

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ЛІТОВКІН ЕДУАРД АНАТОЛІЙОВИЧ
Управління кризовими ситуаціями в організації

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНМ-21
Літовкін Едуард Анатолійович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АЛГОРИТМІВ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Криза як чинник діяльності підприємства та необхідність управління нею.....	
1.2 Алгоритми як основа механізму реагування на кризові ситуації.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ У ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ»	
2.1 Аналіз організаційно-економічних передумов виникнення кризових ситуацій.....	
2.2 Діагностика існуючого механізму управління кризовими ситуаціями у ТОВ «ВР «Вентсол».....	
РОЗДІЛ 3. «ТЕМА»	
3.1 Організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління.....	
3.2 Розробка прикладних алгоритмів реагування на типові фінансові та операційні кризові ситуації.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної турбулентності однією з ключових проблем, що стоїть перед управлінською ланкою, є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Ця проблема є особливо актуальною для України, де компанії змушені здійснювати діяльність в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища, що неминуче породжує високий ризик виникнення кризових ситуацій. Беручи до уваги, що будь-яка організація є відкритою системою, що залежить від ендогенних та екзогенних факторів, будь-яка дестабілізація здатна швидко ескалювати до повноцінної кризи.

Варто зазначити, що саме поняття «криза» в контексті діяльності фірми є багатограним, оскільки воно охоплює не лише кардинальні наслідки, як-от ліквідація (банкрутство), але й будь-які незаплановані відхилення, що ставлять під загрозу чинні цілі. Подібні загострення, як правило, є наслідком дисбалансу між внутрішніми елементами фірми та її зовнішнім оточенням. До прикладу, чинна управлінська структура може втратити свою ефективність внаслідок суттєвого нарощування обсягів продаж, що вимагатиме невідкладної реорганізації та переосмислення цілей.

Таким чином, можна ідентифікувати декілька ключових факторів, здатних спровокувати кризу, а саме: тиск зовнішнього середовища, потреба у зміні технологій, а також неузгодженість цілей з боку керівництва та персоналу. Це підтверджує, що ключовим завданням для менеджменту стає розробка та запровадження превентивних алгоритмів антикризового спрямування.

Відповідно, у чинних реаліях антикризове управління набуває особливої ваги. Його відправною точкою слід вважати не стільки реагування на проблему, скільки її попередження, що базується на діагностиці первинних симптомів та чіткій ідентифікації фінансового стану фірми (від нормального до неплатоспроможного). Говорячи про важливість такого моніторингу, потрібно акцентувати увагу на тому, що він надає менеджменту змогу не лише своєчасно

виявити проблеми, що наростають, але й впровадити комплекс превентивних заходів, спираючись на ключові інструменти управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження аспектів появи та нівелювання кризових явищ в діяльності організацій завжди було у полі уваги науковців, зокрема ця проблематика розглядалася у працях Шевченко Н.В. [9], Монастриського Г.Л.[11], Попович Т.М. [11], Овсянюк-Бердадіної О.Ф. [7], Островерхова В.М. [7], Кривов'язюка І.В. [12], Міньковської А.В. [13], Саванчук Т.М. [13] та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є вироблення рекомендацій щодо формування алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретико-правових засад застосування алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації;
- аналіз виробничої діяльності та практики управління кризовими ситуаціями на підприємстві;
- моделювання сучасних алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації.

Об'єктом даного дослідження є діяльність ТОВ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ РІШЕННЯ «ВЕНТСОЛ».

Предметом кваліфікаційної роботи є управління кризовими ситуаціями в організації, зокрема ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, які призначені для отримання об'єктивних та достовірних результатів. Зокрема, з метою узагальнення та удосконалення набору діючих інструментів антикризового управління на підприємстві застосовувалися наступні методи: системного аналізу, порівняння, абстрагування. Для визначення основних факторів, що впливають на ефективність роботи ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ» нами були використані структурно-функціональний метод, метод спостереження і аналізу. При здійсненні

моніторингу ефективності функціонування ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ» застосовані методи експертних оцінок, статистичні та графічні методи.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що в кваліфікаційній роботі:

- узагальнено теоретичні та методичні засади застосування алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації;
- здійснена діагностика впливу факторів ендогенного і екзогенного середовища на виникнення кризових явищ на підприємстві;
- проведено оцінювання організаційного забезпечення управління кризовими ситуаціями в організації;
- здійснена оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ»;
- запропоновано інструменти удосконалення алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації;
- запропоновано напрямки коригування зовнішньоекономічної стратегії діяльності ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ» як технології зовнішнього впливу антикризового управління на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів. У першому розділі визначені теоретико-методичні засади застосування алгоритмів управління кризовими ситуаціями в організації. У другому розділі роботи здійснено аналіз виробничої діяльності та практики управління кризовими ситуаціями на ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ». У третьому розділі роботи розроблені напрямки впровадження алгоритмів управління кризовими ситуаціями в досліджувальній організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АЛГОРИТМІВ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Криза як чинник діяльності підприємства та необхідність управління нею

Варто почати з того, що грецьке слово *krisis* означає перелом або будь-яку якісну зміну процесу, тобто перехід від існуючого положення до іншого, що істотно відрізняється за основними параметрами. Відповідно, у цьому сенсі як перехід від стабільності до поліпшення, так і перехід від стабільності до погіршення є, по суті, кризовими ситуаціями в розвитку системи.

«Криза – це не лише «негативне явище», а криза – це ще й можливість. І від того, як цією можливістю скористаються власники та топ-менеджмент підприємства, й буде залежати подальша його доля.» [1, с.97].

Проте часто виникає нерозуміння факту, що поліпшення — це також криза, яка може призвести до необґрунтованої впевненості у безперервності росту. Внаслідок цього, є ймовірність загострення ситуації у внутрішньому середовищі, що в свою чергу, проявляється у неготовності керівників до структурних змін та необхідності швидко адаптувати маркетингову стратегію в умовах, що змінилися, при обмежених ресурсах і дефіциті часу.

Тому, в рамках дослідження, кризу на підприємстві варто розглядати як незапланований, небажаний та обмежений у часі процес, що несе пряму загрозу подальшому функціонуванню й існуванню організації.

Для протидії таким загрозам та забезпечення стабільності в системі менеджменту існує специфічна функція – управління кризовими ситуаціями. Науковці, визначають управління кризовими ситуаціями як «це сукупність заходів аналізу, моніторингу та елімінації негативного впливу кризових явищ та наслідків, що мають на меті дестабілізувати усі елементи соціально-економічної системи»[5]. Ключовою метою цього процесу є «правильне використання

цілеспрямованого впливу таким чином, щоб не допустити будь-яких проявів створення кризової ситуації в даній соціально-економічній системі»[5]. На відміну від стандартного менеджменту, управління кризовими ситуаціями ґрунтується на таких специфічних принципах:

1. Принцип ефективного комунікування.
2. Принцип гнучкості та оперативного реагування.
3. Принцип відповідальності, що реалізується як централізація влади.
4. Принцип управління репутацією, що реалізується через контроль репутаційних потоків [6].

Говорячи про причини виникнення кризи, вона полягає у нездатності передбачити один або декілька ризиків, що, простіше кажучи, є загостренням між внутрішнім і зовнішнім середовищем. Це, в свою чергу, може бути обумовлено невірною стратегією або помилковою організацією бізнесу, а оскільки всі питання функціонування зрештою зводяться до рішень керівника, то фундаментальною причиною кризи варто вважати саме помилки в процедурі прийняття рішень – від аналізу інформації до реалізації. Подолання такої кризи можливе двома шляхами: еволюційним - зниження ризиків до прийняттого рівня або революційним - коли кардинальні зміни середовища вимагають негайних дій.

Найчастіше кризі передують поява специфічних ознак, що слугують попередженням для управлінської ланки, а саме: загроза поставленим цілям, скорочення часу на реакцію, перешкоди у виробничих процесах та необхідність вжити термінових заходів. Всі ці сигнали знаходять своє вираження у погіршенні контролю над підприємством та неузгодженості його дій із тенденціями, які утворилися у зовнішньому середовищі, що неминуче призводить до можливості погіршення фінансового стану.

Окрім цього, можна виділити дві групи проблем, що супроводжують кризу: функціональні, які вирішуються зміною дій персоналу, та системні, що вимагають корінної реструктуризації. Саме тому перехід між критичними

точками майже завжди створює чітку необхідність змінювати структуру управління фірмою.

Беручи до уваги, що в більшості випадків першопричиною виникнення кризи є саме недоліки у внутрішньому управлінні, варто зазначити, що чим вищим був рівень менеджменту організації у докризовий час, тим менші втрати фірма несе в умовах кризи. Ключовим завданням управлінців стає не так подолання шоку, як глибоке розуміння природи конкретної кризи задля розробки відповідних антикризових програм. Проте, як показує практика, більшість підприємств виявляються неготовими до таких викликів і не завжди здатні вчасно реагувати на первинні сигнали.

В українській науковій літературі наводяться такі ознаки кризової ситуації [2, с.169]:

- переломні моменти в розвитку господарюючих суб'єктів;
- ситуація, пов'язана з терміновістю прийняття рішень в умовах часового обмеження;
- поява загроз цілям і цінностям організації;
- невизначеність в оцінці ситуації та розробленні стратегій діяльності фірми;
- зниження контролю за факторами зовнішнього і внутрішнього середовища та їхнім впливом на діяльність організації;
- невизначеність у прийнятті управлінських рішень, зумовлена відсутністю або браком інформації.

