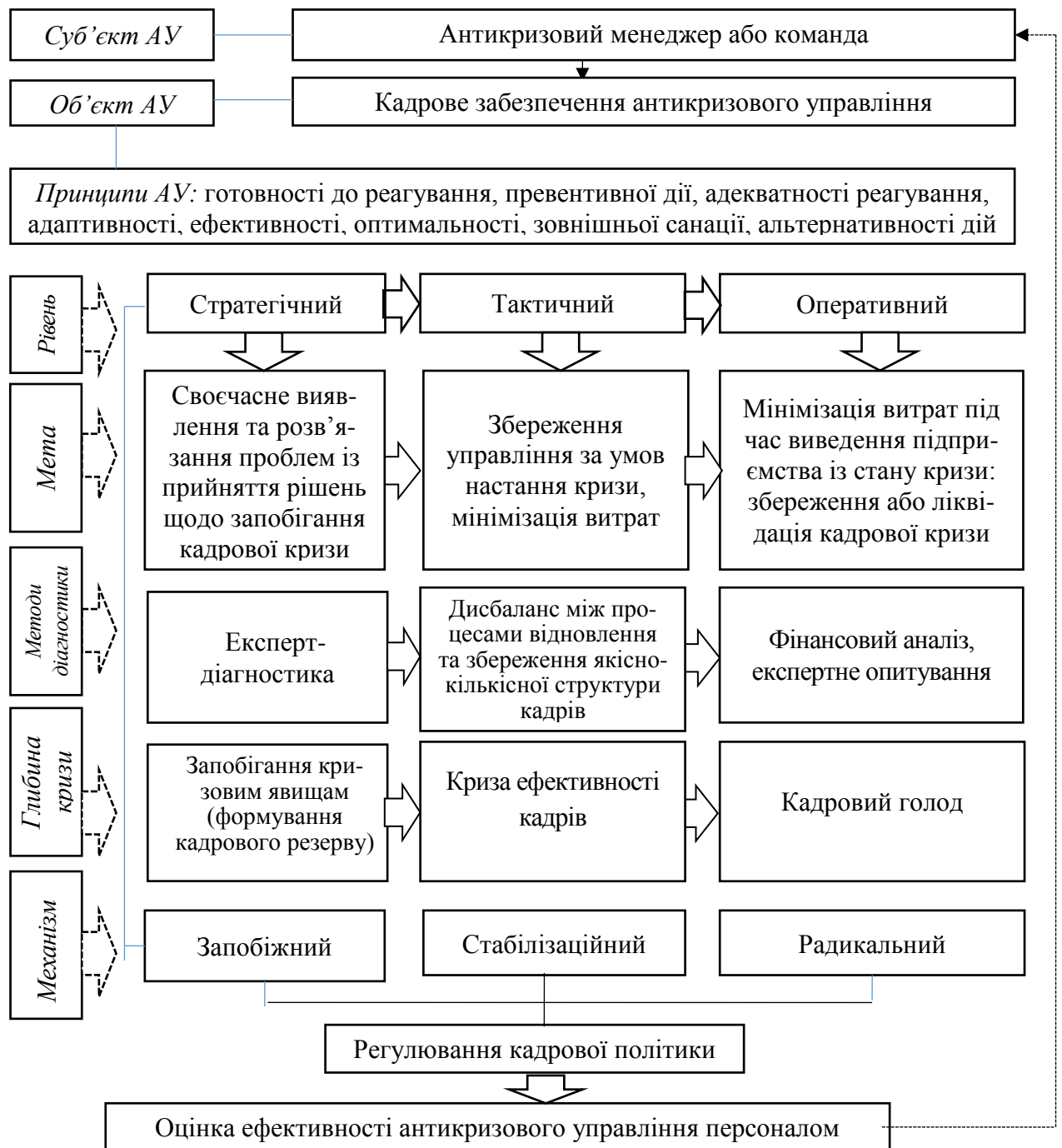
Інший тип кризи, який виникає в управлінні персоналом, може виникати як наслідок неефективної кадрової політики та призвести до системної кризи на підприємстві - дисбаланс між процесами відновлення та збереження якісно-кількісної структури кадрів, розвитку персоналу згідно стратегічного плану розвитку самої організації, вимог законодавства та стану ринку праці. Цілеспрямована діяльність із вирішення проблем у сфері управління персоналом може сприяти попередженню кризових ситуацій та зміцненню стійкості організації.

Стратегія попередження розвитку системної кризи включає оптимально підібрані тактичні заходи, а саме: формування гнучкої оргструктури організації, розширення горизонтального набору операцій, перерозподіл обов'язків між працівниками; упровадження інноваційно-досконалого механізму мотивації праці персоналу з акцентом на трудову відповідальність та кінцевий результат; застосування інструментів кадрового маркетингу; впровадження нових систем атестації, аудиту персоналу; удосконалення форм та систем навчання персоналу; діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; надання рекомендацій команді із антикризового управління; зменшення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва [57].

Система антикризового управління поєднує організаційні та економічні засоби у формі методів та важелів, що базуються на правових принципах,



спрямовані на попередження, мінімізацію чи усунення впливу зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 1.5).



Позначення: АУ – антикризове управління

Доповнено автором [1, 35, 44]

Рис. 1.5. Структурно-логічна схема формування системи антикризового управління персоналом

Запропонована схема формування системи антикризового управління персоналом передбачає на стратегічному рівні управління своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо управлінських рішень із питань запобігання кадрової кризи. Крім того, для цього рівня характерно використання моделі прискореного економічного росту підприємства та запобіжного характеру антикризового управління.

Для тактичного рівня управління характерним є кадрова стабільність з використанням певних заходів кадрової безпеки. У цілому має наступальну тактику, спрямовану на зміну негативного розвитку та ґрунтується на використанні активної кадрової політики.

Оперативний рівень характеризується захисною реакцією підприємства на несприятливий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень [35, 44].

Отже, формування дієвої системи антикризового управління є вкрай необхідним для забезпечення стабільного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи та введеного воєнного стану. Ключовими елементами такої системи є своєчасна діагностика кризових явищ в роботі кадрової політики, розробка адекватної антикризової стратегії та програми покриття кадрової потреби, реалізація ефективних мотиваційних заходів. Побудова дієвої системи антикризового управління, орієнтованої на задоволення кадрових цілей дозволяє запобігти «кадровому голоду», економічним та репутаційним втратам, погіршенню якості людських ресурсів та має забезпечити швидке відновлення життєздатності підприємства в складних економічних умовах.

### **Висновки до розділу 1**

Останнім часом питання антикризового управління набуває актуальності, в роботі доведено, що цей вид управління необхідно розглядати як вагому складову всієї системи управління, особливо сьогодні, в період воєнного стану та формування великої кількості ризиків та кризових

ситуацій. Морфологічний аналіз визначення поняття «антикризове управління» дає можливість визначити антикризове управління як систему заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі. В роботі проведено порівняльний аналіз традиційного та антикризового менеджменту за основними параметрами менеджменту. Наведено основні складові системи антикризового управління: методи, принципи, загальні та спеціальні функції, цим самим доведено, що система антикризового управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які діють узгоджено з метою подолання кризових ситуацій.

У роботі доведено роль і значення управління персоналом в системі антикризового менеджменту та його вплив на кризові тенденції, що вимагають переосмислення антикризової кадрової політики. Крім того, в дослідженні наведено основні ознаки кадрової кризи сучасних підприємств, обґрунтовано вибір стратегії розвитку кадрової політики. Акцентовано увагу на узагальненому переліку компетенцій та функцій антикризового типу керівника. Запропоновано структурований підхід до групування інструментів антикризового управління персоналом на підприємстві, що дозволяє чітко виділити особливості кожного інструменту та адаптувати їх відповідно до конкретної ситуації.

Запропоновано структурно-логічну схему формування системи антикризового управління персоналом, яка передбачає три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Відповідно до кожного рівня вказано мету антикризового управління, запропоновано методи діагностики відповідно до типології криз, які виникають в управлінні персоналом.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

### **2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»**

ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» є виробником багатьох видів продуктів: рукавички одноразові HDPE, рукавички одноразові термопластичного еластомеру TPE, термопакети, термовкладиші, фартух одноразовий поліетиленовий, пакет-майка поліетиленова, мішок для сміття, мішок-вкладиш поліетиленовий, пеньюар одноразовий поліетиленовий. Завдяки далекоглядному керівництву, високотехнологічному виробництву, професіоналізму та творчій ініціативі колективу протягом всього періоду свого існування підприємство утримує престиж одного з кращих виробників поліетиленових пакетів в Україні.

Компанія ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» зареєстрована 02.04.2008 р. за юридичною адресою Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Велика Панасівська 129. Компанія має зареєстровану торгову марку UDPACK. Керівником організації є Головань Олена Іванівна. На момент 18.10.2023 стан організації - не перебуває в процесі припинення. Офіційний сайт підприємства [www.udpack.com.ua](http://www.udpack.com.ua) Основними видами діяльності підприємства є наступні коди: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 22.22 Виробництво тари з пластмас; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; 64.91 Фінансовий лізинг; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» входить до числа передових підприємств України по виробництву продукції із поліетилену. Щомісячно підприємство за сертифікатами ISO виготовляє 250 тон готової продукції на виробництві загальною площею 3500 кв. м. власних складських та офісних приміщень. Керівництво ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» дуже дорожить репутацією

виробника високоякісної упаковки, тому вкладає багато сил і коштів для освоєння сучасних передових технологій. Пакувальна екопродукція має попит не лише в Україні, але і в Німеччині, Польщі, Венгрії, Молдові, Румунії. Підприємство неодноразово нагороджувалося дипломами національних виставок і ярмарків за випуск високоякісної продукції.

На підприємстві налагоджений повний технологічний цикл виробництва, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах його виробництва, починаючи від приймання сировини і закінчуючи розфасуванням готової продукції в сучасні види упаковки, що відповідає вимогам найвимогливішого споживача, як на Україні, так і за кордоном.

ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» переважно працює на внутрішній ринок України: продаж поліетиленових пакетів в рулоні можна побачити у Фоззі, Варус, Ашан, Епіцентр, ЕкоМаркет, Арсен, Новус, АТБ, Наш Край, КолоМаркет, РС Точка та ін. Підприємство стало першим імпортером, а потім монополістом-виробником поліетиленової перчатки. Крім того ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» виступає монополістом у виробництві термопакетів і цю продукцію представлено в супермаркетах Харкова таких як: Восторг, Пчелка маркет, Ашан, Рост, Клас. В Україні - Ашан, Новус, Кишеня, Мега маркет, Добра Господарочка, (Бетта), Епіцентр, Рудь. Виробництвом пакетів для прибирання за своїми домашніми тваринами переважно було орієнтовано на експорт, на внутрішній ринок (споживачі «ЛавГав», ЧистоПес, Put In) підприємство не так давно працює.

Унікальність підприємства полягає в тому, що споживач придбаючи компостні пакети цієї компанії не засмічує навколишнє середовище, оскільки продукція виготовлена із кукурудзяної борошна чи крохмалю і період розпаду продукції дуже невеликий.

Робота підприємства здобула схвальні відгуки від провідних європейських та українських компаній пакувальної індустрії, споживачі та замовники відзначили високий професіоналізм всіх співробітників підприємства, їх командну роботу, підприємство сертифіковано TUV.

Розвиток технології та забезпечення високої якості продукції завжди були пріоритетним завданням для керівництва підприємства. Особлива увага на ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» приділяється процесу контролю якості продукції з моменту надходження на підприємство основної сировини і матеріалів до відвантаження споживачеві, включаючи контроль якості в процесі виробництва. Всі роки існування підприємства його політика була спрямована на вдосконалення системи управління якістю.

На сучасному обладнанні здійснюється контроль якості продукції кваліфікованим ВТК на кожному етапі.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства досягає 95 працівників. Організаційна структура управління ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» приведена на рис. 2.1.

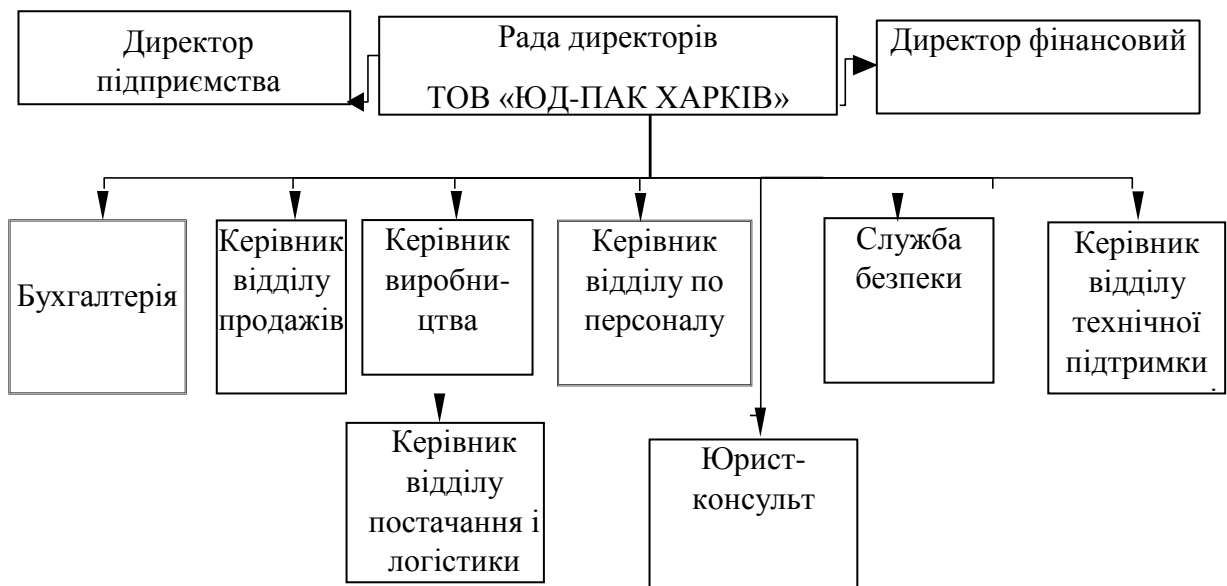


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЮД-ПАК Харків»

Структура підприємства характерна для лінійно-функціональної моделі. Дана модель організаційної структури управління передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому саме управління відбувається за лінійною схемою, де лінійними керівникам допомагають вирішувати управлінські завдання функціональні підрозділи апарату управління.

У довоєнний період спостерігалось значне збільшення обсягів випуску продукції на підприємстві, високі темпи освоєння нових технологій та ефективна виробнича підсистема забезпечують перманентне розширення номенклатури виробів та удосконалення існуючих характеристик, а добре налагоджена маркетингова політика надає можливість ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» зберігати провідні позиції на ринку, а також інвестувати прибуток у розвиток виробничих потужностей і модернізацію серійного виробництва, зміцнювати свій авторитет серед конкурентів та мати великі можливості для подальшого розвитку. Проте з лютого 2022 року військовий стан вніс корективи в роботу підприємства.

Відомо, що з початком карантинних заходів, обмеження на поїздки, пов'язані з COVID-19, діяли у більшості країн світу. Внаслідок пандемії та введених карантинних заходів падіння українського ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства першій половині 2020 р. склало 6,5% [7]. У той же час За оцінкою МВФ, українська економіка зменшиться за підсумками 2020 року на 8,2% [7]. Карантин обрушив споживчі настрої, війна – паралізувала взагалі всю вітчизняну економіку. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок цього українські та міжнародні компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Тому сьогодні важливою складовою діяльності будь-якого підприємства є аспект оцінювання його фінансового потенціалу.

Такий підхід забезпечить можливість своєчасно виявити внутрішні потенційні можливості та приховані резерви підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. Крім того, оцінка фінансового потенціалу підприємства дає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу у ділових стосунках, є основою ефективної реалізації фінансових інтересів усіх учасників господарської діяльності.

У дослідженні проаналізовано економічні показники, які застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових

ресурсів; є основою при формуванні техплану підприємства, встановлення прогресивних норм і нормативів. Аналіз цих показників дозволяє визначити поточний стан об'єкту дослідження і сформулювати основні напрямки дій стосовно покращення становища на підприємстві. В якості вихідних матеріалів для аналізу були використані дані фінансової звітності підприємства, які наведені в Додатку А. Для детального аналізу результатів роботи ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» розраховано основні економічні показники діяльності підприємства, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення (+/-), %
			2021	2022	
1	Товарна продукція	тис. грн	13825,2	14532,0	5,1
2	Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	осіб	89	95	6,7
2.1	управлінський персонал	осіб	10	10	-
2.2	спеціалісти	осіб	19	20	5,0
2.3	основний виробничий персонал	осіб	57	62	8,8
2.4	допоміжний виробничий персонал	осіб	3	3	-
3	Фонд оплати праці	тис. грн.	3143,7	1984,0	-36,9
4	Середньомісячна заробітна плата одного працюючого	грн.	7000	7000	-
5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	610,1	503,8	-17,4
6	Сума зносу основних виробничих фондів	тис. грн.	14 184,5	19 550,5	37,8
7	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	-	0,45	0,55	22,2
8	Вартість оборотних коштів	тис. грн.	66 674,0	68 613,9	2,9
9	Фондовіддача	грн/грн	0,81	0,91	12,3
10	Фондомісткість	грн/грн	1,23	1,10	-10,0
11	Операційний прибуток	тис. грн.	93357,4	91807,9	-1,7
12	Чистий прибуток	тис. грн.	1 225,7	4613,1	376,3
13	Рівень рентабельності підприємства	%	8,53	6,61	-1,92
14	Рентабельність продукції	%	25,9	23,3	-2,6

В результаті аналітичних розрахунків можна надати наступний висновок щодо динаміки наведених показників.

Із відомих причин у 2022 році відбулося лише незначне (тільки на 5%)



збільшення товарної продукції, і то переважно за рахунок активної роботи перших двох місяців та підвищення цін на її реалізацію за останній звітний період.

Середньооблікова чисельність працюючих за звітний період збільшилася на 6,7%: у 2022 році чисельність становила 95 осіб, порівняно з 2021 роком, коли чисельність дорівнювала 89 осіб. При цьому найбільш зросла частка основного виробничого персоналу та спеціалістів 8,8% та 5,0% відповідно. Згідно із структурою чисельності працівників частка основного виробничого персоналу зросла з 64% до 65%, при збільшенні кількості спеціалістів їх частка у загальній чисельності, навпаки зменшилася з 21,3% у 2021 році до 21,1% у 2022 році.

Фонд оплати праці у 2021 році становив 3143,7 тис. грн., у 2022 році суттєво зменшився і склав 1984,0 тис. грн. Цю ситуацію керівництво підприємства пояснює наступним чином. У 2022 році хоча і відбулося збільшення кількості працівників на підприємстві проте це не сприяло збільшенню фонду заробітної плати, оскільки працівники працюють на неповний робочий день з меншою частиною ставки. Також у 2022 році не передбачено збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника 7000 грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилася 610,1 тис. грн до 503,8 тис. грн, тобто на 17,4%. При цьому відбулося збільшення суми зносу ОВФ на 37,8% з 2021 по 2022 рік. Аналіз використання ОВФ звітного періоду дає можливість зробити висновок про те, що із зростанням розміру зносу основних засобів з 14 184,5 тис. грн. до 19 550,5 тис. грн. збільшується також розмір коефіцієнту зносу з 0,45 до 0,55, тобто на 22 %. Таким чином зменшується розмір коефіцієнта придатності основних фондів протягом аналізованого періоду на 22%.

