

**Львівський державний університет внутрішніх справ**  
**Міністерство внутрішніх справ України**  
**Львівський державний університет внутрішніх справ**  
**Міністерство внутрішніх справ України**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**МОЙСА ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ**

**УДК 658.5:005.334:005.52(477)**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.В. Мойса

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:  
Франчук Василь Іванович,  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Мойса В.В.* Управління кризовими ситуаціями на підприємстві – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів для удосконалення управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах» обґрунтовано, що управління являє собою цілеспрямовану діяльність, в процесі якої відбувається визначений в якісних та кількісних параметрах вплив на певний об'єкт, з метою досягнення попередньо поставлених результатів та цілей діяльності. Сформовано сучасний підхід до визначення основних безпекових аспектів поняття управління підприємством, який ґрунтується на поглибленому розумінні, узагальненні, критичному аналізі та уточненні змісту категорій «управління», «управління підприємством», «безпека» та основних концепцій менеджменту. Запропоновано авторське бачення поняття «управління» як науково обґрунтованого, узгодженого та систематичного впливу на функціональну та структурну складову, з метою формування оптимального робочого середовища, досягнення поставлених цілей та мети, а

також захисту діяльності підприємства від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, ризиків, загроз та кризових ситуацій.

Обґрунтовано, що кризові явища супроводжували людство протягом всього його еволюційного розвитку, ускладнюючись та посилюючись еквівалентно розвитку економічних та людських відносин. З огляду на значну актуальність та поширеність розвитку кризових ситуацій в структурі соціально-економічних систем, важливим сьогодні є детальне дослідження та розуміння сутності формування управління кризовими ситуаціями. Сформовано понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями, що передбачає систематизацію, логічне поєднання та уточнення ключових категорій «криза», «кризова ситуація». Доведено, що управління кризовими ситуаціями на підприємстві – це сукупність заходів аналізу, моніторингу та елімінації негативного впливу кризових явищ та наслідків, що мають на меті дестабілізувати усі елементи соціально-економічної системи. Такого роду управління повинно містити такі складові: проактивність та превентивність; інтеграція безпеки як ключовий елемент; адаптивність і гнучкість; результативність.

Сформовано концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, в основу яких закладено розпізнавання кризових ситуацій, формування відповідної антикризової політики та стратегії, проєктування безпосередньо самої системи та реалізацію управлінських рішень. Це створює методологічний базис для підвищення адаптивності, економічної безпеки та стійкості підприємства до нелінійних збурень зовнішнього і внутрішнього середовищ одночасно.

У другому розділі «Аналітична основа управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах» обґрунтовано динаміку основних змін у діяльності та функціонуванні сучасних підприємств як підґрунтя для прийняття антикризових управлінських рішень. Доведено, що найбільший шок сільськогосподарські підприємства відчували з початком повномасштабного збройного вторгнення в лютому 2022 року. Російська

агресія паралізувала основні експортні маршрути. У результаті поглибленого аналізу було сформовано авторське бачення моделі траєкторії змін, що загрожують безпековій діяльності сільськогосподарських підприємств України. Визначено безпековий контур на ринку сільськогосподарської продукції України за останні роки із урахуванням як подій до повномасштабного збройного вторгнення, так і після.

Використання інтегрального показника дозволило запропонувати науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах. Метод ґрунтується на синтезі та синергії чотирьох ключових складових (економіко-фінансової, інформаційної, кадрової, технічної) з їх структуризацією у вигляді системи взаємопов'язаних якісно-кількісних індикаторів, нормованих за гранично допустимими, цільовими та адаптивними діапазонами. Запропонований підхід забезпечує побудову інтегрального індексу прийнятності поточної системи реагування на кризову ситуацію.

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання впливу трансформацій в кон'юктурі ринку української продукції на утворення кризових ситуацій для підприємств. Використання методів найменших квадратів і матриці можливих сценаріїв застосування антикризових дій дозволяє своєчасно ідентифікувати негативний вплив загроз та коригувати внутрішні процеси управління. За результатами проведеного оцінювання визначено, що існують конкретні сигнали про потенційно швидке формування дисбалансів у разі різких змін у зовнішньому середовищі, особливо під час воєнного стану та активних бойових дій. Здійснено прогнозування, яке є базисом для запровадження сценарних заходів, спрямованих на збереження власного безпекового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

У третьому розділі «Методичні підходи до управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах» обґрунтовано, що за останні роки національна економіка зазнає серйозних випробувань, включаючи

зростання інфляції, слабкість національної валюти порівняно з іноземними, падіння купівельної спроможності громадян та збільшення еміграції працівників, що спричинено повномасштабним вторгненням російської федерації та іншими чинниками, які створюють дуже нестабільне середовище для українських підприємств. Отже, будь-яке підприємство протягом свого існування стикається з різноманітними ризиками та загрозами, які так чи інакше можуть спричинити кризову ситуацію. Запропоновано технологію протидії чинникам, що уможливають утворення кризової ситуації на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. Технологія передбачає встановлення системної взаємозалежності між ідентифікованими чинниками та їх парним і багатовимірним порівнянням для впорядкування за мірою інтегральної вагомості. Результатом є оптимізація структури превентивних і реактивних дій, усунення дублювання інструментів, концентрація управлінської уваги на вузлових причинах ескалації та підвищення ефективності використання ресурсів у протидії потенційним кризовим проявам.

Обґрунтовано, що саме обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у діяльності суб'єктів системи управління кризовими ситуаціями на сучасному підприємстві, оскільки воно формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських антикризових рішень в умовах нестабільності та невизначеності. Обліково-аналітичне забезпечення дає можливість збирати, обробляти та аналізувати велику кількість даних про внутрішній стан підприємства, що є критично важливим у кризових ситуаціях. У результаті, розроблено модель формування і застосування обліково-аналітичного забезпечення в контексті удосконалення управління кризовими ситуаціями на підприємстві. В її основу покладено поєднання трьох підсистем (облікової, аналітичної, контролінгу). Сформована модель передбачає перевірку та обробку даних, інструментарій для проведення аналізу та аудиту, положення та інструкції, процедуру надання інформації із врахуванням можливості регламентувати безпековість.

Запропоновано механізм ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, який поєднує в собі задоволення інтересів як суб'єктів управління кризовими ситуаціями, так і суб'єктів забезпечення економічної безпеки, формуючи їхню процедурну та інформаційну взаємоузгодженість у процесі раннього виявлення нових слабких сигналів. Реалізація розробленого механізму ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві створює цілісне превентивне середовище, що скорочує латентний період між зародженням відхилення і початком управлінського втручання, мінімізує імовірність ескалації локальних збурень у повноцінну кризу, підвищує адаптивність та підсилює інтеграцію безпекових і антикризових процесів у стратегічному та оперативному циклах управління підприємством.

**Ключові слова:** управління підприємствами, управлінські процеси, економічна безпека підприємства, безпековий потенціал, система економічної безпеки підприємства, управління кризовими ситуаціями, кризова ситуація, воєнний стан, моделювання, слабкі сигнали, діяльність підприємства, концепції управління, антикризове управління, обліково-аналітичне забезпечення.

## ANNOTATION

*Moysa V.V.* Management of Crisis Situations at the Enterprise. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» – Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific task consisting in the theoretical substantiation and development of methodological approaches for improving the management of crisis situations at an enterprise under contemporary conditions.

The Introduction substantiates the relevance of the dissertation, formulates the aim, objectives, subject, object and research methods, presents the scientific novelty and practical significance of the obtained results, delineates the personal contribution of the applicant, and provides data on the approbation of the research results and publications.

In the first chapter «Theoretical and methodological principles of management of crisis situations at the enterprise in modern conditions» it is substantiated that management is a purposeful activity, in the process of which there is an impact on a certain object, determined in qualitative and quantitative parameters, in order to achieve previously set results and goals of activity. A modern approach to determining the main security aspects of the concept of management at the enterprise has been formed, which is based on an in-depth understanding, generalization, critical analysis and clarification of the content of the categories «management», «management at the enterprise», «safety» and basic management concepts. The author's vision interprets the concept of «management of crisis situations» as a scientifically based, coordinated and systematic impact on the functional and structural component, in order to form an optimal working environment, achieve the set goals and objectives, as well as protect the enterprise's activities from negative external and internal influences, risks, threats and crisis situations.

It is substantiated that crisis phenomena have accompanied humanity throughout its evolutionary development, becoming more complex and intensifying equivalent to the development of economic and human relations. Given the significant relevance and prevalence of the development of crisis situations in the structure of socio-economic systems, an important issue today is a detailed study and understanding of the essence of the formation of management of crisis situations. A conceptual and terminological basis for management of crisis situations has been formed, which provides for the systematization, logical combination and clarification of the key categories of «crisis», «crisis situation». It is proven that crisis management at an enterprise is a set of measures for analyzing,

monitoring and eliminating the negative impact of crisis phenomena and consequences aimed at destabilizing all elements of the socio-economic system. This type of management should include such components as: proactivity and prevention; integration of security as a key element; adaptability and flexibility; effectiveness.

Conceptual principles of the management of crisis situations system at the enterprise have been formed, which are based on the recognition of crisis situations, the formation of an appropriate anti-crisis policy and strategy, the design of the system itself and the implementation of management decisions. Thus, this creates a methodological basis for increasing the adaptability, economic security and resilience of the enterprise to nonlinear disturbances of the external and internal environments simultaneously.

The second chapter, «Analytical basis for management of crisis situations at an enterprise in modern conditions,» substantiates the dynamics of the main changes in the activities and functioning of modern enterprises as a basis for making anti-crisis management decisions. It is proven that agricultural enterprises experienced the greatest shock with the beginning of the full-scale armed invasion in February 2022. Russian aggression paralyzed the main export routes. As a result of an in-depth analysis, the author's vision of a model of the trajectory of changes that threaten the security activities of agricultural enterprises in Ukraine was formed. The security contour in the agricultural market of Ukraine in recent years was determined, taking into account both events before and after the full-scale armed invasion.

Thanks to the integral indicator, a scientific and practical approach was proposed to assessing the effectiveness of the management of crisis situations system at Ukrainian enterprises in modern conditions. The method is based on the synthesis and synergy of four key components (economic and financial, information, personnel, technical) with their structuring in the form of a system of interconnected qualitative and quantitative indicators, normalized by maximum permissible, target and adaptive ranges. The proposed approach provides for the

construction of an integral index of acceptability of the current system of response to a crisis situation.

A comprehensive approach to assessing the impact of transformations in the Ukrainian product market on the formation of crisis situations for enterprises is proposed. Using the least squares method and a matrix of possible scenarios for the application of anti-crisis actions, it is possible to timely identify the negative impact of threats and adjust internal management processes. It was determined, based on the results of the assessment, that there are specific signals about the potentially rapid formation of imbalances in the event of sharp changes in the external environment, especially during martial law and active hostilities. Forecasting was carried out, which is the basis for the implementation of scenario measures aimed at preserving the own security potential of agricultural enterprises.

The third chapter, «Methodological approaches to management of crisis situations at an enterprise in modern conditions», substantiates that in recent years the national economy has been experiencing serious challenges, including rising inflation, the weakness of the national currency compared to foreign currencies, a decline in the purchasing power of citizens, and an increase in the emigration of workers, which is caused by the full-scale invasion of the Russian Federation and other factors, creating a very unstable environment for Ukrainian enterprises. Therefore, any enterprise during its existence faces various risks and threats that can one way or another cause a crisis situation. A technology for counteracting factors that enable the formation of a crisis situation at an enterprise in the management decision-making system is proposed, which involves establishing a systemic interdependence between the identified factors and their pairwise and multidimensional comparison for ordering by the measure of integral importance. The result is the optimization of the structure of preventive and reactive actions, the elimination of duplication of tools, the concentration of managerial attention on the key causes of escalation and the increase in the efficiency of resource use in countering potential crisis manifestations.

It is substantiated that it is accounting and analytical support that plays a key role in the activities of the subjects of the management of crisis situations system at a modern enterprise, since it forms the basis for making sound management anti-crisis decisions in conditions of instability and uncertainty. Therefore, accounting and analytical support makes it possible to collect, process and analyze a large amount of data on the internal state of the enterprise, which is critically important in crisis situations. As a result, a model of the formation and application of accounting and analytical support in the context of improving management of crisis situations at the enterprise has been developed. It is based on a combination of three subsystems (accounting, analytical, controlling). The developed model embodies data verification and processing, tools for analysis and audit, regulations and instructions, the procedure for providing information, taking into account the possibility of regulating security.

A mechanism for identifying weak signals in the management of crisis situations system at the enterprise is proposed, which combines the satisfaction of the interests of both anti-crisis management subjects and economic security subjects, ensuring their procedural and informational coherence in the process of early detection of new weak signals. The implementation of the developed mechanism for identifying weak signals in the management of crisis situations system at the enterprise creates a holistic preventive environment that reduces the latent period between the onset of a deviation and the beginning of management intervention, minimizes the likelihood of escalation of local disturbances into a full-fledged crisis, increases adaptability and strengthens the integration of security and anti-crisis processes in the strategic and operational cycles of enterprise management.

**Keywords:** enterprise management, management processes, economic security of the enterprise, security potential, economic security system of the enterprise, management of crisis situations, crisis situation, martial law, modeling, weak signals, enterprise activities, management concepts, anti-crisis management, accounting and analytical support.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 1. С. 112-116. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-15> (особистий внесок здобувача: визначено ключові напрями протидії кризовим ситуаціям на підприємстві).

2. Мойса В. В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>

3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Vlahuta, Y., & Kinarov, V. Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*. 7(3). 2024. 159–168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159> (особистий внесок здобувача: охарактеризовано ключові ризики, які уможливлюють кризові ситуації на підприємстві).

4. Мойса В. В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. Вип. 1. С. 30–37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

### *Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

5. Мойса В. В. Особливості управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання) : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.)*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С.240–241.

6. Мойса В. В. Теоретичні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.84–86.

7. Франчук В. І., Мойса В. В. Сутність безпекових аспектів управління підприємством. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 234 с. С.101–104.

8. Franchuk V., Moysa V. Key functional aspects of the crisis management system at the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference* (July 03 – 05, Hamburg, Germany, 2023). Hamburg: European Conference. Pp. 25–27.

9. Франчук В. І., Мойса В. В. Сучасна система управління кризовими ситуаціями на підприємстві: безпековий аспект. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 166–167.

10. Мойса В. В. Основні джерела кризових ситуацій на підприємствах. Вимушена трудова міграція та її вплив на бізнес в Україні. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 285–286.

11. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. 3rd International Conference on economics, accounting and finance (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22–24.

12. Мойса В. В. Врахування безпекового аспекту під час прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез

Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 року). Львів : ЛьвДУВС, 2024. С. 265–266.

13. Франчук В. І., Мойса В. В. Протидія кризовим ситуаціям на підприємствах: виклики для системи управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О. М. Левченко, Ю. А. Бондар, І. В. Щоголева (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький : РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. 271 с. С. 175–176.

## ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	24
1.1. Теоретичні основи управління підприємством через призму безпекознавства	24
1.2. Понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями	42
1.3. Особливості системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві	59
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	75
2.1. Аналіз змін у діяльності підприємств через призму кризових ситуацій	75
2.2. Оцінювання впливу змін у кон'юнктурі ринку української продукції на утворення кризових ситуацій для підприємств	94
2.3. Оцінка ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві України в сучасних умовах	107
Висновки до розділу 2	128
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	131
3.1. Технологія визначення основних чинників, що створюють умови для виникнення кризової ситуації на підприємстві	131
3.2. Використання обліково-аналітичного забезпечення як елемента системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві	143
3.3. Побудова механізму ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах	155
Висновки до розділу 3	168
ВИСНОВКИ	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	173
ДОДАТКИ	195

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються накладанням багатофакторних та взаємопов'язаних кризових імпульсів. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19 ще не повністю нейтралізовані. Разом із цим, повномасштабне збройне вторгнення трансформує простір економічної безпеки, логістики, трудових ресурсів і фінансових потоків. Навіть глобальні ланцюги створення вартості піддаються впливу волатильності енергетичних, сировинних і технологічних ринків. Не слід забувати і про посилення цифровізації внаслідок розвитку систем штучного інтелекту. Цифрова трансформація пришвидшує появу нових кіберзагроз та інформаційних ризиків. Кліматичні та екологічні фактори щоразу генерують додаткові потрясіння операційної стабільності. У цій конфігурації все нових і нових викликів система управління кризовими ситуаціями на підприємстві виходить за межі традиційних процедур реагування та стає стратегічною функцією, що визначає здатність суб'єкта господарювання виживати, адаптуватися, забезпечувати стабільний безпековий потенціал. Актуальність теми посилюється тим, що частота, інтенсивність і непередбачуваність кризових подій формують режим гіперзмінності, у якому класичні моделі планування втрачають ефективність. Такі відкриті соціально-економічні системи, як підприємства, вимушені одночасно вибудовувати системи раннього виявлення слабких сигналів, адаптивні механізми прийняття рішень, диверсифікацію ресурсної бази, стратегії безперервності ведення бізнесу. Розв'язання цих завдань потребує формування цілісної архітектури антикризового менеджменту, що поєднує аналітику даних, сценарне моделювання, протидію негативному впливу загроз, кадрову гнучкість, а також організаційну культуру проактивності й навчання.

Таким чином, для українських підприємств, що діють в умовах активних бойових дій, територіальної фрагментації ринків, релокації персоналу та інфраструктурних пошкоджень, системне управління

кризовими ситуаціями стає платформою не лише реагування, а й інноваційної трансформації.

Проблемам антикризового управління підприємством багато уваги приділяють і науковці, і практики, зокрема: Е. Альтман, В. Антоненко, Дж. Аргенті, В. Бівер, О. Барановський, І. Бланк, В. Барвінок, К. Горячева, І. Дидів, М. Єрмошенко, З. Живко, Я. Жаліло, Ф. Журавка, С. Ілляшенко, О. Кириченко, Ю. Кім, О. Костюк, Г. Козаченко, Т. Коупленд, Т. Кузенко, М. Копитко, М. Криштанович, О. Литовченко, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Мартинюк, О. Мельников, О. Пластун, В. Притула, М. Погосова, Н. Пойда-Носик, В. Прохорова, Є. Палига, О. Полтініна, О. Пономаренко, Ш. Пратт, Є. Рудніченко, Н. Сабліна, Р. Таффлер, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, А. Штангрет, В. Шликов, В. Ярочкін та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць кожного із згаданих науковців та практиків, слід констатувати, що в сучасній науковій літературі та практиці господарювання питання управління кризовими ситуаціями через призму реалізації наявного безпекового потенціалу досліджені недостатньо. Зазвичай переважає вибірково-фрагментарний підхід до цієї проблематики із акцентом або на антикризовому управлінні, або виключно на безпековому потенціалі. Це суттєво ускладнює її вирішення, а отже, потребує нових розробок. Тому тема дисертаційного дослідження залишається актуальною, що обумовило її вибір, мету та завдання.

*Наукове завдання* дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано згідно з планами науково-дослідних досліджень Львівського державного університету внутрішніх справ «Економічна безпека

соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (0121U112498, 0124U004437).