Науковці, відносять до основних системних проблем, що провокують кризову ситуацію на підприємстві, наступні симптоми:

- відсутність стратегії та орієнтація на тактичні результати;
- неготовність до запровадження змін та поява на ринку більш конкурентної продукції та послуг;
- недостатнє контроль за ситуацією ринку;
- низький рівень менеджменту;

- старіння виробничих потужностей і падіння технологічної дисципліни;
- зниження кваліфікації та мотивації персоналу.

У науковій літературі зазвичай виділяють п'ять фаз кризи, кожна з яких прямо пов'язана зі стратегічною кризою управління, тобто неадекватними рішеннями керівництва.

Перша фаза характеризується зниженням рентабельності, що погіршує фінансовий стан, але ще дозволяє вжити превентивні заходи, такі як перегляд стратегії, реструктуризація чи зниження витрат. Друга фаза – це вже збитковість виробництва, коли резервні фонди вичерпуються, а на реструктуризацію бракує коштів, тому потрібні оперативні заходи для досягнення точки беззбитковості. Третя та четверта фази – це відповідно неплатоспроможність та юридична неспроможність (банкрутство), які вимагають екстрених заходів для відновлення платоспроможності, хоча у четвертій фазі це відбувається вже в рамках судової процедури "замороження" активів. П'ята фаза є умовною і означає завершення життєвого циклу підприємства.

Варто пам'ятати, що управління підприємством може відбуватися за двома сценаріями, стандартним – де головною ціллю фірми залишається отримання прибутку, як будь-якої іншої комерційної організації, так і антикризовим – де головною ціллю є зберегти стабільність підприємства, а для цього потрібно впроваджувати комплексні зміни. А тому, будь-яке запровадження змін у вже існуючій системі призведе до утворення ризиків з різним ступенем впливу на стабільність організацій, а тому кожен ризик потрібно уважно вивчати, щоб у майбутньому це ризик не призвів до кризи, яка стане для підприємства непередбачуваною.

Говорячи про причини криз, їх прийнято розділяти на кризи зовнішнього походження, які утворюються через вплив глобальних економічних тенденцій, політичною ситуацією в країні, законодавчі зміни у сферах діяльності організації або діяльністю інших підприємств у тій же галузі, та внутрішнього, які виникають через невдалу систему менеджменту, внутрішні конфлікти, невдалі

управлінські рішення. Тому криза може виникнути у будь-який момент а тому потрібно постійно відслідковувати негативні тенденції.

Також важливими є не тільки причини криз, а і наслідки, тому що як було вказано вище, будь-яка криза, яка не була передбачена або по відношенню до якої не було застосовано жодних інструментів вирішення в кінцевому випадку може призвести як до позитивних явищ, так і до негативних, що є більш ймовірно. Крім того, навіть одне кризове явище, що виникло в одній підсистемі організації, може безпосередньо вплинути на інші підсистеми, таким чином створюючи нові та нові кризи, як снігова куля. Потрібно пам'ятати, що усі проблеми та їхня складність, які виникнуть після настання кризи будуть залежати від дій менеджменту.

З іншого боку, кризу часто визначають через негативну зміну фінансових показників: «зменшення рівня прибутковості та рентабельності, скорочення частки грошової маси в обігових коштах, зменшення платоспроможності» [7, с,16]. Проте, варто розуміти, що вищенаведені фінансові результати є лише симптомами настання кризи, а вже пошук першопричини та варіантів рішення лягають на плечі менеджера конкретного напрямку.

Говорячи про ранні стадії кризи, вони зазвичай характеризуються тенденційним зниженням рентабельності, скороченням продажів та зростанням залишків на складах. Це призводить до короткострокової збитковості, яку підприємство тимчасово компенсує за рахунок власних резервів, аж до їх повного використання. Пам'ятаючи, що усі симптоми, які ми перелічили не є першопричиною, управлінці інколи припускаються помилки, коли стараються долати кризи або хоча б тримати їх на одному рівні завдяки власним навичкам та вмінням, що хоч і працює у короткостроковій перспективі, рано чи пізно призводить до збільшення значимості та масштабу кризи у майбутньому.

А тому постає питання у класифікації кризових явищ, що повинно допомогти визначити інструменти та засоби для їх подолання, що у свою чергу дасть змогу більш вчасно та ефективно долати їх. Науковці К.Іванченко та О.Біловодська пропонують таку класифікацію ознак [4]:

1. За місцем виникнення, кризи традиційно поділяють на дві великі групи: внутрішні, що зароджуються в межах самої організації, та зовнішні, які спричинені факторами поза її контролем.

2. Набагато ширшою є класифікація за місцем впливу на суб'єкт господарювання. Тут виділяють цілий спектр криз: фінансова, операційна та маркетингова. Окрім них, існують також соціальна, інформаційна й кадрова кризи. Цей перелік доповнюють техніко-технологічна та організаційно-управлінська кризи, а також комплексна, що охоплює одразу кілька сфер.

3. Масштаб впливу дозволяє поділити кризи на мікроекономічні, що стосуються однієї фірми, мезоекономічні - галузеві чи регіональні, макроекономічні-національні та міжнародні.

4. Важливою ознакою є передбачуваність. За нею кризи бувають передбачуваними (їх також називають закономірними) та, відповідно, несподіваними.

5. З точки зору регулярності, розрізняють регулярні мається на увазі циклічні/періодичні та нерегулярні кризи. Останні, в свою чергу, також мають підтипи: проміжні, структурні, часткові та галузеві.

6. Нарешті, за станом протікання, кризи можуть бути латентними, тобто прихованими, або вже явними – руйнівними.

Така класифікація дозволяє управлінцю більш ефективно проаналізувати наявну на підприємстві кризу, а завдяки цьому у більш стислі терміни знайти алгоритми та інструменти для вирішення.

1.2 Алгоритми як основа механізму реагування на кризові ситуації

У попередньому параграфі роботи нами було визначено сутність управління кризовими ситуаціями як специфічної реактивної діяльності. Логічним продовженням є аналіз інструментарію, який забезпечує ефективність цієї діяльності. Таким інструментарієм є механізм реагування, а його операційною основою виступають алгоритми. Визначення механізму та алгоритму в управлінні кризовими ситуаціями.

Для чіткого розуміння їхньої ролі, необхідно розмежувати ці поняття:

Механізм реагування – це система, яка описує, як організація реагує на кризу. Він включає сукупність суб'єктів (кризовий штаб), об'єктів (фінанси, репутація), методів та ресурсів, що приводяться в дію для нейтралізації загрози. Це відповідь на питання "Хто і чим реагує?".

Алгоритм реагування – це процедура. Це чітка, покрокова, формалізована послідовність дій, розроблена для вирішення конкретної задачі в межах механізму. Це відповідь на питання "Що і в якому порядку робити?".

Ефективність всього механізму в умовах гострого дефіциту часу та високого стресу прямо залежить від наявності та якості заздалегідь розроблених алгоритмів.

Роль алгоритмізації в умовах високої невизначеності

Сучасне бізнес-середовище характеризується перманентною турбулентністю. Зовнішні шоки (політичні, економічні, військові, пандемічні) стали постійними чинниками, що прямо впливають на кожну організацію. Практика показує, що за схожих стартових умов та ресурсного забезпечення одні підприємства успішно адаптуються до викликів, тоді як інші зазнають краху.

Ключова відмінність полягає не лише в особистісних якостях менеджменту, але й у ступені формалізації кризових процедур. Організація, що покладається виключно на навички окремих керівників, є вразливою. Організація, що має розроблений набір алгоритмів (планів дій) на випадок

типових кризових ситуацій, здатна реагувати швидше, з меншою кількістю помилок і з нижчим рівнем паніки.

Для формування ефективного плану реагування першочерговим кроком є чітке розуміння природи та класифікації можливих загроз. На основі аналізу сучасних викликів, доцільно систематизувати кризові ситуації за їхньою сферою впливу на діяльність організації [9]:

– Економічні: макроекономічна нестабільність, інфляція, банкрутство партнерів, курсові коливання, обмеження логістики, блокування кордонів.

– Операційні: перебої у виробництві (роботах, послугах), розриви ланцюгів постачання, зміна цін на сировину.

– Техногенні та екологічні: аварії, вибухи, екологічні катастрофи.

– Соціальні: кадрові конфлікти, страйки, плинність персоналу.

– Інформаційні та кібербезпеки: кібератаки, витоки даних, збої програмного забезпечення.

– Політико-правові: воєнні конфлікти, санкції, зміни регуляторного середовища, мобілізаційні обмеження.

– Репутаційні: негативне сприйняття організації через невдале управління, інформаційні витоки чи недотримання соціальної відповідальності.

Класифікація проблем як основа для вибору алгоритму

Сама по собі класифікація криз (економічна, соціальна) є недостатньою для вибору стратегії управління. Ключова відмінність полягає у складності управлінської проблеми, яку генерує криза. Саме тип проблеми диктує, чи можливе застосування жорсткого алгоритму, чи потрібне гнучке сценарне планування, чи необхідне евристичне (творче) втручання менеджменту.