Вартість оборотних засобів за цей період також збільшилася проте лише на 2,9%, чи на 1939,9 тис. грн у 2022 році, що надає змогу для їх повноцінного використання у виробництві та створенні готового продукту.

Відомо, що фондівддача у вартісному виразі визначається як відношення вартості випущеної продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Отже, фондівддача збільшилась на 12,3 % з 0,81 грн/грн до 0,91 грн/грн. Цей показник виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів, тобто його зростання говорить про позитивну тенденцію в використанні виробничих фондів підприємства.

Але за цей період зменшилась фондомісткість підприємства, у 2021 році вона становила 1,23 грн/грн., у 2022 – 1,10 грн/грн., тобто зменшилась на 10 %. Фондомісткість (фондоємність) – це показник, зворотний фондівддачі, який показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством. Отже, бажаним є зростання показника ефективності використання основних засобів підприємства протягом звітного періоду, в той час, як зростання цього показника вказує на зворотній процес. З метою покращення значення даного показника необхідно підвищувати завантаження обладнання до можливого показника, уникати простоїв та незапланованих перерв в роботі, таким чином можна отримати і підвищення обсягів вироблення продукції, хоча в даний час це зробити досить складно, оскільки ведуться постійні обстріли, частина працівників є внутрішньо переміщеними особами або знаходяться за кордоном. Оскільки підприємство має достатньо великі виробничі потужності, а в 2022 рік, на жаль, характеризується зменшенням обсягів виробництва, що призвело до зростання фондівддачі.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, в основі якого закладено характеристику рівня віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Рівень рентабельності підприємства зменшилася на 1,92% з 8,53 % у 2021 р. до 6,61 % у 2022 р., по причині зменшення прибутку над витратами на виробництво. Рентабельність продукції за це період також зменшилася з 25,9%: у 2021 р.

до 23,3% у 2022 р., тобто на 2,6%.

Зростання операційного прибутку сприяло збільшенню чистого прибутку, який у 2021 році становив 1 225,6 тис. грн., а у 2022 році – 4 613,1 тис. грн. Збільшення в майже три рази пов'язано з тим, що керівництво підприємства в перші місяці війни переключило увагу на збут уже виготовленої продукції та виконання своїх зобов'язань перед замовниками, ризикуючи життям керівник відділу продаж і логістики успішно проводив перемовинами і збутова діяльність у 2022 році була здійснена на суму більше 10 млн. грн. У кінці березня 2022 року підприємство працювало тільки в денну зміну, а в квітні цього ж року повернулося до цілодобового режиму роботи.

Аналіз економічних показників ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» дозволяє зробити наступні висновки: не дивлячись на складні умови роботи в прифронтовому місті керівництво підприємства знайшли сили і можливості працювати, сплачувати податки, зберегти колектив і ще отримати прибутки. В цілому за 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 4 613,1 тис. грн., що значно більше, ніж за аналогічний період попереднього року, коли прибуток складав 1 225,6 тис. грн. Завдяки високому рівню стресостійкості керівництва, набутій репутації, введенню нових технологій, приділення уваги показникам якості товарів, розвитку міжнародних відносин з іншими підприємствами, ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» має можливість до постійного розширення, до створювання нових видів продукції, інвестування у розвиток технологій підприємства та отримання стабільного прибутку навіть у такий скрутний для України час.

## **2.2. Фінансовий аналіз підприємства ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»**

Фінансова стабільність є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Задля її забезпечення необхідно дослідити та оцінити джерела фінансування діяльності підприємства ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ». Основу фінансової діяльності складає власний капітал, але забезпечення фінансової стабільності неможливе без постійного залучення позикових коштів. Вони

дають змогу розширити обсяг діяльності підприємства, та сприяють розвитку ефективності використання власного капіталу, прискоренню формування цільових фінансових фондів та підвищенню ринкової вартості підприємства.

Для виживання підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно реально оцінити фінансовий стан підприємства, своєчасне виявити й ліквідувати недоліки у фінансовій діяльності та забезпечити пошук резервів покращення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Отже, ресурсний підхід до оцінки фінансового потенціалу один із найбільш поширених у науковій літературі. Він передбачає оцінку наявних фінансових ресурсів у розрізі власних, залучених та позикових, а також ефективність використання даних видів фінансових ресурсів. Проаналізуємо фінансові ресурси (капітал) ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», зокрема їх структуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка структури фінансових ресурсів  
ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» за ресурсним підходом**

Показник	2021	2022	Відхилення (+, -)
Власний капітал	36,1	41,0	4,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	63,9	59,0	-4,9
Загальна сума фінансових ресурсів	100,0	100,0	-

Отже, фінансові ресурси досліджуваного підприємства переважно формуються за рахунок поточних зобов'язань, у 2021 та 2022 роках в середньому 60 %, хоча видно, що цей показник зменшується з роками що свідчить про те, що підприємство нарощує свій фінансовий потенціал. Безперечно поточні зобов'язання і забезпечення як джерело формування ресурсів відіграють значну роль як джерело формування ресурсів. Проте все ж базовим безпечним джерелом фінансування є власний капітал.

Більш детальним є аналіз платоспроможності за допомогою фінансових коефіцієнтів. Горизонтальний аналіз базується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у динаміці. Особливості застосування цієї системи аналізу полягають у розрахунку темпів зростання (приросту) окремих показників фінансової звітності за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх зміни. Найбільшого поширення набули такі види горизонтального аналізу: 1. «Зіставлення фінансових показників звітного періоду з показниками попереднього періоду. 2. Зіставлення фінансових показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року. Застосовується на підприємствах з яскраво вираженими сезонними особливостями господарської діяльності. 3. Зіставлення фінансових показників за ряд попередніх періодів. Метою даного аналізу є виявлення тенденцій зміни окремих показників».

Результати горизонтального та вертикального аналізу активів ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» надано у вигляді таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства на 2022 рік

Актив	Вхідні дані		Горизонтальний аналіз, %		Вертикальний аналіз, %		
	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На кінець року	Зміна	На початок року	На кінець року	Зміна
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи	13,1	1,00	- 12,10	-92,37	0,02	0	-0,02
первісна вартість	210,8	210,8	-	-	-	-	-
накопичена амортизація	197,7	209,8	12,10	6,12	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	399,8	468,00	68,20	17,06	0,48	0,55	0,07
Основні засоби	17050,6	16043,0	-1007,60	- 5,91	20,27	18,85	-1,42
первісна вартість	31235,1	35593,5	4 358,40	13,95	-	-	-

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
знос	14184,5	19550,5	5 366,00	37,83	-	-	-
Усього за розділом I	17463,5	16512,0	- 951,50	- 5,45	20,76	19,40	-1,36
II. Оборотні активи							
Запаси:	37840,6	36438,1	-1402,50	- 3,71	44,97	42,80	-2,17
в тому числі готова продукція	13852,2	14532,0	679,80	4,91	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19892,3	11970,8	-7921,50	-39,82	23,64	14,06	-9,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	854,4	676,5	-177,90	-20,82	1,02	0,79	-0,23
В т. ч. податку на прибуток	-	5,8	-5,8	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	3563,0	3863,2	300,20	8,43	4,23	4,54	0,31
Гроші та їх еквіваленти	4416,0	14991,6	10575,6	239,48	5,25	17,61	12,36
Інші оборотні активи	107,7	673,7	566,00	525,53	0,13	0,79	0,66
Усього за розділом II	66 674,0	68 613,9	1 939,90	2,91	79,24	80,60	1,36
Баланс	84 137,5	85 125,9	988,40	1,17	100,00	100,00	-

Для вертикального аналізу характерне структурне розкладання окремих показників фінансової звітності підприємства. Найбільш поширені такі види вертикального аналізу: 1. «Структурний аналіз активів. В процесі цього аналізу визначається питома вага оборотних і необоротних активів, їх елементний склад. Результати аналізу використовуються в процесі оптимізації складу активів підприємства. 2. Структурний аналіз капіталу. У процесі аналізу визначаються питома вага використовуваного підприємством власного і позикового капіталу за складом, видами та періодами надання. Результати аналізу використовуються для оцінки фінансового левериджу (важеля), визначення середньозваженої вартості капіталу, оптимізації структури джерел формування позикових фінансових ресурсів та інших випадках. 3. Структурний аналіз грошових потоків. В процесі цього аналізу в складі загального грошового потоку виділяють грошові потоки по операцій-

ній, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, в складі кожного з цих видів грошового потоку більш глибоко структурується надходження і витрачання грошових коштів, склад залишку грошових активів за окремими його елементами». Результати горизонтального і вертикального аналізу пасивів за 2022 рік наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів підприємства за 2022 рік

Пасив	Вхідні дані		Горизонтальний аналіз, %		Вертикальний аналіз, %		
	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На кінець року	Зміна	На початок року	На кінець року	Зміна
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	210,0	210,0	0,00	0,00	0,25	0,25	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	30139,9	34704,8	4564,9	15,15	35,82	40,77	4,95
Усього за розділом I	30349,9	34914,8	4564,9	15,04	36,07	41,02	4,95
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>							
Усього за розділом II	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>							
Короткострокові кредити банків	26665,3	26835,0	-169,7	0,64	31,69	31,52	-0,17
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	10510,8	12 698,6	-2187,8	20,81	12,49	14,92	2,43
розрахунками з бюджетом	366,0	362,5	3,5	-0,96	0,44	0,43	-0,01
у т. ч. з податку на прибуток	197,1	362,5	-165,4	83,92	-	-	-
розрахунками зі страхування	166,7	6,3	160,4	-96,22	0,20	0,01	-0,19
розрахунками з оплати праці	625,4	-	625,4	-	0,74	-	-0,74
Інші поточні зобов'язання	15453,4	10 308,7	4,91	-33,29	18,37	12,11	-6,26
Усього за розділом III	53 787,6	50 211,1	4,91	-6,65	63,93	58,98	-4,95

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	84 137,5	85 125,9	-988,40	1,17	100,00	100,00	-

Отже, горизонтальний та вертикальний аналіз активу і пасиву підприємства ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» надає можливість стверджувати про позитивні зрушення у фінансово-господарській діяльності, що знайшло відображення у зростанні власного капіталу на 4,9%. Доведено, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства формуються переважно за рахунок поточних зобов'язань, у 2021 та 2022 роках в середньому 60 %, хоча видно, що цей показник зменшується з роками що свідчить про те, що підприємство нарощує свій фінансовий потенціал. Безперечно поточні зобов'язання і забезпечення як джерело формування ресурсів відіграють значну роль як джерело формування ресурсів. Проте все ж базовим безпечним джерелом фінансування є власний капітал. Щодо джерел фінансування також відбулись позитивні зміни у їх структурі та ефективності їх використання, відбувається поступове зменшення залежності підприємства від позикового капіталу тощо.

Цінним є той факт, що ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» успішно функціонує в умовах здорової конкуренції в ніші виробництва поліетиленових виробів. SWOT-аналіз для підприємства складається з таких сильних сторін як – багатолітній досвід ведення бізнесу, імідж та хороша репутація, інноваційні підходи в роботі та слідування тенденціям щодо збереження екології, закупівля нового устаткування та збільшення виробничих потужностей. До слабких сторін можна віднести конкурентний ринок, боротьба за фахівців. Можливості розвитку для підприємства полягають у зміцненні маркетингових позицій та ринків збуту та виведення їх на більш масштабний рівень, До загроз діяльності компанії можна віднести зміни в законодавстві щодо збереження екології, збільшення конкуренції.



### **2.3. Аналіз системи антикризового управління підприємством**

На підприємстві ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» функції антикризового управління виконує планово-економічний відділ та відділ розвитку персоналу, при цьому в штаті підприємства відсутні менеджери з антикризового управління. До обов'язків керівника відділу входить активне використання нових інструментів менеджменту; розробка антикризової політики й методичного забезпечення, що дозволить своєчасно виявляти перші ознаки появи кризової ситуації та оперативно на неї реагувати. Крім цього застосування працівниками різноманітних методів та механізмів, що сприяли боротьбі з фінансовими труднощами з найменшими втратами.

Відомо, що використання та розподіл ресурсів (капіталу, сировини, технології, знань, праці) завжди мало стратегічне значення та було важливим елементом створення конкурентної переваги. Саме військовий час показав наскільки персонал є стратегічним чинником, що визначає майбутнє організації, адже саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють фірмі жити. «Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконструйовані організації вимагають певного персоналу, що приводить їх в рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість фірми» [2].

Активну та успішну роботу у квітні 2022 року показав заступник директора ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», яка під обстрілами займалася збутом готової продукції із складів, розробляла сценарії і проектувала можливі варіанти здолання кризи в якій опинилися всі підприємства України в цілому, та Харківської області, зокрема. До її обов'язків також входило: пошук працівників, які готові працювати таких екстремальних умовах, безперервно відстежувала стратегію і тактику поведінки організації в умовах війни, стежила за своєчасністю заходів щодо адаптації до змін, режиму та ін., тобто проявила усі якості менеджера із антикризового управління.

Система антикризового менеджменту передбачає розробку стратегії. Антикризова стратегія є однією із функціональних стратегій загальної стратегії розвитку ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», яка враховує вплив чинників

зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз чинників, що здійснюють вплив на антикризову стратегію зроблено за допомогою такого інструменту довгострокового стратегічного планування як PEST-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## PEST-аналіз ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Складові	Чинники, що впливають на підприємство	
	Позитивний вплив	Негативний вплив
Політичні і правові	Впровадження нового нормативно-правового забезпечення в роботу підприємства Міжнародна співпраця	Війна в країні, нестабільна політична ситуація Відсутній чіткий механізм покарання за невиконання договірних зобов'язань, за несвоєчасну виплату зарплати
Економічні	Грантова підтримка державою та іноземними фондами промисловості Передумови до зростання лояльності до товарів вітчизняного виробника, Створення умов для розвитку релокованих підприємств Розширення ринку збуту	Кризовий стан в країні Високий рівень безробіття, «Відтік мозків» та інфляція Зростання цін на комунальні послуги та товари споживання Ризик втрати прибутковості, ризик банкрутства Девальвація гривні
Демографічні	Зростання рівня трудового потенціалу	Великі втрати у війні населення працездатного віку Міграційні процеси в зв'язку з війною Зниження показника народжуваності Старіння населення
Технологічні	Розробка методичного інструментарію та програмних продуктів для дистанційної роботи Посилення державного контролю за безпечністю і якістю товарів та послуг	Високі ціни на виробництво та обслуговування устаткування Ризики втрати приміщень і устаткування під час обстрілів
Соціальні	Висока соціальна відповідальність та соціальна свідомість працівників Переорієнтація на виробництво продукції із національними логотипами	Зростаючий рівень соціальної напруги в країні в цілому та на підприємстві зокрема Страх перед мобілізацією сприяє звільненню працівників із ТОВ

*Джерело:* складено автором

SWOT-аналіз діяльності підприємства наведено в додатку В. Для визначення існування ризику втрати прибутковості здійснимо аналіз динаміки прибутку ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» (табл. 2.6).

## Динаміка формування прибутку ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Показник	Роки, тис.грн		Відхилення, тис.грн	Темп росту, %
	2021	2022		
Доходи	93 357,4	91 807,9	-1 549,50	98,34
Витрати	91 862,8	86 182,2	-5 680,60	93,82
Фінансовий прибуток до оподаткування	1 494,6	5 625,7	4 131,10	376,40
Податок на прибуток	269,0	1 012,6	743,60	376,43
Чистий прибуток	1 225,6	4 613,1	3 387,50	376,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Варто зазначити, що у 2022 році підприємство сплатило податок на прибуток у тричі більший у порівнянні з минулим роком. Відповідно, що чистий прибуток збільшився на 3 387 тис.грн., тобто темп приросту складає 376%. Для збереження такої тенденції важливо провести факторний аналіз зміни прибутку підприємства, тобто вплив зміни доходів, витрат та витрат на 1 грн. реалізованої продукції на зміну прибутку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни прибутку  
ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Показник	Роки, тис.грн		Відхилення, тис.грн	Темп росту, %
	2021	2022		
Доходи	93 357,4	91 807,9	-1 549,50	98,34
Витрати	91 862,8	86 182,2	-5 680,60	93,82
Чистий прибуток	1 225,6	4 613,1	3 387,50	376,40
Витрати на 1 грн доходу	0,98	0,94	-0,04	95,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Модель проведеного факторного аналізу має наступний вигляд:

$$P1 + P2 + P3 = \Delta P \quad (2.1)$$

де, P1 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат;

P2 – зміна прибутку за рахунок зміни доходів;

P3 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 грн. доходів.

Розрахункові дані наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Факторний аналіз зміни прибутку ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Показник	2021/2022
Коефіцієнт співвідношення витрат	86 182,2/91 862,8=0,94
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат	4 613,1 * (0,94-1,0)=- 276,78
Коефіцієнт співвідношення доходу	91 807,9 / 93 357,4= 0,98
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу	4 613,1 *(0,98-0,94) = 184,52
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу	91 807,9 * (0,94-1,0) = - 5508,47
Загальна сума впливу на зміну прибутку	-5600,73

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

В результаті факторного аналізу зміни прибутку можна впевнено сказати, що зміна у величині чистого прибутку ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» відбулася за рахунок: по-перше, зменшення витрат на 276,78 тис. грн.; по-друге, збільшення доходу на 184,52 тис. грн.; по-третє, росту витрат на 1 грн. доходу на 5508,47 тис. грн.

Отже, ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» займає найкращі позиції відносно конкурентів у своєму регіоні і є одним з лідерів по виробництву поліетиленової продукції. Підприємство випускає повний асортимент високоякісної продукції, яка відповідає всім міжнародним вимогам і стандартам якості. Підприємство продовжило роботу під час війни тому так необхідно реалізовувати стратегію антикризового управління в сучасних умовах. В результаті аналізу було встановлено, що підприємство ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» протягом 2021-2022 рр. має хоча і невеликі, проте позитивні зрушення у фінансово-господарській діяльності, що знайшло відображення у зростанні власного капіталу на 4,9%, обсягу виробництва та реалізації продукції на 5,0%, забезпеченні кадрового складу виробництва та спеціалістів, а саме зростання середньооблікової чисельності персоналу на 6,4%. Стосовно джерел фінансування також відбулись позитивні зміни у їх структурі та ефективності їх використання, відбувається поступове зменшення залежності підприємства від позикового капіталу тощо.

Загальний фінансовий результат, а саме чистий прибуток, у 2022 р. майже в три рази більший, ніж за аналогічний період попереднього року.