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- удосконалити теоретико-методичний підхід до визначення безпекових аспектів управління підприємством;
- сформуванати сучасний понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями;
- обґрунтувати концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві;
- запропонувати науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах;
- розробити технологію протидії чинникам, що уможливають утворення кризової ситуації на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень;
- побудувати модель формування й застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві;
- розробити механізм ідентифікації слабких сигналів в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

*Об'єкт дослідження* – система управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

**Методи дослідження.** В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції*

*та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять досліджуваної теми; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій, що характеризують систему управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на систему управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах; *анкетування та експертного аналізу* – для створення переліку базових індикаторів, групування їх за основними складовими, встановлення відповідної шкали та вагових значень при оцінюванні ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах; *моделювання* – для удосконалення системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві через обліково-аналітичне забезпечення; *найменших квадратів* – для оцінювання впливу трансформацій в кон'юктурі ринку української продукції на утворення кризових ситуацій для підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *історико-логічний* – для дослідження еволюції теорій і практик управління кризовими ситуаціями; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, провідна науково-практична література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація сільськогосподарських підприємств, результати анкетування, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій з управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

*Удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід до визначення безпекових аспектів управління підприємством, який, на відміну від існуючих, ґрунтується не лише на систематизації, узагальненні та критичному аналізі теоретичних засад, але й на глибинному уточненні змісту базових категорій «управління», «управління підприємством», «безпека», що дозволило сформулювати авторську теоретичну модель, яка поєднує одночасно функціональні, процесні та безпекові складові разом із сучасними концепціями менеджменту та дозволяє визначати вектор наслідків нехтування безпековим аспектом у процесі управлінської діяльності;

- понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями на підприємстві, який, на відміну від наявних, характеризується комплексною систематизацією та логічною інтеграцією базових категорій «криза», «кризова ситуація», «управління кризовою ситуацією», що дало змогу уточнити зміст і взаємозв'язок цих понять та запропонувати авторське бачення сутності поняття «управління кризовими ситуаціями», основу якого запропоновано визначати за чотирма складовими: проактивність та превентивність, інтеграція безпекової складової, адаптивність і гнучкість, результативність;

- науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні комплексного інтегрованого методу оцінювання через застосування інтегрального показника на основі чотирьох ключових складових (економіко-фінансова, інформаційна, кадрова, технічна), завдяки чому уможлиблюється встановлення рівня прийнятності поточної системи реагування на кризову ситуацію та закладення методологічного підґрунтя для вдосконалення стратегій і програм антикризового управління на основі об'єктивної, комплексної та структурованої діагностики;

- механізм ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах, який, на відміну від наявних, передбачає урахування інтересів і цілей єдиного управлінського вектору, що поєднує антикризові та безпекові пріоритети в узгодженій системі рішень, що дозволяє встановити чітку взаємоузгодженість та координацію між усіма суб'єктами в процесі своєчасного виявлення нових слабких сигналів, які потенційно можуть свідчити про виникнення кризової ситуації.

*Набули подальшого розвитку:*

- концептуальні засади функціонування системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, які, на відміну від існуючих, вирізняються виокремленням та структуризацією завдань, принципів, засобів, функцій і методів реагування на кризові ознаки задля формування чіткої послідовності траєкторії функціонування цієї системи в сучасних умовах, починаючи від ідентифікації кризових ситуацій (визначення джерел та симптомів кризових явищ; аналіз чинників, що спричиняють кризові явища; аналіз перебігу кризової ситуації) і закінчуючи відповідним реагуванням на них;

- технологія протидії чинникам, що уможливають виникнення кризових ситуацій на підприємстві у процесі прийняття управлінських рішень, яка вирізняється поміж інших встановленням чіткої системної взаємозалежності між виокремленими чинниками та проведенням порівняльного аналізу з ранжуванням кожного із них за ступенем вагомості впливу на стабільність функціонування підприємства з метою отримання належної інформації для подальшої реалізації антикризових заходів залежно від рівня важливості чинників;

- модель формування і застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, яка від відомих підходів відрізняється тим, що виокремлює у структурі цієї системи три взаємопов'язані підсистеми (облікову, аналітичну та контролінгу), що забезпечує комплексність збору, оброблення та

використання наявної інформації і дозволяє побудувати архітектоніку етапів формування обліково-аналітичного забезпечення (від визначення мети в задоволенні інформаційних потреб ключових суб'єктів управління до підтримки реалізації розроблених управлінських рішень), яка дозволяє узгоджувати процеси управління з елементами антикризового менеджменту в сучасних умовах.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: ТОВ «Львівагропродукт» (Довідка про впровадження № 63/25 від 23.10.2025), ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»» (Довідка про впровадження № 14\_25 від 14.10.2025), ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (Довідка про впровадження № 1/30.10.2025 від 30.10.2025), ТОВ «Агрокомпанія «РАТА»» (Довідка про впровадження № 1 від 16.09.2025).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ (Акт про впровадження результатів дисертації в наукову діяльність ЛьвДУВС № 23 від 24.09.2025, Акт про впровадження результатів дисертації у освітній процес ЛьвДУВС № 63 від 24.09.2025).

**Особистий внесок здобувача** полягає в розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях [201-212] за списком праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 18 листопада 2022 р.), Міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.), Круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 р.), XXV International Scientific and Practical Conference «Modernity and Scientific Youth Trends» (м. Гамбург, Німеччина, 03–05 липня 2023 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.), Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (м. Львів, 24 листопада 2023 р.), Third International Conference on Economics, Accounting and Finance (м. Таллінн, Республіка Естонія, 15 грудня 2023 р.); Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 22 листопада 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.).

**Публікації.** Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 13 наукових працях, серед яких: 1 стаття, індексована наукометричною базою SCOPUS; 3 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 9 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків,

списку використаних джерел (225 найменувань на 22 сторінках) і 11 додатків, розміщених на 16 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 218 сторінок, із яких основний текст – 172 сторінки, які містять 41 рисунок і 12 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Теоретичні основи управління підприємством через призму безпекознавства**

Потреба узгодженої діяльності людей у виробництві, державотворенні та інших сферах зумовила активний розвиток управління та управлінської думки у світі. Від перших усвідомлених фактів управління людство розпочало свій еволюційний шлях як соціум, в якому всі його члени мають свою роль та місце, функціонують злагоджено для досягнення певної мети. Розвиток суспільства був би неможливий без формування набору управлінських елементів, таких як закони, етичні норми, традиції, правила. Усі вони були сформовані для управління діяльністю людини, групи людей або ж цілої держави для досягнення бажаного результату, який проявлявся як у формуванні безпечного та сприятливого середовища існування людей, так і розвитку, а також процвітання окремої країни.

Теорії управління виникли як раціоналізація нагальних практичних потреб координації, а також як інтелектуальна відповідь на комплексність та невизначеність. Вони еволюціонували від простих норм ефективності до багатовимірних системних і адаптивних концепцій, поєднуючи інженерну, економічну, соціально-психологічну, математичну і стратегічну логіку для підтримання безпекового розвитку та здатності підприємств протистояти кризам. Сучасна теорія управління, попри базові схожості та збереження ключових елементів, пройшла значний еволюційний шлях та розвивалась паралельно із світовим суспільством. Новітнє управління є науково-внормованим, воно не лише підпорядковується принципам ефективності, а й спирається на парадигму гуманізму. Наукове обґрунтування та нормування управління зумовили формування в його структурі нових функцій та

принципів, реалізація яких створює основу для превентивної діяльності у напрямі явищ, викликів та криз, які можуть негативно вплинути не лише на результат, а й на структурні елементи управлінської системи.

Управління як явище сьогодні є складним та комплексним. І з огляду на це є важливим дослідити його еволюційний шлях, сутність, ключові змістовні та функціональні елементи. Теорія управління, як оформлена та систематизована галузь знань, сформувалась у другій половині ХХ століття, проте її витoki можна прослідкувати в різних історичних епохах. Потреба до управління з'явилась у людей із зародженням первісно-общинного ладу та з початком спеціалізації праці. У часи існування племен та зрубних поселень, коли кожен член племені вже мав певну спеціалізацію (скотар, землероб, мисливець), виникла гостра потреба в людях, які будуть координувати та узгоджувати всю функціональну діяльність племені, планувати їхні майбутні звичаї та норми, а також розподіляти обов'язки між людьми. Згодом, коли племінний лад почав трансформуватись в об'єднані племена, з'являються первинні органи управління, такі як ради старійшин, що складались із найстарших, а отже, найдосвідченіших членів кожного племені. В обов'язки цієї ради старійшин входило формування плану діяльності кожного племені, визначення оперативних та стратегічних цілей та загальної мети їхньої діяльності [151, с. 63].

З появою перших держав процес управління повністю централізувався та був зосереджений у руках владної еліти, на чолі якої був правитель. Управлінський вплив почав переходити із суто вербального формату на письмово-законодавчий. Так, під час археологічних розкопок на території сучасного Ірану було знайдено глиняні таблички, які датуються 5 тисячоліттям до нашої ери та належать до Шумерської цивілізації. На цих табличках вибиті перші управлінські закони, які регламентують діяльність суспільства тих часів. Варто відзначити, що на той час управління ще не було так детально поділено функціонально та структурно, тому поряд із базовими

нормами державного управління згадані таблички містять інформацію щодо регламентації соціальної, епідеміологічної, релігійної та інших сфер суспільства [88, с. 80].

З розвитком структури державного ладу та формуванням у ньому нових ієрархій ускладнюється й управлінський процес. Відомо, що в часи існування таких державних утворень, як Персія, Давньокитайська цивілізація та Древній Єгипет, управлінські процеси, ще не на офіційному рівні, але на практиці, вже були поділені на функціональні складові. З огляду на те, що вся повнота влади належала правителю, який мав різні титули залежно від країни, в якій він правив, останній мав владу ділити сфери управління в країні. Зокрема, армії та воєначальникам було надано право самоврядування в питаннях безпеки та оборони, в той час як чиновникам і наближеній еліті надавалось право управління економічними та соціальними сферами [69, с. 119]. Явище управління почало свою еволюцію в контексті наукової та практичної регламентації функціонального та змістовного поділу.

Першою археологічною знахідкою, яка системно фіксувала різноманітні процеси управління, як на рівні держави, так і на рівні окремої особи, вважається звід законів управління державою за часів царя Хаммурапі, який був правителем Вавилонської держави. Показовим є те, що цей звід, попри значний обсяг норм державного управління, містив велику кількість наказів, норм та правил повсякденної життєдіяльності людини, регуляції робочих відносин та окремих правил особистої гігієни для кожного громадянина, з метою уникання розповсюдження епідемій [49, с. 174].

Наукове осмислення управлінських процесів починається в часи Античності. Так, відомий філософ Давньої Греції Сократ у своїх творах замислювався над сутністю явища управління, прав та обов'язків, які при цьому виникають, а також можливостей покращення цього процесу як для тих, хто управляє, в контексті отримання кращого результату, так і для тих,

ким управляють, в контексті свідомого бажання стати частиною управлінської системи та отримання при цьому особистих благ [153, с. 69].

У цей період історії філософи обґрунтували думку про те, що процес управління по своїй природі не може бути елітарним та закритим. Так, Аристотель вважав, що управління стає неефективним у структурі, де відбувається зловживання владою чи обмеження прав та свобод навіть найбільш необхідного та найменш впливового члена суспільства [7, с. 218]. Філософи обстоювали думку, що в процес управління можуть бути залучені всі, хто виявить бажання та отримає відповідні для цього знання та навички. У результаті в епоху Античності було сформовано такі постулати теорії управління [39, с. 93]:

1. Процес управління повинен відбуватись із врахуванням інтересів та потреб того, хто піддається управлінню.

2. Процес управління повинен бути відкритим. Основним критерієм участі в процесі управління є наявність чи відсутність відповідних знань та талантів.

3. Ефективне управління може бути лише у формі колегіальності, авторитарне управління призводить до зловживання своїми повноваженнями.

У часи середньовіччя на розвитку теорії управління позначились особливості феодального устрою суспільства. Характерними рисами цього етапу стали чітка ієрархія, формування центральних, регіональних та місцевих рівнів управління процесами. У часи середньовіччя теорія управління значною мірою підпорядковувалась не лише світським нормам, а і релігійним канонам. Так, весь розвиток управлінської теорії в цей час проходив через ретельний контроль богослов'я та схоластичних філософських норм [90, с. 17].

У період переходу суспільного ладу до капіталістичних відносин в теорії управління формуються нові елементи та відгалуження. Примножуються знання в парадигмі управління державою, соціальному

управлінні та управлінні всередині організацій. Виробничі революції дають поштовх формуванню значних конгломератів підприємств та фабрик, поміж якими розвивається значна конкуренція. З огляду на це система дієвого управління стає головним фактором виживання на ринку. Окрім того, значна кількість науковців у систему формування ефективного управління включають елементи збереження фізичного та морального стану людей. Таким чином, система управління, незалежно від рівня та виду, починає трансформуватись від орієнтації на «результат за будь-яку ціну» до нових гуманістичних видів управління [215, с. 99].

Сьогодні процес управління містить значну кількість течій та розгалужень. Деякі види управління так активно розвинулись, що стали основою для нових видів наукових галузей. З часом виникло багато наукових шкіл, які формували нові методи та механізми управління, потенціуючи його та підвищуючи його ефективність. Таким чином, процес управління пройшов значний еволюційний шлях, починаючи з первісно-общинного ладу. Сучасна теорія управління охоплює значне різноманіття наукових течій, галузей та сфер діяльності. За час свого існування теорія управління трансформувалась від парадигми досягнення результату до людиноцентристської концепції ефективного управління.

З огляду на значну популярність і поширеність управління як явища та різного роду управлінських технологій на сьогодні відомо багато визначень поняття «управління». Не вдаючись у специфікацію і розгляд окремих видів управління, розглянемо його найбільш уніфіковані визначення, які можна застосувати в різних сферах життєдіяльності людини і суспільства.

Загальноприйняте визначення містить Економічний словник-довідник за редакцією С. Мочерного [44, с. 194]. У цьому словнику поняття управління визначається як певний процес, впродовж якого відбуваються організаційні, планувальні, стимуляційні та моніторингові дії, які направлені на об'єкт управління та реалізуються для досягнення бажаної кінцевої мети.

Детальніше визначення пропонує Г. Добров [41, с. 34], характеризує поняття «управління» як певний процес, що складається із визначеної кількості функціональних та структурних елементів та етапів, таких як формування мети процесу управління, визначення найбільш прийнятних для цього механізмів та прийомів діяльності, формування та раціональне використання наявних управлінських ресурсів, безпосередній управлінський вплив та аналіз отриманих результатів. В. Семиченко [144, с. 3] трактує поняття управління як усвідомлений процес реалізації людської активності, який спрямований на досягнення завчасно поставлених цілей.

З огляду на багатоаспектність та багатовекторність управління (Додаток А) ми провели сутнісний аналіз цього поняття з виділенням ключових складових відповідного терміна (табл. 1.1).

На нашу думку, поняття «управління» слід трактувати як цілеспрямовану сукупність дій з метою впливу суб'єкта на об'єкт управління, для досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів, узгодження інтересів учасників, організації та координації їхньої діяльності, прийняття рішень, контролю за їх виконанням і коригування результатів. При цьому мету управління у безпековому сенсі доцільно визначати як забезпечення стійкого та безперервного функціонування підприємства через досягнення заданого рівня економічної безпеки, який відповідає його специфіці та умовам діяльності. У цьому розумінні управління має бути спрямоване на організацію і координацію узгоджених дій суб'єктів безпеки щодо об'єктів безпеки в межах безпекозабезпечувальних процесів, на реалізацію механізму забезпечення та дотримання політики безпеки, а також на своєчасне прийняття рішень, контроль їх виконання і корегування результатів.

Таблиця 1.1

## Сутнісний аналіз поняття «управління»

Ознака	Ключові складові
Базова частина трактування	Процес [41; 44; 144], функція [98], вид діяльності [21; 202; 99; 64; 111; 80], вплив [6; 10; 15], явище [17]
Цільовий вектор	Досягнення мети [41; 98; 21; 51; 129; 144; 116], бажаний стан об'єкта [64; 1124; 163]; підтримка діяльності [70, 99], відновлення рівноваги [80]
Об'єкт тлумачення	Відносини різних рівнів організації [41;11], структурні елементи [98], організація [44], суспільні відносини [111], керований об'єкт [70; 64; 129; 80; 163], соціально-економічні системи [80; 124]
Напрямок діяльності	Повсякденна чи професійна діяльність [41], кінцевий позитивний результат [99]
Безпекові аспекти	Мінімізація/уникнення ризиків [131], протидія впливу загроз [136]

*Сформовано автором*

Одним із найбільш поширених видів управління в контексті сучасних глобалізаційних тенденцій та впливів різного роду загроз і кризових явищ є управлінська діяльність, яка відбувається на підприємстві. З огляду на це варто дослідити сутність поняття «управління підприємством» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення поняття «управління підприємством»

Автор	Трактування поняття
В. Бородиць [15, с.14]	Специфічний для керівної ланки підприємства вид діяльності, який складається з процесів планування, організації, контролю, з метою узгодження діяльності кадрової та виробничої складової підприємства та досягнення поставлених керівним складом завдань
І. Ладунка, Т. Рибалка [79, с.564]	Поетапне формування системи заходів та механізмів, які б визначали вектор та особливості діяльності підприємства як у поточній ситуації, так і в стратегічній перспективі

Н.Г. Калюжна [58, с.52]	Особливий спосіб взаємодії суб'єкта та об'єкта управління в системі підприємницької діяльності, який реалізується за допомогою визначених способів, механізмів та методів.
В. Глущенко, І. Глущенко [29, с. 91]	Організаційна діяльність підприємства, структура якої містить у собі технологічний, нормативний та функціональні елементи, що дає можливість вирішувати поточні та стратегічні завдання, які перед ним поставлені
В. Мильник, Б. Титаренко, В. Волочненко [101, с. 58]	Система управління функціональними та структурними елементами підприємства, за якої в повній мірі реалізуються всі поставлені перед ним функції

*Систематизовано автором*

Підприємство як соціально-економічна система є об'єктом значної уваги серед науковців. Підприємства характеризуються певними параметрами діяльності, яка приносить визначений соціально-економічний ефект, і певними безпековими аспектами, які слід врахувати під час управління. Як слушно зауважують провідні науковці [188;186], розвиток підприємств неможливий без врахування безпекових аспектів.

Розгляд поняття «безпека» дозволяє дійти висновку, що на сьогодні, з огляду на активний розвиток різноманітних сфер діяльності суспільства, в його структуру та зміст закладено значну кількість аспектів та особливостей реалізації.

На думку польського науковця-економіста В. Фехлера [204, с. 203], поняття «безпека» має дуалістичний характер. З одного боку, автор визначає його як об'єктивну відсутність загроз, що можуть завдати шкоди цінностям суб'єкта; з іншого боку, під поняттям «безпека» він розуміє відсутність суб'єктивного відчуття страху, що з цими цінностями може щось статись. Через призму «природне середовище-людина-суспільство» поняття «безпека» розглядає Є. Накіпелова [113, с. 30]. Так, на думку авторки, поняття «безпека» слід розглядати як складне соціально-політичне явище, яке виникає внаслідок реалізації даних взаємозв'язків та набуває смислового значення лише за умови чіткої конкретизації. У той же час, як вважає Г.