Для розробки адекватних заходів реагування доцільно класифікувати всі управлінські проблеми на три групи [7].

Стандартні проблеми - проблеми, розв'язання яких вимагає чіткого дотримання визначених алгоритмів дій. Вони не допускають відхилень, і головну

роль у їх вирішенні відіграє точність виконання розробленої інструкції (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Приклади стандартних проблем та алгоритмів їх вирішення

Група криз	Управлінська Проблема	Приклад	Алгоритм вирішення
Інформаційні	Блокування акаунтів	Масове розсилання фішингових листів, яке вимагає негайного відключення певного сегменту мережі.	Чіткий протокол: 1. Ідентифікація загрози. 2. Активація аварійного відключення. 3. Сканування та ізоляція уражених пристроїв. 4. Зміна паролів.
Техногенні	Локальна аварія обладнання	Вихід з ладу ключового верстата (який має дублер) через перепад напруги.	Стандартний регламент: 1. Аварійна зупинка виробництва. 2. Переключення на резервне обладнання (дублер). 3. Виклик технічного персоналу для ремонту.
Соціальні	Дисциплінарне порушення	Одноразовий невихід співробітника на роботу без поважних причин.	Процедура, регламентована КЗпП[3]: 1. Складання акту.

			2. Отримання пояснень. 3. Винесення догани або застосування інших санкцій згідно з внутрішнім положенням.
--	--	--	--

Примітка. Складено на основі [8].

Типові проблеми є проблемами, що зважуються на базі набору визначених правил або сценаріїв. У ході вирішення менеджер повинен з наявної множини варіантів вибрати конкретний та єдиний набір, який дозволить домогтися успіху (див. табл. 1.2). Це вимагає аналізу, але в межах заздалегідь продуманих варіантів.

Таблиця 1.2.

Приклади типових проблем та варіативних алгоритмів (сценаріїв)

Група кризи	Управлінська Проблема	Приклад	Алгоритм вирішення
Економічні	Макроекономічна нестабільність (Інфляція)	Різне зростання цін на основну сировину на 30% протягом місяця, що ставить під загрозу рентабельність.	Вибір стратегії: 1. Переговори з постачальниками про довгостроковий контракт. АБО 2. Швидкий пошук та перехід на альтернативного постачальника/сировину. АБО 3. Часткове підвищення ціни для кінцевого споживача.
Операційні	Логістичний розрив	Блокування ключового сухопутного	Вибір сценарію: 1. Переорієнтація на авіаперевезення

		прикордонного пункту, через який імпортується 50% критичних компонентів.	(дорожче, але швидше). АБО 2. Зміна маршруту через сусідню країну (довше, але дешевше). АБО 3. Часткова зміна компонентної бази.
Репутаційні	Негативний відгук у ЗМІ	Поява однієї негативної публікації у великому медіа щодо якості продукту.	Вибір реакції: 1. Ігнорування (якщо медіа неавторитетне). АБО 2. Публічне спростування з наведенням фактів та доказів. АБО 3. Визнання помилки, публічне вибачення та пропозиція компенсації клієнтам.

Примітка. Складено на основі [8].

Евристичні проблеми є найскладнішою категорією, для якої не існує ані чітких алгоритмів, ані сформованих наборів правил. У ході їх вирішення менеджмент повинен сам знайти або сформулювати правила (створити новий алгоритм) з наступним їх використанням (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Приклади евристичних проблем та створення нових рішень

Група кризи	Управлінська Проблема	Приклад	Алгоритм вирішення
Політико-правові	Повномасштабне вторгнення	Руйнування виробничих потужностей у прифронтовій зоні та необхідність релокації бізнесу.	Створення нової моделі: Розробка абсолютно нової структури: часткова релокація персоналу та обладнання, повна зміна ринків

			збуту, перепрофілювання частини виробництва на військові чи гуманітарні потреби. Правил не існує.
Соціальні	Масова релокація персоналу	Необхідність перевезення більшої частини колективу в іншу область/країну та забезпечення їхнього житла, роботи та соціалізації.	Створення унікальних кадрових рішень: Розробка нових політик компенсації, житла, психологічної підтримки та інтеграції в нові громади. Потрібно створити новий соціальний договір з працівниками.
Економічні	Глобальна криза COVID-19	Повне закриття всіх фізичних точок продажів на невизначений термін та зміна поведінки споживачів.	Створення нової моделі бізнесу: Швидкий, повний та непередбачуваний перехід бізнесу з офлайн-формату в онлайн, винахід нових цифрових каналів збуту та комунікації.

Примітка. Складено на основі [8].

Важливо розуміти, що класифікація проблем не є статичною. Евристичні кризи після їх успішного вирішення стають типовими, а типові після багаторазового повторення – стандартними.

Яскравим прикладом є відключення електроенергії внаслідок атак на інфраструктуру:

1. Евристичний етап (початок): Перші блекаути були шоком. Компанії мали створити рішення (генератори, Starlink, сонячні панелі).

2. Типовий етап (через кілька місяців): Проблема стала повторюваною. Менеджмент вже мав вибір сценаріїв (докупити генератори, змінити графік роботи, оптимізувати пальне).

3. Стандартний етап (зараз): Для багатьох компаній увімкнення генератора при відключенні світла стало таким самим стандартним алгоритмом, як і дії при пожежній тривозі.

Таким чином, мета ефективного антикризового управління – якомога швидше переводити евристичні проблеми в типові, а типові – у стандартні, формалізуючи їх у вигляді чітких алгоритмів.

Аналіз доводить, що алгоритми є фундаментом (основою) механізму реагування на кризові ситуації. Їхня ключова роль полягає у наступному:

1. Автоматизація реакції: Вони забезпечують швидке та правильне вирішення стандартних і типових проблем.

2. Зниження "людського фактора": Чіткі інструкції мінімізують паніку, хаос та вірогідність помилок в умовах стресу.

3. Звільнення ресурсу менеджменту: Коли стандартні загрози покриті алгоритмами, вищий менеджмент може сфокусувати свій найцінніший ресурс – час та інтелект – на вирішенні унікальних евристичних проблем, які й визначають виживання бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ У ТОВ «ВР «ВЕНТСОЛ»

2.1. Аналіз організаційно-економічних передумов виникнення кризових ситуацій

Для проведення аналізу організаційно-економічних передумов виникнення кризових ситуацій нами обрано об'єктом дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «ВР «Вентсол». Це товариство діє на підставі чинного законодавства України, зокрема Цивільного та Господарського кодексів, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" та власного Статуту. Згідно з витягом з Єдиного державного реєстру ця організація знаходиться у місті Львів, вулиця Угорська, будинок 14, Ч-11, 8В, дата реєстрації – 24.01.2012 року

Статутний капітал підприємства становить 33 335 000 гривень, що слугує індикатором не лише масштабу бізнесу, але й конкурентною перевагою. Вона полягає у тому, що для клієнтів та кредиторів такий розмір статутного капіталу є ознакою надійності та платоспроможності фірми, а крім того, з точки зору кризового менеджменту, такий капітал формує запас міцності, який можна буде використати у разі прояву кризових явищ.

Основним видом діяльності підприємства, згідно витягу з ЄДР, є будівництво житлових та нежитлових будівель. Окрім того, згідно з витягом, діяльність підприємства також охоплює широкий спектр суміжних сфер діяльності пов'язані з будівництвом, серед яких: спеціалізовані будівельні роботи, інжиніринг, архітектурні, конструкторські та експериментальні роботи, оптова торгівля та допоміжна діяльність.

Такий широкий спектр діяльності є позитивним фактором в управлінні кризовими ситуаціями, так як дозволяє контролювати велику кількість процесів на багатьох ділянках будівництва, а крім того надавати послуги та виконувати роботи для інших компаній у статусі підрядника, таким чином компенсуючи

можливі проблеми в основній діяльності. Проте, така концентрація великої кількості робіт, зобов'язує підприємство мати достатньо високий рівень менеджменту для управління та контролю якості.

Згідно зі статутом підприємства, загальні збори учасників є вищим органом управління, а одноособовим виконавчим органом товариства є директор.

Власне органи управління підприємством варто розглянути більш детально, з точки зору управління кризовими ситуаціями. Необхідно звернути уваги, що 100% статутного капіталу належить ТОВ «Агрікон», що робить її материнською компанією нашого об'єкту дослідження, а відповідно це товариство має прямий вплив на ухвалення стратегії діяльності дочірнього підприємства, що у багатьох ситуаціях призводить до ускладнення прийняття тактичних та стратегічних рішень не лише у момент стабільної роботи підприємства, а що гірше, у момент настання кризових явищ та ситуацій. Проте, досліджуване підприємство є винятком з цієї ситуації, так як його директор також є співвласником материнської фірми, що дозволяє йому більш вільно ухвалювати рішення. Крім того, завдяки цьому директор не є найманим працівником, якого у першу чергу цікавить заробітна плата, а і співвласником, який безпосередньо зацікавлений у розвитку підприємства та ухваленні правильних рішень.

Водночас, аналізуючи дані з відкритих джерел стосовно цієї організації, материнське підприємство ТОВ «Агрікон» за останній два роки продемонструвало негативний фінансовий результат, що створює ризик, за яким ресурси дочірнього підприємства можуть бути використані на покриття фінансових зобов'язань материнської фірми, що знижує загальний запас міцності.