Таким чином, підприємство демонструє ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» ефективність системи антикризового управління завдяки високому рівню стресостійкості керівництва, набутій репутації, введенню нових технологій, приділенню уваги показникам якості товарів, розвитку міжнародних відносин з іншими підприємствами, розширення виробничих потужностей, створення нових видів продукції, інвестування у розвиток технологій підприємства та отримання стабільного прибутку навіть у такий скрутний для України час.

## **Висновки до розділу 2**

Повноцінний аналіз діяльності ТОВ «ЮД-ПАК». А саме аналіз впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, горизонтальний та вертикальний аналіз активу і пасиву дає змогу зробити наступні висновки. Підприємство має відмінну репутацію, великий досвід здійснення діяльності, довіру замовників як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні. Високі показники конкурентоспроможності підтримуються за рахунок введення інноваційних проектів у діяльність компанії, насамперед мова йде про випуск біорозкладних виробів, та постійному покращенню якості обслуговування клієнтів.

Отже, у дослідженні проаналізовано економічні показники ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», які свідчать про задовільний фінансовий стан підприємства. Зростання чистого прибутку у 2022 році втричі в порівнянні з 2021 роком насамперед пов'язане з підвищенням ціни реалізованої продукції, збільшенням обсягів виробництва, розширення ринків збуту.

Також у роботі здійснено горизонтальний та вертикальний аналіз активу і пасиву підприємства ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ», що надає можливість стверджувати про позитивні зрушення у фінансово-господарській діяльності, що знайшло відображення у зростанні власного капіталу на 4,9%. Доведено, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства формуються переважно за рахунок поточних зобов'язань, у

2021 та 2022 роках в середньому 60 %, хоча видно, що цей показник зменшується з роками що свідчить про те, що підприємство нарощує свій фінансовий потенціал. Щодо джерел фінансування також відбулись позитивні зміни у їх структурі та ефективності їх використання, відбувається поступове зменшення залежності підприємства від позикового капіталу тощо.

Для визначення ефективності системи антикризового управління, зокрема підсистеми кадрового забезпечення було встановлено, що не дивлячись на складні умови роботи в прифронтовому місті колектив на чолі з керівником підприємства знайшли сили і можливості працювати, сплачувати податки, зберегти колектив і ще отримати прибутки. Завдяки високому рівню стресостійкості керівництва, набутій репутації, введенню нових технологій, приділення уваги показникам якості товарів, розвитку міжнародних відносин з іншими підприємствами, ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» має можливість до постійного розширення, до створювання нових видів продукції, інвестування у розвиток технологій підприємства та отримання стабільного прибутку навіть у такий скрутний для України час.

Також одним із важливих показників при визначенні ефективності системи антикризового управління є рівень чистого прибутку. В результаті факторного аналізу показано зміни у величині чистого прибутку ТОВ "ЮД-ПАК ХАРКІВ", що відбуваються за рахунок: зменшення витрат на 276,78 тис. грн.; збільшення доходу на 184,52 тис. грн.; росту витрат на 1 грн. доходу на 5508,47 тис. грн. Отже, підприємству необхідно покращувати і надалі якість товару, закріплювати і утримувати існуючі позиції на ринку, виходити на нові ринки; пропонувати товар покращеної якості для існуючих організацій-споживачів та встановлювати контакти з новими потенційними замовниками; займатися масштабним розповсюдженням товару та маркетинговою діяльністю; підтримувати на гідному рівні відносини зі своїми постачальниками.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»**

### **3.1. Організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління підприємством**

Ведення воєнного стану в Україні, глобалізація, стрімке впровадження технологій, зміни у споживацьких уподобаннях споживачів - все це створює низку викликів для сучасних бізнес-структур. Загрози, пов'язані з економічними, соціальними, технологічними, воєнними та природними факторами спричиняють кризові ситуації, що загрожують стійкості та існуванню бізнесу. Через повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України більшість підприємств зазнали руйнувань та зіштовхнулися з проблемами релокації власного бізнесу. Щодо досліджуваного підприємства, то в результаті аналізу було встановлено, що на ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ» відсутнє організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового менеджменту. Оскільки відсутність чіткої організації антикризового управління підприємством може призвести до серйозних негативних наслідків, включаючи фінансові втрати, зниження довіри партнерів та клієнтів, спад попиту на товари та послуги, зменшення робочої сили, збитки та ін. Саме тому ці питання актуалізують проблему розроблення організаційно-методичного забезпечення формування системи антикризового управління підприємством з урахуванням ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища. Ця проблема має комплексний характер та вимагає вивчення та аналізу різноманітних аспектів, включаючи методи ідентифікації ризиків, їх оцінку, розробку відповідних стратегій управління та моніторингу в умовах воєнного стану з однієї сторони та створення організаційного забезпечення щодо розподілу обов'язків та повноважень між структурними підрозділами з питань антикризового менеджменту.

Сучасна та невизначена модель економічного середовища робить антикризове управління ключовим предметом дослідження як у вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток даної тематики здійснили дослідники, праці яких присвячені вивченню аспектів антикризового менеджменту та методів реагування на кризові явища шляхом управління ризиками на підприємстві [1; 6; 7; 11].

Теоретичний фундамент антикризового управління відображається у наукових працях [2; 4; 7; 8; 10], результатом яких є аналіз цілей, завдань та ключових особливостей методичних підходів до регулювання діяльністю підприємств під час кризи. Крім того, ці дослідження розкривають стратегічні аспекти виходу з кризових ситуацій.

У наукових дослідженнях [1; 2; 6; 7], проведено глибокий аналіз окремих складових програми запобігання негативним наслідкам кризових явищ, конкретні елементи та напрямки антикризового управління, що спричиняє більш глибоке розуміння ефективних стратегій та методів управління в умовах невизначеності.

Усе це вказує на значущість та постійну актуальність дослідження антикризового управління, завдяки чому ефективне реагування на кризові ситуації та розробка ефективних стратегій має вирішальний вплив на стійкість та успішність підприємств у сучасному непередбачуваному світі. Однак, не дивлячись на високий рівень теоретико-методологічної бази означеної тематики, актуальними залишаються питання дослідження прикладних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві під час воєнного стану.

Відомо, що антикризове управління включає в себе превентивне, поточне та запізніле антикризове управління (рис. 3.1).

Головна мета превентивного управління полягає в аналізі показників діяльності підприємств, виявлення протиріч та їх усунення. Під час цього аналізу ринку та перевірки відповідності продукції вимогам проводиться оцінка різних аспектів.





Рис. 3.1. Структурно-логічна схема реалізації антикризового управління на підприємстві [28]

Це включає аналіз ринкової динаміки та обсягів збуту продукції, аналіз змін у цінах на сировину та матеріали, взаємодію з постачальниками та їхню

відповідальність, оцінку ефективності технологічного процесу виробництва, продуктивності праці, узгодженість роботи різних підрозділів підприємства, ефективність його організаційної структури, ефективність каналів збуту продукції, фінансовий аналіз та аналіз інвестиційної активності. Після всебічного аналізу можна стверджувати щодо можливих загроз кризових явищ на підприємстві. Основні заходи на цьому етапі спрямовані на укріплення зв'язків між елементами економічної системи підприємства та його зовнішнім середовищем.

Щодо поточного антикризового управління, то застосовується у випадках передкризового стану або на етапі розгортання кризи на підприємстві. Його основне завдання - запобігти кризовим ситуаціям або швидко їх подолати на ранніх етапах. Зазвичай на цьому етапі криза виникає у конкретних бізнес-процесах підприємства, і існує ризик її поширення на всю господарську діяльність. Тому заходи спрямовані на запобігання поширенню кризових явищ та їх подолання і мають середньостроковий характер, їх реалізують у короткий термін (від 1 місяця до року).

Запізніле антикризове управління застосовується у випадках, коли підприємство перебуває в стадії розповсюдженої кризи, що охопила всі сфери його діяльності. Основним завданням є виведення підприємства з кризи, враховуючи його непрогнозований стан, який може призвести до банкрутства. Заходи антикризового управління пов'язані з глибокою реорганізацією підприємства та його господарських зв'язків, тому вони мають довгостроковий характер і можуть тривати від 1 до 3 років.

Для ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ» пропонуємо організаційно-методичне забезпечення антикризового управління, що включає в себе комплекс заходів, підходів, інструментів, рекомендацій та структурних рішень, спрямованих на забезпечення ефективної реакції організації на кризові ситуації та мінімізацію їх негативного впливу із однієї сторони та ефективну реалізацію стратегії антикризового управління в організації, з іншої.

Основні аспекти організаційного забезпечення антикризового управління включають:

Створення антикризового штабу або комітету. Таке рішення забезпечує формування спеціального органу, відповідального за координацію та контроль за впровадженням антикризових заходів. Зазвичай цей орган включає представників ключових підрозділів та має чітко визначені повноваження.

Розробка антикризового плану передбачає створення документованого плану, який визначає основні етапи та заходи, що слід вжити в разі виникнення кризової ситуації. Важливо врахувати можливі сценарії та прогнозування можливих ризиків. Методична компонента передбачає надання детальних вказівок щодо створення антикризового плану, включаючи визначення етапів, завдань та відповідальних менеджерів.

Визначення ролей та обов'язків співробітників, конкретизація відповідальності кожного у випадку кризи, прописана в методичних матеріалах. Такий підхід важливий для швидкого та координаційного реагування на ситуацію.

Створення системи моніторингу та аналізу передбачає розробку механізмів та методичних рекомендацій для постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища організації з метою виявлення потенційних кризових ситуацій та їх аналізу.

Організація тренінгів та навчання персоналу сприятиме формуванню у співробітників необхідних знань та навичок для ефективного реагування на кризові ситуації. Це може включати симуляційні тренінги та сценарії.

Забезпечення резервного керівництва, тобто визначення кандидатів, які можуть тимчасово замінити ключових керівників у випадку їхньої недоступності.

Створення комунікаційних стратегій передбачає розробку стратегії зв'язку зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників та громадськість під час кризових ситуацій.

Постійне вдосконалення системи антикризового управління. В основі якої лежить систематична оцінка та оновлення антикризових заходів та процедур відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах організації.

Основними компонентами методичного забезпечення формування системи антикризового управління є:

аналіз ризиків та сценаріїв передбачає надання методичних матеріалів для проведення аналізу можливих кризових ситуацій та розробки сценаріїв відповіді на них.

подання прикладів успішної реалізації антикризового управління в різних сферах бізнесу.

Візуально організаційно-методичне забезпечення можна представити на рис.3.2.

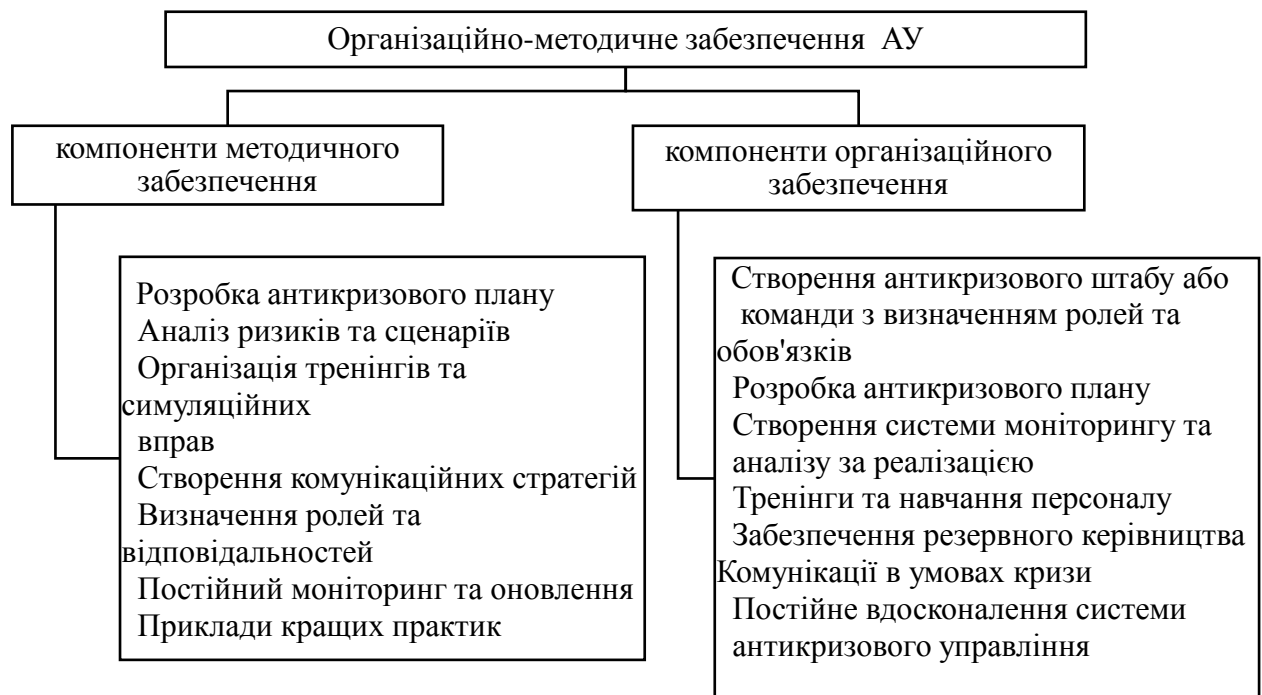


Рис. 3.2. Організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

Більш детально зупинимося на невід'ємній частині організаційно-методичного забезпечення - розробці гнучкої та адаптивної стратегії, яка

передбачає готовність до швидких змін у ринкових умовах та оперативно реагує на них. Найбільш розповсюдженим в економічній літературі є підхід, заснований на розробці управлінських стратегій запобігання чи виходу із кризового стану з урахуванням ризику (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Управлінські стратегії запобігання кризового стану підприємства

Назва стратегії	Сутність стратегії
Диверсифікація портфеля продукції чи послуг	«Розширення бізнесу на різні галузі чи ринки може зменшити ризик, пов'язаний з залежністю від конкретного сегменту» [3].
Створення резервних фондів	«Відкладення фінансових ресурсів для надзвичайних ситуацій може допомогти з вирішенням фінансових проблем під час кризи» [11]
Стратегії зменшення витрат	«Ефективне управління витратами і оптимізація процесів можуть знизити витрати в умовах кризи» [15]
Аналіз та моніторинг ризиків	«Систематичний аналіз ризиків і моніторинг ситуації дозволяють попереджати проблеми та вчасно приймати протикризові заходи» [3]
Управління кризовими ситуаціями та мінімізація збитків	«Управлінські стратегії спрямовані на вчасну та ефективну реакцію на кризові ситуації, а також на мінімізацію збитків та негативних наслідків для організації» [22]
Мобілізація та координація зусиль персоналу	«Дозволить керувати роботою персоналу в умовах кризи, забезпечуючи їхню ефективність, спрямованість та згуртованість в досягненні цілей антикризового менеджменту» [6]

*Складено на основі джерел: [3; 6; 11; 15; 22]*

Відмінність вдалих та невдалих управлінських стратегій полягає, в першу чергу, у готовності до ризиків та ефективному управлінні кризовими ситуаціями. Важливо враховувати, що управління ризиками є постійним та інтегрованим процесом, який вимагає системності та уваги керівництва організації. Ефективна стратегія управління ризиками дозволить підприємству вчасно реагувати на кризові ситуації, зберігати стійкість та забезпечити успішну діяльність навіть у складних умовах нестабільності.

Основними етапами реалізації ефективної стратегії управління ризиками є: ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка стратегій управління ризиками, моніторинг та корекція. Сутнісна характеристика етапів реалізації ефективної стратегії управління ризиками наведена в табл. 3.2.

## Етапи реалізації ефективної стратегії управління ризиками

Етап	Сутність етапу
Ідентифікація ризиків	Перший крок - це визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для ідентифікації ризиків проводиться аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть призвести до негативних наслідків.
Оцінка ризиків	Після ідентифікації ризиків їх потрібно оцінити за ймовірністю виникнення та впливом на організацію. Це дозволить визначити, які ризики є найбільш критичними та потребують управління.
Розробка стратегій управління ризиками	Після оцінки ризиків необхідно розробити стратегії їх управління, що може включати в себе заходи для уникнення ризиків, їх прийняття або зменшення. Розробка стратегії може здійснюватися за допомогою залучення стейкхолдерів для спільної роботи з керівництвом над системою управління ризиками. Для ефективної реалізації розроблених заходів необхідно проводити навчання з метою підвищення свідомості персоналу щодо ризиків та методів управління ними.
Моніторинг та корекція	Управління ризиками - це постійний процес. Після впровадження стратегій важливо проводити моніторинг ризиків для вчасного виявлення нових потенційних загроз з метою внесення змін до розробленої стратегії подолання ризиків.

*Складено на основі джерел: [9-11]*

Результати застосування ефективної стратегії управління ризиками в роботі підприємства буде відображено з часом, проте ці зміни будуть спрямовані на якісні характеристики діяльності підприємства, а саме: адаптацію релокованих підприємств, підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості чи інноваційності, тощо.

Отже, важливим інструментом для підтримки організацій у вирішенні кризових ситуацій та забезпечення їхньої стійкості та успіху в непередбачуваних умовах на ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ» є розроблення організаційно-методичне забезпечення антикризового управління. До складу організаційної компоненти входить: створення антикризового штабу або комітету; розробка антикризового плану; визначення ролей та обов'язків; створення системи моніторингу та аналізу; тренінги та навчання персоналу; забезпечення резервного керівництва; кризові комунікації; постійне вдосконалення системи антикризового управління. Методична компонента передбачає комплекс підходів, інструментів та рекомендацій, спрямованих на

ефективну реалізацію стратегії антикризового управління в організації та застосування досвіду кращих практик антикризового управління. Крім того, у дослідженні доведено роль управління ризиками у кризових ситуаціях та зменшення їх негативного впливу на бізнес, що є основою успішного антикризового менеджменту, стабільності функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

### **3.2. Інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління персоналом**

На сьогодні дуже важливо систематично оцінювати ефективність формування системи антикризового управління персоналом та розглядати можливості для її підвищення як необхідну складову успішної моделі розвитку будь-якого підприємства з метою узгодження взаємодії кадрової підсистеми з іншими підсистемами антикризового управління підприємства. В умовах введення військового стану намагання керівництва підприємства забезпечити резерви зниження витрат на основні свої послуги та товари з метою підвищення рентабельності виробництва вимагають наявності вчасної та вірогідної інформації не лише про фактичні витрати, але й про раціональне використання кадрових ресурсів та вивчення управлінського впливу через реалізацію функцій: планування, організація, мотиваційна функція, контроль та регулювання. Таким чином, стає все більш актуальним вивчення питання щодо визначення можливостей підвищення ефективності формування системи антикризового управління персоналом на підприємствах та розробки інформаційно-методичного забезпечення її реалізації.