Ситник [148, с. 56], поняття «безпека» слід визначати як окремий стан функціонування системи, за якого відбувається повноцінне збереження рівня її стабільності, стійкості, ефективності та перспективності, що виявляється у повноцінному захисті власних підрозділів від негативного та руйнівного впливу всіх можливих загроз. В. Франчук розуміє поняття «безпека» як «... мету системи, до якої вона прагне, та стан, який залежить від ефективності результатів її діяльності» [2166, с. 13].

На нашу думку, поняття «безпека» слід трактувати як стан захищеності всіх структурних та функціональних елементів соціально-економічної системи від потенційних, а також реальних загроз, що дає можливість їй функціонувати та активно розвиватись.

Варто відмітити, що окремі автори розглядають поняття управління в контексті забезпечення безпеки та формують окремі групи безпекових аспектів процесу управління на підприємстві. Так, В. Притис [131, с.56] у своїй роботі розглядав принципи безпекоорієнтованого управління підприємством, зазначаючи, що ключовим елементом у формуванні повноцінної системи управління підприємством є постійна ідентифікація рівнів та проявів ризиків та загроз, а також оцінка загального рівня безпеки та його врахування під час прийняття управлінських рішень.

Схожої думки дотримується Л. Птащенко [136, с. 234], яка у своїй роботі стверджує, що сучасні процеси управління підприємством нерозривно пов'язані із підтриманням певного рівня безпеки, що, на її думку, проявляється у мінімізації та протидії впливу загроз та їх розвитку, а також у формуванні дієвої стратегії забезпечення безпеки підприємства.

Отже, у твердженнях згаданих авторів робиться акцент на таких безпекових аспектах явища управління підприємством: протидія впливу та розвитку загроз, мінімізація або уникнення ризиків, оцінка загального рівня безпеки та формування стратегій забезпечення безпеки на підприємстві.

Управління є центральним процесом для будь-якої соціально-економічної системи і повинно враховувати безпекові аспекти для уникнення/мінімізації ризику та недопущення розвитку загрози (рис. 1.1).

На нашу думку, поняття «управління підприємством» слід трактувати як системний, цілеспрямований та багаторівневий процес організації, координації, регулювання та контролю діяльності відкритої соціально-економічної системи, спрямований не лише на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку, а й на забезпечення його стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності шляхом ідентифікації, прогнозування, нейтралізації та мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз, ризиків і небезпек.



Рис. 1.1. Безпекові аспекти поняття «управління підприємством»

*Сформовано автором*

Наступним елементом поняття «управління», сутність якого потрібно визначити, є мета управлінської діяльності. З огляду на те, що на сьогодні існує значна кількість специфікацій управлінської діяльності, більшість науковців трактують поняття «мета управління» в контексті конкретної галузі чи сфери. У загальному значенні поняття «мета управління» визначають А. Саміло, М. Купчак, Р. Яковчук [142, с. 12], розуміючи під ним формування чітко організованої та цілеспрямованої діяльності та функціонування об'єкта управління для вирішення поставлених завдань.

На думку Л. Басовського [10, с. 72], основною метою системи управління є превенція та захист від негативних чинників базової структури системи управління, а також формування ефективних прямих та зворотних управлінських зав'язків, за якими б реалізовувались найкращі якості управлінської системи у конкретний проміжок часу. У той час як М. Мартиненко [89, с. 23] стверджує, що мету управління у загальнотеоретичному значенні можна поділити на два підпункти. Мінімальною метою функціонування управлінської системи, на думку науковця, є досягнення локальних задач, які поставлені суб'єктом управління та мають тимчасовий характер, і відповідно, будуть змінюватись у контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища існування управлінської системи. Максимальною (фінальною) метою діяльності управлінської системи є розвиток об'єкта управління, приведення його до найбільш відповідного стану відносно зовнішніх та внутрішніх умов функціонування управлінської системи.

Наступним кроком дослідження поняття «управління» буде аналіз та означення основних його складових, таких як об'єкт, суб'єкт та мета діяльності. Так, В. Колпаков та О. Кузьменко [64, с. 70] вважають, що суб'єктом управління виступає певне джерело, яке реалізує управлінський вплив. Таке джерело може бути представлене як окремою особою, органом управління, так і цілим суспільством, залежно від рівня управлінської

системи. Основною задачею суб'єкта управління є приведення об'єкта управління до бажаного стану та досягнення певних запланованих результатів. На думку А. Проскурні [135, с. 124], суб'єктом управлінської системи є елемент, який безпосередньо виконує керівні функції та має механізми впливу на об'єкт управління, з метою приведення його до нового функціонального стану.

Досліджуючи діяльність суб'єкта управління, А. Шегеда [184, с. 45] визначає, що важливим завданням та ключовою особливістю суб'єкта управління є вирішення комплексу організаційних, технічних, соціальних, психологічних, економічних та інших проблем, які становлять реальну чи потенційну загрозу для успішної реалізації процесу управління.

Слід зазначити, що при дослідженні безпекових аспектів управління підприємством, ключову позицію займає служба безпеки або відповідний підрозділ (фахівець, на якого покладено безпекові функції). Управління на підприємстві повинне забезпечуватися ефективним функціонуванням системи економічної безпеки з таргетуванням на своєчасне виявлення й зменшення можливих ризиків та протидії негативному впливу загроз.

Щодо об'єкта управлінської діяльності, то І. Медведєв [92, с. 3] визначає це поняття як певну керовану систему, на яку безпосередньо здійснюється управлінський вплив, що приводить до зміни її структурного та функціонального стану. В. Малиновський [85, с. 124] розуміє поняття «об'єкт управління» як систему, яка підпорядковується вказівкам та рішенням суб'єкта управління.

Узагальнюючи теоретичний розгляд [16;20;102;137;175;122], зауважимо, що суб'єкт управління – це частина системи, яка здійснює управлінський вплив за допомогою механізмів для досягнення поставленої мети та отримання бажаних результатів від об'єкта. Під об'єктом управління слід розуміти сукупність елементів відносин та процесів, яка безпосередньо підпорядковується управлінському впливу суб'єкта управління через дію

відповідних механізмів для приведення об'єкта в новий, бажаний стан або ж досягнення поставлених цілей та результатів.

Зважаючи на сказане вище, основною метою управлінської діяльності є досягнення поставлених завдань, а також забезпечення оптимального та перманентного функціонування конкретної організаційної соціально-економічної системи через підвищення результативності діяльності, зокрема безпекової.

Розглядаючи основні завдання, що виконуються під час функціонування управлінської системи, варто навести позицію О. Осовського [119, с. 219], який виділяє такі: формування мети, цілей та підцілей функціонування системи управління; створення відповідних організаційних, матеріально-технічних та психологічних умов для найбільш успішної реалізації процесу управління; формування паритетності між окремими управлінськими механізмами; координація всіх елементів системи управління.

Більш детально визначає завдання процесу управління З. Румянцева [141, с. 73]. На думку дослідниці, таким є: координування та кооперація діяльності всіх елементів управління; формування комунікативних зав'язків між всіма членами процесу управління як на рівні суб'єктів, так і на рівні об'єктів управління; збір, аналіз та оцінка всієї інформації, яка надходить в процесі реалізації управлінської діяльності; контроль та оцінка отриманих проміжних та кінцевих результатів.

На підставі узагальнення пропонованих наукових підходів [13;118;174;22] можна стверджувати, що основними завданнями системи управління повинні бути:

- а) узгодження функціональної діяльності всіх елементів управлінської системи;
- б) формування відповідного ресурсного забезпечення для безперешкодної реалізації процесу управління;

в) перманентний збір, аналіз та оцінка всієї вхідної та вихідної інформації, яка надходить у процесі реалізації управлінських дій для повноцінної оцінки їх ефективності;

г) забезпечення раціональної реалізації процесу управління, як щодо ресурсного забезпечення, так і в контексті найбільш оперативної досяжності кінцевих результатів;

д) контроль та недопущення кризових ситуацій у процесі реалізації управлінської діяльності;

ж) уникнення/мінімізація ризику для недопущення розвитку загрози.

Усвідомлення сутності управління неможливе без розгляду основних принципів, що лежать в основі цього процесу. Для більш повного розуміння сутності та особливостей реалізації управління підприємством подаємо опис основних принципів реалізації безпекових аспектів у системі управління на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні принципи реалізації безпекових аспектів у системі управління підприємством

Принцип	Сутність принципу
науковості	весь процес управління на підприємстві повинен спиратись на науково-обґрунтовані методи та техніки забезпечення безпеки. Безпекова стратегія управління повинна відповідати сучасним методичним та етичним нормам управлінської парадигми
ефективності	означає, що в кінцевому результаті весь процес управління на підприємстві повинен приносити позитивні результати та сприяти формуванню безпекових умов розвитку
ієрархічності	процес управління на підприємстві повинен мати форму наступності управлінських рішень, де вища ланка керівництва віддає управлінські накази нижчій ланці
адаптивності	процес управління на підприємстві не повинен бути статичний. З огляду на швидкоплинність зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства, безпекові управлінські рішення повинні оперативно та ефективно змінюватись у відповідь на ці зміни
антикризовості	при формуванні і реалізації управлінських рішень слід чітко дотримуватися правила уможливлення створення умов для недопущення та попередження будь-яких форм кризових ситуацій. Будь-яка система управління на підприємстві повинна бути максимально кризостійкою через уникнення/мінімізацію ризику для недопущення розвитку загрози

*Узагальнено автором за основи джерел: [102;8]*

За результатами проведеного дослідження сформуємо теоретичну модель сутності управління підприємством. При цьому слід зауважити, що сучасні концепції управління відображають еволюцію управлінської думки, адаптацію до викликів глобального середовища та трансформацію підходів до організації діяльності. Сучасні управлінські концепції виступають підґрунтям для формування дієвих управлінських рішень, побудови стратегії безпекового розвитку. На рис. 1.2 представлено авторське бачення теоретичних аспектів сутності управління підприємством.

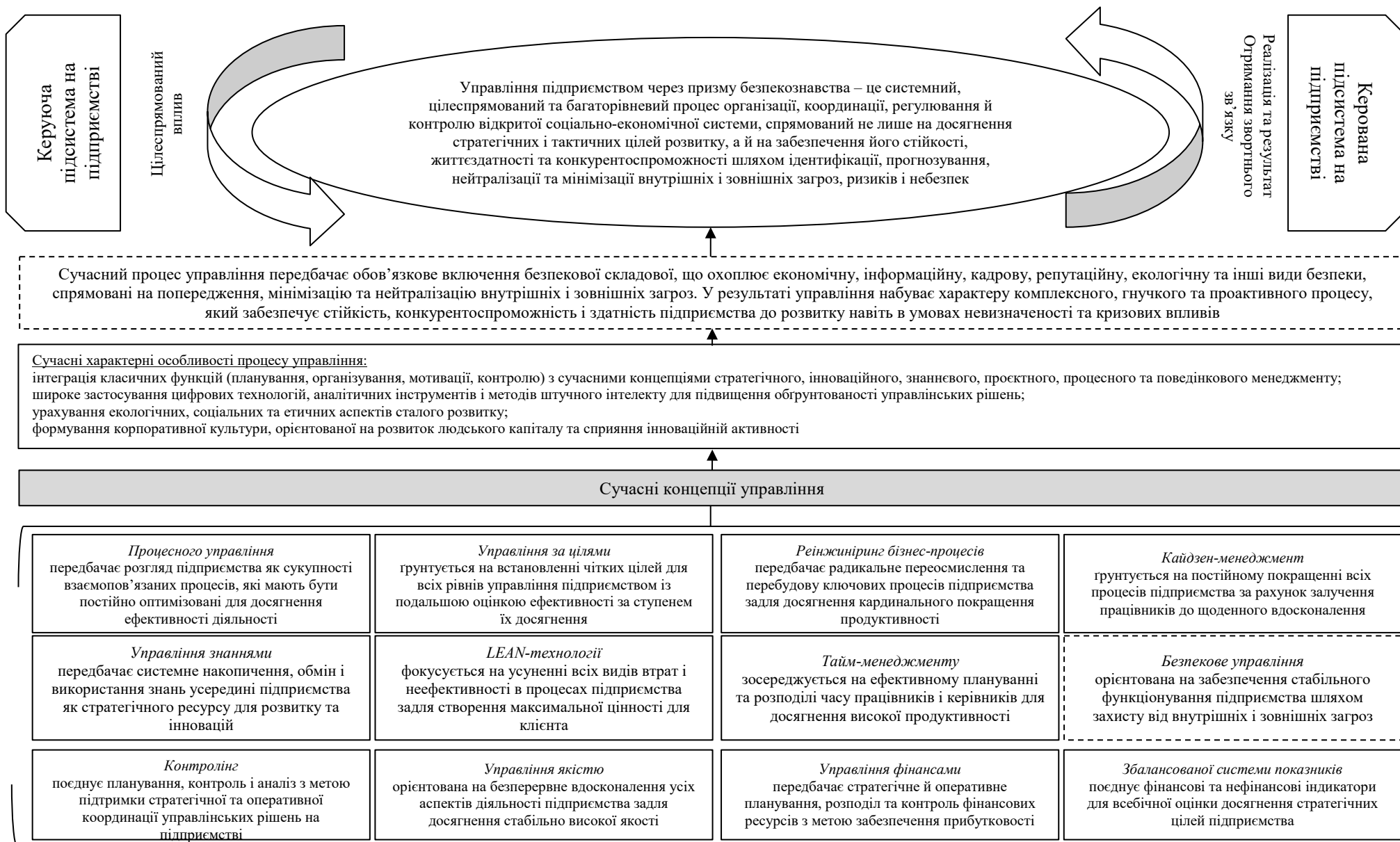


Рис.1.2. Теоретична модель сутності управління підприємством (сформовано автором)

Примітка: --- запропоновано автором

Повертаючись до питання важливості безпекових аспектів для процесу управління підприємством, зауважимо, що їх ігнорування неминуче посилить негативний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, а це спричинить формування кризи, яка з часом перетвориться на явну кризову ситуацію, що потребуватиме кваліфікованої управлінської реакції від соціально-економічної системи (рис. 1.3).

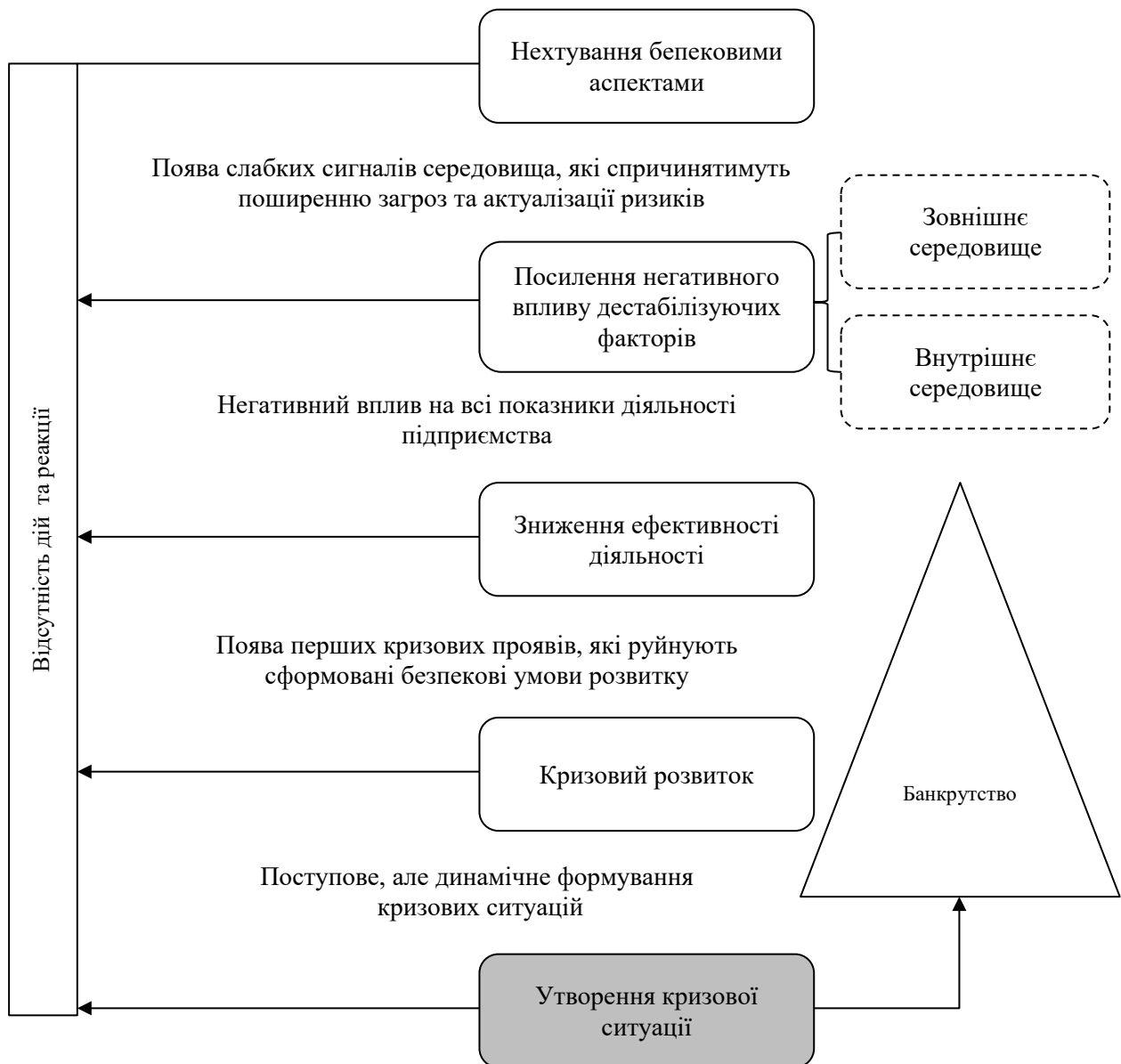


Рис. 1.3. Наслідки ігнорування безпекових аспектів у процесі управління підприємством

*Сформовано автором*

При цьому слід наголосити, що окремої уваги потребує робота зі слабкими сигналами, тобто ранніми, малопомітними відхиленнями в

показниках процесів, які ще не мають форми очевидної проблеми, але вже відображають зростання вразливості підприємства. До таких сигналів можуть належати погіршення платіжної дисципліни контрагентів, зростання частки простроченої дебіторської заборгованості, зниження маржинальності, затримки поставок, збільшення частоти дрібних інцидентів у внутрішньому контролі, а також непрямі ознаки кадрової нестабільності або витоку інформації. Їх значущість полягає в тому, що саме на цій стадії управлінський вплив є найменш витратним, оскільки достатньо точкових коригувальних дій, які зупиняють накопичення негативних ефектів і не допускають переходу наявних ризиків у кризове явище. Відповідно, здатність реагувати на слабкі сигнали має розглядатися як один із ключових критеріїв зрілості системи економічної безпеки підприємства та як практичний механізм поєднання безпекової і антикризової діяльності. Така реакція передбачає регулярний моніторинг значень індикаторів, наявність порогових значень для запуску управлінських процедур, чіткий розподіл відповідальності між суб'єктами безпеки і керівництвом, а також швидке прийняття рішень, спрямованих на усунення причин відхилень.