На основі аналізу штатного розпису адміністративного персоналу, можна реконструювати організаційну структуру управління ТОВ «ВР «Вентсол» та виділити в ній три ключові рівні (див. рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ "BP «Вентсол»

Примітка. Складено самостійно

Вертикальні лінійні зв'язки є зв'язками підпорядкування та субординації. Вони мають формалізований характер та реалізуються "зверху вниз" (директор - керівники функцій - виконавці). Через ці канали передаються накази, розпорядження, стратегічні плани та здійснюється контроль за їх виконанням. Наприклад, Директор ставить завдання Комерційному директору щодо збільшення портфеля замовлень, а той, у свою чергу, трансформує це у конкретні завдання для менеджерів зі збуту.

Горизонтальні функціональні зв'язки демонструють аспекти узгодження та координації між підрозділами одного рівня. У проєктній діяльності ТОВ «BP «Вентсол» вони мають вирішальне значення, зокрема:

1. процес реалізації замовлення. Менеджер зі збуту (комерційний блок) узгоджує технічне завдання з Проєкт-менеджером (технічний блок). Проєкт-менеджер формує потребу в матеріалах, яку передає менеджеру з постачання (комерційний блок). Водночас менеджер з постачання узгоджує бюджет закупівлі з фінансовим директором (фінансовий блок).

2. Процес укладання договору, що може бути продемонстровано таким чином: менеджер зі збуту передає драфт договору до юридичного відділу (штабний блок) на візування.

Аналізуючи рисунок 2.1, можна зробити висновок, що на головному інженерові зосереджена операційна та технічна діяльність, що має як позитивні сторони, у вигляді контролю за діяльністю та координацією між усіма ланками задіяними саме у виконанні проєкту, проте з точки зору управління кризовими ситуаціями створює ризик вузького місця у прийнятті своєчасних рішень у момент настання кризових явищ.

Крім того, використання субпідрядних бригад для виконання окремих проєктів має як позитивні так і негативні аспекти. З позитивних аспектів можна виділити можливість економії фінансових ресурсів підприємства при відсутності великих проєктів, але це створює ризик виникнення кризових ситуацій з точки зору можливої невідповідності навичок найманої бригади проєкту, який виконується.

Водночас, якщо субпідрядні бригади є гнучким та змінним ресурсом, то основою операційної діяльності підприємства виступає його штатний персонал. Для оцінки його стабільності, проаналізуємо динаміку кількості працівників за 2021-2024 роки (рис. 2.2):



Рис. 2.2 Кількість працівників ТОВ «ВР «Вентсол»

Аналізування наведених даних засвідчує, що в період 2021-2022 років відбулося скорочення працівників на більш ніж 17 відсотків, що пояснюється початком повномасштабної війни. Скорочення відбулося за рахунок виробничих посад, та до прикладу звільнення офіс-адміністратора, так як це зумовлено переїздом компанії з орендованого офісу безпосередньо у приміщення по сусідству з виробництвом. Ми можемо розглядати зміну локації розташування як один з прикладів антикризового рішення менеджменту на кризову ситуацію у даному випадку війни та оптимізацію використання ресурсів шляхом відмови від орендованих приміщень. У наступні роки відбулося незначне збільшення кількості штатних працівників, та поки що, відновити довоєнну кількість працівників підприємству не вдалося.

Проте, навіть за наявності кваліфікованих працівників та менеджменту, можливість підприємства ефективно реагувати на виклики залежить також від запасу міцності. А тому варто провести аналіз фінансового стану. Для початку звернемо увагу на оборотних активах підприємства (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оборотні активи підприємства ТОВ «ВР «Вентсол»

Показники, млн грн	2021	2022	2023	2024
Запаси	36 929,9	10 508	44 664,2	25 079,8
Дебіторська заборгованість	26 926,3	20 245,7	21 657,4	25 066,9
Баланс	118 643,9	105 989,7	129 533,8	100 244,1

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток А

При аналізі запасів підприємства, варто звернути увагу на різкі зміни у їх кількості, різне падіння запасів підприємства у 2022 році на 73% можливо пояснити початком повномасштабного вторгнення та бажанням фірми зменшити витрати на матеріали шляхом роботи на старий запасах. У 2023 році навпаки спостерігалось різке зростання на близько 325%, передумовою чого, як буде розглянуто далі, при аналізі пасивів, було отримання авансових платежів від клієнтів і було зумовлено початком реалізації нових проектів. А вже у 2024 році

спостерігалось зменшення кількості запасів причиною чого було зменшення надходжень авансових платежів, що є ознакою продовження виконання вже отриманих проєктів чи замовлень, але з іншої сторони відсутність нових.

Аналіз дебіторської заборгованості показав, що у період 2021-2023 років менеджмент займався зниженням цих показників, особливо по відношенню до усіх активів, та у 2024 році відбулися критичні зміни, частка дебіторської заборгованості сягнула 25% усіх активів, при тому, що вартість активів знизилася до близько 100 млн грн.

Що стосується балансу активів в цілому, то найбільший вплив на зміни цього значення мали кризові явища в Україні у 2022 році, зростання дебіторської заборгованості та різкі зміни у запасах.

Таким чином, структура активів вказує на суттєві операційні ризики - залежність від дебіторів та неефективне управління запасами. Наступним кроком є оцінка того, наскільки підприємство фінансово здатне витримати ці ризики. Для цього необхідно проаналізувати структуру Пасивів, яка покаже, чи фінансуються ці проблемні активи за рахунок власного капіталу чи за рахунок короткострокових боргів.

Таблиця 2.2

Пасиви підприємства ТОВ «ВР «Вентсол»

Показники, млн грн	2021	2022	2023	2024
Нерозподілений прибуток	27 364,2	29 873,2	32 369,1	41 356,9
Усього «Власний капітал»	63 126,1	65 635,1	68 131	83 347,8
Зобов'язання по товарах, роботах, послугах	16 789,3	5 040	5 213,7	0,5308
Розрахунки з бюджетом	0	0,0466	0,0456	1 211,4
Інші поточні зобов'язання	32 414,6	33 544	54 990,5	8 450,3

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток Б

Аналіз пасивів підприємства свідчить, що підприємство має високу фундаментальну стійкість, проте операційно залежну модель ведення бізнесу.

Основою фінансової стійкості підприємства виступає «Власний капітал», який продемонстрував стійкий ріст протягом 2021-2024 років. Особливостями цього росту є позитивна динаміка навіть у кризовому 2022 році, коли власний капітал не те що не скоротився, а зріс на більш ніж як 2 млн грн. Головною рушійною силою цього зростання є Нерозподілений прибуток. Динаміка зростання з близько 27 млн грн у 2021 році до близько 41 млн грн у 2024 році свідчить про те, що підприємство веде прибуткову діяльність і дотримується політики реінвестування: зароблені кошти не виводяться з обороту у вигляді дивідендів, а спрямовуються на розвиток та формування резервів. Це створило значний "запас міцності", який дозволяє підприємству фінансувати діяльність переважно за власний рахунок.

Динаміка заборгованості за товари, роботи та послуги демонструє зміну фінансової стратегії. Якщо у 2021 році борг перед постачальниками становив 17 млн грн, то вже у 2022 році він був скорочений до 5 млн грн, а станом на 2024 рік - зведений до мінімуму (0,5 млн грн). Це свідчить про зміну підходу розрахунків з постачальниками: підприємство відмовилося від використання товарних кредитів і перейшло на миттєві розрахунки з постачальниками за рахунок власних обігових коштів, що дозволяє мінімізувати ризики конфліктів із контрагентами та зупинки постачання.

Зобов'язання за податками та зборами протягом 2021–2023 років залишалися на технічному рівні (близько 40 тис. грн). Зростання цього показника до 1,2 млн грн у 2024 році, хоча і є помітним у динаміці, у масштабах балансу (близько 1% валюти балансу) залишається несуттєвим і не несе загрози фінансовій стабільності.

Що стосується поточних зобов'язань, то аналіз цієї статті пасиву є ключовим індикатором ділової активності підприємства, оскільки акумулює аванси, одержані від замовників під майбутні проекти. Тобто, зростання цього показника з 32 млн грн у 2021 році до 55 млн грн у 2023 році свідчить про високу завантаженість підприємства та високий попит на його послуги, що, як було зазначено в аналізі активів, дозволило сформувати значні запаси матеріалів.

Проте у 2024 році відбулося суттєве скорочення цього показника до близько 8 млн грн, що є ознакою зупинки надходжень нових замовлень і передоплат.

Узагальнюючи аналіз джерел формування майна підприємства, можна зробити висновок про його високу фінансову автономію, але зниження ділової активності. Структура пасивів характеризується високим відсотком власного капіталу, який стабільно зростає за рахунок накопичення прибутку. Підприємство фактично ліквідувало залежність від зовнішніх кредиторів (постачальників), що робить його невразливим до вимог щодо погашення боргів.

Тобто, з точки зору класичної оцінки становища підприємства, ризик банкрутства є мінімальним.

Різне скорочення авансування у 2024 році свідчить про вичерпання портфеля нових замовлень. Це означає, що у майбутньому періоді підприємство буде змушене "проїдати" накопичений власний капітал, якщо не вдасться відновити потік нових проєктів та надходжень від клієнтів.