Для забезпечення результативного управління персоналом в умовах кризового стану важливо керуватися наступною послідовністю етапів антикризового управління персоналом (рис. 3.3) [57]:

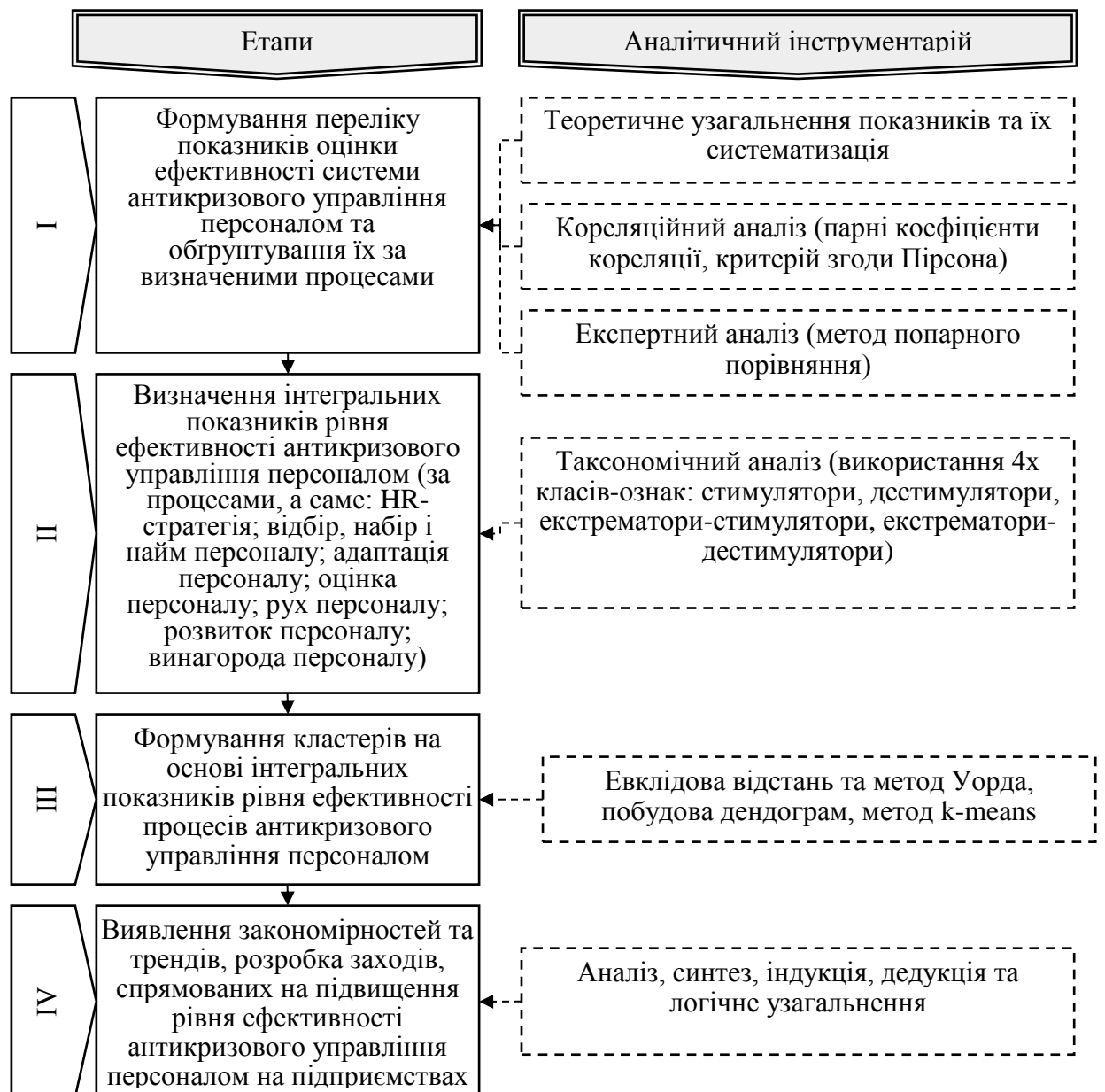


Рис. 3.3. Методичний підхід до оцінки ефективності процесу формування системи антикризового управління персоналом підприємства

1. Оцінка кризової ситуації та стану підприємства включає в себе визначення положення підприємства відповідно до траєкторії життєвого циклу; аналіз тенденцій розвитку підприємства; оцінку наявних ресурсів та вкладень у них; оцінку наявних ресурсів та вкладень у них; виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, спрямованих на подолання кризового стану; визначення можливостей і загроз; вивчення інформаційного забезпечення управління підприємством; формування



оптимістичного, песимістичного та найбільш реалістичного сценарію майбутнього стану підприємства.

2. Аналіз кадрового потенціалу передбачає діагностику структури персоналу; дослідження розвитку компетенцій персоналу; аналіз кваліфікації персоналу; визначення сильних і слабких аспектів у якісно-кількісній структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства.

3. Розробка та впровадження заходів щодо маркетингу персоналу включає проведення маркетингових оцінок: ринку праці, рівня оплати праці, конкурентного середовища, товару «людські ресурси», форм і методів регулювання розподілу робочої сили, посередників, систем комунікацій; організацію внутрішніх маркетингових оцінок передбачає оцінку систем формування кадрового складу та мотивації, згуртованості та плинності кадрів, розвитку персоналу та психологічного клімату в колективі,.

4. Формування антикризової кадрової стратегії передбачає дослідження корпоративної стратегії підприємства; власне розробку антикризової кадрової стратегії, її узгодження з загальною корпоративною стратегією. Також удосконалення комунікативних зв'язків через програми адаптації персоналу до кризових ситуацій.

5. Планування антикризової кадрової політики має на меті забезпечення комунікативного процесу між керівництвом і персоналом з метою формування ефективної кадрової політики в умовах кризи; ефективне реагування на кризові виклики, забезпечення справедливості та об'єктивності ділового оцінювання кадрового складу; атестування персоналу; сприяння професійному і гармонійному розвитку персоналу; збагачення функцій та прав трудового колективу; удосконалення мотиваційної стратегії персоналу.

Наступний етап передбачає - опрацювання необхідної інформації з питань розроблення і організації виконання кадрових рішень щодо антикризового менеджменту; упорядкування цілей та визначення пріоритетів з управління персоналом; виявлення потенціалу ресурсного забезпечення щодо реалізації кадрових рішень в антикризовому управлінні; підготовка

відповідної документації та виважене делегування завдань між підлеглими.

Сьомий етап враховує розроблення заходів щодо подолання і завчасне попередження конфліктів завдяки формуванню оновленої ціннісної парадигми у персоналу, участь персоналу в розробленні антикризових цілей підприємства; формування ефективного комунікаційного середовища в колективі; формування індивідуальної програми розвитку працівників.

На восьмому етапі визначають заходи щодо управління кадровими ризиками, а саме: ідентифікація джерел кадрових загроз під час кризи; аналіз кадрових ризиків в умовах кризи; прогнозування економічних наслідків на фінансові показники діяльності підприємства при реалізації кадрових ризиків.

Дев'ятий етап передбачає моніторинг виконання антикризових кадрових рішень, тобто акцентовано увагу на контролі за умовами праці; інформаційним обміном; реалізацією плану освоєння маркетингу персоналу; виявлення відхилень та їх попередження [57, с.71].

Загалом, доведено, що всі стратегії управління персоналом в умовах кризи спрямовані на збереження підприємства з мінімальними втратами у кадровому потенціалі та надання оптимального соціального захисту трудовому колективу.

Оскільки відсутній механізм оцінювання ефективності формування системи управління персоналу на підприємстві в умовах кризи, то в дослідженні запропоновано удосконалений методичний підхід (рис.3.3) згідно із запропонованою системою оцінювання (додаток Д).

У дослідженні запропоновано набір методів для оцінки ефективності антикризового управління персоналом використання отриманих результатів яких сприятиме вдосконаленню антикризового управління на стратегічному та тактичному рівнях.

Керуючись правилом оптимальності сформована система містить необхідну і достатню кількість показників з одного боку, і раціональність та ощадливість при проведенні обчислень – з іншого. Комплексний підхід

дозволяє зрозуміти рівень ефективності формування системи антикризового управління персоналом. До головної властивості запропонованого переліку показників є їх багатокритеріальність та багатогранність щодо оцінки якості кадрових процесів. Так, плановане підвищення показників призводить до небажаних змін в інших, ускладнюючи прийняття компромісного управлінського рішення. Вирішення такого завдання, а також аналізу багатокритеріальних процесів найкраще підходить метод таксономії. Такий метод орієнтований на аналіз «об'єктів з великим числом різнорідних ознак, що по різному впливають на «ефективність» цих об'єктів» [20]. Для забезпечення єдності напрямку інформаційних показників у теорії таксономії, вони класифікуються на стимулятори (де найкращі значення мають максимальні оцінки) та дестимулятори (де найкращі значення - мінімальні, гальмуючи розвиток). Також важливо враховувати момент, що є «амфібіотичні» ознаки, які можуть виявляти як стимулюючий так і дестимулюючий вплив відносно числового значення чи контексту.

Притримуємось точки зору цілого ряду вчених щодо формування та визначення рівня розвитку таких ознак як «екстрематори-стимулятори» та «екстрематори-дестимулятори» [20; 45; 46]. Так, під екстрематори-стимуляторами будемо розглядати такі ознаки, які здійснюють позитивний, немонотонний вплив на ефективність системи антикризового управління, а самі значення мають мінімальну відстань до оптимальних значень, при цьому може мати властивості стимулятора. Щодо екстрематори-дестимуляторів, то це ознаки які здійснюють негативний вплив на досліджувані процеси, а самі ознаки знаходять на максимально великій дистанції від оптимальних значень, можуть бути дестимуляторами.

Комплексний підхід в оцінці ефективності системи антикризового управління персоналом можливий за умови застосування таксономічного аналізу з удосконаленим алгоритмом. Його застосування дозволить коректно класифікувати ознаки матриці спостережень та сформувані комплексні показники за процесами антикризового управління персоналом (табл. 3.3).

Комплекс показників-індикаторів оцінки ефективності антикризового управління персоналом за підсистемами

Підсистема	Показники-індикатори	Ознака
Відбір, набір і найм персоналу (кадровий резерв)	коефіцієнт укомплектованості кадрами	стимулятор
	рівень забезпеченості підприємства кадрами	стимулятор-екстрематор
	частка посад закритих зовнішніми кандидатами	стимулятор-екстрематор
	темп зростання частки незакритих вакансій	дестимулятор
Кадрова політика (HR-стратегії)	темп зростання продуктивності праці	стимулятор
	коефіцієнт трудової дисципліни	стимулятор
	відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління підприємства	стимулятор-екстрематор
	узагальнюючий показник ефективності виробництва	стимулятор
Адаптація персоналу релокованих підприємств	коефіцієнт адаптації	екстрематор-стимулятор
	коефіцієнт проходження випробувального терміну	стимулятор
	темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу	дестимулятор
	частка новачків, які працюють більше 1 року, з числа прийнятих протягом 2 років	стимулятор
Оцінка персоналу	рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	стимулятор
	коефіцієнт дублювання функцій працівників	дестимулятор
	рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу	стимулятор
	питома вага атестованих співробітників	стимулятор
Рух персоналу	рівень організації робочих місць	стимулятор
	коефіцієнт плинності кадрів	дестимулятор
	частка посад закритих внутрішніми кандидатами	стимулятор
	темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	дестимулятор
Розвиток персоналу в умовах кризи	коефіцієнт розвитку персоналу	стимулятор
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	стимулятор-екстрематор
	частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	стимулятор
	частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	стимулятор-екстрематор
Винагорода персоналу	коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	стимулятор-екстрематор
	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	стимулятор-екстрематор
	частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	стимулятор-екстрематор
	рівень соціальної забезпеченості працівників	стимулятор-екстрематор

Сформовано за [18]

Детальний опис формул наведених показників надано в додатку Д. Запропонований підхід розрахунку інтегральної оцінки має на меті

використання його працівниками кадрової служби для прийняття управлінських рішень.

Аналіз даних й результати розрахунку інтегрального показнику свідчать про декілька причин низької ефективності антикризового управління персоналом: низький рівень лояльності персоналу, низька компетентність та кваліфікація персоналу, небажання працювати в умовах кризи, високі показники плинності кадрів, що, в свою чергу, впливає на нарощення залишків готової продукції, простої устаткування, зростання зарплати випереджає зростання продуктивності праці.

Наступним блоком моделі оцінки ефективності системи антикризового управління персоналом є вивчення рівня управлінського впливу, який представлено основними функціями управління. Усвідомлюючи, що управлінський вплив напряду залежить від особи, що його здійснює, на відміну від процесів управління персоналом, які були оцінені за допомогою кількісних методів, доречно визначати за допомогою якісних та кількісних моделей оцінки. Зазвичай це включає проведення експертних опитувань, тобто якісні оцінки, засновані на інформації не кількісного характеру з урахуванням досвіду, знань та умінь фахівців-експертів, які мають розуміння ситуації та уміння оцінити і будувати модель явища, яке аналізують. Експертні методи розподіляються на індивідуальні (зазвичай це анкетування та інтерв'ювання) та колективні (метод Сааті, метод комісії, у тому числі проведення нарад, конференцій, семінарів дискусій, конференція ідей, мозкового штурму, прогностного графу та ін.) [20] В рамках цього дослідження перед нами постає питання переведення в кількісні показники результатів експертного опитування, враховуючи принцип узгодженості думок експертів. Отже, необхідно розробити методичний інструментарій для якісного оцінювання функцій управлінського впливу на процеси управління, виміряти результати за допомогою запропонованої шкали і оцінити узгодженість думок експертів щоб підтвердити статистичну значущість результатів. Для цього запропоновано оцінити функції лінгвістичними

характеристиками, представлені кількома варіантами «високого, середнього, низького» рівня.

За результатами проведеної оцінки ці якісні характеристики мають бути переведені у кількісні значення щоб визначити узгодженість думок експертів. За допомогою теорії нечітких множин шляхом узагальнення якісної оцінки основних функцій управління для кожного процесу антикризового управління персоналом буде отримане якісне значення рівня управління даною підсистемою із визначенням відповідного кількісного еквіваленту. Теорія нечітких множин і нечіткої логіки є розширенням класичної теорії множин і класичної формальної логіки. Ці теорії використовують невизначеність при оцінюванні рівня виконання функцій управління.

Основною характеристикою цього методу є те, що лінгвістичні змінні вводяться як суб'єктивні категорії, що означає, що зміни, які не можна описати за допомогою математичної мови, складно надати точну об'єктивну кількісну оцінку [18]. Зважаючи на те, що кожне підприємство має свій характерний рівень управління процесами антикризового менеджменту персоналу, різні фахівці можуть використовувати різні лінгвістики для оцінки поточного стану справ. Так саме теорія нечітких множин використовується для вирішення цієї невизначеності.

«Лінгвістичну змінну описує набір  $\langle \beta, T, X, G, M \rangle$ , де:

$\beta$  – найменування лінгвістичної змінної;

$T$  – множина її значень (терм-множина), що є назвами нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина  $X$ ; множину  $T$  називають базовою терм-множиною лінгвістичної змінної;

$G$  – синтаксична процедура, що дає змогу оперувати елементами терм-множини  $T$ , зокрема генерувати нові терми (значення);

$M$  – семантична процедура, що дає змогу перетворити кожне нове значення лінгвістичної змінної, утвореної процедурою  $G$ , на нечітку змінну, тобто сформувані відповідну нечітку множину» [18].

Програма MatLab, яка є частиною пакету Fuzzy Logic Toolbox, є одним із багатьох програмних продуктів, які за останні кілька років використовували теорію нечітких множин опосередковано. Система нечіткого логічного виведення цього програмного продукту включає газифікатор, дефазифікатор, функцію приналежності та нечітку базу знань, яка перетворюється в машину нечіткого логічного виведення.

Враховуючи принципи теорії нечітких множин, в роботі запропоновано власну модель оцінювання якості функцій управління процесами антикризового управління персоналом.

Для визначення загальної оцінки необхідно отримати значення за кожним з семи процесів антикризового управління персоналом, при цьому кожний з цих процесів описується п'ятьма функціями управління. Такий підхід передбачає, що експерти оцінюватимуть зазначені функції в межах кожного процесу, використовуючи бальну шкалу. Отримані значення використовуватимуться в рамках моделі нечітких множин для визначення ймовірності віднесення їх до трьох вказаних лінгвістичних термінів: «високий», «середній» та «низький». Це дозволить отримати бальну оцінку кожного процесу менеджменту персоналу як вихідної змінної для досліджуваного підприємства, враховуючи ймовірність віднесення значення кожного терміну та кількість залучених до оцінювання експертів.

Отримане значення вихідної змінної відповідно до обраної функції приналежності буде характеризувати відповідно до зазначених термінів. За кожним процесом антикризового управління узагальнена оцінка визначається як середнє арифметичне за всіма  $n$  експертами:

$$M = \frac{\sum_{j=1}^n P_i}{n} \quad (3.1)$$

$$\begin{cases} P_i \in [1,100] \\ j = \overline{1 \dots n} \end{cases} \quad (3.2)$$

де,  $P_i$  – кількісна оцінка управління процесом менеджменту персоналу;  
 $n$  – кількість експертів.

Діапазон значень вхідних змінних дорівнює  $[0, 100]$ . Значення вихідної змінної також доцільно оцінювати в цьому ж діапазоні. В рамках моделі дослідники пропонуємо використовувати симетричну гауссову функцію приналежності, так як вона використовується для завдання невизначеностей типу: «приблизно у діапазоні», «приблизно рівно», «близько», її аналітичний вираз [20]:

$$f(x, \sigma, c) = e^{\frac{-(x-c)^2}{2\sigma^2}} \quad (3.3)$$

де,  $c$  – координата максимуму функції приналежності;

$\sigma$  – коефіцієнт концентрації функції приналежності.

Вихідні змінні за процесами задаються цією ж функцією.

З метою фазифікації та дефазифікації вхідних та вихідних змінних необхідно розробити базу правил, що формуються шляхом визначення рівня управління процесом антикризового управління персоналом на підставі значення окремих функцій, враховуючи ставлення експертів до цього процесу. Рівні описуються  $n$  кількістю термінів: «високий», «середній» та «низький». Правила набувають такого вигляду: «Якщо «планування» має рівень  $A_1$ , «організація» має рівень  $A_2$ , «мотивація» має рівень  $A_3$ , «контроль» має рівень  $A_1$ , «регулювання» має рівень  $A_3$ , то «процес» має рівень  $A_n$ » [18, с.89].

Отже, в рамках пакету Fuzzy Logic Toolbox програми MatLab розроблені правила набувають форми Мамдані, враховуючи необхідність отримання конкретного числа значень функції управління процесом антикризового управління персоналом. Оскільки в дослідженні передбачено 5 входів процесів, а саме: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, що відповідають значенням: високий, середній і низький, то кількість правил буде дорівнювати  $3^5 = 243$  правила.



В правилах в яких задаються певні значення для конкретної функції, отримані від експертів, дають змогу узагальнити кількісні значення рівня управління процесом антикризового управління персоналом. Отже, в результаті система нечіткого логічного виведення матиме такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Параметри нечіткої системи визначення рівня управління процесами антикризового управління персоналом

Параметри	Пояснення
Вхідні змінні	Показники оцінки функцій управління процесами антикризового управління персоналом, за якими визначається рівень управління цим процесом (значення змінюється в діапазоні [0 до 100])
Вихідні змінні	Рівень управління процесом антикризового управління персоналом (значення змінюється в діапазоні [0 до 100])
Тип функції приналежності	<i>gaussmf</i> (П-образна форма) для вхідних параметрів та для вихідних параметрів
Кількість термів	3 («високий», «середній» та «низький»)
Нечітка база знань	Результати експертного опитування
Правила бази знань	Правила типу «mamdani»
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння

В пакеті Fuzzy Logic Toolbox задана система має такий вигляд: (рис. 3.4).