Таким чином, концепція управління пройшла значний еволюційний шлях, трансформувавшись з управлінських дій, які орієнтувалися на окремі види і сфери діяльності, в окрему наукову дисципліну, поле діяльності якої охоплює всі сфери людського життя і яка є загально визнаною умовою продовження розвитку суспільства.

Управління існує на всіх ієрархічних рівнях людської діяльності. Одним із найпоширеніших, і відповідно, таким, що формує розвиток економіки, є управління підприємством. Попри те що його базові сутнісні характеристики відповідають основним елементам уніфікованої теорії управління, розвиток підприємств зумовив паралельний активний розвиток теорії управління, в структуру та зміст якої включено елементи психології управління, а також елементи захисту від потенційних та реальних загроз, ризиків та кризових ситуацій. Сьогодні ігнорування безпекових аспектів

може мати для підприємства наслідком актуалізацію кризових ситуацій, управління якими становить окремий науковий напрям дослідження.

## **1.2. Понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями**

Нестабільність сучасного середовища існування людини робить кризи нерозривним супутником усієї людської діяльності, починаючи від індивідуальних криз у фізіологічному та психічному стані і закінчуючи загрозами настання екзистенційних криз, які можуть чинити негативний вплив на все людство. Окрім того, з посиленням глобалізаційних процесів кризи вже практично не можуть обмежитись однією країною, охоплюючи щоразу значну кількість держав.

У період кризи система може припинити діяльність або адаптуватись та сформувати власні механізми протидії. З огляду на такий вплив та можливі значні негативні наслідки, питання дослідження явища кризи, а також пошук шляхів виходу з неї є актуальним та активно обговорюваним у колах як вітчизняних, так і світових науковців.

Щодо кризи на рівні підприємства можна стверджувати, що нестабільні умови функціонування сучасних підприємств, а також постійно зростаюча невизначеність економічного, політичного та соціального середовища зумовили значну частотність виникнення криз, посилення їх впливу та наслідків. Питання формування чіткої системи управління кризовими ситуаціями та протистояння їх негативному впливу, що реалізується як усередині підприємства, так і за його межами, стало ключовою умовою виживання, подальшого розвитку та збереження конкурентоспроможності підприємства [84, с. 22].

У вивченні природи, сутності та складових кризи передусім є доцільним детально дослідити еволюційний розвиток поняття «криза», її вплив на діяльність підприємства у різні періоди світової історії.

Розглядаючи історичний генезис явища кризи, неважко побачити, що воно супроводжує людство протягом усієї історії розвитку цивілізації. У часи первісного людського ладу кризи стосувались окремих племен та общин та здебільшого були пов'язані із несприятливими природними явищами, катаклізмами, що порушували нормальну життєдіяльність первісних людей. Через непередбачуваність джерела виникнення, кризи були практично не контрольованими, тому важко піддавались корекції та превенції. Із розвитком суспільного ладу термін «криза» почали активно використовувати в медицині та театральному мистецтві. При чому в медицині він трактувався як різка зміна перебігу хвороби або як зміна фізіологічного стану пацієнта, а в театральному мистецтві цим словом позначався кульмінаційний момент вистави, що був ключовим для розуміння сюжету глядачами [220, с. 89].

На думку визначного історика Ф. Кея [172, с. 13], перший задокументований випадок кризи датується 88 роком до нашої ери. Ця криза стосувалась порушень у роботі фінансово-грошової системи Римської імперії.

З розвитком державності кризи почали поділяти залежно від джерела існування та цілі впливу. У період Античності почали з'являтися перші наукові праці, в яких розглядались сутність і механізми впливу кризи на різні сфери суспільства. Так, у праці Ксенофонта «Ойкономія» описано базові принципи сучасної економіки та механізмів діяльності фінансової системи. У цьому трактаті було також наголошено, що основною загрозою для розвитку суспільства є певні негативні явища, що можуть спричинити занепад держави, зниження ремісництва та сільськогосподарської системи [139, с. 303]. На думку Ксенофонта, з-поміж усіх негативних чинників ключовими кризами виступали війна, недосконалість та нераціональність реалізації

державної влади. Необхідно зазначити, що на цьому етапі кризи мали локальний характер, більшість філософів досліджували явище кризи переважно в контексті рівня наслідків для окремої галузі. Так, Аристотель, розвиваючи наукові думки Ксенофонта, у своїх працях «Політика», «Риторика» та «Нікомахова Етика» стверджував, що недостатній рівень обізнаності керівного складу країни неминуче призводить до появи кризи у фінансовій системі, що в подальшому буде впливати на окремі домогосподарства та ремісників [205, с. 100]. На його думку, при недосвідченій та неефективній державній владі розвиток окремого приватного господарства просто неможливий, тому що саме держава є продуцентом законів та правил, які повинні захищати окремих громадян та приватних ремісників від проявів кризи.

Вивчати природу кризи та її наслідків продовжив А. Сміт, який у своїй науковій праці «Дослідження природи та причин багатства народів» виділяв окремі ситуації спаду та потрясіння економіки, називаючи це «перегрівками» економічної системи. Так, описуючи перші науково обґрунтовані витoki теорії криз, А. Сміт здебільшого вбачав причинами таких явищ спекулятивні дії підприємців, перевиробництво або недовиробництво товарів і послуг [182, с. 228].

Перше чітко сформульоване поняття «криза» було запропоноване С. Міллом та К. Марксом в середині XIX століття. На думку К. Маркса, до XVIII століття, до промислових революцій, поняття «криза» не варто застосовувати навіть у контексті локальних змін в національних економіках, з огляду на недорозвинутість до того часу сфери промисловості. Із розвитком промисловості та формуванням капіталістичних рис економіки, на думку науковця, кризи зазнали помітних трансформацій. У своїй праці «Капітал» він вперше описав таку властивість криз, як циклічність, визначивши, що в середньому світові кризи виникають з періодичністю в 10 років [201, с. 50].

Доцільно зазначити, що через недосконалість та недорозвинутість міждержавних зав'язків, до 20-го століття кризи мали здебільшого локальний характер та охоплювали дві-три держави. Такий обмежений радіус впливу криз не позначався значним чином на світовому порядку, однак призводив до кардинальних змін всередині окремої країни, або примушуючи владні структури та законодавчі органи до радикальної перебудови та інтенсифікації внутрішнього розвитку, механізмів безпеки та відновлення сфери впливу кризи, або ж зумовлюючи деградацію окремих сфер економічної системи та втрату позицій країни на міжнародній арені.

Деякі науковці вважають, що перша повноцінно описана та систематизована у наслідках та проявах криза датується 1636 роком. Вона сталась у Голландії, тривала один календарний рік та була названа «тюльпановою кризою». Особливістю цієї кризи стало те, що її прояви та негативні ефекти позначились переважно на дрібних та середніх підприємствах, а не на державному виробничому секторі чи позиції держави на міжнародній арені [134, с. 51]. Більшість науковців, які вивчають еволюцію явища кризи, наполягають, що перша фінансово-економічна криза глобального характеру відбувалась в 1825 році на теренах Великобританії. Трансформації внаслідок кризи зачіпали не лише цю країну, а й економічні системи Франції та США. Ця криза мала катастрофічні наслідки, зокрема вже в 1826 році 10 % банківських установ Англії та Уельсу збанкрутували [223, с. 343].

Після згаданої масштабної кризи Великобританія, її промисловість та економіка опинились в становищі, яке зумовлювало настання криз приблизно кожні 10 років. З огляду на це, криза 1857 року не стала несподіванкою, як для приватних підприємств, так і для державного регулятора. Але її масштаби вразили всю Європу та Америку. Внаслідок цієї кризи більшість банків Великобританії тимчасово відмовилися видавати депозити, що зумовило значну паніку серед підприємців та звичайних людей, яку можна

було зупинити лише військовою силою. Не менш загрозливими наслідками ця криза трансформувалася в США, зумовивши практично повний обвал фінансової системи [221, с.8].

Після завершення аналізованої кризи до державних регуляторів в європейських країнах та США прийшло чітке розуміння, що така ситуація, умови та ризики, з якими погоджуються працювати фінансові установи, є неприйнятною, і розвиток системи фінансових установ та їх активна співпраця з підприємствами різних рівнів може зумовити значні кризи, як в окремій країні, так і на глобальному рівні. Відомо, що внаслідок кризи 1858 року Банк Англії призупинив масове надання кредитів обліковим домам, змусивши їх страхувати власну діяльність та формувати внутрішні резерви, таким чином зробивши їх більш незалежними та значно зменшивши кількість неефективних установ на ринку фінансових послуг [195, с. 1066].

Наступною масштабною кризою вважається криза 1929 року, яка увійшла в історію під назвою Велика депресія. На думку більшості науковців, ця криза є найбільшою за охопленням країн та наслідками в 20 столітті. Датою початку кризи вважається 24 жовтня 1929 року, день, який був названий «чорним четвергом» і в який стався обвал фондового ринку в США [199, с. 85].

Однією з причин виникнення вказаної кризи вважають той факт, що саме в цей час відбулось значне прискорення виробництва нових товарів та розвитку промисловості, в той час як попит та рівень купівельної спроможності практично не змінилися. Такий стан зумовив активне втручання держави у сферу підприємництва та промисловості, що призвело до порушення ключових промислових та господарських зв'язків, торгових шляхів, знецінення національної валюти та збільшення боргових зобов'язань.

Унаслідок таких дій світове виробництво зменшилось на 45 %, торговельна активність – на 56 %. Зокрема, у США підприємницька активність зменшилась на 46 %, у Німеччині – на 41 %, у Франції – на 32 %, у

Великобританії на 24 % [91, с. 376]. Не менш вражаючі цифри, які свідчать про масовий та катастрофічний характер описуваної кризи, фіксують масштаби безробіття. Так, у світовому масштабі криза зумовила втрату роботи 40 млн осіб (найбільше у США – 17 млн осіб, Німеччині – 7,5 млн осіб, Англії – 4 млн осіб) [211, с. 386].

У пошуках шляхів подолання кризи країни поділились на два табори: ті, які використовували демократичні методи відновлення (США, Англія, Франція) та тоталітарні методи (Німеччина). Основою демократичних методів відновлення були зміцнення державного устрою, стимулювання та розвиток малого та середнього бізнесу, зміцнення позицій державних інституцій; систему тоталітарних методів склали реалізація планової економіки, проведення жорстокої грошової реформи та примусового зниження рівня безробіття [211, с. 390].

Наступною кризою, яка позначилась практично на всіх країнах, стала Міжнародна фінансово-економічна криза 2008 року. Вона розпочалась на території США. Причиною цієї кризи вважають катастрофічну на той час політику масових кредитів, значну частку яких не було повернуто. Банківські установи намагались відновити власні ресурси за рахунку масового продажу житла, що спричинило обвал ринку нерухомості та наступне падіння фондових ринків. З огляду на те, що в 2008 році економічні системи країн тісно переплітались між собою, негаразди та наслідки кризи одразу відчували інші країни [10, с. 225]. Для того щоб подолати кризу, знадобились узгоджені зусилля світової економічної спільноти [152, с. 175].

Сьогодні людство також переживає значні потрясіння та кризи. Так, коронавірусна пандемія стала першою за багато років причиною кризи нетехногенного характеру. Значні обмеження та пандемічні заборони зумовили банкрутства сотень підприємств по всьому світу. Окрім того, війна, розпочата російською федерацією у 2022 році, стала новим системним потрясінням глобального масштабу, яке поряд із трагічно обірваними

людськими життями спричинило структурні зміни у фінансово-економічних процесах, посилило волатильність ринків і підвищило рівень невизначеності для бізнесу. У такому зовнішньому середовищі особливої ваги набуває реагування не лише на очевидні кризові прояви, а й на слабкі сигнали, оскільки саме ранні відхилення в показниках збуту, логістики, платіжної дисципліни, вартості ресурсів та поведінці контрагентів часто є першими індикаторами наближення кризи та дають змогу вчасно активувати безпекозабезпечувальні й антикризові рішення.

Таким чином, кризи супроводжували людство на всьому його історичному шляху, змінюючись та ускладнюючись з огляду на нові суспільні лади, державні устрої та розвиток економічної системи. Цей процес схематично зображено на рис. 1.4.

Нині поняття «криза» використовується у багатьох сферах життєдіяльності суспільства. У науковій літературі знаходимо різноманітні визначення цього терміна. Розглянемо уніфіковані загальнотеоретичні визначення (Додаток Б).

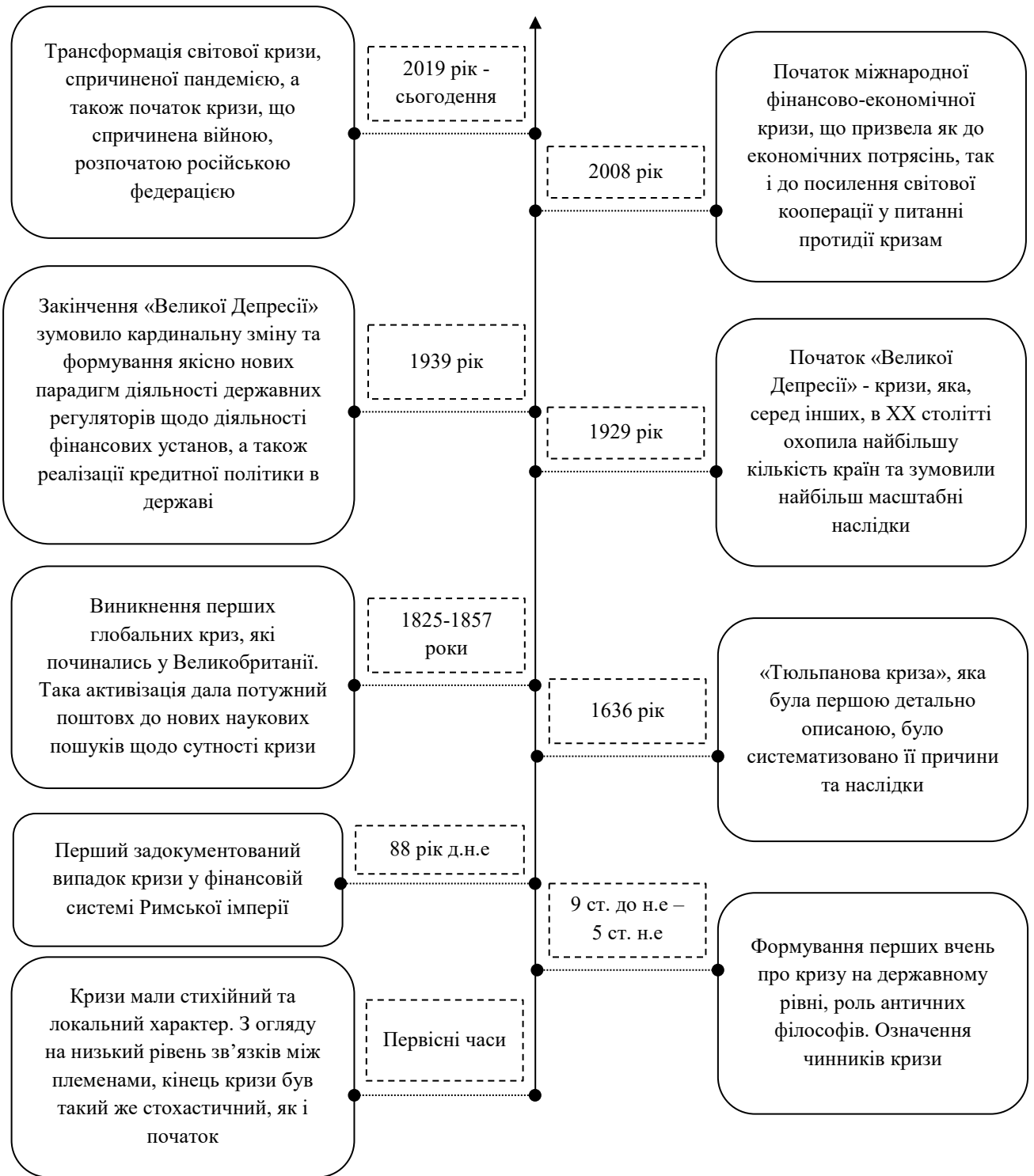


Рис. 1.4. Еволюція кризи у світовій історії

Сформовано автором

А. Чернявський [179, с. 90] визначає поняття кризи як критичний та вирішальний етап діяльності системи, під час якого на систему діють зовнішні або внутрішні чинники впливу, що вимагає від системи кардинально нових механізмів реагування. Як закономірний період функціональної діяльності системи поняття «криза» розглядають у своєму дослідженні М. Бутко та С. Матренко [17, с. 4], визначаючи, що він спричинений екзогенними чи ендогенними факторами впливу (в тому числі змінами у світовій економіці). Окрім того, автори зауважують, що настання кризи вимагає від системи реалізації дієвих заходів протидії та адаптації, а іноді і формування якісно нової концепції розвитку та функціонування.

О. Маковоз та А. Авагімов [83, с. 200] вважають, що поняття «криза» означає певний стан системи, під час якого реалізуються незворотні процеси зміни її ключових складових, втрата старих та поява перспективи формування нових функціональних зв'язків всередині системи, а також порушення її збалансованого функціонування. В. Гобела [32, с. 14] стверджує, що криза – це «явище, що пов'язане з технологічними циклами, кризовими явищами, функціонування яких є результатом упровадження досягнень науки і техніки, що впливає на стійкість підприємств».

На нашу думку, поняття «криза» слід трактувати як подію системного характеру, яка спричиняє поступову, тотальну або часткову руйнацію елементів, що відповідають за функціонування соціально-економічної системи.

Поняття «кризова ситуація» також по-різному трактується в сучасній науковій літературі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Визначення поняття «кризова ситуація»

Автор, джерело	Трактування поняття
Н. Ляшенко [82, с. 21]	Переломний стан функціонування системи, під час якого на неї впливають зовнішні або внутрішні фактори впливу, та який вимагає реалізації заходів реагування на дані фактори
К. Мельник [93, с. 2]	Певний перехідний та переломний момент у процесі життєдіяльності системи, який несе небезпеку та може стати причиною її руйнування
Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України..» [132]	Крайній ступінь загострення протиріччя, а також настання різкого дисбалансу та дестабілізації становища у різних сферах діяльності людини, регіонів та цілої країни
Ю. Бабков, М. Адамчук [8, с. 25]	Ситуація, яка характеризується високим рівнем напруженості та склалась по причині негативної діяльності та впливу на систему, що може призвести до настання шкоди та вимагає оперативних заходів корегування
О. Гарматюк [26, с. 30]	Певний виклик та стимул для системи, що вимагає від неї мобілізації власних ресурсів перебудови та вдосконалення
А. Бюргер [194, с. 19]	Будь-яка зміна усталеного функціонування системи, перехід системи в становище, яке є кардинально відмінним за основними параметрами та якостями, погіршення стабільності системи
В. Гобела [32, с. 24]	Явище, що виникає через відсутність модернізації, диверсифікації та інновацій виробництва і систем прогнозування та реагування

*Систематизовано автором*

Як бачимо, на думку Н. Ляшенко [82, с. 21], поняття «кризова ситуація» слід розуміти як переломний стан функціонування системи, під час якого на неї впливають зовнішні або внутрішні фактори впливу та який вимагає реалізації заходів реагування на такі фактори.