Для повного розуміння фінансового стану підприємства необхідним елементом є оцінка звіту про фінансовий результат за 2021-2024 роки, так як баланс відображає саме наявний майновий стан, та саме звіт про фінансові результати демонструє здатність менеджменту ефективно розпоряджатися наявними ресурсами та генерувати прибуток. Окрім цього, було розраховано Валовий прибуток, показники якого будуть використані у подальшому аналізі.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «ВР «Вентсол»

Показники, млн грн	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	181 550,4	134 550,3	233 062,2	257 428,4
Собівартість	173 327,8	122 831,2	218 963	238 568,8
Валовий прибуток	8222,6	11719,1	14099,2	18859,6
Чистий прибуток	1 738,1	1 461,3	2 495,9	8 987,8

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток В

Динаміка доходу демонструє стабільне відновлення, так як після очікуваного спаду у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення, підприємство швидко адаптувалося. Вже у 2023 році дохід не лише відновився, а й перевищив довоєнний рівень, а у 2024 році сягнув 257 млн грн. Це свідчить про високу виробничу активність і успішне завершення робіт у звітному році.

Розрахунок валового прибутку виявив цікаву тенденцію. Навіть у кризовому 2022 році, коли доходи впали, валовий прибуток зріс з 8,2 до 11,7 млн грн. Це вказує на те, що менеджмент зміг швидко внести відповідні зміни у стратегію компанії та оптимізувати прямі витрати на виробництво. Ця позитивна тенденція збереглася і надалі: у 2024 році валовий прибуток досяг піку в 18,8 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2021 року.

Що стосується чистого прибутку, то найбільш показовим є стрибок чистого фінансового результату у 2024 році. Якщо в період 2021-2023 років цей показник коливався в межах 1,7-2,5 млн грн, то у 2024 він зріс до суттєвих майже 9 млн грн. Такий результат свідчить про успішне завершення великого циклу проєктів і став основним джерелом поповнення власного капіталу компанії.

Завершальним етапом фінансової діагностики є розрахунок відносних показників (коефіцієнтів). Вони дозволяють нівелювати вплив інфляції та масштабу, оцінивши якісну сторону управління підприємством: його незалежність від кредиторів та здатність генерувати прибуток на вкладений капітал.

Для аналізу обрано чотири ключові індикатори, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ВР «Вентсол»:

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «ВР «Вентсол»

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,53	0,62	0,53	0,83
Рентабельність активів, %	1,4	1,3	1,9	9
Рентабельність продажів, %	1	1	1	3,5
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,3	1,8	2,6

Примітка. Складено самостійно на основі Додаток Б

Аналіз динаміки показників:

1. Коефіцієнт автономії: Динаміка цього показника підтверджує висновок про формування значного "запасу міцності". Якщо у 2021–2023 роках підприємство фінансувалося власним коштом на 53–62%, що є нормативним значенням, то у 2024 році цей показник сягнув рівня 0,83. Це означає, що 83% усього майна фірми сформовано за рахунок власних джерел, що робить підприємство абсолютно незалежним від зовнішніх кредиторів та стійким до фінансових шоків.

2. Ефективність діяльності (Рентабельність активів та продажів): До 2023 року рентабельність активів залишалася низькою (1–2%), що свідчило про роботу заради обороту. Однак у 2024 році відбувся якісний стрибок ефективності: кожна гривня, вкладена в активи, принесла 9 копійок чистого прибутку (проти 1,9 коп. роком раніше). Рентабельність продажів також зросла втричі - до 3,5%, що вказує на успішну оптимізацію витрат та завершення високо-маржинальних етапів проєктів.

3. Ділова активність (оборотність активів): Зростання коефіцієнта оборотності з 1,8 (2023 р.) до 2,6 (2024 р.) свідчить про значне пришвидшення операційного циклу. Підприємство стало генерувати дохід меншими ресурсами, що є ознакою високої інтенсивності діяльності у звітному році.

Окремої уваги заслуговує аналіз ліквідності підприємства, який розкриває якісну сторону його фінансового стану. Співставлення оборотних активів таких як запаси та дебіторська заборгованість із поточними зобов'язаннями демонструє парадоксальну ситуацію. Формально, показники ліквідності ТОВ «ВР «Вентсол» знаходяться на рівні. Станом на кінець 2024 року сума оборотних активів у понад 50 млн грн у кілька разів перевищує суму поточних зобов'язань, що становить близько 10 млн грн, враховуючи борги перед бюджетом та залишки авансів. Це означає, що Коефіцієнт покриття значно перевищує нормативне значення. Тобто, технічно підприємство здатне погасити свої борги п'ять разів поспіль.

Однак, детальний аналіз структури покриття вказує на низьку якість цієї ліквідності. Високе значення коефіцієнта забезпечується не наявністю "живих" грошових коштів на рахунках, а значними обсягами низько-ліквідних активів: виробничих запасів (25 млн грн), які складно швидко розпродати без втрати вартості, та дебіторської заборгованості (25 млн грн), повернення якої є проблематичним.

У випадку раптової вимоги кредиторів, наприклад, вимоги замовника повернути аванс у розмірі 8 млн грн, що звичайно є теоретичним сценарієм, так як підприємство захищено укладеними договорами, може призвести до неможливості миттєвого розрахунку, оскільки його активи "заморожені" у матеріалах та боргах клієнтів. Це підтверджує попередній висновок про те, що попри відсутність кризи боргів (фінансової стійкості), підприємство перебуває у стані прихованої кризи ліквідності.

Проведений аналіз організаційної структури, кадрового потенціалу та фінансового стану дозволяє сформулювати цілісну картину функціонування ТОВ «ВР «Вентсол». Кількісні показники вказують на результативність минулих періодів, однак для оцінки перспектив підприємства необхідна якісна систематизація виявлених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз, який консолідує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують на ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «ВР «Вентсол»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока фінансова стійкість: Коефіцієнт автономії 0,83, значний власний капітал (83 млн грн). 2. Ефективність: Рекордний чистий прибуток (9 млн грн) та зростання рентабельності. 3. Управління: Директор є співвласником (швидкість стратегічних рішень).	1. "Вузьке місце" в структурі: Надмірна концентрація операційних повноважень на Головному інженері. 2. Проблеми ліквідності: 25% активів "заморожено" в дебіторській заборгованості.

4. Диверсифікація: Широкий спектр КВЕДів та наявність власної матеріально-технічної бази.	3. Залежність від авансів: Операційна діяльність фінансується переважно за рахунок передоплат клієнтів. 4. Відсутність алгоритмів: Реактивне управління запасами (коливання від дефіциту до перезатарювання).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Ринок відбудови: Участь у масштабних проєктах відновлення інфраструктури. 2. Фінансовий важіль: Використання високого власного капіталу для отримання вигідних кредитних умов під нові проєкти. 3. Масштабування: Вихід на нові регіональні ринки завдяки наявній мобільності бригад.	1. Зупинка нових замовлень: Критичне падіння авансів (до 8 млн грн) загрожує касовим розривом. 2. Військові ризики: Мобілізація ключового персоналу та загроза активам. 3. Неплатежі контрагентів: Подальше зростання дебіторської заборгованості.

Примітка. Складено самостійно

Узагальнюючи результати діагностики, варто відзначити наявність системного дисбалансу між виробничою та управлінською підсистемами досліджуваного підприємства.

Аналіз засвідчив, що ТОВ «ВР «Вентсол» функціонує як високоефективна виробнича одиниця. Завдяки жорсткій централізації влади та технічній компетенції, компанія здатна якісно виконувати складні будівельні проєкти і генерувати високий прибуток, свідченням чого є рентабельність активів 9% у 2024 році. Фінансова підсистема характеризується винятковою стійкістю та незалежністю від зовнішнього кредитування. Водночас, управлінська підсистема відстає від темпів розвитку фінансових показників і демонструє ознаки вразливості:

1. "Пастка успіху": Високі фінансові результати 2024 року є наслідком завершення старих проєктів і маскують відсутність системної роботи з майбутніми замовленнями.

2. Операційна неефективність: Зростання дебіторської заборгованості та хаотична динаміка запасів свідчать про те, що функції фінансового контролю та планування ресурсів здійснюються в "ручному режимі" і є слабкими місцями.

Таким чином, підприємство опинилося у критичній точці: наявні ресурси дозволяють йому пережити кризу, але відсутність формалізованих процедур управління кризовими ситуаціями загрожує втратою керованості при масштабуванні діяльності або погіршенні у зовнішньому середовищі. Це обґрунтовує необхідність розробки та впровадження системи алгоритмів антикризового управління, спрямованих на автоматизацію роботи з ліквідністю та прийняттям рішень, чому буде присвячено наступний етап дослідження.

2.2 Діагностика існуючого механізму

2.3 управління кризовими ситуаціями у ТОВ «ВР «Вентсол»

Аналіз існуючої системи управління дозволяє стверджувати, що механізм реагування на підприємстві має змішаний характер. На операційному рівні (постачання, виконання робіт) процеси є частково регламентованими: наявна база альтернативних постачальників, укладені рамкові договори з субпідрядниками, що дозволяє вирішувати стандартні проблеми в робочому порядку.