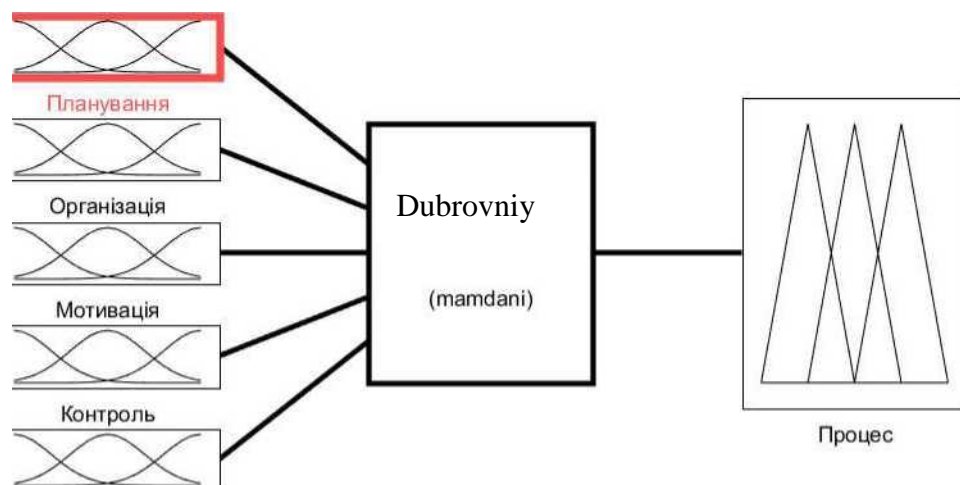


Рис. 3.4. Модель системи нечіткого логічного виведення

Налаштування функції приналежності, термів та діапазону заданих значень (табл. 3.2) вихідних змінних переставлено на рис. 3.5.

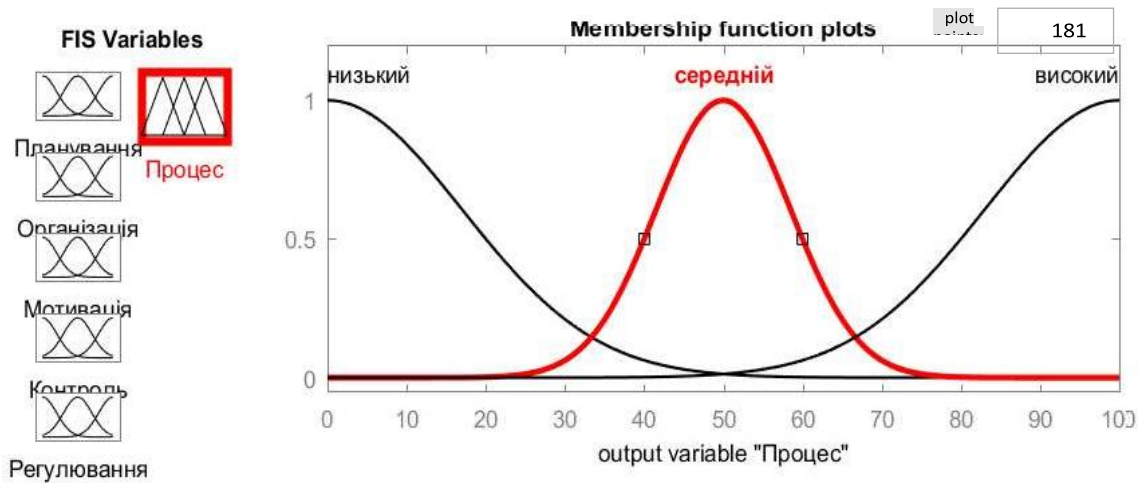


Рис. 3.5 Налаштування вихідної змінної

Так, використовуючи дані налаштування та кількісні значення оцінок функцій управління, отримані експертами згідно із розробленими правилами будуть переведені в необхідні кількісні значення для кожного процесу. Правила системи нечіткого виведення наведено в додатку Ж.

Оцінка узгодженості думок експертів є наступним завданням, яке необхідно вирішити в процесі побудови моделі оцінювання управлінського впливу в системі визначення ефективності антикризового управління персоналом. Оскільки експерти оцінюють кожен із п'яти функцій управління процесом антикризового менеджменту незалежно від значення іншої функції, то необхідно визначитися із узгодженості думок експертів щодо кількісного визначення функції. Коефіцієнт варіації є найбільш поширеним методом визначення узгодженості думок експертів і визначається як відношення середнього квадратичного відхилення до середнього значення обраної ознаки:

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i} \quad (3.4)$$

де,  $\gamma_i$  – коефіцієнт варіації значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу,

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу;

$x_i$  – середнє значення функції управління за кожним процесом менеджменту персоналу» [45].

Якщо значення коефіцієнта варіації  $\gamma_i \leq 10\%$  – то відповідно вибірка є слабо варіабельною, при  $10\% \leq \gamma_i \leq 20\%$  – середнє, а  $\gamma_i \geq 20\%$  – сильно.

Для оцінки варто визначити перелік характеристик системи антикризового управління підприємством, оскільки в попередніх розділах акцент був зроблений на кадровій політиці, то пропонуємо взяти в роботу процеси управління персоналом в умовах кризи.

Кластерний аналіз, ще відомий як метод редукції даних, дозволяє сформувати групи кластерів процеси управління персоналом в умовах кризи без попередньої класифікації. Існує кілька методів кластерного аналізу, які підтримуються в STATISTICA Version 10. Це деревоподібна кластеризація, метод  $k$ -середніх та двовхідне об'єднання. На початковому етапі невідома кількість кластерів, тому варто розпочати роботу із метод деревоподібної кластеризації. Використовуючи розраховані значення комплексного показника за складовими системи антикризового управління персоналом, проведено групування основних функцій управління (додаток 3). Як видно із наведеного матеріалу всі підсистеми системи антикризового управління персоналом поділяються на 3 групи, що дає змогу застосувати метод  $k$ -середніх (табл. 3.3).

Серед отриманих показників найбільш значущим є  $F$ -критерій, що відображає міру впливу на розподіл складових системи антикризового управління та  $p$ -рівень значущості чи незначущості  $F$ -критерію, тобто цього впливу. Якщо  $p$ -рівень  $\leq 0,05$ , то вплив чинника на розподіл є статистично значущим, а якщо  $\leq 0,05$ , то його вплив відсутній [45].

За результатами табл. 3.5 у підсумку можна сказати, що найбільш високий показник ефективності відбору, набору і найму персоналу було характерно для функції планування, в значно меншій мірі за ефективністю руху, розвитку і адаптації функція мотивація. За іншими процесами

підприємства не відрізняються, що свідчить про подібний рівень отриманих інтегральних показників. Середні значення показників за кластерами представлено в додатку Ж.

Таблиця 3.5

Характеристика кластеризації складових системи антикризового управління персоналом за рівнем ефективності процесів управління (дисперсійний аналіз)

Складові системи антикризового управління персоналом	Між-групова дисперсія	Ступінь свободи	Внутрішньо-групова дисперсія	Ступінь свободи	F-критерій	p-рівень значущості F-критерію
Підсистема кадрової політики (відбір, найм)	0,147630	2	0,191508	8	3,08353	0,101681
Підсистема формування кадрового резерву	0,606151	2	0,068025	8	35,6429	0,000104
Підсистема адаптації персоналу до релокації	0,398473	2	0,352194	8	4,52562	0,048455
Підсистема оцінки персоналу	0,285047	2	0,303750	8	3,75371	0,070827
Підсистема руху персоналу	0,294596	2	0,202358	8	5,82326	0,027493
Підсистема розвитку персоналу в умовах кризи	0,163474	2	0,127910	8	5,11218	0,037132
Підсистема винагороди персоналу	0,015586	2	0,308746	8	0,20192	0,821198
Підсистема управління діловою кар'єрою	0,398473	2	0,352194	8	4,52562	0,048455
Підсистема кадрової безпеки	0,606151	2	0,068025	8	35,6429	0,000104
Підсистема лояльності кадрів	0,285047	2	0,303750	8	3,75371	0,070827
Підсистема продуктивності роботи	0,019346	2	0,308746	8	0,20192	0,821198

Інтегральні значення кластерного аналізу в нашому дослідженні варто розподілити на групи за якісними рівнями, щоб отримати зіставні дані. Зважаючи на те, що інтегральні значення були розраховані за допомогою модифікованого алгоритму визначення таксономічного показника, рівень показника зростає, коли показник ближче до значення «1». Для цього варто використати метод Харінгтона та обрати подібні групи як і для оцінки функцій управління:

«високий» відповідає інтервалу значень: [1, 67];

«середній» відповідає інтервалу значень: (67, 34];

«низький» відповідає інтервалу значень: (34, 0]».

Перший кластер включає складові системи антикризового управління персоналом, а саме: ефективності відбору, набору і найму, адаптації, руху та розвитку з середнім рівнем виконання функцій «організації» та «контролю». Другий кластер передбачає включення з високим рівнем виконання функції «планування», а третій кластер включає високі значення ефективності системи антикризового управління персоналом, але низьким рівнем за розвитком. Більш детально наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Середні значення інтегральних показників за складовими системи антикризового управління персоналом згідно функцій управління

Кластери	1й кластер	2й кластер	3й кластер
Складові системи антикризового управління персоналом			
Підсистема кадрової політики (відбір, найм)	середня	низька	середня
Підсистема формування кадрового резерву	середня	низька	висока
Підсистема адаптації персоналу до релокації	середня	низька	висока
Підсистема оцінки персоналу	висока	середня	низька
Підсистема руху персоналу	висока	низька	середня
Підсистема розвитку персоналу в умовах кризи	середня	низька	середня
Підсистема винагороди персоналу	низька	низька	середня
Підсистема управління діловою кар'єрою	середня	низька	висока
Підсистема кадрової безпеки	середня	низька	висока
Підсистема лояльності кадрів	висока	середня	низька
Підсистема продуктивності роботи	середня	низька	висока
Складові групи	Планування, організація	Мотивація, контроль	Регулювання

Для проведення оцінювання на рівні необхідно визначити представників групи для кожного кластера. Розрахунок матриці відстаней

між досліджуваними об'єктами за параметрами передбачено в методі репрезентантів [20] Оскільки ці значення є розрахованими, а саме, виваженими та стандартизованими, в дослідженні варто застосувати евклідову метрику:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2} \quad (3.5)$$

де,  $d_{ij}$  – відстань між  $i$  і  $j$ -тим підприємством за відповідний рік;

$x_{ik}$  – значення  $k$ -того інтегрального показника за процесом менеджменту персоналу для  $i$ -того підприємства;

$x_{jk}$  – значення  $k$ -того інтегрального показника за процесом менеджменту персоналу для  $j$ -того підприємства.

Враховуючи вірогідність можливої помилки на рівні 0,05, згідно формули Спенсера кількість експертів має дорівнювати не менше 10 осіб. В опитуванні приймали участь керівники підрозділу збуту та логістики, працівники відділу кадрів та бухгалтерії, юридичного відділу.

Таким чином, на основі проведеного дослідження було удосконалено інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління, яке на відміну від існуючих передбачає розподіл підсистем системи антикризового управління персоналом за рівнем здійснення основних функцій управління з використання методів економіко-математичного моделювання.

### **3.3. Визначення соціально-економічної ефективності формування команди з антикризового управління підприємством**

Розрахунок ефективності від створення команди з антикризового управління є важливим кроком в процесі впровадження організаційно-методичного забезпечення формування системи антикризового управління.

Проте, навіть при наявності значної кількості наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі антикризового управління, проблема оцінки його ефективності, на нашу думку, залишається однією з найменше вивчених теоретичних аспектів його концепції. Здебільшого науковці недостатньо приділяють уваги розгляду широкого спектру впливів, що виникають внаслідок впровадження антикризового управління, часто обмежуючись розглядом інтересів лише боржника та аспектів фінансового характеру.

При обговоренні ефективності антикризового процесу важливо враховувати його основну мету - забезпечення стійкого розвитку підприємства в різних сферах: ресурсній, організаційній, економічній та кадровій.

Ефективність антикризового управління на думку науковців [18; 27; 38; 59] обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів:

професійна компетентність керівника антикризової команди, його лідерські здібності;

наукова підготовка та обґрунтованість методів прогностично-аналітичних досліджень, що застосовуються на всіх етапах управлінського процесу;

створення антикризової команди, яка має високий рівень професійності, адекватності та творчого підходу до вирішення покладених завдань;

використання спеціалізованого програмного забезпечення для проведення діагностичних, прогностичних та дослідницьких процедур.

ефективна та адаптивна реалізація антикризового управління, особливо під час впровадження антикризових заходів;

якість та обґрунтованість антикризової програми, а також її відповідність існуючим умовам та обмеженням для успішного впровадження антикризових заходів.

Основні показники ефективності створення команди антикризового управління: час реакції на кризову ситуацію, мінімізація збитків та втрат, успішне вирішення кризових ситуацій, залучення резервних ресурсів, ефективність комунікацій, вдосконалення стратегій та процедур, репутаційний вплив.

Отже, основними показниками ефективності створення команди антикризового управління є витрачений час та ефективність реакції на кризову ситуацію. Відомо, що чим швидше та ефективніше реагує команда, тим менше можливих негативних наслідків. Щодо мінімізації збитків та втрат, то цілком зрозумілим є той факт, що ефективна антикризова команда має сприяти у мінімізації фінансових, репутаційних та інших можливих втрат, пов'язаних з кризовою ситуацією. Безперечною перевагою роботи команди є успішне вирішення кризових ситуацій згідно із розробленим планом. В той же час наступним показником ефективності команди антикризового управління є розгляд можливостей для вдосконалення антикризового плану та процедур, щоб підвищити ефективність реагування на подібні ситуації у майбутньому.

Отже, створення команди антикризового управління є важливим кроком у підготовці організації до впровадження організаційно-методичного забезпечення формування системи антикризового управління на ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ». Основні етапи та рекомендації щодо цього процесу включають:

Перший етап передбачає визначення цілей, завдань та мети створення команди з антикризового управління. Зазвичай це реакція на конкретну кризову ситуацію, забезпечення стійкості в умовах невизначеності, чи інша ціль, відповідно до потреб організації.

Другий етап полягає у виборі складу та керівника, тобто необхідно обрати компетентних та відповідальних членів команди. Кожен повинен мати відповідні навички та досвід для ефективного вирішення кризових ситуацій. Крім того, важливо визначити керівника, який буде відповідати за організацію та координацію роботи команди.



Третій етап забезпечує встановлення чітко визначених повноважень та відповідальності кожного члена команди з антикризового управління. Це допоможе уникнути недорозуміння та забезпечить ефективну роботу команди.

Наступний етап передбачає розробку командою документованого антикризового плану, який визначає стратегію та дії, що слід вжити в разі виникнення кризової ситуації.

В основу п'ятого етапу закладено організацію засідань та комунікацій. Команда з антикризового управління повинна встановити регулярні засідання для обговорення питань антикризового управління та обміну інформацією. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію між членами команди та іншими відділами організації.

Шостий етап передбачає підготовку команди до можливих кризових сценаріїв та розробки відповідної стратегії на кожен з них.

Завершальним етапом є оцінка та аналіз ефективності. Після вирішення кризової ситуації, команда з антикризового управління повинна провести аналіз результатів та виявити можливість вдосконалення стратегій та дій у майбутньому.

Залучення резервних ресурсів передбачає аналіз того факту, наскільки успішно антикризова команда змогла залучити та використати резервні ресурси (людські, фінансові, технічні тощо) для вирішення кризової ситуації.

Також важливим показником є оцінка якості та ефективності комунікаційної стратегії команди зі всіма зацікавленими сторонами під час кризової ситуації, що впливатиме на оцінку впливу кризової ситуації та реакції штабу на репутацію організації.

У даному дослідженні акцент перенесено саме на кадрову компоненту, тому індикаторами ефективності антикризового управління, з точки зору працівників підприємства є погашення заборгованості з оплати праці та своєчасна виплата заробітної плати; величина середньомісячного заробітку, що відображає стабільність та адекватність оплати праці працівників; наявність та масштаби непрямого економічного стимулювання (пільгове

харчування, відпочинок, проживання, доставка на роботу та додому), що сприяють покращенню соціального статусу працівників; наявність нематеріальної мотивації, яка включає в себе можливість професійного зростання, навчання, розвиток та інші позитивні аспекти трудової діяльності; режим та умови праці, які включають в себе робочий графік, відпустки, охорону праці та інші фактори, що впливають на комфорт та безпеку працівників; морально-психологічний клімат в колективі, який оцінює рівень комунікації, взаєморозуміння та підтримки в колективі.

Результати опитування свідчать про те, що директор виконує безліч функцій, і додатково йому підпорядковані різні відділи. Це призводить до ускладнення виконання менеджменту належним чином. Щоб покращити організаційну структуру ТОВ "ЮДІ-ПАК ХАРКІВ", необхідно звернути увагу на розподіл обов'язків, прав і відповідальності між працівниками, зокрема управлінського персоналу. Крім того, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії вказує на існування проблем, які можна вирішити за допомогою вдосконалення системи управління персоналом за рахунок створення тимчасової команди менеджерів з антикризового управління. В даній роботі пропонується організувати тренінги та навчання персоналу підприємства шляхом застосування симуляційних тренінгів. Сутність цих тренінгів полягає у випробуванні навичок та здібностей в умовах, максимально наближених до реальних. Основні компоненти симуляційних тренінгів для команди з антикризового управління наведені на рис. 3.6.

Симуляційні тренінги надають можливість практикувати антикризові стратегії та реагувати на кризові ситуації в контрольованому середовищі, що сприятиме формуванню у співробітників необхідних знань та навичок, допомагає підготуватися до ефективного вирішення реальних викликів.

Отже, оцінка результативності навчання персоналу є складним процесом аналізу засвоєних знань, отриманих навичок і загального розвитку працівників. Вона допомагає визначити, чи будуть виправдані фінансові

витрати. Завдяки сучасним методам можливо оцінити, наскільки поліпшилася продуктивність працівника, які компетенції та рівень професіоналізму покращилися. Це дозволяє робити прогнози щодо доцільності майбутніх інвестицій



Рис. 3.6. Основні компоненти симуляційних тренінгів для команди з антикризового управління

Останнім часом деякі організації виявляють бажання оцінити результативність витрат на навчання. У зв'язку з цим, фахівець у галузі управління людськими ресурсами, Дж. Філіпс, висунув ідею введення п'ятого рівня оцінки, а саме - повернення на вкладений капітал (ROI).