Як будь-яку зміну усталеного стану функціонування системи, а також як її перехід у нове якісне та кількісне становище системи, яке є кардинально відмінним за основними параметрами та якостями, термін «кризова ситуація» визначає вчений А. Бюргер [194, с. 19]

Ю. Бабков та М. Адамчук [8, с. 25] пояснюють цей термін як ситуацію, яка характеризується високим рівнем напруженості та склалась через

негативну діяльність та вплив на систему, що можуть завдати шкоди та вимагають оперативних заходів корегування.

На нашу думку, кризова ситуація на підприємстві через призму безпекознавства – це особливий стан функціонування соціально-економічної системи підприємства, що виникає під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів та характеризується порушенням рівноваги, зниженням стійкості та втратою здатності до ефективної реалізації виробничих, фінансових, кадрових та організаційних процесів.

З огляду на комплексність та багатоаспектність функціонування соціально-економічних систем більшість науковців поділяють кризові ситуації на певні види, враховуючи структурні частини соціально-економічної системи, в якій трансформується кризова ситуація, або ж функціональний елемент її діяльності. Так, І. Кулиняк, Г. Коpecь, Т. Горбенко [75, с.175] наполягають, що всі кризові ситуації у структурі функціонування підприємства слід поділяти саме за критерієм сфери їх первинної зміни. На їхню думку, слід виділяти такі види кризових ситуацій: фінансові, виробничі, соціальні, кадрові, інформаційні, управлінські, технічні. О. Коваленко [61, с. 120] виокремлює такі різновиди кризових ситуацій: виробнича, фінансова, кризова ситуація, пов'язана з втратою довіри до керівництва, управлінська та соціальна.

На нашу думку, згадані класифікації видів кризових ситуацій не можуть повною мірою описати сучасні особливості та тенденції появи кризових явищ у соціально-економічних системи. Узагальнюючи результати аналізу [83], можна визначити основні види кризових ситуацій:

1. Фінансова. Ця кризова ситуація характеризується можливою неплатоспроможністю соціально-економічної системи внаслідок прямого чи опосередкованого негативного впливу на її фінансову систему. Виникнення такої кризової ситуації також можливе через неефективний фінансовий менеджмент та неефективну фінансову політику, що може призвести до

зниження рівнів прибутку, збільшення заборгованості та критичного зниження фінансового потенціалу соціально-економічної системи.

2. Корпоративна. Полягає у виникненні кризових проявів у питанні формування корпоративної культури і стратегії функціонування соціально-економічної культури.

3. Виробнича, яка полягає у порушенні циклу виробництва, як на етапі необхідного ресурсного забезпечення, так і на етапі безпосереднього виготовлення продукції. Така кризова ситуація спричиняє зниження виробничого потенціалу соціально-економічної системи та погіршення конкурентоспроможності продукції.

4. Трудова. Передбачає виникнення кризових проявів у кадровій сфері, питанні забезпечення оптимальних умов роботи, проблем у реалізації системи менеджменту персоналом та вчасній виплаті заробітної плати.

5. Управлінська. Полягає у порушенні чи неефективності управлінських зв'язків та комунікацій, що може зумовити катастрофічні негативні наслідки для всіх сфер діяльності соціально-економічної системи.

6. Маркетингова. Ця кризова ситуація полягає у порушенні чи неефективності процесів та механізмів промоції продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку збуту. Неефективність маркетингової сфери та кризові прояви в ній можуть призвести до зниження рівня продажів, а відповідно і прибутків, зниження конкурентоспроможності продукції та всієї соціально-економічної системи по відношенню до конкуруючих суб'єктів.

7. Інвестиційна, що полягає у зниженні чи відсутності інвестиційних надходжень або їх нераціональному використанні, що може стати фактором призупинення розвитку соціально-економічної системи та погіршення конкурентних позицій. Кризова ситуація проявляється у втраті довіри інвесторів унаслідок зниження інвестиційної привабливості соціально-економічної системи та існування фактів нецільового використання коштів.

8. Інноваційна. Створення кризової ситуації на творчо-креативному рівні, яка з часом охоплює всю інноваційну діяльність соціально-економічної системи і створює кризові умови для зниження рівня та темпів інноваційної активності.

У контексті дослідження сутності та змісту поняття «кризова ситуація» важливим також є дослідити основні стадії її реалізації. На думку О. Польової [127, с. 23], в структурі розвитку кризової ситуації слід виділяти три стадії: рання (перші ознаки неефективності менеджменту, зниження рівня продажів, збільшення заборгованості); проміжна, яка характеризується подальшим погіршенням фінансового стану підприємства, проблемами у виплатах заробітної плати; пізня, яка характеризується порушенням циклу виробництва, нестачею матеріальних та людських ресурсів, збільшенням заборгованості до критичного рівня.

Натомість, на думку М. Сущенко та Г. Попової [154, с. 158], кризова ситуація на підприємстві проходить чотири стадії розвитку: перша стадія – зниження прибутковості підприємства; друга стадія – виснаження виробничих потужностей; третя стадія – зниження рівня резервів підприємства; четверта стадія – повна неплатоспроможність підприємства.

Розглянувши наукові джерела [17;134], вважаємо, що є доцільним виділяти п'ять стадій кризової ситуації (табл. 1.5).

Отже, на кожній стадії кризова ситуація має свої специфічні прояви та ознаки. З огляду на це, ключовим аспектом виходу з кризової ситуації є питання її управління. Питання управління кризовими ситуаціями є вкрай актуальним і привертає увагу багатьох науковців. На думку J. Vorut, A. Wrzalik [210, с. 406], поняття «управління кризовими ситуаціями» слід трактувати як певну систему дій, до якої входять процеси планування, організації, керівництва та моніторингу та інші дії, що направлені на досягнення поставлених перед системою цілей.

Таблиця 1.5

## Основні стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві

Стадія	Сутність стадії
0 стадія	Виникнення незначних проявів кризової ситуації у вигляді кризових ознак та негативних тенденцій в структурі функціонування соціально-економічної системи, які ще не впливають повною мірою на загальну її результативність, але зумовлюють сповільнення окремих процесів
1 стадія	Кризові тенденції в структурі функціонування соціально-економічної системи набувають ознак кризової ситуації. Спостерігається зниження темпів продажів та виробництва, погіршення системи управління, яке формує заходи оперативного реагування, що не завжди встигають за рівнем погіршення ситуації
2 стадія	Системі безпеки соціально-економічної системи важко або вже неможливо справлятися з кризовою ситуацією, яка суттєво закріпилась і починає змінювати все більше функціональних та структурних сфер соціально-економічної системи
3 стадія	Кризова ситуація активно розвивається, починає охоплювати практично кожен елемент соціально-економічної системи. Зростає рівень заборгованості, падає рівень виробництва та продажів. Управлінська складова соціально-економічної системи намагається центрувати власну діяльність на найбільш критичних і вітальних сферах функціонування
4 стадія	Кризова ситуація розвинулась до критичного рівня, коли втрачається повний контроль, що супроводжується утворенням таких явищ, як неплатоспроможність та банкрутство. В іншому позитивному випадку, соціально-економічна система адаптується та реорганізує свою діяльність таким чином, щоб мінімізувати наслідки кризової ситуації, та продовжує функціонувати у новому вигляді

*Сформовано автором*

Як певний процес, який скерований на допомогу організації вирішити питання нівелювання впливу негативної події, що становить загрозу завдання шкоди організації, поняття «управління кризовими ситуаціями» трактують Дж. Банді, М. Фарер, С. Шорт, В. Кумбс [193, с.1662]. Натомість Ч. Пірсон, Дж. Клеір [218, с.60] визначають це поняття як певний систематизований процес, який може дати організації можливість передбачити та сформувати систему превенції кризовим явищам, у контексті формування заходів для запобігання їм чи нівелювання їхнього впливу.

З огляду на велику кількість та багатоаспектність трактувань поняття «управління кризовими ситуаціями» ми провели змістовно-аспектний аналіз цього поняття (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Змістовно-аспектний аналіз поняття «управління кризовими ситуаціями»

Ознака	Ключові складові
Ключова частина терміна	система [91]; процес [110; 40; 218; 193]; сукупність дій [210; 198; 183]; тип діяльності [140], зусилля [110]
Мета діяльності	подолання кризи [91; 156; 40; 218], досягнення цілей [102]; відновлення організації [198; 140]; взяти під контроль надзвичайну ситуацію [107; 183; 156]
Об'єкт діяльності	кризові явища [91;110]; організація [210; 40; 198; 140; 218; 108; 193]

*Сформовано автором*

Отже, поняття «управління кризовими ситуаціями» потрібно трактувати як сукупність заходів виявлення, аналізу, моніторингу негативного впливу кризових явищ і наслідків, що спричиняють дестабілізацію всіх елементів соціально-економічної системи для прийняття ефективних управлінських рішень. Метою процесу управління кризовими ситуаціями доцільно визначати як недопущення трансформації загроз і ризиків у кризове явище та, якщо такий перехід уже відбувся, як локалізацію дестабілізації та відновлення керованості підприємства із збереженням прийняттого рівня економічної безпеки. При цьому загроза виступає потенційним джерелом шкоди, ризик відображає імовірність і можливий масштаб реалізації цієї загрози, а криза є результатом накопичення та фактичної реалізації одного або кількох ризиків, що порушує критично важливі процеси, ресурси та інтереси учасників і призводить до втрат та зниження стійкості системи. Відповідно, процес управління кризовими ситуаціями має бути спрямованим на раннє виявлення загроз і ризиків як передкризових сигналів, їх моніторинг і аналіз, запуск безпекозабезпечувальних заходів та ухвалення рішень, які розривають причинно-наслідковий ланцюг від загрози до кризи, мінімізують наслідки

для фінансової, ресурсної, кадрової та інформаційної складових, а також забезпечують стабілізацію, відновлення і подальшу адаптацію підприємства до змін середовища.

Ключові завдання процесу управління кризовими ситуаціями у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства можна систематизувати таким чином:

1. Ідентифікація загроз і джерел ризику. Системно виявляти внутрішні та зовнішні чинники, які здатні спричинити втрати ресурсів, порушення процесів, погіршення платоспроможності або репутаційні збитки.

2. Оцінка ризиків і побудова причинно-наслідкового ланцюга. Визначати імовірність реалізації загроз, можливий масштаб наслідків і те, як саме вони можуть трансформуватися у кризове явище через накопичення негативних подій.

3. Моніторинг ранніх сигналів і порогових показників. Налаштовувати спостереження за фінансовими, операційними, кадровими та інформаційними індикаторами, щоб фіксувати передкризові відхилення та запускати реагування до фази різкої дестабілізації.

4. Вибір і запуск превентивних заходів. Реалізовувати дії, які розривають зв'язок між загрозою та кризою, наприклад посилення внутрішнього контролю, зменшення залежності від одного постачальника, перегляд договірних умов, підвищення дисципліни платежів.

5. Захист критичних ресурсів і процесів. Визначати, які активи та функції є критично важливими для виживання підприємства, і забезпечувати їх пріоритетний захист, зокрема фінансові потоки, інформаційні ресурси, ключові компетенції персоналу, виробничі та логістичні ланцюги.

Графічне зображення сутності управління кризовими ситуаціями представлено на рис. 1.5.

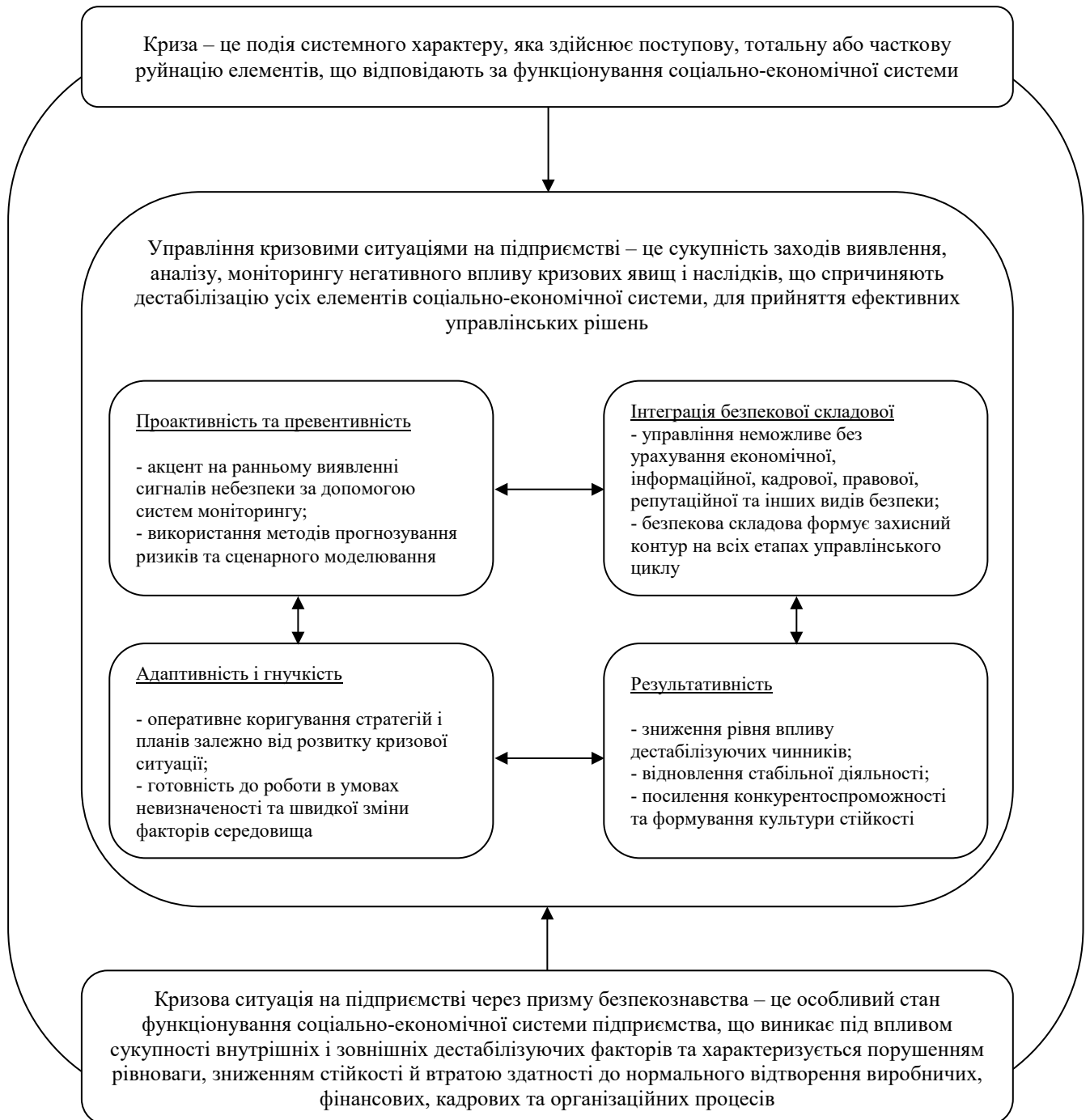


Рис. 1.5. Графічна форма розкриття сутності процесу управління кризовими ситуаціями

*Сформовано автором*

Таким чином, у результаті дослідження сутності явища кризи було виявлено, що кризові явища супроводжували людство протягом всього його еволюційного розвитку, ускладнюючись та посилюючись еквівалентно розвитку економічних та людських відносин. З огляду на значну актуальність та поширеність кризових ситуацій у структурі соціально-економічних систем

важливим питанням є детальне дослідження сутності формування управління кризовими ситуаціями, яке, у світлі сучасної нестабільності, зумовленої негативними наслідками пандемічних обмежень, а також повномасштабною війною, яка була почата російською федерацією, набуває особливої актуальності та критичної ваги в питанні збереження життєдіяльності та розвитку соціально-економічних систем.

### **1.3. Особливості системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві**

Своєчасне застосування інструментів запобігання кризовим ситуаціям та усунення їх наслідків є умовою досягнення довгострокової стійкості та ефективності функціонування соціально-економічної системи, в тому числі підприємств різної форми власності та видів діяльності. Дослідження, що проводяться задля розробки такого інструментарію, стикаються з об'єктивними труднощами, зумовленими складністю і багатогранністю кризи як явища у функціонуванні підприємства. Це породжує різноманітність визначень кризових ситуацій, що своєю чергою зумовлює неточність діагностики, неточність механізмів запобігання та подолання кризових ситуацій. Тому роботу з управління кризовими ситуаціями для таких соціально-економічних систем, як підприємства, слід розпочинати із застосуванням системного підходу.

Є доцільним наголосити, що будь-яке вирішення завдання запобігання та діагностики кризових ситуацій ґрунтується на моніторингу порушень узгодженості між параметрами функціонування підприємства та умовами середовища, зводиться до виявлення критеріїв такого порушення та визначення меж, за якими воно стає небезпечним для діяльності підприємства. Для створення інструментів управління кризовою ситуацією на рівні підприємства необхідно насамперед ідентифікувати невідповідності у процесі функціонування підприємства. Локалізація кризової ситуації

вимагає виокремлення зовнішньої складової, що негативно впливає на підприємства, і внутрішньої складової – компонента діяльності підприємства, не здатного ефективно функціонувати в умовах такого зовнішнього впливу. Наприклад, причиною кризової ситуації, пов'язаної із сезонним падінням попиту на продукцію, слід вважати невідповідність виробничої та збутової політики підприємства умовам ринку, що має сезонну циклічність. Після отримання такої інформації потрібно виділити шляхи корегування внутрішньої складової, яка зумовлює причину кризової ситуації.

У кожній соціально-економічній системі, у тому числі на підприємствах, взаємодія між людьми з економічних, психологічних, політичних чи соціальних причин може ускладнюватись. У разі невчасного виявлення чи затримки у процесі вирішення такі труднощі можуть спричинити формування певної кризової ситуації. Як уже було сказано вище, кризові ситуації бувають різними. Вони можуть бути викликані різними причинами і можуть виявлятися в різних сферах суспільних відносин. Залежно від цього у їх вирішенні братимуть участь ті чи інші служби та управлінці. У великих компаніях управління кризовими ситуаціями може розглядатися як окремий напрям роботи, що формує необхідність створення окремих підрозділів чи виокремлення штатних одиниць.

Управління кризовими ситуаціями може мати позитивні результати, якщо ґрунтуватиметься на аналізі причин та виявленні механізмів кризи. Отже, наукову розробку проблем управління кризовими ситуаціями необхідно здійснювати одночасно з аналізом і самої системи, яка вимагає такого типу управління.