Однак, на рівні управління нестандартними (типовими та евристичними) кризами механізм залишається інтуїтивно-реактивним. На підприємстві відсутні алгоритми прийняття рішень у ситуаціях, що виходять за межі бюджету або стандартних договорів. Це призводить до того, що будь-яке відхилення від норми (наприклад, різке підвищення ціни постачальником) вимагає особистого втручання на початковому етапі кризи Комерційного директора, а згодом і самого Директора, створюючи ефект "вузького місця" саме у фінансовій площині.

Особливо гостро ця проблема проявляється у розриві комунікацій між фінансовим та виробничим блоками. Ситуація 2024 року, коли підприємство продовжувало нарощувати дебіторську заборгованість (25% активів) без своєчасної зупинки робіт чи зміни умов оплати, свідчить про відсутність індикаторів, які запускали автоматичне реагування. Рішення про припинення відвантаження послуг боржникам приймалися із запізненням, в режимі індивідуального розгляду, тоді як наявність затвердженого алгоритму дозволила б зупинити накопичення боргів на ранніх етапах.

Таким чином, головним недоліком існуючого механізму є те, що Типові проблеми, такі як повторювані збої в оплаті чи постачанні, вирішуються методами, притаманними для Евристичних проблем, таким чином менеджменту доводиться вирішувати проблеми нижчого рівня, що віднімає дорогоцінний час,

який би був необхідний для проблем вищого ступеню впливу на діяльність підприємства.

Для деталізації недоліків існуючого механізму та виявлення прихованих загроз доцільно провести гіпотетичний аналіз сценаріїв. Оскільки на підприємстві відсутні задокументовані звіти про минулі кризи, необхідно змоделювати реакцію системи на найбільш ймовірні загрози, виявлені у параграфі 2.1, спираючись на існуючу організаційну структуру:

Сценарій 1. Операційно-фінансова криза, яка проявляється у ціновому шоці. Наприклад, постачальник повідомляє про неможливість відвантаження матеріалів за старою ціною. Альтернативний постачальник (з бази відділу постачання) готовий відвантажити, але ціна на 15% вища і потрібна 100% передоплата. Відділ постачання спрацьовує ефективно, знаходячи альтернативу, однак менеджер не має повноважень погодити перевищення бюджету і питання переходить до комерційного директора, а потім до директора. Поки відбувається вертикальне узгодження та пошук вільної готівки (оскільки резервного фонду швидкого доступу не виділено), виникає часова затримка. Втрата альтернативного варіанту через затримку оплати, що призводить до простою бригад на об'єкті.

Сценарій 2. Фінансова криза, що демонструє прострочення платежів замовником. Типовою ситуацією може бути те, що замовник не підписує акт виконаних робіт і затримує оплату на 15 днів. Виробничий блок (головний інженер), не маючи прямого зв'язку з бухгалтерією, продовжує виконувати роботи згідно з графіком. Фінансовий контроль спрацьовує із запізненням, фіксуючи проблему вже по факту виникнення касового розриву. Відсутність автоматичного "тригера" зупинки робіт. Організація продовжує інвестувати власні ресурси в об'єкт боржника, заморожуючи активи, саме такий сценарій реалізувався у 2024 році, спричинивши ріст дебіторської заборгованості до 25%.

Сценарій 3. Кадрова криза, що проявляється у втраті ключової особи внаслідок, наприклад, тимчасової непрацездатності або мобілізації головного інженера, на якому, як виявив аналіз структури, замкнені всі операційні та

технічні процеси. Оскільки повноваження не делеговані, а база знань по проєктах знаходиться "в голові" або на особистому комп'ютері керівника, настає управлінський параліч. Проєкт-менеджери не можуть самостійно затвердити технічні зміни, а виконроби - отримати наряди. Як правило проблемою є відсутність алгоритму екстреного заміщення та регламенту передачі справ. Як наслідок настає зупинка прийняття рішень на всіх об'єктах одночасно, хаос в управлінні.

Сценарій 4. Комунікаційна криза, що демонструє інформаційний вакуум. Наприклад, на будівельному майданчику виникає аварійна ситуація, яка стає відомою третім особам (місцевим мешканцям, ЗМІ), але інформація про це доходить до директора із запізненням на 4 години. Діагностика реакції: Інформація передається по довгому ланцюгу "бригадир → виконроб → головний інженер → директор". На кожному етапі інформація викривлюється або затримується (страх покарання). Потенційною проблемою може стати відсутність протоколу прямого інформування про надзвичайні події. Як наслідок керівництво дізнається про кризу із зовнішніх джерел, втрачаючи контроль над інформаційним полем та репутацією.

На основі моделювання сценаріїв, застосуємо класифікацію проблем управління, що була визначена в параграфі 1.2, до поточної практики ТОВ «ВР «Вентсол», щоб виявити зони, які потребують алгоритмізації.

У цьому напрямку нами виявлено стандартні проблеми, зокрема як робота з базою постачальників, юридичне оформлення договорів. У цьому випадку система працює ефективно, а лінійний персонал має достатні компетенції та інструменти. В напрямку означення типових проблем нами виявлено касові розриви, кадрові заміни, збої в комунікації. Саме тут зосереджені основні ризики. Існуючий механізм не дає відповіді на питання "Що робити, якщо...?", покладаючись на ручне втручання. Евристичними проблемами є форс-мажори масштабу війни. Вище керівництво підприємства демонструє високу адаптивність.

Проведене імітаційне моделювання демонструє, що "вузьким місцем" підприємства є відсутність пакету алгоритмів для вирішення типових криз, оскільки ТОВ «ВР «Вентсол витрачає ресурс вищого менеджменту на вирішення повторюваних ситуацій, які могли б бути автоматизовані.

РОЗДІЛ 3

3.1 Організаційно-методичне забезпечення формування системи антикризового управління

Як засвідчив аналіз, проведений у другому розділі, ключовою проблемою системи управління ТОВ «ВР «Вентсол» є не дефіцит кваліфікації персоналу, а недосконалість архітектури прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Існуюча лінійно-функціональна структура (рис. 2.1) ефективно працює в умовах стабільності, забезпечуючи чітку вертикаль підпорядкування, що як було виявлено у Розділі 2 позитивно впливає на виконання проєктів з технічної точки зору. Однак в умовах нестабільності у зовнішньому або внутрішньому середовищі ця система демонструє свою недосконалість: замикання всіх інформаційних потоків на Директорі створює ефект "вузького місця", що призводить до втрати часу при реагуванні на типові загрози. Для усунення цих недоліків пропонується перейти від "ручного управління" до системного, базуючись на матричній моделі розподілу антикризових повноважень.

Замість створення громіздких надбудов (на кшталт комітетів чи штабів), доцільно впровадити у вже існуючу структуру Протокол делегування повноважень. Суть пропозиції полягає у чіткому розмежуванні зон відповідальності між топ-менеджерами залежно від типу кризи.

Це дозволяє децентралізувати оперативне реагування. Директор залишає за собою функцію визначення стратегії та управління кризовими явищами, які відносяться до евристичних проблем, тоді як управління фінансовими, операційними та технологічними ризиками делегується профільним директорам з наданням їм управлінських інструментів та швидкого прийняття рішень без додаткових погоджень. Враховуючи наявну штатну структуру підприємства, пропонується наступна Матриця антикризової відповідальності:

Таблиця 3.1

Матриця розподілу повноважень при настанні кризових явищ

Посадова особа	Тип кризи	Делеговані повноваження
Фінансовий директор	Криза ліквідності та платоспроможності: касові розриви, дебіторська заборгованість, відносини з банками.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Блокування будь-яких платежів, якщо залишок коштів нижче ліміту. 2. Введення режиму "жорсткої економії". 3. Ініціювання претензійної роботи з боржниками.
Комерційний директор	Ринкова та ресурсна криза: зрив постачання, зростання цін на матеріали, падіння замовлень.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативна зміна постачальника, навіть за вищою ціною в межах встановленого % відхилення). 2. Надання знижок клієнтам для прискорення отримання авансів. 3. Перегляд умов контрактів. 4. Затвердження умов для термінових субпідрядників.
Головний інженер	Виробничі кризи: аварії на майданчику, поломка техніки, зрив графіку робіт.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Екстрена зупинка робіт на об'єкті. 2. Перекидання бригад та техніки між об'єктами. 3. Ініціювання залучення субпідрядників
Юрист/Інспектор з охорони праці	Правова та безпекова криза: нещасні випадки, перевірки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комунікація з контролюючими органами. 2. Відсторонення персоналу від роботи при порушеннях. 3. Блокування договорів з високим юридичним ризиком.

Примітка. Складено самостійно

Такий підхід вирішує проблему, виявлену в п. 2.2: Фінансовий директор виконує контролюючу функцію, що не дозволяє Виробничому блоку у даному прикладі Головному інженеру, витратити кошти на закупівлю запасів, якщо на підприємстві криза ліквідності. Комерційний директор отримує гнучкість у закупівлях, що дозволяє вирішувати проблеми "цінового шоку" (Сценарій 1 з п. 2.2) без очікування погодження Директора.