До основних видів витрат, пов'язаних з навчанням співробітників, є наступні:

Прямі витрати на навчання: Включають витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, а також оплату участі співробітників у семінарах та подібних заходах.

Непрямі витрати: Це транспортні витрати та витрати на відрядження, витрати на проживання та харчування під час навчання та інші супутні витрати.

Втрачена продуктивність: Це втрата часу, пов'язана з тим, що співробітники відсутні на робочому місці під час навчання. Цей показник визначається як добуток годин, витрачених на навчання, та показника доданої вартості за одну годину.

Одним із доступним методів оцінки ефективності системи навчання, що вимірюються у фінансовому вираженні є модель Філіпса ROI. Суть якого полягає в оцінці рентабельності інвестицій (ROI) програми шляхом вимірювання різниці між вартістю навчання та результатами навчання.

Розраховується рентабельність інвестицій за формулою 3.6.

$$ROI (\%) = \frac{\text{Дохід}-\text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100 \quad (3.6)$$

де ROI – рентабельність інвестицій у навчання.

Отже, враховуючи скрутний час в країні в цілому, та на підприємстві зокрема, в роботі було запропоновано забезпечити процес безперервного навчання на ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ» шляхом залучення представників академічної спільноти із ЗВО. В основі витратної частини лежать тільки прямі одноразові витрати на навчання у сумі 50 тис.грн. на півроку та на придбання додаткових навчальних матеріалів на суму 10 тис.грн.

Отже, аналіз зміни фінансових показників після впровадження тренінгу передбачає прогноз зростання виторгу, зростання чистого прибутку, частки ринку, рентабельності, продуктивності праці тоді показники змінюються наступним чином (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Зміна показників фінансових результатів до та після навчання

Показник	Прибуток, тис. грн (+2%)	Фондовіддача, грн/грн (+12,1%)	Рентабельність, % (+3%)	Продуктивність праці, тис. грн. (+3,4%)
До навчання	4613,1	1,19	23,3	1169,6
Після навчання	4705,4	1,02	24,0	1209,3

Оцінку витрат та користь від навчання свого персоналу або розрахунок рентабельності інвестицій у навчання проводимо за допомогою удосконаленої моделі Киркпатріка, Джоном Філіпсом, за формулою 3.6. Показник ROI (%) становить -16,1%

Отже, аналіз показників за проведеними розрахунками свідчить, що запропонований проект навчання персоналу сприятиме зменшенню приросту прибутку в наступному році, проте це робота на перспективу. Зазначимо, що саме проект з навчання персоналу став причиною підвищення прибутку, оскільки менеджери здобули нові знання у різних аспектах, включаючи: тайм-менеджмент та вміння працювати з деталями; розвиток креативності та критичного мислення; здатність вирішувати термінові питання; вміння мотивувати членів команди; здатність працювати в умовах мультитаскінгу; удосконалення власне організаційних навичок; клієнтоорієнтованість. Крім того, були удосконалені знання в таких сферах як: маркетинг та рекламні комунікації, розробка системи ціноутворення; вміння працювати з додатками та ІТ; навички управління проектами та бюджетами. Всі ці вдосконалені навички і знання сприяли підвищенню ефективності та прибутковості підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Доведено, що важливим інструментом для підтримки організацій у вирішенні кризових ситуацій та забезпечення їхньої стійкості та успіху в непередбачуваних умовах на ТОВ «ЮДІ-ПАК ХАРКІВ» є розроблення організаційно-методичне забезпечення антикризового управління. До складу організаційної компоненти входить: створення антикризового штабу або комітету; розробка антикризового плану; визначення ролей та обов'язків; створення системи моніторингу та аналізу; тренінги та навчання персоналу; забезпечення резервного керівництва; кризові комунікації; постійне вдосконалення системи антикризового управління. Методична компонента передбачає комплекс підходів, інструментів та рекомендацій, спрямованих на

ефективну реалізацію стратегії антикризового управління в організації та застосування досвіду кращих практик антикризового управління. Крім того, у дослідженні доведено роль управління ризиками у кризових ситуаціях та зменшення їх негативного впливу на бізнес, що є основою успішного антикризового менеджменту, стабільності функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

удосконалено інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління, яке на відміну від існуючих передбачає розподіл підсистем системи антикризового управління персоналом за рівнем здійснення основних функцій управління з використання методів економіко-математичного моделювання;

Створення команди з антикризового управління є важливим елементом системи антикризового менеджменту, який дозволяє організації ефективно реагувати на негативні ситуації та забезпечує її стійкість у умовах невизначеності. аналіз показників за проведеними розрахунками свідчить, що запропонований проект навчання персоналу сприятиме зменшенню приросту прибутку в наступному році, проте це робота на перспективу. Зазначимо, що саме проект з навчання персоналу став причиною підвищення прибутку, оскільки менеджери здобули нові знання у різних аспектах, включаючи: тайм-менеджмент та вміння працювати з деталями; розвиток креативності та критичного мислення; здатність вирішувати термінові питання; вміння мотивувати членів команди; здатність працювати в умовах мультитаскінгу; удосконалення власне організаційних навичок; клієнтоорієнтованість. Крім того, були удосконалені знання в таких сферах як: маркетинг та рекламні комунікації, розробка системи ціноутворення; вміння працювати з додатками та ІТ; навички управління проектами та бюджетами. Всі ці вдосконалені навички і знання сприяли підвищенню ефективності та прибутковості підприємства.

## ВИСНОВКИ

У роботі доведено, що питання антикризового управління в сьогоdnішній час набуває актуальності, обґрунтовано, що цей вид управління необхідно розглядати як вагому складову всієї системи управління, особливо в період воєнного стану та формування великої кількості ризиків та кризових ситуацій. У роботі виконано наступні завдання:

уточнено сутність поняття «антикризове управління», яке розглядається як система заходів та стратегій, спрямованих на збереження функціонування підприємства та мінімізацію негативних наслідків війни на бізнес-процеси через ефективне керівництво та впровадження управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, його адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі. Крім того, в роботі проведено порівняльний аналіз традиційного та антикризового менеджменту за основними параметрами менеджменту. Наведено основні складові системи антикризового управління: методи, принципи, загальні та спеціальні функції, цим самим доведено, що система антикризового управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, які діють узгоджено з метою подолання кризових ситуацій;

обґрунтовано роль і значення управління персоналом в системі антикризового менеджменту та його вплив на кризові тенденції, що вимагають переосмислення антикризової кадрової політики. Крім того, в дослідженні наведено основні ознаки кадрової кризи сучасних підприємств, обґрунтовано вибір стратегії розвитку кадрової політики. Акцентовано увагу на узагальненому переліку компетенцій та функцій антикризового типу керівника. Запропоновано структурований підхід до групування інструментів антикризового управління персоналом на підприємстві, що дозволяє чітко виділити особливості кожного інструменту та адаптувати їх відповідно до конкретної ситуації;

узагальнено методичні аспекти формування системи антикризового менеджменту шляхом розробки структурно-логічної схеми формування системи антикризового управління персоналом, яка передбачає три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Відповідно до кожного рівня вказано мету антикризового управління, запропоновано методи діагностики відповідно до типології криз, які виникають в управлінні персоналом;

проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ». Економічні показники ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» свідчать про задовільний фінансовий стан підприємства. Зростання чистого прибутку у 2022 році втричі в порівнянні з 2021 роком насамперед пов'язане з підвищенням ціни реалізованої продукції, збільшенням обсягів виробництва, розширення ринків збуту. Горизонтальний та вертикальний аналіз активу і пасиву підприємства ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ» надає можливість стверджувати про позитивні зрушення у фінансово-господарській діяльності, що знайшло відображення у зростанні власного капіталу на 4,9%. Доведено, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства формуються переважно за рахунок поточних зобов'язань, у 2021 та 2022 роках в середньому 60 %, хоча видно, що цей показник зменшується з роками що свідчить про те, що підприємство нарощує свій фінансовий потенціал. Щодо джерел фінансування також відбулись позитивні зміни у їх структурі та ефективності їх використання, відбувається поступове зменшення залежності підприємства від позикового капіталу тощо;

здійснено аналіз поточного стану формування системи антикризового управління, зокрема підсистеми кадрового забезпечення було встановлено, що не дивлячись на складні умови роботи в прифронтовому місті колектив на чолі з керівником підприємства знайшли сили і можливості працювати, сплачувати податки, зберегти колектив і ще отримати прибутки. Завдяки високому рівню стресостійкості керівництва, набутій репутації, введенню нових технологій, приділення уваги показникам якості товарів, розвитку міжнародних відносин з іншими підприємствами, ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»



має можливість до постійного розширення, до створювання нових видів продукції, інвестування у розвиток технологій підприємства та отримання стабільного прибутку навіть у такий скрутний для України час;

удосконалено організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління підприємством, яке на відміну від існуючих передбачає у складі організаційної складової - створення антикризового штабу або комітету; розробка антикризового плану; визначення ролей та обов'язків; створення системи моніторингу та аналізу; тренінги та навчання персоналу; забезпечення резервного керівництва; кризові комунікації; постійне вдосконалення системи антикризового управління. Методична компонента включає комплекс підходів, інструментів та рекомендацій, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії антикризового управління в організації та застосування досвіду кращих практик антикризового управління. Крім того, у дослідженні доведено роль управління ризиками у кризових ситуаціях та зменшення їх негативного впливу на бізнес, що є основою успішного антикризового менеджменту, стабільності функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища;

удосконалено інформаційно-методичне забезпечення підвищення ефективності формування системи антикризового управління, яке на відміну від існуючих передбачає розподіл підсистем системи антикризового управління персоналом за рівнем здійснення основних функцій управління з використання методів економіко-математичного моделювання;

здійснено розрахунок соціально-економічної ефективності формування команди з антикризового управління підприємством. Доведено, що створення команди з антикризового управління є важливим елементом системи антикризового менеджменту, який дозволяє організації ефективно реагувати на негативні ситуації та забезпечує її стійкість у умовах невизначеності. аналіз показників за проведеними розрахунками свідчить, що запропонований проект навчання персоналу сприятиме зменшенню приросту прибутку в наступному році, проте це робота на перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу [Електронний ресурс] / І.О. Абрамова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2020. – № 24. – Режим доступу: DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2 (55). Ч. 1. – С. 30–38.
3. Алексєєв І.В. Моделювання системи управління фінансовими потоками реального сектору економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку: монографія / І.В. Алексєєв, І.Б. Хома. – Розділ 1. – С. 9–33 // Математичні моделі регулювання фінансових потоків / П.П. Костробій, І.В. Алексєєв, І.Б. Хома, Б.В. Гнатів, І.І. Кавалець, В.І. Алексєєв. – Львів: Видавництво «Растр – 7». – 2012. – 134 с.
4. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О.І. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – №4. – С. 8–19.
5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
6. Бобирь О. І. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи / О. І. Бобирь, К. Д. Смольник // «Економіка і менеджмент. – 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. – С. 14–17.
7. Бурий С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу / С. Бурий, Д. Мацеха : монографія. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

9. Васюта В. Економіка сучасного бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. Васюта, А. Ткаченко, М. Разно // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 5–6 (78–79). – Режим доступу: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06)

10. Ватченко О.Б Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – №6 (80). – С. 22–30.

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

12. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни [Електронний ресурс] // Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 38–43. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

13. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 43 – 47.

14. Витрати на персонал на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

15. Воронін О.Є., Сутність та основні принципи антикризового управління / О.Є. Воронін, І.О. Товма // Проблеми матеріальної культури, Серія «Економічні науки». – 2022. – С. 30 – 33.

16. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Гайворонська Ю. Є. – К., 2006. – 188 с.

17. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.09.2023).

18. Гавкалова Н.Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс]: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 252 с.

19. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / Я. М. Гринчишин // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 32 (71). № 1, 2021, DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>

20. Григорук П. М. Методи побудови інтегрального показника / П. М. Григорук, І. С. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 4. – С. 34–38.

21. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств [Електронний ресурс] / О.Є. Гудзь, А.В. Півнюк // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2022. – № 3-4 (40). – Режим доступу: DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216

22. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки / І.М. Дашко // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 21. – С. 35–42.

23. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №. 9. – С. 37–42.

24. Дашко І. М. Сучасні системи управління персоналом / І.М. Дашко, Д. В. Крилов, В. Ю. Серова // Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. – 2021. – Вип. 4(52). – С. 121–128.

25. Дерлюк В.Д. Важливість антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища / В.Д. Варлюк // Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. – 200 с. – С.88–92.

26. Дикань О. В., Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту / О.В. Дикань, Т. М. Глушенко, М. В. Гараєв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020-2021. – № 72–73. – С. 121–127.

27. Дмитренко А.І. Ефективність антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714353.pdf>

28. Дмитрієв І.А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. - Х. : ХНАДУ, 2018. – 285 с.

29. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. – № 2. С. 265–269.

30. Єпіфанова І., Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами / І. Єпіфанова, Д. Болотнов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 3. – С. 335–338.

31. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с.

32. Калугіна К.І. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи / К.І. Калугіна // Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. – С. 46–48.

33. Кірдіна О. Г., Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності / О.Г. Кірдіна, Л. О. Українська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021/2022. – № 76–77. – С. 24–32.

34. Кириченко С.О. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / А.В. Ружицький, С.О. Тульчинська, С.В. Салоїд // Агросвіт №9-10, 2021. – С.18–23.

35. Коваленко Т.В. Антикризіву управління персоналом в державних організаціях / Т.В. Коваленко // Проблеми економіки, 2018. – №4 (38). – С.142–148.

36. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І. І. Коляденко, О. П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. – 2018. – № 2. – С. 7–10.
37. Лабурцева О. І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств / О.І. Лабурцева // Економіка України. – 2016. – № 4. – С. 79–91.
38. Лівощко Т.В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством у сучасних умовах [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2019/6\\_2019/12.pdf](https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2019/6_2019/12.pdf)
39. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л.О. Лігоненко / Економічний форум. Луцьк, – 2016. – № 1. – С. 161–170.
40. Лебедева В.В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Колективна монографія./ Під ред. д.е.н, професора Нестерчук Ю.О.(Частина 2) – Умань: ВПЦ «Візаві», 2013. – С.224–232.
41. Луцик І.Б. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання / І.Б. Луцик, Е.О. Юрій // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. № 2. – С. 83–88.
42. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні / А. Марачевська // SWorldJournal. 2022. – № 13–02. – С. 8–13.
43. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством / Є. Ю. Морозов // Держава та регіони. – 2018. – № 3 (102). – С. 114–120.
44. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації / М.Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти. – 2016. – Вип. 16 (29). – С. 94–105.
45. Новосад В. П. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. – К. : НАДУ, 2008. – 48 с.

46. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / [В. М. Геєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін.] – 2-е вид., виправ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.

47. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення [Електронний ресурс] / М.О. Орехов // Економіка та організація управління. – 2023. № 1(49). – С.115-121. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>

48. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах / О.С. Прокопишин // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 9. – С. 40–45.

49. Падіння ВВП України за 9 місяців 2022 року оцінюється на рівні 30 %. [Електронний ресурс] Урядовий портал : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/padinnia-vvp-ukrainy-za-9-misiatsiv-2022-roku-otsiniuietsia-narivni-30> (дата звернення: 20.10.2023).

50. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. – 246 с.

51. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Г.М. Романяк // Наукові записки. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 1. – С. 235–239.

52. Салига С. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. / С. Салига, С. Ляшенко, Н. Дачій та ін. / К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 208 с.

53. Сафронова О. М. Антикризове управління. // Велика українська енциклопедія [Електронний ресурс] Режим доступу: URL: <https://vue.gov.ua/>

54. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

55. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https:// business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022](https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022)

56. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко, В.В. Масалигіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70–71. – С. 75–82.

57. Тендюк А.О. Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом / А.О. Тендюк, О.А. Гераськіна // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014, вип.1(42). – С.69–71.

58. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни / М.В. Тимошенко, В. А. Петров. // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. – С. 52–54.

59. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23, – № 2. – С. 187–192.

60. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством / Т.В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 2. – 13 с.

61. Череп О.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] / О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна та ін. // Економіка та суспільство. – 2023. – №48. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

62. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління / О.А. Шатайло // Бізнес інформ. – 2019. – №1. – С.217–221.

63. Штангрет А. М. Методичні засади антикризового управління персоналом машинобудівних підприємств. / А. М. Штангрет, М. М. Караїм // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 252–258.



64. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / О.С. Шуміло, Н. О. Савченко // Бізнес Інформ. – 2021. – №4. – С. 11–16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>
65. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] // Economic journal Odessa polytechnic university. –2021. – №1(15). – С.92–100.
66. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / О.І. Яковенко // Причорноморські економічні студії. – 2022. – Вип. 74. – С. 163–167. – Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-24>
67. Competitiveness Rankings. World Economic Forum [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
68. Drotz E. Lean in healthcare from employees' perspectives / E. Drotz, B. Poksinska // J Health Organ Manag. – 2014. – Т. 25, № 2. – С. 177–195.
69. Doing business [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
70. Duttagupta R. The Anatomy of Banking Crises / R. Duttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. – № 93. – 39 p.
71. Hessing T. Value Stream Mapping // Six Sigma Study Guide. – Режим доступу: <https://sixsigmastudyguide.com/value-stream-mapping/>.
72. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR / I. Kubicz // Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. – S. 145-172
73. Ziarko J., Walas-Trębacz J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie. Kraków : Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. 350 s.

74. Lubit R. Coping with Toxic Managers, Subordinate and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper. South Asian Journal of Management. 2008. – 368 p.

75. Marshall, Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.

76. Pelletier K. L. Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? The Leadership Quarterly. 2012. Vol. 23. P. 412–424.

77. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations. The Human Factor. 2010. P. 34–45.

78. Smetaniuk, O., Prychepa, I., & Vitiuk, A. (2019). Transformation of anti-crisis management reactions in the enterprise evolution process. Primedia ELaunch LLC, 192–201. <https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-1.18>

79. Sokhela D. G. Experiences of Fast Queue health care users in primary health care facilities in eThekweni district, South Africa [Електронний ресурс] / D. G. Sokhela, N. M. Sibiyi, K. M. Nokes // *curationis*. – 2013. – Т. 36, № 1. – С. 1–8.