Актуальності формування відповідної системи управління додає ще й той науково-практичний факт, що кризових ситуацій у розвитку підприємств уникнути неможливо, але схильність підприємства до виникнення криз розвитку формується через неефективне функціонування всіх підсистем управління. Важливу роль відіграє саме управління кризовими ситуаціями, яке ми розглядали у попередньому підрозділі. Воно закладає основу для

формування відповідної системи. Тільки через системний підхід можна управління кризовими ситуаціями розглядати як сукупність превентивних дій та заходів, спрямованих на раннє виявлення сигналів, що свідчать про наявність локальних (системних) проблем у функціонуванні та розвитку такої соціально-економічної системи, як підприємство. Важливим є те, як система управління справлятиметься з цим, щоб максимально швидко усунути всі проблем до початку активної фази розгортання кризової ситуації.

Практично склалося так, що будь-яке підприємство у різні періоди кожної стадії життєвого циклу може відчувати вплив кризових явищ, що ставить під загрозу як отримання прибутку, так й існування самого підприємства. Кризові ситуації найчастіше проявляються для керівництва несподівано, незважаючи на велику кількість існуючого програмного забезпечення та моделей прогнозування криз. Як показує практика, про виникнення кризової ситуації свідчить безліч фактів: скорочення доходів від продукції, зниження показників фінансово-господарської діяльності підприємств. При цьому слід звертати увагу на час розпізнання та настання кризових ситуацій відповідно до етапу розвитку життєвого циклу підприємства, що дозволяє говорити про актуальність дослідження цієї проблеми на рівні управління.

Можна стверджувати, що будь-яке сучасне підприємство, так чи інакше і за різних обставин, може стикатися з кризовою ситуацією. При цьому сама ефективність залежить від належної системи управління кризовими ситуаціями, яка визначається повнотою впливу зовнішніх факторів та власних можливостей підприємства для подолання кризових явищ на кожному етапі розвитку підприємства.

Насамперед, слід зрозуміти, як трактувати поняття «система» та «система управління». Поняття «система» нині активно використовується у всіх сферах життєдіяльності, від точних наук до звичайного побутового вжитку. Поняття «система» з'явилося у наукових трактатах епохи Античності в Древній Греції приблизно 2500 років тому. На той час поняття

«система» ототожнювалось з такими термінами, як «організм», «єдине ціле», «державний інститут». Поняття «система» активно використовували такі античні філософи, як Демокрит, Цицерон, Евклід та Аристотель [155, с. 131].

Саме Аристотель у своїй працях пропонує першу філософську систему на рівні держави, трактуючи її як єдине ціле, в структурі якої функціонує та переплітається велика кількість елементів, і завданням державного механізму є узгодження функціонування даних елементів [6, с. 148].

Саме з епохи Античності почалось невпорядковане, але активне використання елементів системності в питаннях узгодження знань та розвитку пізнання складних соціальних, суспільних, економічних та політичних явищ.

Ідея звертатись до системи як організаційної структури активно використовувалась в XVIII-XIX столітті німецькими науковцями, які зазначали, що будь-яку наукову галузь можна представити як систему із своїми унікальними ідеями, принципами та спрямуваннями [147, с. 76].

Значний розвиток системи як загальної наукової категорії відбувся з розвитком кібернетики, зокрема в наукових працях Н. Вінера. У його науковій роботі «Кібернетика» було продовжено та значно вдосконалено теорії типологізації систем, виявлення та означення зворотних та прямих системних зв'язків, синтезу та взаємодії систем, значення повноти та адекватності інформації для їх належного функціонування [217, с. 92].

Сьогодні система та системний підхід як наукова категорія включає в себе численну кількість математичних методів, прийомів та моделей, що базуються на принципах діалектичного мислення, логічного аналізу.

Наприклад, загальне бачення поняття «система» подає В. Базилевич [43, с.68], стверджуючи, що це сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують певну цілісну структуру. Із цією думкою солідарна Л. Заглинська [47, с. 18], яка також наголошує на сукупності певних елементів і зв'язків, що активно співпрацюють між собою.

Узагальнивши основні наукові погляди щодо сутності поняття «система», ми дійшли висновку, що такий термін слід трактувати як наукову категорію, яка знаходить застосування в різноманітних напрямках і означає певну сукупність елементів, які подібні та/або різні, проте тісно взаємодіють між собою, утворюючи певну структурну форму, що дає свій соціально-економічний ефект (табл. 1.7).

На нашу думку, система управління – це частина (підсистема) більшої системи, компонентами якої є групи взаємодіючих людей. Її функції полягають у сприйнятті певних завдань організації (входів) та подальшому виконанні набору дій (процесів), у яких виробляються рішення (виходи). Виходить свого роду модель «чорного ящика».

На думку В. Ячменьова [191, с. 44], система управління – це така сукупність дій принципів та методів, які необхідні для узгодження спільної діяльності. На безпековому аспектів наголошує М. Згуровський, який трактує систему управління як «обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки» [51, с. 461]. На жаль, у подібних трактуваннях губиться саме управління, і такі погляди більшою мірою характеризують поняття «система», ніж систему управління.

Таблиця 1.7

## Основні наукові погляди щодо сутності поняття «система»

Автор	Трактування сутності
О. Горбань, В. Бахрушин [34, с. 252]	Різноманітна кількість предметів, із взаємопов'язаними ознаками
В. Базилевич [43, с. 68]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують певну цілісну структуру
Г. Башнянин, Є. Шевчук [12, с. 37]	Сукупність всіх видів діяльності при певному процесі
Л. Заглинська [47, с. 18]	Сукупність елементів і зв'язків, які активно співпрацюють між собою
А. Чухно [117, с. 56]	Складна категорія, яка має свою структуру та закони функціонування і розвитку
Л. Заморська [50, с. 46]	Це не структура, не внутрішня будова чого-небудь, а безліч пов'язаних між собою елементів, що становить певне цілісне утворення

*Сформовано автором*

Слушним є визначення, запропоноване С. Пакуліним, який робить акцент на тому, що це поняття означає сукупність різноманітних напрямів управління, починаючи від фінансів і закінчуючи персоналом. На думку О. Іванілова [52, с. 241], поняття «система управління» слід визначати як систему принципів та механізмів ухвалення рішення, планування процесів, формування специфічних мотивацій та стимулювання.

Як специфічний спосіб взаємодій суб'єктів та об'єктів управління, а також метод формування зв'язків у структурі управління, що за умови реалізації дає можливість досягнути всіх поставлених перед системою цілей, поняття «система управління» визначає В. Приймак [130, с. 129].

С. Волошина [24, с. 80] у своїх дослідженнях трактує поняття «система управління» як специфічний комплекс методів, механізмів та інструментів, за

допомогою яких суб'єкт управління може реалізовувати власний вплив на об'єкт управління, що має на меті досягнення власних цілей та завдань.

Цікавим є бачення Н. Калюжної [57], яка вважає, що система управління – це організаційний вид стосунків між його суб'єктами і об'єктами відповідно. Як певну концепцію взаємопов'язаних компонентів розглядає систему управління А. Устенко. При цьому автор зазначає, що такими компонентами є: наукові знання і практичні навички керування різними об'єктами [162, с. 96].

Варто наголосити, що переважна більшість наукових поглядів зводиться до зміщення акценту саме на системі і тому, що вона собою представляє. На нашу думку, систему управління слід трактувати як певну сукупність елементів, притаманних управлінській діяльності, які подібні та/або різні, проте тісно взаємодіють між собою та реалізують управлінський процес з відповідним соціально-економічним ефектом на виході.

За результатами дослідження сутності понять системи та системи управління і враховуючи сформований погляд на управління кризовою ситуацією, ми дійшли висновку, що система управління кризовими ситуаціями на підприємстві повинна являти собою сукупність антикризових елементів, притаманних управлінській діяльності, які взаємодіють між собою та здійснюють цілісний вплив на реальні і потенціальні прояви кризових ситуацій в будь-яких складових цієї соціально-економічної системи.

Ключове місце в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві посідають визначена мета, об'єкт і суб'єкт. Метою управління кризовими ситуаціями на підприємстві є запобігання кризовій ситуації в певній соціально-економічній системі або зменшення її негативного впливу.

Суб'єктами управління кризовими ситуаціями на підприємстві можуть бути різні особи та системи, починаючи від керівника і закінчуючи навіть тими працівниками, які не є фахівцями з антикризової діяльності. Але головними мають бути саме працівники, які напряду або опосередковано дотичні до антикризової діяльності. Усіх їх можна назвати внутрішніми

суб'єктами управління кризовими ситуаціями. До зовнішніх можна віднести спеціалізовані установи та осіб, які залучаються до прогнозування кризових ситуацій, протидії їм на підприємстві.

Об'єктом управління кризовими ситуаціями на підприємстві вважається безпосередня кризова ситуація, процес її подолання, недопущення і запобігання їй. Вважаємо, що таке визначення варто скорегувати з урахуванням сутності самого поняття «кризова ситуація», яке було розглянуто у попередньому підрозділі.

Оскільки масштаб охоплення для кризи не має меж на підприємстві, об'єкт управління кризовими ситуаціями для кожного випадку слід визначати індивідуально з урахуванням стану, який склався, та діяльності самої соціально-економічної системи. При цьому кількість об'єктів може бути різною залежно від стадії розвитку тієї чи іншої кризової ситуації. У такій ситуації важливо, щоб система управління кризовими ситуаціями досягла максимальної ефективності. Саме тому в антикризовій діяльності слід визначати пріоритетність об'єктів і позначати їх як критично важливі або ті, які є відносно важливими.

Система управління кризовими ситуаціями на підприємстві не може функціонувати ефективно без застосування дієвих методів. Доцільно розглядати методи організаційно-адміністративного, фінансово-економічного та соціально-економічного характеру. Характер організаційно-адміністративних методів розкривається через відповідні накази, розпорядження, консультації, наради тощо. Фінансово-економічний характер методів проявляється у відповідному фінансово-матеріальному мотивуванні, інформаційних системах тощо. При соціально-психологічних методах застосовуються різноманітні методики впливу на персонал, який задіяний безпосередньо в управлінні кризовими ситуаціями на підприємстві.

На підставі аналізу сучасної наукової літератури [173;178;189], пропонуємо модель ключових елементів системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що представлена на рис. 1.6.

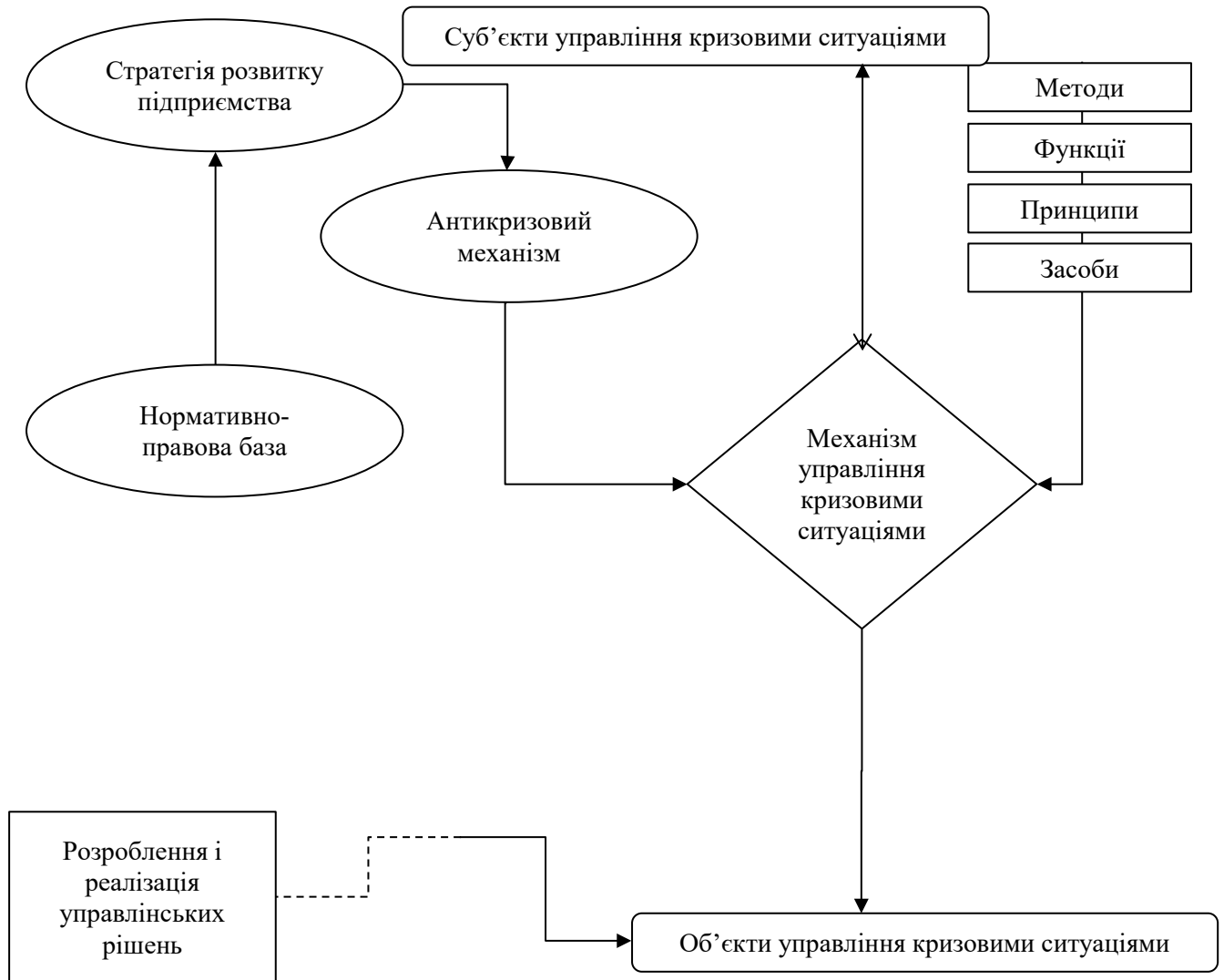


Рис. 1.6. Структура системи

управління кризовими ситуаціями на підприємстві

*Сформовано автором*

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження [149;146;138], виділимо концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Зауважимо при цьому, що у їх числі основними є ідентифікація кризових ситуацій, формулювання антикризової політики, розроблення антикризової стратегії проектування системи управління кризовими ситуаціями та реалізація процесу управління кризовими ситуаціями (рис. 1.7).

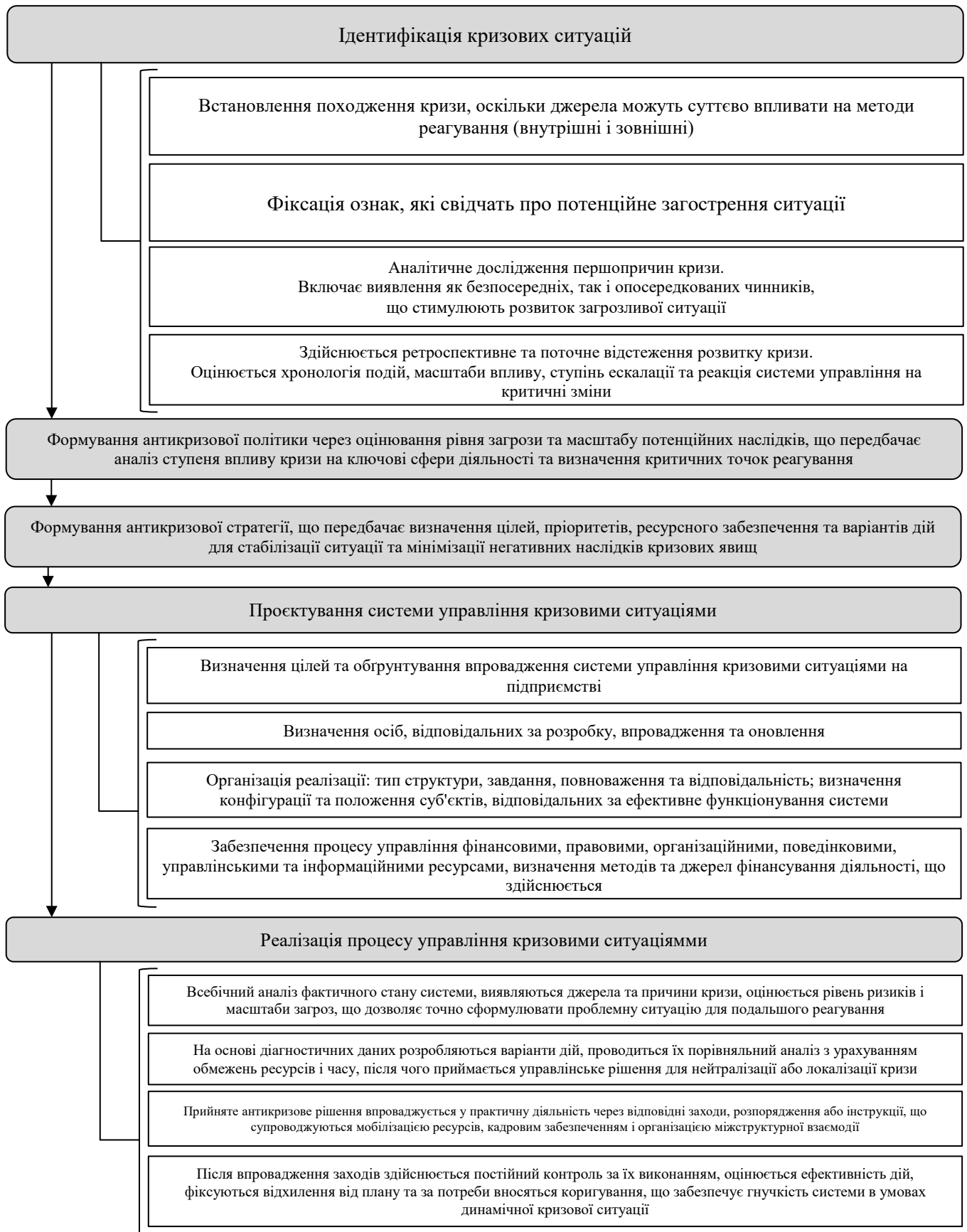


Рис.1.7. Концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві

*Сформовано автором*

Спираючись на визначені концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві (рис. 1.7), можна виокремити основні фази реагування на різних етапах реалізації процесу управління:

1. Фаза запобігання включає завдання, спрямовані на усунення або зменшення можливості виникнення загроз та їх наслідків. Ці дії включають аналіз загроз, прогнозування та стратегічне планування. В контексті економічної безпеки на цій фазі визначаються критичні процеси, встановлюються порогові значення ключових фінансових і операційних показників, а також пріоритети захисту ресурсів.

2. Фаза підготовки включає прогнозування наслідків потенційних загроз та мобілізацію максимальних ресурсів та ресурсів, необхідних під час кризи. На цьому етапі передусім розробляються плани антикризового управління, оперативні плани, здійснюються організація центрів антикризового управління, систем комунікації, попередження та оповіщення, створення баз даних та проведення навчання. Формуються резерви ліквідності, сценарні бюджети та альтернативні канали фінансування, щоб забезпечити платоспроможність у разі порушення грошових потоків. Також готуються процедури швидкого перегляду договорів, лімітів витрат і пріоритетів платежів, аби зберегти критичні ланцюги постачання та ключові зобов'язання.