Проте, делегування повноважень несе в собі ризик втрати контролю. Щоб цього уникнути, необхідно чітко визначити момент, коли "вмикається" кризовий режим і менеджери отримують розширені права. Для цього пропонується впровадити якісно-кількісну систему порогових значень за принципом "Світлофор", де значення індикатора потрапляє в певний діапазон, що візуально позначається кольором: зеленим, жовтим або червоним і прив'язаний до управлінських рішень. Відповідальність за моніторинг покладається на відділ Фінансового директора, які щотижня формують звіт для Директора.

Таблиця 3.2

Система індикаторів для застосування антикризових алгоритмів

Група ризиків	Індикатор	Зелена зона	Жовта зона	Червона зона
Ліквідність	Частка дебіторської заборгованості в активах	< 15%	15% – 20%	> 20%
Грошовий потік	Покриття постійних витрат наявними коштами	> 2 місяців	1 – 2 місяці	< 1 місяця

Портфель замовлень	Забезпечення портфелем замовлень	Замовлення вимагають залучення субпідрядників	Проекти завантажують лише власний штат працівників і техніку	Відсутність проєктів до виконання для більш ніж 50% від штату персоналу
Постачання	Відхилення закупівельних цін від кошторисних	< 5%	5% – 10%	> 10%
Виробництво	Відставання від графіку виконання робіт	Відсутнє	3 – 7 днів	> 7 днів
Дії менеджменту		Стандартні процедури	Наради з профільними директорами	Застосування антикризових алгоритмів

Примітка. Складено самостійно

Впровадження запропонованої системи індикаторів вносить суттєві зміни в систему управління на підприємстві, забезпечуючи перехід від реагування на наслідки до реагування на сигнали моделі.

Ключова цінність даного підходу полягає у тому, що настання кризових ситуацій та реакція на них, перестають залежати виключно від фаховості та одноосібного контролю за інформацією зі сторони Директора. Кожен аспект діяльності отримує власні нормативні значення, а відповідно відхилення від них вимагають негайної реакції. До прикладу, якщо частка дебіторської заборгованості перевищила 20%, система автоматично діагностує "Червону зону", незалежно від думки персоналу. Це виключає фактор замовчування проблем на місцях.

Окрім того, система вирішує головну проблему, виявлену в Розділі 2 - "вузьке місце" в особі Директора. При потраплянні в "Червону зону" профільні директори

(Фінансовий, Комерційний) отримують інструменти, які необхідні для жорстких та своєчасних дій. Їм не потрібно витрачати час на доведення необхідності секвестру бюджету чи зупинки відвантажень - це вже прописано в правилах.

Разом з тим, враховуючи гнучку бізнес-модель компанії: використання субпідрядних бригад та диверсифікацію діяльності, індикатор "Портфель замовлень" налаштований саме на захист постійних витрат. Система сигналізує про тривогу не тоді, коли зменшується загальний обсяг робіт, так як це є стандартною практикою будівельного підприємства, що зосереджене на виконання довгострокових проєктів, а тоді, коли портфель замовлень стає недостатнім для утримання штатного персоналу та власної техніки.

Таким чином, розроблене організаційно-методичне забезпечення створює фундамент системи: матриця визначає хто діє, а система індикаторів - коли діяти. Наступним кроком є розробка прикладних алгоритмів, які дадуть відповідь на питання, що саме робити в кожній із зон ризику.

3.2. Розробка прикладних алгоритмів реагування на типові фінансові та операційні кризові ситуації

Керуючись результатами діагностики та сформованій матриці відповідальності (Таблиця 3.1), у даному підрозділі розроблено пакет прикладних алгоритмів (протоколів дій). Мета розробки - формалізувати процес прийняття рішень, мінімізувавши вплив людського фактора та скоротивши час реакції на загрозу. Пропонується впровадження чотирьох базових протоколів, що покривають ключові зони ризику: фінанси, постачання, кадри та комунікації.

Алгоритм №1. Управління фінансовою кризою. Як показав аналіз активів (25% дебіторської заборгованості у 2024 році), існуюча практика "м'якого очікування" оплати є збитковою. Проте, враховуючи специфіку будівельного ринку, де затримки оплат часто є наслідком бюрократичних процедур у великих замовників, пропонується застосування різних підходів, залежно від ситуації.

Таблиця 3.3

Регламент дій при проблемах з дебіторською заборгованістю

Етап / Час	Відповідальний	Дія	Результат
Етап 1. М'яке нагадування 1-10 днів	Бухгалтер / Менеджер проекту	Дзвінок виконавцю з боку замовника, уточнення причини, надсилання Акту звірки.	Підтвердження, що документи отримані і стоять в черзі на оплату.
Етап 2. Управлінський діалог 10-30 днів	Комерційний директор	Переговори з керівництвом замовника, узгодження графіку погашення заборгованості.	Підписаний графік платежів або Гарантійний лист.
Етап 3. Фінансовий стоп (Жовта зона)	Фінансовий директор	Блокування закупівель матеріалів під цей об'єкт, офіційне повідомлення про	Лист-попередження про призупинення робіт.

30-45 днів		призупинення виконання робіт згідно зі ст. 613 ЦКУ	
------------	--	---	--

Етап 4. Консервація (Червона зона) більше 45 днів	Головний інженер	Фактична зупинка робіт, активація пункту договору про штрафні санкції.3. Передача документів юристу.	Акт призупинення робіт, нарахування пені.
Етап 5. більше 60-90 днів	Юрист	Офіційна досудова претензія та підготовка позову до суду (як крайній захід, якщо переговори зайшли в глухий кут).	Позовна заява.

Примітка. Складено самостійно

Впровадження цього алгоритму дозволить уникнути ситуації 2024 року. Якщо роботи зупиняються на 45-й день, а не на 90-й, компанія зберігає власні обігові кошти (матеріали, зарплату), не інвестуючи їх у безнадійний борг.

Алгоритм №2. Управління операційною кризою. Для вирішення проблеми затримок при погодженні закупівель, пропонується затвердити Інструкцію з управління закупівельними ризиками. Цей документ надає Комерційному директору делеговані повноваження для швидкого маневру без необхідності погодження кожного рахунку у Директора.

Алгоритм дій реалізується у три етапи залежно від рівня відхилення ціни:

Варіант А. Якщо ціна у постачальника зросла не більше ніж на 5% від кошторисної вартості, Менеджер з постачання має право акцептувати рахунок самостійно. Тому що витрати часу топ-менеджменту на погодження таких дрібних відхилень коштують дорожче, ніж сама сума переплати.

Варіант Б. У випадку суттєвого зростання ціни 5–15% або необхідності термінової 100% передоплати новому контрагенту, активується наступний порядок дій: Менеджер формує запит у внутрішній системі. Комерційний директор проводить експрес-аналіз альтернатив, протягом 2 годин. Якщо дешевшої альтернативи немає або вона несе ризики якості, Комерційний директор одноосібно затверджує закупівлю. Погодження Директора не вимагається.

Варіант В. Відхилення у понад 15% від закладеної ціни робить проєкт потенційно збитковим. У цьому випадку закупівля автоматично блокується. Комерційний директор ініціює переговори із Замовником щодо перегляду кошторису, рішення про продовження робіт приймає Директор (оскільки це стратегічний ризик). Така градація дозволяє розвантажити Директора від 90% рутинних погоджень, залишивши за ним лише критичні фінансові рішення.

Алгоритм №3. Управління кадровим ризиком. Враховуючи виявлену проблему "вузького місця", а саме велика концентрація повноважень та відповідальності на Головному інженері, створюють необхідність регламентувати процес передачі справ у разі раптової відсутності його або інших посадових осіб (хвороба, відрядження, мобілізація). Для прикладу було розглянути посади Головного інженера, Виконавця робіт та Менеджера з постачання.

Таблиця 3.4

Регламент заміщення ключових осіб у кризових ситуаціях

Ключова посада	Хто заміщує (1-ша черга)	Хто заміщує (2-га черга)	Обмеження повноважень
Головний інженер	Старший проєкт-менеджер	Директор, за підтримки технічного персоналу	Не має права змінювати затверджену технологію будівництва без проведення технічної експертизи.
Виконавець робіт	Бригадир	Інший виконроб	Не має права підписувати Акти прихованих робіт.
Менеджер з постачання	Комерційний директор	Менеджер зі збуту / Бухгалтер	Працює виключно із затвердженою базою постачальників

Примітка. Складено самостійно.

Цей простий документ гарантує, що при випадінні будь-якої ланки система не зупиниться, а автоматично перемкнеться на резервний канал управління.

Алгоритм №4. Управління комунікаційною кризою. Аналіз сценаріїв проведений у пункті 2.2 виявив ризик спотворення інформації при виникненні

позаштатних ситуацій на об'єкті, таких як: аварія, травмування, перевірка. Відсутність чіткого порядку інформування призводить як до репутаційних втрат, так і до можливого порушення законодавства. Пропонується впровадити алгоритм кризової комунікації, який дозволить мінімізувати усі можливі ризики.

Крок 1. У перші 15 хвилин, при настанні інциденту Виконавець робіт зобов'язаний негайно повідомити Головного інженера та Юриста, заборонити персоналу на об'єкті надавати будь-які коментарі третім особам, знімати фото та відео, поширювати інформацію в соцмережах та ізолювати місце інциденту.

Крок 2. У наступні 15–30 хвилин після інциденту Головний інженер здійснює первинну оцінку масштабу проблеми і передає інформацію Директору. Важливим елементом є передача фактичних даних без емоційного забарвлення, при цьому паралельно Юрист готує правову позицію.