80. The impact of a lean rounding process in a pediatric intensive care unit / A. Vats [та ін.] // *Crit Care Med*. – 2012. – Т. 40, № 2. – 608-617.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Публікаційна активність**

Азербайджанський архітектурно-будівельний університет



Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Національний транспортний університет

Український державний університет залізничного транспорту



## СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

*Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів  
вищої освіти і молодих вчених.*

*Україна, м. Харків, ХНАДУ, 17 листопада 2022 року*



Харків - 2022

Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2022 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2022. 418 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/menedzhmentu/naukovi-konferenciji/>

*Збірник містить матеріали міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу». Статті та тези доповіді присвячені результатам теоретичних і практичних досліджень сучасних напрямків розвитку економіки та підприємництва, менеджменту організацій та адміністрування, логістичного, маркетингового, фінансового та інноваційно-інвестиційного менеджменту в умовах VUCA-світу.*

#### ОРГКОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

**Голова:** **Богомолов В.О.**, д.т.н., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, академік Транспортної академії України, лауреат Державної премії України, ректор ХНАДУ

#### Заступники Голови:

**Дмитрієв І.А.**, д.е.н., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, академік Транспортної академії України, проректор з наукової роботи

**Шевченко І.Ю.**, д.е.н., доцент, декан факультету управління та бізнесу ХНАДУ

**Криворучко О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ХНАДУ

#### Члени оргкомітету:

**Мамедов М.А.**, д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і менеджменту бізнесу Азербайджанського архітектурно-будівельного університету;

**Шинкаренко В.Г.**, д.е.н., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, заступник завідувача кафедри менеджменту ХНАДУ;

**Федотова І.В.**, д.е.н., професор, заступник завідувача кафедри менеджменту ХНАДУ;

**Дмитрієва О.І.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва ХНАДУ

**Ковальова Т.В.**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування ХНАДУ;

**Бочарова Н.А.**, к.е.н., доцент, доцент менеджменту, відповідальний секретар конференції.

Представлені у матеріалах конференції тексти тез доповідей подано в авторській редакції. Автори тез несуть повну відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, наукової термінології, власних імен та посилань на літературні джерела.

©Колектив авторів  
©ХНАДУ, 2022 рік

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Скорупич Д. С., здобувач вищої освіти  
darkpro1210@gmail.com*

*Дубровний Б. С., здобувач вищої освіти  
dubrovniybogdan@gmail.com*

*Науковий керівник: Литовченко І.В., к.е.н., доцент  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

В мовах сьогодення однією з необхідних умов виживання підприємства стають гнучкість, адаптивність до умов ринку, що швидко змінюються, підвищення продуктивності праці та вміння творчо розвиватися [1].

Коллективний метод роботи значно ефективніший в управлінні підприємством за умови сучасної економіки, ніж жорстокого адміністративного управління.

Для переходу до нового методу управління потрібні реформи мислення, поведінки, способів прийняття рішень, що потребує ринкової економіки та шансу якісної зміни системи управління підприємством.

Гуманістичні принципи управління, за якими були розроблені нові технології менеджменту, дозволяють освоїти компаніям нові підходи до управління колективами, які стають у сучасних умовах необхідною підставою для того, щоб виробити групові та організаційні цілі та вирішити виробничі завдання.

Об'єднання працівників у єдине ціле та створення системи управління, що відрізняється єдністю цілей та дій, спільністю корпоративних цінностей та інтересів можливе лише на основі ефективної організації колективної роботи.

Проблеми поточного і перспективного планування, прогнозування, організації і розвитку персоналу з метою створення ефективного командування знайшли відображення у наукових працях Д. Богині, Т. Васильціва, С. Вовканича, Л. Гальків, О. Грішньої, А. Колота, В. Мазур, Р. Муха, В. Смоляр, Г. Щєкіна і інших.

Під впливом зовнішнього середовища постійно відбуваються зміни в організації колективної роботи на підприємстві, а тому ці питання є актуальними і потребують уточнення і в наш час.

Метою дослідження є визначення особливостей організації колективної праці на підприємстві.

Побудову колективу необхідно починати з продуманого позиціонування учасників, які мають загальне бачення ситуації та стратегічних цілей, а також володіють відпрацьованими процедурами взаємодії.

Процес створення колективу для підприємства є трудомістким і довгим.

Командна робота не завжди виправдовує витрати пов'язані з її побудовою та підтримкою. Крім того, робота у колективі часто породжує почуття індивідуалізму її членів, зниження креативності та конфліктність.

Процес побудови колективу буває стихійним чи цілеспрямованим. Стихійний процес можна охарактеризувати появою неформальних лідерів та згуртованістю навколо однієї діяльності, яка стає метою: подорожі, спорт, музика.

Цілеспрямований підхід до процесу формування колективу вимагає від керівника підприємства чіткого уявлення причин серйозних змін в управлінні.

Колектив має спільні риси з групою, в той же час колективу характерна наявність постійних співробітників, які злагоджено працюють, жорсткіший розподіл ролей, а також зрозуміла і формальна мета.

У колективі реалізуються потреби особистості у причетності, повазі, успіху, навіть якщо успіх спільний [2; 3].

Ефективна діяльність колективної роботи залежить від: розміру підрозділу (оптимально від 4 до 11 осіб); схожості поглядів працівників при вирішенні завдань (рекомендується враховувати соціально-психологічну сумісність); згуртованості колективу; дотримання принципів групового єдності та формування групових норм; «здорового» рівня конфліктності; моделі поведінки кожного з членів групи, яка відображається різноманітністю особистих характеристик, що дозволяють групі ефективно функціонувати [4].

Отже, колектив є малою групою, що характеризується цілим рядом специфічних особливостей. Відомо, що процес розвитку високоефективного колективу передбачає наявність в керівників та інших членів колективу трьох важливих аспектів – навичок діагностики, гнучкості і делегування.



Під діагностикою слід розуміти процеси та норми поведінки, що існують у колективі, для того щоб сприяти його розвитку та продуктивності.

Умілий керівник та член колективу повинен не лише слухати та говорити, важливо відстежувати діяльність колективу. Зазвичай у колективах відстежується спілкування та участь; ухвалення рішень; конфлікти; лідерство; норми колективного життя; вирішення проблем; моральний клімат; індивідуальна поведінка.

Наступний аспект – гнучкість, яка передбачає манеру поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Щодо третього аспекту, то делегування – це процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам чи співробітникам задля досягнення конкретних цілей організації.

Також до особливостей організації колективної роботи на підприємстві відносять застосування сучасних технологій, які сприяють колективній ефективності. Наприклад, командоутворення (teambuilding) тобто формування згуртованого емоціями колективу, що прагне виконувати спільні завдання, які ніяк не можна зробити одному [3-7].

Крім того, широкого розповсюдження набуло поняття ретимінг (reteaming), а саме – технології, що дозволяють створити ефективні управлінські команди.

Ця технологія розроблена у Фінляндії, спрямована на вирішення будь-яких проблем команди та чітке розуміння командою можливостей отримання вигоди. Основним принципом ретимінгу є – орієнтування на вирішення завдань; формування позитивного мислення для підприємства загалом, а у керівників – націленість на результат через планування діяльності організації у форматі мозкового штурму.

Досить часто в практиці компаній застосовують тімфорсинг. Сутність якого полягає у використанні тренінгу при зміні керівного верху, появи нових топ-менеджерів зі своїми поглядами на ціль, цінності та принципи управління в організації. У ході тренінгів також використовуються тімдизайнінг, тімкейсінг та інші види технологій підвищення ефективності колективу [3-5].

Таким чином, колектив це група, згуртована спільною метою, яка поділяє цінності організації, де вона працює.

Доведено, що робота в колективі приносить значно більший ефект, на відміну від індивідуальної роботи.

Члени колективу залежать один від одного і несуть відповідальність не лише за свою роботу, а й за роботу колективу загалом.

У колективі відкрито обговорюються проблеми, а увага колективу прикута до досягнення результату шляхом вирішення завдань.

Визначено особливості організації колективної роботи на підприємстві в сучасних умовах, а саме: розвиток високоефективного колективу можливий за умови наявності в керівників та інших членів колективу навичок діагностики, гнучкості та делегування; застосування сучасних технологій, які сприяють колективній ефективності таких як командоутворення, ретимінг, тимфорсинг, тимфорсинг та інші види технологій підвищення ефективності колективу.

#### Література.

1. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. №4. С. 225-228.
2. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015 №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
3. MIT Information Services and Technology "Guide for creating teams: definition of teams", [Online], Available at: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>
4. "Team development. Meaning, stages and forming an effective team", [Online], Available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>
5. "Team models. Different types of teams", [Online], Available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>
6. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. Режим доступу: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
7. Шихальова А.С., Діброва Т.Г. Формування персоналу компанії засобами PR. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22633/1/2012\\_5\\_Shykhaliova.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22633/1/2012_5_Shykhaliova.pdf)

УДК 338.45:658.15

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: КАДРОВИЙ АСПЕКТ**

**ЛИТОВЧЕНКО І.В.,**

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м.Харків, Україна  
iryna.lytovchenko@hneu.net*

**ДУБРОВНИЙ Б.С.,**

*здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м.Харків, Україна  
dubrovniy.bogdan@fake.mail*

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища питання побудови ефективної системи антикризового управління набуває особливого значення. В Україні, з початком війни, бізнес-середовище зазнало суттєвих змін та викликів, що зумовлює необхідність створення дієвої системи антикризового управління, що дозволяє запобігти руйнівному впливу кризових явищ, забезпечити економічну стійкість, забезпечить стабільне функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

Проблематика антикризового управління висвітлена у наукових працях відомих учених, зокрема: Онісіфорова В.Ю. досліджувала теоретико-методологічні засади антикризового управління, розширила перелік предметів та суб'єктів антикризового управління [1, с. 140]; Яковенко О.І. проаналізувала концепцію антикризового управління підприємством в умовах пандемії [2, с. 163]; Кириченко С.О. присвятила свої дослідження обґрунтуванню концептуальних засад організації системи антикризового управління в умовах макроекономічної нестабільності [3, с. 18]; Ткаченко А.М. запропонував розглядати антикризове управління як складову управління промисловим підприємством [4, с. 119]. В той же час питання розкриття теоретичних положень побудови ефективної системи антикризового управління підприємством з точки зору досягнення кадрових цілей недостатньо досліджені вченими.

Антикризове управління є системою управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ на підприємстві, спрямованих на його фінансове оздоровлення та відновлення життєздатності. Основною метою антикризового управління є недопущення банкрутства підприємства та забезпечення ефективного функціонування в довгостроковій перспективі за допомогою своєчасного реагування на ознаки кризи, швидкої стабілізації фінансового становища, проведення реструктуризації та здійснення комплексних стратегічних змін для адаптації до умов ринку і запобігання банкрутства [5, с. 45-89]. В умовах воєнного стану антикризове управління ускладнюється через додаткові фактори невизначеності та ризику. Зростає ймовірність прийняття неефективних управлінських рішень, раптової втрати активів, колективу, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту та пропозиції, руйнування інфраструктури тощо. Підприємства змушені оперативнo реагувати на зміни умов господарювання, релокованим підприємствам адаптуватися до обмежень і викликів конкурентного середовища. В цей час важливу роль починає відігравати швидкість реакції та гнучкі управлінські рішення. Тому так важливо забезпечити системний підхід при кадровому забезпеченні, безперервність операційної діяльності та фінансову стійкість в умовах підвищених ризиків.

На основі діагностики обирається оптимальна антикризова стратегія в управлінні персоналом: стратегія попереджального розвитку, стратегія адаптації тощо. Розробляється план кадрового оздоровлення з конкретними заходами, визначаються джерела покриття потреби в кадрах. Це забезпечує цілеспрямоване подолання кадрової кризи та відновлення ефективної діяльності.

Отже, система антикризового управління, що орієнтована на досягнення кадрових цілей включає такі етапи: визначення ознак кризового стану та діагностика ймовірності кадрових проблем; встановлення причин кризових явищ та чинників впливу на кадрове забезпечення; розробка

можливих сценаріїв розвитку кризи та антикризової стратегії; підготовка плану з конкретними заходами покриття кадрової потреби, в тому числі формування кадрового резерву; реалізація розроблених антикризових заходів та моніторинг їх ефективності; коригування антикризової програми з урахуванням зміни ситуації.

Особливу увагу при антикризовому управлінні варто приділяти виокремленню основних груп цілей антикризового управління. Мова йде про організаційні, кадрові, фінансові, виробничі цілі, ін. [3, с. 22]. Щоб досягти зростання в умовах кризи чи забезпечити стійкість підприємства в посткризовому періоді кадрові цілі мають бути орієнтовані на оптимізацію організаційної структури та бізнес-процесів підприємства, зміни у складі вищого керівництва, передачу досвіду для використання наявних можливостей, перерозподіл прямої відповідальності за прибутки та збитки, формування кадрової безпеки, підвищення лояльності персоналу до свого підприємства, зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

Для ефективного функціонування системи антикризового управління в своїй роботі менеджер має керуватися основними принципами антикризового управління, а саме: попереджувальний характер, оперативність, адекватність рішень, комплексність, безперервність, серед яких існують ключові функції такого управління: діагностика кризових явищ, розробка стратегії подолання кризи, реалізація екстрених заходів стабілізації, проведення структурних змін, моніторинг результативності антикризових заходів тощо [5, с. 65-67].

Успішна реалізація ключових функцій антикризового управління в кадрових питаннях дозволяє мінімізувати масштаби та глибину кризових явищ, звести до мінімуму їх негативні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечити найбільш швидке відновлення його інтелектуального капіталу, фінансової стійкості, прибутковості та загальної життєздатності в умовах кризи. Безперечно всі антикризові заходи варто

передбачати з урахуванням результатів систематичної та повної діагностики кадрової ситуації.

Отже, формування дієвої системи антикризового управління є вкрай необхідним для забезпечення стабільного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи та воєнного стану. Ключовими елементами такої системи є своєчасна діагностика кризових явищ в роботі кадрової політики, розробка адекватної антикризової стратегії та програми покриття кадрової потреби, реалізація ефективних мотиваційних заходів. Побудова дієвої системи антикризового управління, орієнтованої на задоволення кадрових цілей дозволяє запобігти «кадровому голоду», економічним та репутаційним втратам, погіршенню якості людських ресурсів та має забезпечити швидке відновлення життєздатності підприємства в складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Онісіфорова В.Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В.Ю. Онісіфорова, В.К. Сідельнікова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва, 2020. – №25. Режим доступу: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>

2. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 / О.І. Яковенко // Економіка та управління підприємствами, 2022. Вип.74. – С. 163 – 167.

3. Кириченко С.О. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / С.О. Кириченко, А.В. Ружицький, С.О. Тульчинська, С.В. Салоїд // Агросвіт, 2021. – №9-10. Режим доступу DOI: 10.32702/2306&6792.2021.9—10.18

4. Ткаченко А.М. Антикризова складова управління промисловим підприємством / А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко // Режим доступу [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_119.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf)

5. Кошкін В.І., Ріппа М.Б., Ткаченко В.А. Антикризове управління фірмою. Київ: Персонал, 2007. – 568 с.

**Додаток Б**

**Фінансова звітність ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2022	01	01
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮД-ПАК ХАРКІВ"</b>	за ЄДРПОУ	35857542		
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	UA63120270010681864		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво тари з пластмас	за КВЕД	22.22		
Середня кількість працівників, осіб 92				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 61010, вулиця Валер'янівська, 6.4, м.ХАРКІВ		7129128		

**I.Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	33,9	13,1
Первісна вартість	1001	196,2	210,8
Накопичена амортизація	1002	( 162,3 )	( 197,7 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	505,4	399,8
Основні засоби :	1010	18 270,8	17 050,6
первісна вартість	1011	27 306,8	31 235,1
знос	1012	( 9 036,0 )	( 14 184,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	18 810,1	17 463,5
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	16 477,5	37 840,6
у тому числі готова продукція	1103	9 486,6	13 825,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 990,5	20 201,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	339,6	840,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47,8	25,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 126,4	4 416,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	52,2	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	54 034,0	63 324,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	72 844,1	80 787,7



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 920,3	30 139,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29 130,3</b>	<b>30 349,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	9 100,0	26 665,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 453,5	8 226,5
розрахунками з бюджетом	1620	269,7	365,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	20,8	197,1
розрахунками зі страхування	1625	273,8	157,6
розрахунками з оплати праці	1630	1 041,9	625,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 607,5	14 397,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>42 746,4</b>	<b>50 437,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>72 844,1</b>	<b>80 787,7</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2021 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91 788,7	145 973,5
Інші операційні доходи	2120	1 568,8	7 633,2
Інші доходи	2240	-	0,3
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>93 357,5</b>	<b>153 607,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 72 905,8 )	( 115 157,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 803,6 )	( 29 096,2 )
Інші витрати	2270	( 153,4 )	( 740,7 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 91 862,8 )</b>	<b>( 144 994,2 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 494,7	8 612,8
Податок на прибуток	2300	( 269,0 )	( 1 550,3 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 225,7</b>	<b>7 062,5</b>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)



### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮД-ПАК ХАРКІВ"</b>	за СДРНОУ	2023	01 01
Територія <u>Харківська</u>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	35857542	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	ЕА63120270010481064	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво тари з шпаклевкою</u>	за КВЕД	2040	
Середня кількість працівників, осіб <u>94</u>		22.22	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вул. Велика Панасівська, 129, м. Харків, 61052,</u>			0663695113

### I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	13,1	1,0
Первісна вартість	1001	210,8	210,8
Накопичена амортизація	1002	( 197,7 )	( 209,8 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	399,8	468,0
Основні засоби :	1010	17 050,6	16 043,0
первісна вартість	1011	31 235,1	35 593,5
знос	1012	( 14 184,5 )	( 19 550,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>17 463,5</b>	<b>16 512,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	37 840,6	36 438,1
у тому числі готова продукція	1103	13 825,2	14 532,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 892,3	11 970,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	854,4	676,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	5,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 563,0	3 863,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 416,0	14 991,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	107,7	673,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>66 674,0</b>	<b>68 613,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>84 137,5</b>	<b>85 125,9</b>

Позит	Код радіка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 349,9	34 704,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>30 349,9</b>	<b>34 914,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	26 665,3	26 835,0
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 510,8	12 698,6
розрахунками з бюджетом	1620	366,0	362,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	197,1	362,5
розрахунками зі страхування	1625	166,7	6,3
розрахунками з оплати праці	1630	625,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 453,4	10 308,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>53 787,6</b>	<b>50 211,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>84 137,5</b>	<b>85 125,9</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код радіка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 095,1	91 788,7
Інші операційні доходи	2120	7 712,8	1 568,7
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>91 807,9</b>	<b>93 357,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 68 193,7 )	( 72 905,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 704,8 )	( 18 803,6 )
Інші витрати	2270	( 283,7 )	( 153,4 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 86 182,2 )</b>	<b>( 91 862,8 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>5 625,7</b>	<b>1 494,6</b>
Податок на прибуток	2300	( 1 012,6 )	( 269,0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>4 613,1</b>	<b>1 225,6</b>

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3	5	8	5	7	5	4	2
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці  
за IV Квартал 2021 р.  
(звітний квартал)

Подать:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
наказ Держстату  
17.06.2020 № 178

**Респондент:**  
Найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮД-ПАК ХАРКІВ"

Місцезнаходження (юридична адреса):  
61010, вулиця Валер'янівська, 6.4, м.ХАРКІВ  
*(поштової адреси, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /пробулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):  
61010, вулиця Валер'янівська, 6.4, м.ХАРКІВ  
*(поштової адреси, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /пробулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

6	3	1	0	1	3	8	8	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

- КОАТУУ  
(фактична адреса визначається автоматично в разі подання форми в  
електронному вигляді)

## Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **✓**

Значте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності 22.22

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

*(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /пробуток, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Номер структурного підрозділу					1
-------------------------------	--	--	--	--	---

## Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(осіб (у цілих числах) )	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	8	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	17	6
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	17	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	89	41
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	2	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	3	3

## Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

## Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(тис.грн (з одним десятковим знаком) )
		Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	3 143,7
Фонд основної заробітної плати	5020	1 704,9
Фонд додаткової заробітної плати	5030	1 438,8
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	140,3
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	1 188,9
Виплати, пов'язані з індексцією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	109,6

## Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	43	1 383,5	18541
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	3	51,4	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів  
станом на 31 грудня 2021 р.**  
*(у звіті за IV квартал)*

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілх числах)</i>	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,  
що не входять до складу фонду оплати праці  
за 2020 р.**  
*(у звіті за I квартал)*

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці <i>(сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн</i> <i>(із одним десятковим знаком)</i>	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн <i>(із одним десятковим знаком) (із рядка 9010)</i>	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб <i>(у цілх числах)</i>	9070	

**Додаток В**  
**SWOT-аналіз ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»**

## SWOT-аналіз ТОВ «ЮД-ПАК ХАРКІВ»

<p>Фактори зовнішнього середовища</p> <p>Фактори внутрішнього середовища</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Майбутні інвестиції.</li> <li>2. Покупка здешевілої в умовах безробіття робочої сили.</li> <li>3. Вихід на нові ринки. Розширення асортименту.</li> <li>5. Покупка якісної сировини з більш високим вмістом заліза.</li> <li>6. Поліпшення якості готової продукції.</li> <li>7. Зменшення витрат на виробництво продукції.</li> <li>8. Автоматизація виробництва.</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна</li> <li>2. Інфляція та неплатоспроможність покупця.</li> <li>3. Посилення державного регулювання витрат.</li> <li>4. Швидкий фізичний і моральний знос старого устаткування.</li> <li>5. Недостатня кваліфікація працівників.</li> <li>6. Зростання цін на енергоносії.</li> <li>7. Недостатньо гнучка система управління і керівництва</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p>	<p>Сила і можливості</p>	<p>Сила і загрози</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нового обладнання.</li> <li>2. Використання відходів виробництва.</li> <li>3. Вдосконалення технологій.</li> <li>4. Комплексне і раціональне використання сировини.</li> <li>5. Зростання обсягів виробництва.</li> <li>6. Гарна репутація серед покупців.</li> <li>7. Підвищення кваліфікації працівників.</li> <li>8. Збільшення чисельності працівників.</li> <li>9. Відносно висока якість готової продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрямування інвестицій на: придбання нового обладнання; розвиток технологій; збільшення обсягів продукції; підвищення кваліфікації і перепідготовку працівників.</li> <li>2. Зростання обсягів виробництва сприяє пошуку нових ринків збуту.</li> <li>3. Хороша репутація дає змогу знаходити нових покупців і нові ринки збуту.</li> <li>4. Раціональне використання відходів сприяє появі нової продукції і розширенню її асортименту.</li> <li>5. Закупівля якісної сировини сприяє росту обсягів виробництва при тих же потужностях.</li> <li>6. Оновлення техніки сприяє поліпшенню якості продукції.</li> <li>7. Нові технології виробництва продукції дозволяють скоротити витрати на її випуск.</li> <li>8. Скорочення чисельності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неплатоспроможність покупців може викликати недостатність коштів на впровадження нової техніки.</li> <li>2. Надмірне посилення державного регулювання витрат негативно впливає на ріст обсягів виробництва.</li> <li>3. Застаріле устаткування: не дає змогу комплексно і раціонально використовувати сировину; негативно впливає на ріст обсягів виробництва; не дає змогу виробляти продукцію належної якості.</li> <li>4. Низький фаховий рівень працівників призводить до виробництва неякісної продукції.</li> <li>5. Підвищення цін на енергоносії обумовлює зменшення обсягів виробництва продукції.</li> </ol>



	<p>працівників зменшує витрати на виробництво продукції.</p> <p>9. Автоматизація виробництва дає змогу комплексно і раціонально використовувати сировину</p>	
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
<p>1. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів.</p> <p>2. Забруднення навколишнього середовища.</p> <p>3. Відсутність молодих керівників.</p> <p>4. Негативна рентабельність через високі витрати.</p> <p>5. Значний відсоток застарілого устаткування</p>	<p>1. Спрямування інвестицій на придбання патентів на екоматеріали.</p> <p>2. Спрямування інвестицій на заміну застарілого устаткування.</p> <p>3. Збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат на виробництво.</p>	<p>1. Відсутність команди з антикризового управління.</p> <p>2. Неплатоспроможність покупців негативно впливає на рентабельність виробництва.</p> <p>3. Інфляція також має негативний вплив на рентабельність.</p>

**Додаток Д**

**Система показників для оцінювання процесів формування системи  
антикризового управління персоналом на підприємстві**

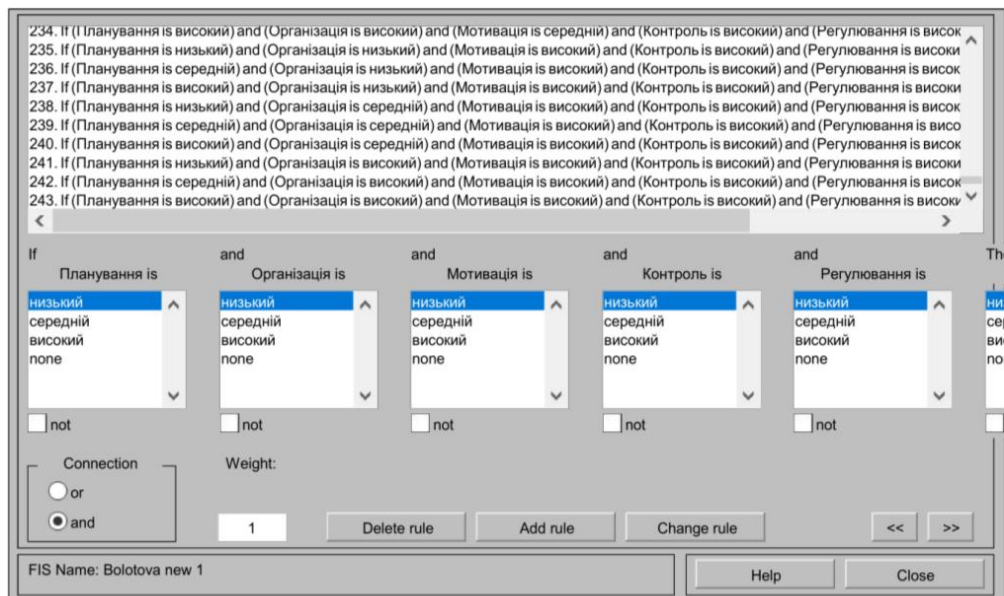
**Система показників для оцінювання процесів формування системи антикризового управління персоналом на підприємстві**

	Показники	Позначення	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3	4	5
	Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал	Чвкпо	$V_{кпо} / V_{п}$	Вкпо – витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн.
	Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	Чвсз	$CЗ / V_{п}$	СЗ – відрахування на соціальні заходи, тис. грн.; Вп – загальні витрати на персонал, тис. грн.
	Коефіцієнт трудової дисципліни	Ктд	$Kд = Tф - Tн / Tф$	Tн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Tф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
	Частка НМА на одного працівника	Чнма	$HMA / Чср$	HMA – обсяг нематеріальних активів, тис. грн.; Чср – середньо-облікова кількість працівників за відповідний період, осіб;
	Обсяг прибутку на одного працівника	Оп	$П / Чср$	П – прибуток підприємства (чистий фінансовий результат), тис. грн.; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
	Коефіцієнт приросту персоналу	Кпп	$(Чср_{зв} - Чср_{п}) / Чср_{п}$	Чср зв – середньооблікова чисельність працівників у звітному році, осіб; Чср п – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Кзок	$(Чп + Чз) / Чср$	Чп, Чз – загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за певний період, осіб; Чср – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.
	Коефіцієнт плинності персоналу	Кп	$Чвиб / Чср$	Чвиб – чисельність працівників підприємства, які вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, осіб.
	Продуктивність праці	Пп	$V / Чр$	V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; Чр – чисельність робітників, осіб
	Зарплатоємність	З	$Фзп / ЧД$	Фзп – фонд заробітної плати, тис. грн.; ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн
	Частка працівників, що мають вищу освіту	Чво	$Чв / Чср$	Чв – кількість працівників підприємства, які мають вищу освіту, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу у попередньому році, осіб
	Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку	Тфопп	$Tфоп / Tчп$	Tфоп – темп зростання фонду оплати праці; Tчп – темп зростання чистого прибутку

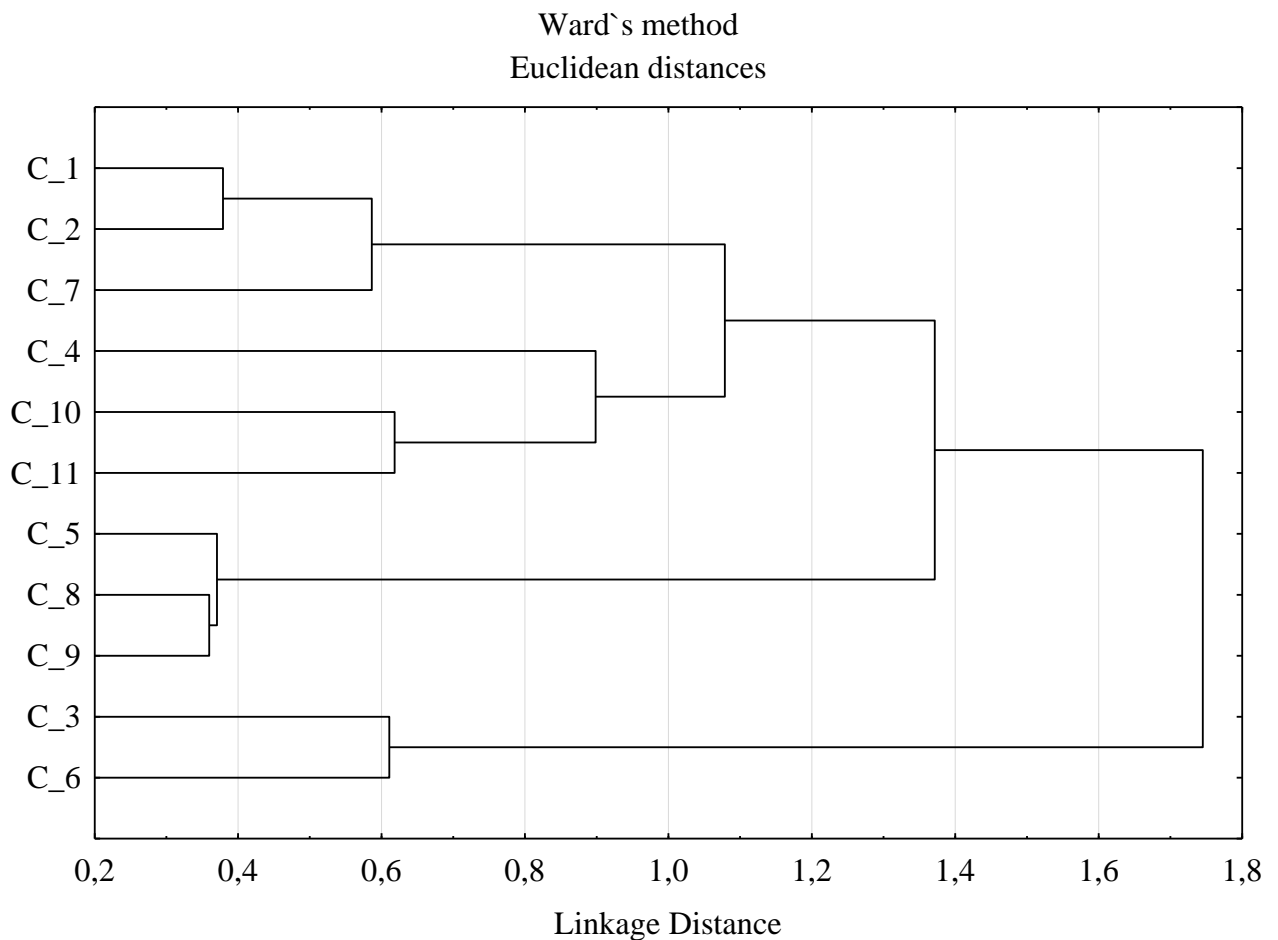
## Закінчення додатку Д

1	2	3	4	5
	Частка додаткової зарплати в основній	Чдод	Зд/Зосн	де Зд. – зарплата додаткова, грн.; Зосн. – зарплата основна, грн.
	Темп зростання середньомісячної заробітної плати	Тззп	СЗ/п зв / СЗ/п_п,	СЗ/п зв – середня заробітна плата у звітному році, грн.; СЗ/п пл – середня заробітна плата у попередньому році, грн.
	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	Кззпг	Зф/Зр	Зф – фактична середня зарплата працівника, грн.; Зр – середньоринкова або середня зарплата по галузі, грн.
	Рентабельність витрат на персонал	Рвп	ЧП/ВП *100	ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.; Вп – витрати на персонал, тис.грн.
	Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Чвн	Впн / Вп	Впн – витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн.; Вп – витрати на персонал, тис.грн.
	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	Чопов	Воп/ОВ	Воп – витрати на оплату праці, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
	Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства	Чпвов	Вп/ОВ	Вп – преміальні виплати, тис. грн.; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
	Частка працівників, яких навчено новим професіям на підприємстві	Чпнп	Чпнв/Чпн	Чпнв – кількість працівників, яких навчено новим професіям безпосередньо на виробництві, осіб; Чпн – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу навчено новим професіям, осіб;
	Коефіцієнт розвитку персоналу	Крп	Врп / Чпппк	Врп – витрати на професійну підготовку, підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн, Чпппк – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб
	Частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації	Чппн	Чп/Чср	Чп – кількість працівників, що протягом певного проміжку часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб
	Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	Чпндкр	Пн / Чср	де Пн – кількість працівників, зайнятих в НДДКР (винахідники), осіб; Чср – середньооблікова чисельність працівників, осіб
	Рентабельність виробництва	Рв	Прп / Вврп*100	Прп – прибуток від реалізації продукції (фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток), тис. грн; Вврп – витрати на виробництво та реалізацію продукції (собівартість реалізованої продукції,), тис. грн

**Додаток Ж**  
**Результати використання економіко-математичних методів**

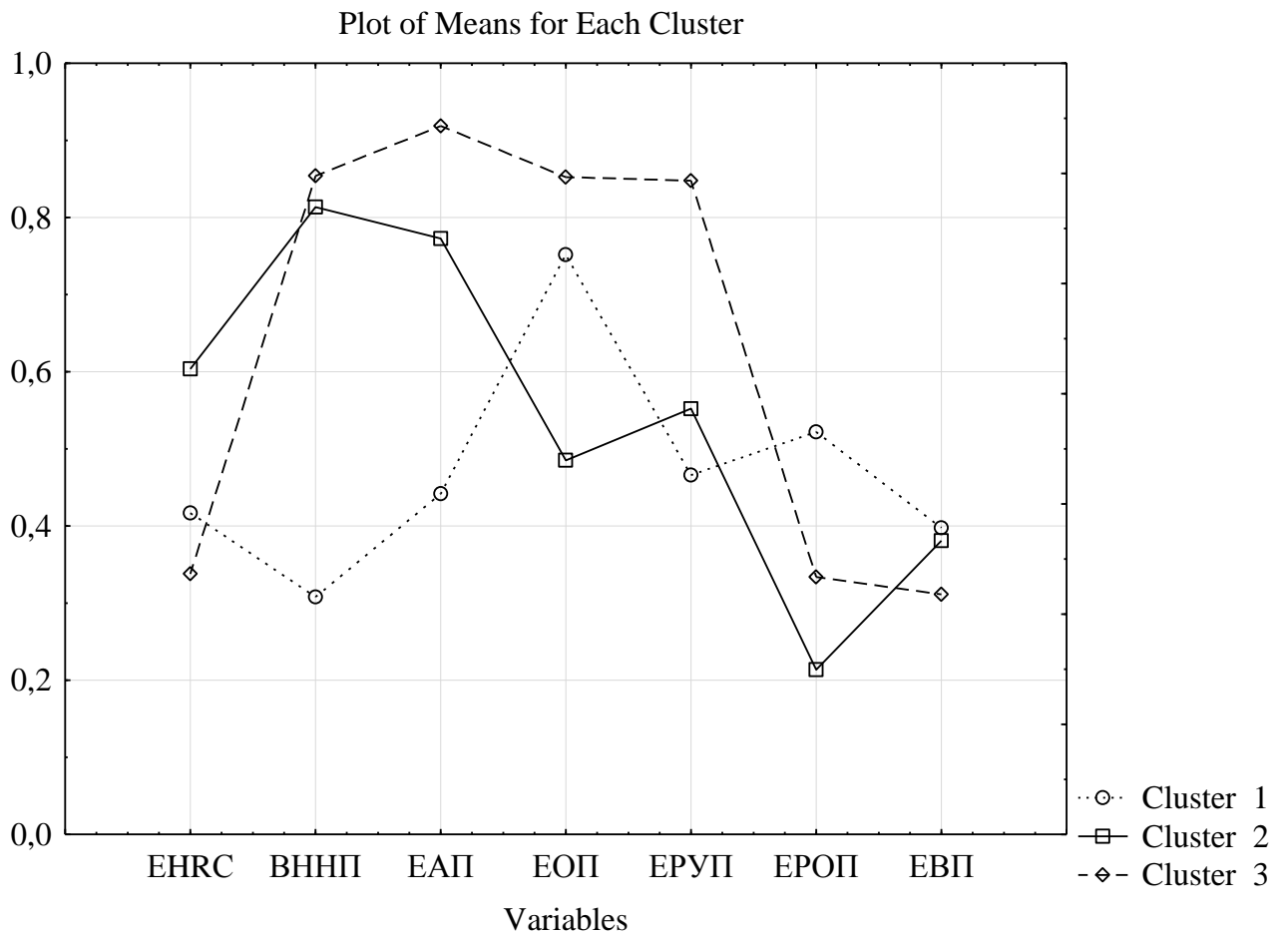


**Рис. Ж.1. Правила системи нечіткого виведення**



C<sub>1</sub> – Підсистема кадрової політики; C<sub>2</sub> – Підсистема формування кадрового резерву, C<sub>3</sub> – Підсистема адаптації персоналу, C<sub>4</sub> – Підсистема оцінки персоналу, C<sub>5</sub> – Підсистема руху персоналу, C<sub>6</sub> – Підсистема розвитку персоналу, C<sub>7</sub> – Підсистема винагороди персоналу, C<sub>8</sub> – Підсистема управління діловою кар'єрою, C<sub>9</sub> – Підсистема кадрової безпеки, C<sub>10</sub> – Підсистема лояльності кадрів, C<sub>11</sub> – Підсистема продуктивності роботи

**Рис. Ж.2. Деревоподібна кластеризація складових системи антикризового управління персоналом**



**Рис. Ж.3. Середні значення складових системи антикризового управління персоналом за основними функціями управління за кластерами**