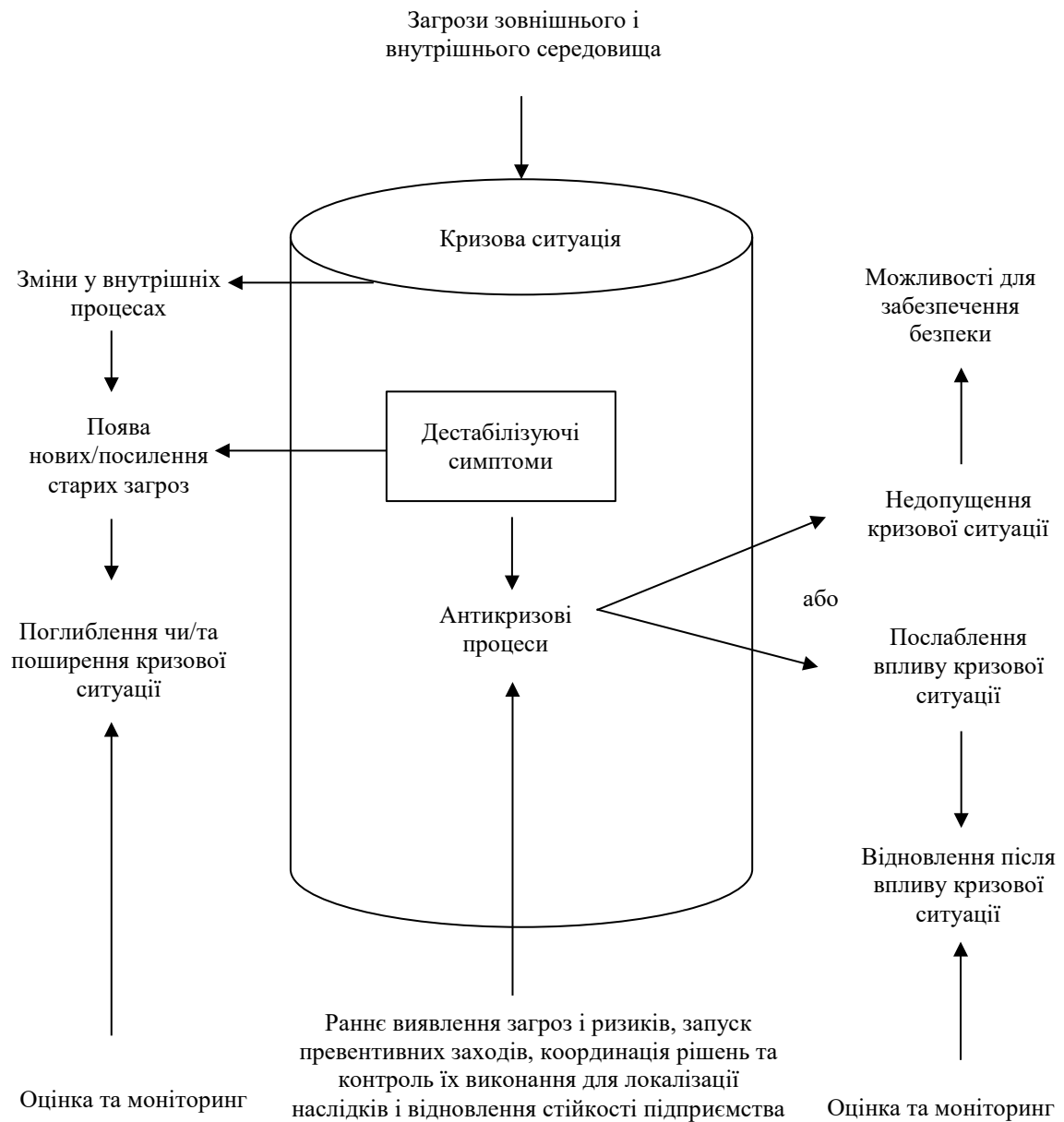
3. Фаза реагування передбачає реалізацію дій для активації рятувальних сил (включаючи створення команди з управління кризовими ситуаціями), процедур, підготовлених планів, системи попередження та оповіщення, а також цивільного захисту. Метою цього етапу є стримування джерел кризи, обмеження збитків та надання допомоги постраждалим. Оперативно запроваджуються режими фінансової стабілізації, зокрема тимчасові обмеження витрат, посилений контроль платежів і управління дебіторською заборгованістю для зменшення касових розривів. Паралельно реалізуються рішення щодо захисту інформаційних і матеріальних ресурсів, а

також підтримання безперервності критичних процесів, щоб обмежити прямі та непрямі економічні втрати.

4. Фаза відбудови передбачає дії, спрямовані на відновлення інфраструктури, її первісного характеру та її зміцнення. Фаза включає оцінку збитків, надання допомоги, поповнення запасів та розробку висновків із вжитих заходів. Проводиться фінансово-економічна оцінка збитків, відновлюється структура доходів і витрат, а також коригуються бюджети й фінансові плани з урахуванням нових ризиків. Одночасно переглядається політика економічної безпеки, посилюються контрольні процедури та закріплюються механізми запобігання повторенню кризових сценаріїв.

Узагальнення фаз запобігання, підготовки, реагування та відбудови утворює послідовний контур управління кризовими ситуаціями, який у площині економічної безпеки забезпечує перехід від раннього виявлення загроз до відновлення стійкості підприємства. На етапі запобігання формується основа захисту, оскільки визначаються критичні ресурси, встановлюються контрольні правила та зменшується імовірність реалізації загроз. На етапі підготовки підприємство створює необхідний запас спроможності до дій, зокрема через резерви ліквідності, сценарні плани та заздалегідь налаштовані процедури швидкого реагування. На етапі реагування рішення зосереджуються на локалізації збитків, підтриманні платоспроможності, збереженні критичних процесів і недопущенні ланцюгових порушень. На етапі відбудови відновлюється фінансова рівновага, коригуються політика безпеки та управлінські процедури, а також закріплюються висновки, які підвищують здатність підприємства протистояти майбутнім кризовим сценаріям.

При цьому, одним із ключових етапів залишається аналіз перебігу кризової ситуації, що дає змогу оцінити здатність системи протидіяти кризі, виявити слабкі місця в існуючих процедурах і встановити етапи, на яких можна було зменшити втрати (рис. 1.8).



**Рис. 1.8. Модель аналізу  
перебігу кризової ситуації на підприємстві**

*Сформовано автором*

У процесі дослідження встановлено, що будь-які антикризові процеси повинні починатися з виявлення дестабілізуючих симптомів і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими постійно здійснюються оцінка та моніторинг. При цьому місце цих процесів має бути одразу закладене в системі економічної безпеки підприємства (рис. 1.9).

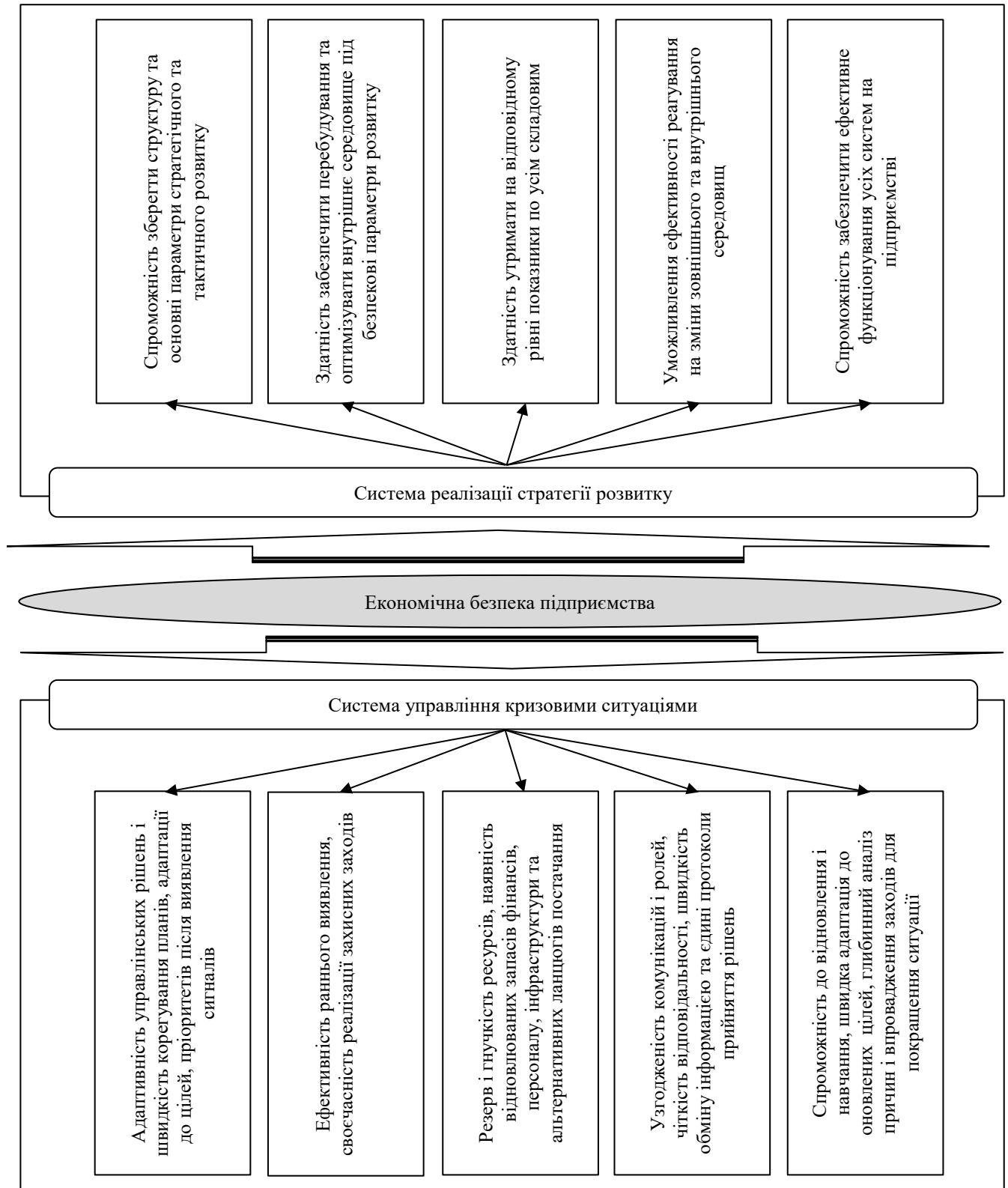


Рис. 1.9. Позичування управління кризовими ситуаціями в системі економічної безпеки підприємства

*Сформовано автором*

Зазначимо, що управління кризовими ситуаціями є складним процесом, який вимагає відповідних навичок, засобів, можливостей та інших

пріоритетних елементів, щоб досягнути максимального соціально-економічного ефекту, одним з яких повинна бути ефективна протидія будь-яким проявам кризи. Кризову ситуацію часто порівнюють із поняттям «інфекція» в медицині, коли поступово, з ігноруванням проблеми, «маленькі» прояви кризи утворюють кризові ситуації, які вже заповнюють увесь «організм» підприємства і призводять до фатального результату (банкрутство і тому подібне). Цього не можна допускати. Саме тому сьогодні актуалізується питання щодо системи управління кризовими ситуаціями. Для України воно набуло особливого значення починаючи з 2022 року. Українські підприємства стикаються з кризовими ситуаціями кожного дня через воєнний стан. З огляду на це у подальших дослідженнях буде проаналізовано функціонування українських підприємств і особливості управління кризовими ситуаціями в умовах війни.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами дослідження теоретико-методичних аспектів управління кризовими ситуаціями на підприємстві можна дійти таких висновків.

1. Визначено, що теорія управління, попри базові схожості та збереження ключових елементів, пройшла значний еволюційний шлях та розвивалась разом із розвитком людської цивілізації. Історико-еволюційний аналіз дозволив сформулювати авторське бачення того, що управління підприємством як поняття означає науково обґрунтований, узгоджений та систематичний вплив на функціональну та структурну складову, з метою формування оптимального робочого середовища, досягнення поставлених цілей, а також захисту діяльності підприємства від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, ризиків, загроз та кризових ситуацій, для створення відповідних безпекових умов розвитку. Представлені безпекові аспекти

«управління підприємством» уможливили побудову відповідної теоретичної моделі.

2. Розгляд кризи та її розуміння через призму часу дозволили більш повно визначити поняття «кризова ситуація». На нашу думку, кризову ситуацію потрібно трактувати як переломний стан функціонування системи, який зумовлений певним рівнем негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та вимагає від системи відповідної реакції і заходів, направлених на відновлення нормального функціонування та адаптації системи до нових умов існування. Розкриття сутності ключових понять уможливило формування узагальненого підходу до трактування управління кризовими ситуаціями разом із розширеною характеристикою процесу загалом.

3. З'ясовано, що будь-яке сучасне підприємство, так чи інакше і за різних обставин, може стикатися з кризовою ситуацією. При цьому, діяльність підприємств залежить від належної системи управління кризовими ситуаціями. З урахуванням основних функціональних аспектів управління кризовими ситуаціями на підприємстві було побудовано модель цього процесу. Це дозволило визначити, що управління кризовими ситуаціями є складним процесом, який вимагає відповідних навичок, засобів, можливостей, щоб досягнути максимального соціально-економічного ефекту, одним з яких повинна бути ефективна протидія проявам кризових ситуацій. Цей процес складається з великої кількості етапів, підпроцесів та фаз, одним із яких є аналіз перебігу кризової ситуації на підприємстві з метою формування подальших антикризових дій.

*Основні наукові результати опубліковано в працях: [109;108;170;208;171;104]*

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Аналіз змін у діяльності підприємств через призму кризових ситуацій

Як показують результати досліджень у підрозділі 1.2, наукова спільнота вкрай зацікавлена у вивченні кризових ситуацій та методів реагування на них. Це є закономірним, адже глобальна економіка регулярно переживає важкі кризи. Прикладами цього є фінансовий колапс 2008 року, пандемія COVID-19 і нинішнє повномасштабне збройне вторгнення в Україну. Такого роду потрясіння та зміни у зовнішньому середовищі суттєво змінюють макроекономічні умови функціонування сучасного підприємства. Під час кризи 2008–2009 років спостерігалось суттєве скорочення попиту на металургійну і хімічну продукцію, що призвело до значного падіння валютних надходжень. У результаті гривня девальвувала майже на 60 % [225], а підприємства відчули дефіцит обігових коштів та проблеми з ліквідністю. Цей досвід показав, що макроперепади вартісних та фінансових показників одразу позначаються на економіці бізнесу та суттєво впливають на поточний рівень економічної безпеки. Кризу 2008–2009 років називають попереджувальною, адже вона виявила слабкі місця економічної системи. В Україні вона супроводжувалася падінням рентабельності виробництва і закриттям підприємств: багато фірм зазнали нестачі обігових коштів, а рівень безробіття зростав. Економічні показники демонстрували суттєве сповільнення. Наприклад, під час пандемії ВВП сягнув двозначних відсотків, що звузило внутрішній ринок і залишило помітний слід на виробниках, зокрема аграрного сектору. Наслідком стало скорочення обсягів інвестицій та витіснення частини товарів з ринку через дефіцит готівкових коштів.

Активна фаза пандемії COVID-19 припала на 2020 рік та спричинила інші проблеми і загрози. Так, локдауни і карантинні обмеження спричинили переривання у ланцюгах постачання та зменшення попиту на окремі види продукції. Науковці, аналітики і практики наголошували, що посилені логістичні обмеження та збої у міжнародній торгівлі стали серйозними проблемами саме для аграрного сектору [197]. Разом із цим, сільське господарство як відносно відкрита структура (поля і ферми) зазнало менших обмежень у порівнянні з іншими галузями. Проте бракувало імпортованих ресурсів: добрив, пального, насіння, що спричинило додатковий стрес і змусило фермерів шукати альтернативних постачальників.

Найбільший шок сільськогосподарські підприємства відчували з початком повномасштабного збройного вторгнення російської федерації в Україну в лютому 2022 року. Російська агресія паралізувала основні експортні маршрути. Так, близько 90 % українського агроекспорту йшло через Чорне море і фактично було заблокованим. Україна не могла експортувати значну частину зернових та іншої продукції (яка до війни становила до 20 % ВВП), що миттєво позначилося на аграрному секторі. Підприємствам довелося шукати нові канали збуту (залізницею та автотранспортом), але повністю компенсувати морську логістику виявилось неможливо. Слід зазначити при цьому, що Україна є одним із лідерів світового аграрного виробництва: вона продукує близько 10 % світового обсягу пшениці, 15 % кукурудзи, 13 % ячменю та понад 50 % соняшникової олії [206]. Будь-які збої у постачанні української продукції одразу впливають на глобальні ринки. Зокрема, внаслідок блокади портів світові ціни на зерно різко пішли вгору, що спричинило продовольчу тривогу у багатьох країнах. Зменшення експорту позбавило аграріїв доходів і створило «бульбашку» перевиробництва на внутрішньому ринку з падінням цін.

Слід зазначити, що у 2019–2021 роках в Україні спостерігався поступовий спад кількості реально активних сільськогосподарських підприємств. Такого роду тренд відображав загальні структурні зміни в

галузі та внутрішні процеси реструктуризації аграрного сектору, які зумовлювали консолідацію бізнесу. Певну роль відіграла також пандемія COVID-19, що створила додаткові кризові складнощі для малих господарств, проте її негативний вплив на кількість підприємств був порівняно незначним на цьому етапі. У 2022 році кількість діючих аграрних підприємств впала майже на третину. Це обумовлено тим, що активні бойові дії та запровадження воєнного стану створили низку загроз для функціонування галузі (блокада портів, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників). Вважаємо, що значні втрати капіталу та сезонні перешкоди змусили багато підприємств призупинити діяльність або остаточно закритися. Хоча у 2023 році з'явилися ознаки помірною відновлення. Слід зауважити, що збереження власного безпекового потенціалу сільського господарства вимагало адаптивних кроків. Тому частково підприємства реорганізовувалися, перерозподіляючи ресурси в безпечні регіони. Державні органи влади спрямовують антикризове управління на підтримку таких підприємств, але негативний вплив загроз залишається суттєвим. Загалом за п'ять років цифри свідчать про стабільну тенденцію до скорочення чисельності бізнесів із різким негативним зсувом у 2022 році (рис. 2.1).

Протягом 2019–2021 років загальна кількість працюючих у сільському господарстві знизилася. Це пояснюється постійними змінами у зовнішньому середовищі, зокрема демографічними трендами та відтоком робочої сили. Проте одночасно середні витрати на персонал зростали. Свідченням цього є поступове підвищення зарплат в агропромисловості (внутрішні процеси оптимізації, зростання мінімальної оплати праці, а також вплив інфляційних процесів) навіть попри відносно меншу кількість працівників.