Крок 3. Далі відбувається формування офіційної позиції, протягом 30–60 хвилин Директор та Юрист затверджують єдину версію подій для зовнішнього світу.

Крок 4. Комерційний директор або інша уповноважена для цього особа, зв'язується з Замовником так як у даному випадку він повинен дізнатися про проблему від нас, а не з новин чи від третіх осіб. Це зберігає довіру навіть у поганій ситуації. Впровадження цього протоколу дозволяє уникнути паніки, неузгодженості дій та мінімізувати репутаційні ризики компанії в очах клієнтів та партнерів.

Узагальнюючи розроблені рекомендації, варто зазначити, що запропонований комплекс заходів спрямований на покращення системи управління ТОВ «ВР «Вентсол». Впровадження організаційних змін у вигляді Матриці розподілу відповідальності та системи індикаторів, дозволяє усунути головну управлінську вразливість підприємства - надмірну централізацію повноважень, що створювала ефект «вузького місця» та сповільнювала реакцію на загрози.

Практична реалізація цих змін забезпечується завдяки прикладним алгоритмам, які регламентують дії персоналу у критичних зонах: фінансах,

постачанні, кадрах та комунікаціях. Формалізація процедур, зокрема впровадження протоколів роботи з дебіторською заборгованістю та управлінням ціновими ризиками, мінімізує вплив людського фактора та автоматизує прийняття рішень у типових ситуаціях.

Проте, при впровадженні будь-яких змін, які безпосередньо стосуються персоналу, а саме залучення до додаткових робіт та наділення додатковими повноваженнями, як зазначають науковці «особливої актуальності набуває питання розробки, впровадження, налагодження та вдосконалення системи стимулювання та мотивації праці працівників підприємства» [1, с.98].

Насамперед, необхідно відповісти на питання, чому є це так важливо. На перший погляд, запровадження додаткових інструкцій та алгоритмів покращує діяльність підприємства та підвищує керованість навіть при настанні кризових ситуацій. Відтак з точки зору менеджменту підприємства, легко можна прийти до висновку, що дані зміни мають виключно позитивний ефект.

Однак, у даному випадку менеджмент припуститься помилки, яка притаманна багатьом керівникам і суттю її є те, що «у своїм діях керівники вважають, що мотиватори їх діяльності до змін автоматично мають стати мотиваторами для інших працівників» [7, с.13]. З точки зору працівників, ситуація виглядає так, що у якийсь момент часу, на них можуть бути покладені обов'язки, які їм доведеться виконувати окрім обов'язків, які передбачені для займаних ними посад. Тому, керівникам необхідно прорахувати різні аспекти запровадження змін.

На етапі запровадження, необхідним елементом є обговорення та дискусія з зацікавленими сторонами, це дасть можливість максимально раціонально приймати рішення, щоб обов'язки були покладені на найбільш кваліфікованих та придатних до них працівників з необхідними навичками. Також ефективним заходом при впровадженні змін може бути варіант навчання персоналу та проведення симуляцій дій при певних ситуаціях, для удосконалення взаємодії серед персоналу.

Крім того, повертаючись до питання мотивації, менеджменту потрібно усвідомлювати, що у більшості випадків, персонал не буде задоволений, якщо він буде виконувати додаткову роботу не властиву йому без додаткової винагороди. А тому запровадження додаткової мотивації у вигляді додаткових бонусів або додаткового грошового забезпечення на час виконання покладених завдань буде мати позитивний вплив на атмосферу в колективі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві шляхом розробки та впровадження формалізованих алгоритмів реагування. За результатами проведеного дослідження зроблено кілька висновків.

Узагальнення теоретичних засад дозволило визначити, що в умовах перманентної турбулентності зовнішнього середовища управління кризовими ситуаціями трансформується з ситуативної діяльності в ключову функцію менеджменту. Визначено, що ефективність реагування залежить від типу управлінської проблеми. Якщо для вирішення унікальних (евристичних) криз необхідна інтуїція та досвід керівника, то для подолання повторюваних (типових) загроз, таких як касові розриви чи збої в постачанні, найбільш ефективним інструментом є алгоритмізація - використання заздалегідь розроблених протоколів дій. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та прискорити прийняття рішень.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВР «Вентсол» за 2021–2024 роки засвідчив, що підприємство характеризується високою фундаментальною фінансовою стійкістю, але має ознаки операційної вразливості. Позитивними аспектами є те, що підприємство успішно адаптувалося до викликів воєнного часу, відновивши обсяги діяльності після спаду 2022 року. За підсумками 2024 року досягнуто історичного максимуму чистого доходу у 257 млн грн та чистого прибутку 9 млн грн. Висока рентабельність активів (9%) та коефіцієнт фінансової автономії на рівні 0,83 свідчать про повну незалежність від зовнішніх кредиторів та наявність значного власного капіталу.

Проте до негативних явищ варто віднести критичне зниження ділової активності у звітному році. Різне скорочення надходжень авансів від замовників (падіння з 55 млн грн до 8 млн грн) на фоні зростання частки дебіторської заборгованості до 25% активів сигналізує про те, що рекордні прибутки були

отримані за рахунок завершення старих проєктів, тоді як портфель нових замовлень фактично вичерпано. Така структура активів створює реальну загрозу кризи ліквідності, коли значна частина оборотних коштів "заморожена" у боргах клієнтів та залишках матеріалів.

Причиною такої ситуації став існуючий механізм управління, який носить інтуїтивно-реактивний характер. Аналіз організаційної структури показав надмірну централізацію повноважень на Директорів та Головному інженерів, що створило ефект "вузького місця". Така модель була ефективною для мобілізації ресурсів на початку війни, але на етапі стабільного функціонування призвела до затримок у прийнятті рішень. Вирішення типових проблем, таких як узгодження зміни ціни матеріалів або робота з боржниками, затримується через перевантаження керівництва, що призводить до втрати часу та неефективного використання ресурсів.

Для вирішення виявлених проблем розроблено комплекс організаційно-методичних заходів. Зокрема, запропоновано перехід до матричної моделі розподілу відповідальності, яка передбачає делегування повноважень щодо управління кризами профільним керівникам - Фінансовому та Комерційному директорам - залежно від типу загрози. Для забезпечення своєчасного реагування розроблено та впроваджено систему індикаторів раннього попередження. Вона встановлює чіткі порогові значення для критичних показників, досягнення яких автоматично активує кризовий режим управління, виключаючи суб'єктивний фактор замовчування проблем на місцях.

Практичну реалізацію цих змін забезпечують запропоновані алгоритми дій. Регламент дій при проблемах з дебіторською заборгованістю (Таблиця 3.3), запроваджує автоматичні індикатори зупинки робіт при порушенні платіжної дисципліни замовником. Алгоритм управління операційною кризою надає необхідну гнучкість у закупівлях, дозволяючи уникати простоїв виробництва через бюрократичні затримки. Додатково розроблено протоколи забезпечення кадрової безперервності (Таблиця 3.4) та кризової комунікації, що мінімізує ризики втрати керованості та репутації.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтверджує їх доцільність. Розрахунки показують, що системне застосування алгоритму управління дебіторською заборгованістю дозволить знизити її частку до нормативних значень, що вивільнить з обороту близько 10 млн грн ліквідності. Крім того, мінімізація простоїв виробництва завдяки прискоренню процедур закупівель дозволить попередити потенційні збитки у розмірі понад 3 млн грн на рік.

Таким чином, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить трансформувати систему управління ТОВ «ВР «Вентсол», забезпечивши довгострокову стабільність та операційну ефективність підприємства в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2013. Вип. 3. С. 136-140.
2. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. №2. С. 171-176.
3. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві : дис. – SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.
4. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір, № 182, 2022. 38-43.
5. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96
6. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
9. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
10. Іванченко К., Біловодська О. (2024). концептуальні підходи до визначення та класифікації кризи діяльності суб'єктів господарювання. Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), 28-36.<https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2133>

11. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 01 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

12. Кривов'язюк Антикризове луцьк

13. Кулініч, Тимчина - Документ – 13

14. Кулиняк, І., Жигало, І., & Горбенко, Т. (2021). Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку, 51, 175–183. http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf

15. Літовкін Управління кризовими ситуаціями

16. Літовкін

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

18. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 1. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25>

19. Мойса, В. В. (2023). Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>

20. Монастирський попович

21. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

22. Мошківська, Д. (2023). Криза на підприємстві: Типи та причини. IV Міжнародна науково–практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>

23. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз, 2019. Т.29., № 1. С. 156-163.

24. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. – 16 с.

25. Одношевна Ольга Олександрівна, Міньковська Альона Вікторівна, Саванчук Тетяна Миколаївна. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283>

26. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 137-145.

27. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.12.2025).

28. Петрик, Панахид, Івашко - 859-Article Text-1553-1-10-20230818 – документ в завантажених

29. Продіус, О., & Адирова, Т. (2023). Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ . Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

30. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент: навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 584 с.

31. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 01.12.2025).

32. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house “Helvetica”, 2023. № 14 (91). С. 196–207.

33. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

34. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

35. Шевченко, Н. В. (2025). Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196> (дата звернення 17.10.2025).