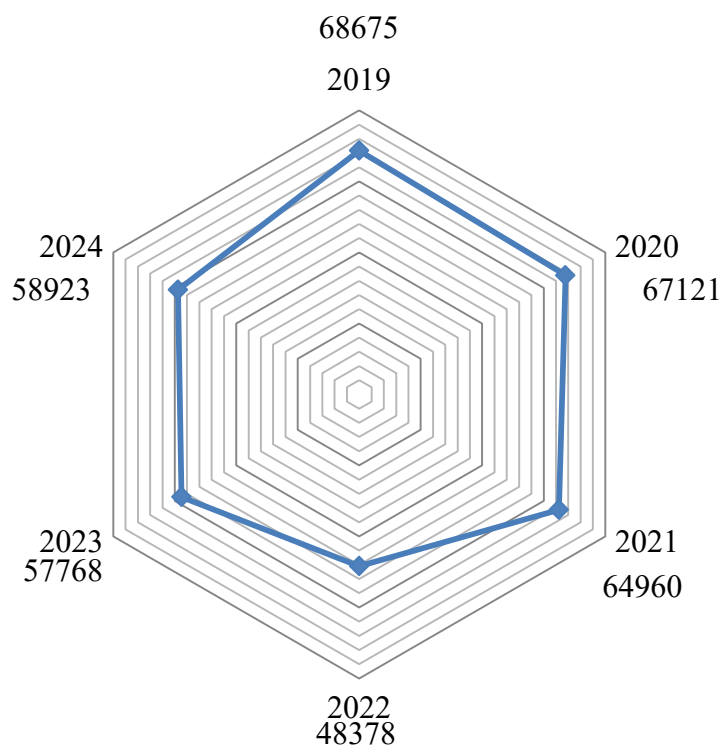


Рис. 2.1. Зміни в кількості діючих сільськогосподарських підприємств України за період 2019-2024 рр., од.

*Сформовано автором за даними джерел: [60]*

З початком повномасштабного збройного вторгнення в Україну внутрішні процеси в галузі суттєво порушилися. Вважається, що мобілізація трудових ресурсів та евакуація з небезпечних областей, де відбуваються постійні активні бойові дії, призвели до різкого падіння зайнятості в сільському господарстві. При цьому витрати на персонал також знизилися. Тут спостерігають різновекторні передумови. З одного боку, це пояснюється зменшенням кількості найманих робітників, з іншого – загальним падінням виручки. Процес скорочення працівників продовжився. Це може свідчити про значне підвищення середньої зарплати (очевидно, необхідність конкурувати за кадри у воєнний час), але разом із цим, це вказує на посилення тиску інфляції та зростання цін на ресурси. Отже, можна стверджувати, що у відповідь на кризу, галузь змушена була скорочувати

персонал, але одночасно збільшувати витрати на кожного працівника (рис. 2.2).

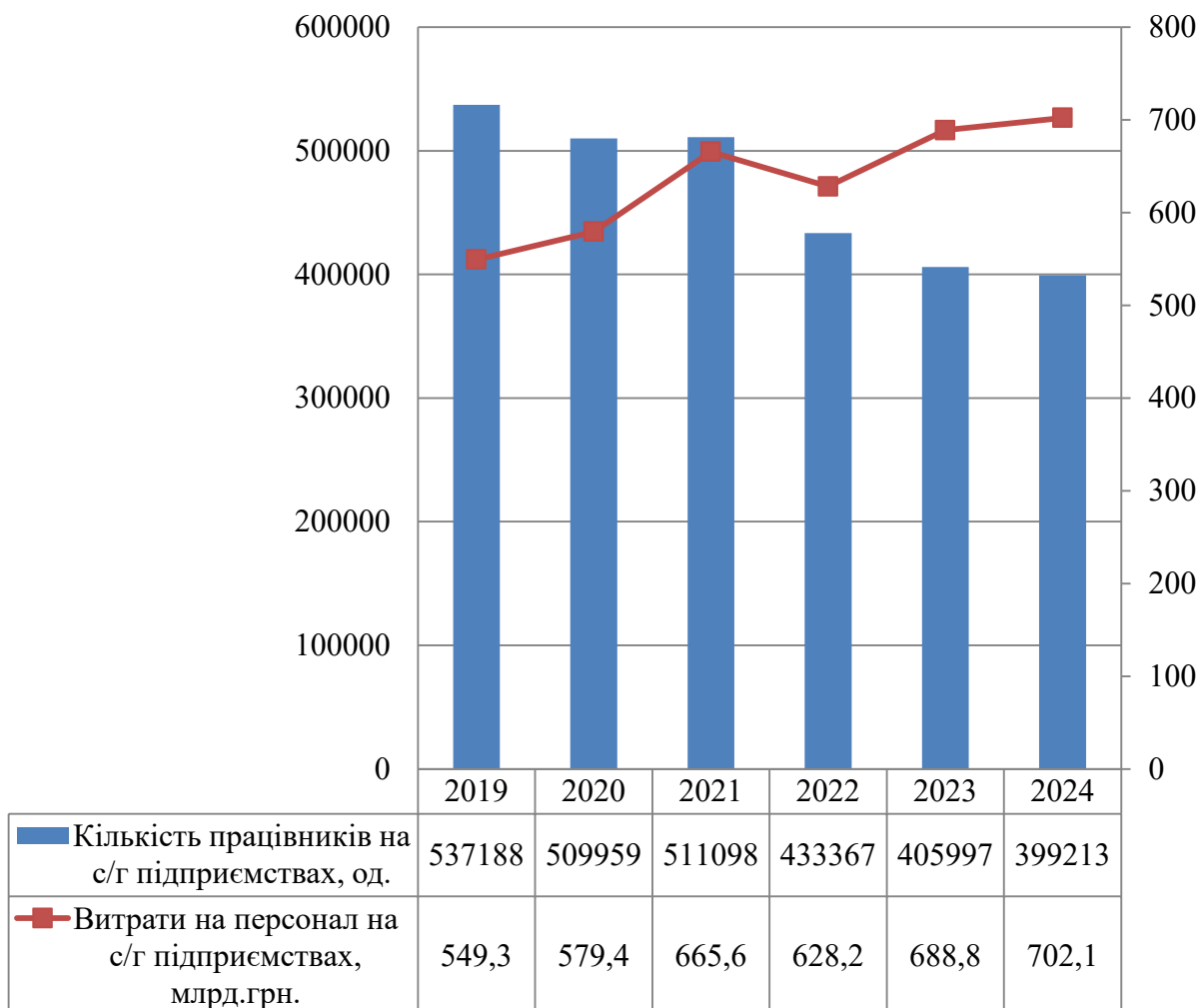


Рис. 2.2. Зміни в кількості працівників та витрат на них в сільськогосподарській галузі України за період 2019-2024 рр., од./млрд грн  
Сформовано автором за даними джерел: [223]

Разом із цим, важливо проаналізувати і безпосередній рівень продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах як один із ключових індикаторів забезпечення економічної безпеки в умовах кризових ситуацій. Продуктивність праці (показник, що відображає обсяги виробництва на одного зайнятого) у 2019–2024 роках зазнала суттєвих коливань. Падіння продуктивності у 2020 році можна пов'язати з епідеміологічними обмеженнями (недовикористання робочого часу) і початком технологічних оновлень (частина робітників була замінена

роботизованими машинами). Зростання цього показника у 2021 відображало одночасно рекордне зростання виробництва і стабілізацію процесів після повного відновлення роботи. Разом із цим, з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році рівень продуктивності праці кардинально знизився. Це пов'язано з тим, що у багатьох підприємствах фізично бракувало людей (через мобілізацію та евакуацію), а отже, обсяги випуску на одного робітника впали.

Але вже в 2023 році значення показника зросло. На нашу думку, це обумовлено негайними внутрішніми перетвореннями та пояснюється закриттям малопродуктивних ланок, оптимізацією кадрового складу, а також посиленням використання техніки та автоматизації у напрямі компенсації браку робочої сили. Вважаємо, що така «стрибкоподібна» зміна продуктивності свідчить про значні зміни у внутрішніх процесах сільськогосподарських підприємств. По суті, внутрішні процеси переосмислені під нову директиву, а саме: підприємства мають працювати з меншою кількістю людей, але максимально ефективно. Такого роду дії є частиною антикризового управління на рівні підприємства і держави, що забезпечує безперервність виробництва в умовах безпекової кризи, зокрема за рахунок імпортозаміщення кадрів та інвестицій у підвищення кваліфікації. Підвищення продуктивності є одним із небагатьох позитивних трендів воєнного періоду, що допомагає зберегти власний потенціал продуктивності агросектору у ворожих умовах діяльності (рис. 2.3).

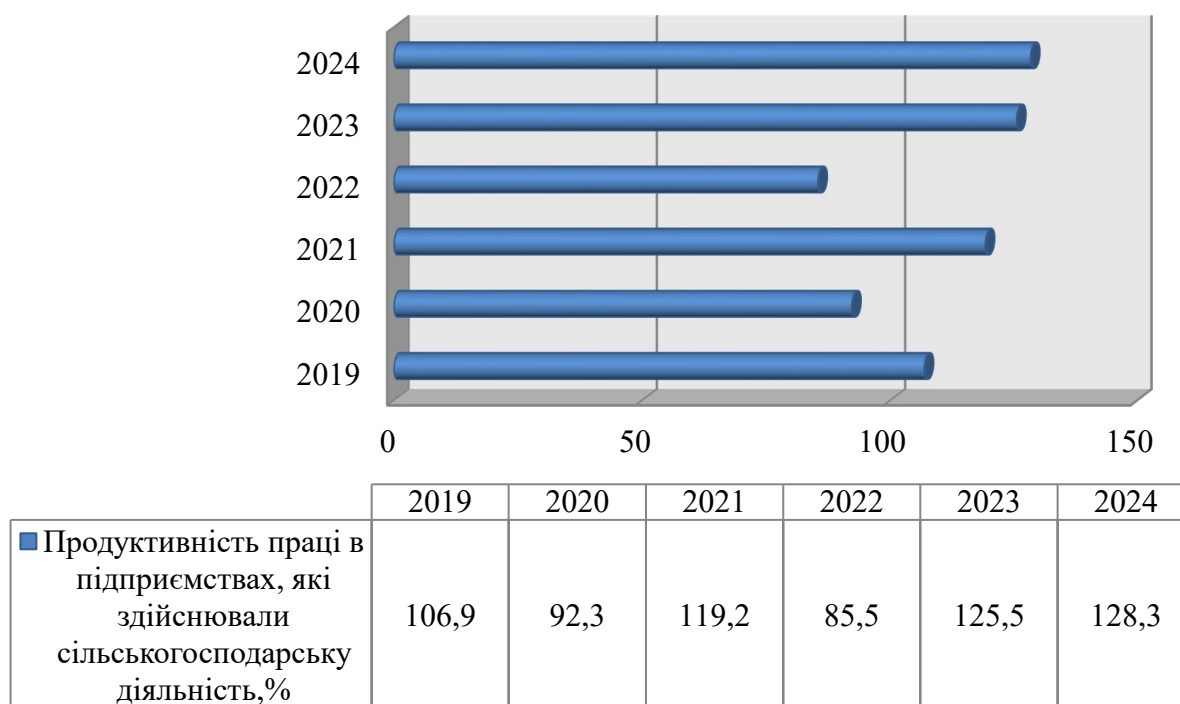


Рис. 2.3. Зміни в значенні рівня продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах України за період 2019-2024 рр., %

*Сформовано автором за даними джерел: [133]*

Слід зазначити, що 2021 рік став для сільського господарства практично рекордним. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції виросли приблизно на 40 % порівняно з попереднім роком, а реалізація досягла майже трильйона гривень. На нашу думку, це було зумовлено сприятливою комбінацією зовнішніх факторів (попит на зерно і олію на світових ринках) та внутрішніх процесів. Однак із повномасштабним вторгненням 2022 року ситуація кардинально змінилася. За даними Держстату, у 2022 році обсяги виробництва аграрної продукції скоротилися на 25 % порівняно з 2021 роком [115]. Можна стверджувати, що причиною такого падіння стали обмеження на логістику, руйнування інфраструктури, а також небезпека вирощування, збирання та переробки сировини в зонах активних бойових дій. За підсумками 2023 року обсяги виробленої продукції зросли на 15 % в порівнянні із попереднім роком. Це є свідченням того, що низка сільськогосподарських підприємств змогли адаптуватися до змін. Так,

вдалося стабілізувати внутрішні процеси (мотивація та організація праці, пристосування до нових ринкових умов) та відновити частину діяльності після перших шоків війни.

На нашу думку, незважаючи на загальну тенденцію відновлення, сегменти рослинництва і тваринництва різко розділилися у 2022 році (урожай знизився майже на 28 % у рослинництві і на 12% – у тваринництві). Це доводить, що виробництво сільськогосподарської продукції в Україні залишається дуже чутливим до змін у зовнішньому середовищі і що збереження потенціалу галузі в цілому є ключовим викликом (рис. 2.4).

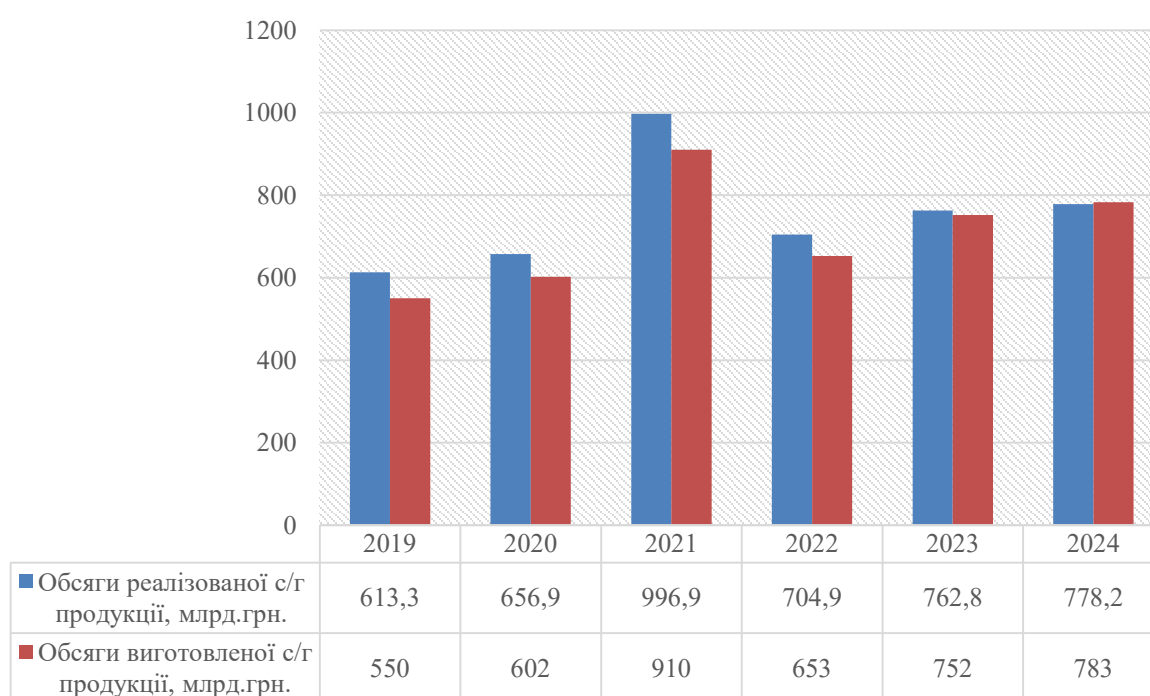


Рис. 2.4. Обсяги виробленої та реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами України за період 2019-2024 рр., млрд грн

*Сформовано автором за даними джерел: [115]*

Зазначимо, що зовнішня торгівля українською сільськогосподарською продукцією демонструвала високу волатильність за останні п'ять років. Безпосередньо обсяги експорту в 2019–2021 роках незначно зростали, що відображало вигідні світові ціни на зернові культури та олію. У 2022 році, незважаючи на дії країни-агресора, експорт сільськогосподарської продукції

зріс. Це пояснюється тим, що Україна продовжувала постачати зерно та інші культури через морські коридори та альтернативні шляхи. Це стало частиною стримування негативного впливу загроз. Вважаємо, що ключовим чинником стабілізації експорту став переважний орієнтир на спільний ринок ЄС та Азії (навіть попри постійні проблеми із блокадами кордонів), де внутрішній попит усе ще залишався високим. Однак уже у 2023 році експорт дещо зменшився. Можна стверджувати, що на це вплинуло одночасне падіння світових цін на основні зернові та загальна глибока пертурбація агроекспортних ланцюжків.

Зазначимо, що постійні блокади експорту сільськогосподарської продукції перетворюють українські сільськогосподарські підприємства на епіцентр найглибшої кризи. Перекриття морських портів і нестабільність альтернативних сухопутних коридорів різко обмежують доступ до зовнішніх ринків, де формується лєвова частка виручки галузі. У таких обставинах зміни в зовнішньому середовищі миттєво дестабілізують внутрішні процеси. Продукція накопичується на складах без можливості реалізації, бракує коштів для посівної, а кредитне навантаження зростає. Воєнний стан та активні бойові дії погіршують логістику палива і добрив, тому навіть зібраний урожай ризикує зіпсуватися, не доставшись до споживача. Усе це створює прямі загрози економічній безпеці держави.

Імпорт сільськогосподарської продукції в 2019–2021 років зростав, що свідчило про нарощування внутрішнього попиту і заміщення низки споживчих товарів [45]. Проте у 2022 році імпорт впав, що стало безпосереднім наслідком активних воєнних дій, постійного порушення логістики, непередбачуваності поставок і обмеження фінансових можливостей бізнесу.

У 2023 році імпорт почав відновлюватися, частково через послаблення обмежень та потребу аграріїв у ресурсах (насіння, добрива тощо) для підготовки до нового сезону. Слід зазначити, що такий тиск зумовлений воєнними викликами і вимагає суворого моніторингу держави, щоб запобігти

зловживанням і невиправданому витоку коштів з країни. Сьогодні саме країни Європейського Союзу [45] є найбільшими імпортерами сільськогосподарської продукції України (59 %) завдяки географічній близькості, високому попиту на сировинні аграрні товари, діючим умовам поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (Додаток В). Важливу роль відіграє і стратегічна політика ЄС щодо диверсифікації імпорту сільгосптоварів, зменшення залежності від окремих ринків та підтримки партнерських економік, що зробило Україну стабільним постачальником зернових, олії, меду та білкових культур упродовж останнього десятиліття. (рис. 2.5).

Варто зазначити, що ціни на реалізовану сільськогосподарську продукцію також змінювалися, що так чи інакше впливало на утворення й розвиток кризових ситуацій. Протягом 2020-2021 років ціни зросли. Це пов'язано зі світовим зростанням вартості продуктів. Зауважимо, що в 2021 році склалася особлива ситуація «буму цін», коли сільськогосподарська продукція подорожчала різко по всіх позиціях. Зі слів експертів, це також було пов'язано із внутрішньою кон'юнктурою (зменшення запасів, курс гривні). Однак у 2022 році індекс цін впав. Найімовірніше, повномасштабне збройне вторгнення викликало різке зниження темпів зростання цін. Порухення логістичних ланцюжків та зниження попиту на певні продукти привели до стабілізації або навіть падіння цін у частині категорій. Це не означало дефляції галузі, але ціни вирівнялися до докризового рівня (підтверджується тим, що у 2023 році індекс знизився ще до 92,4 %).

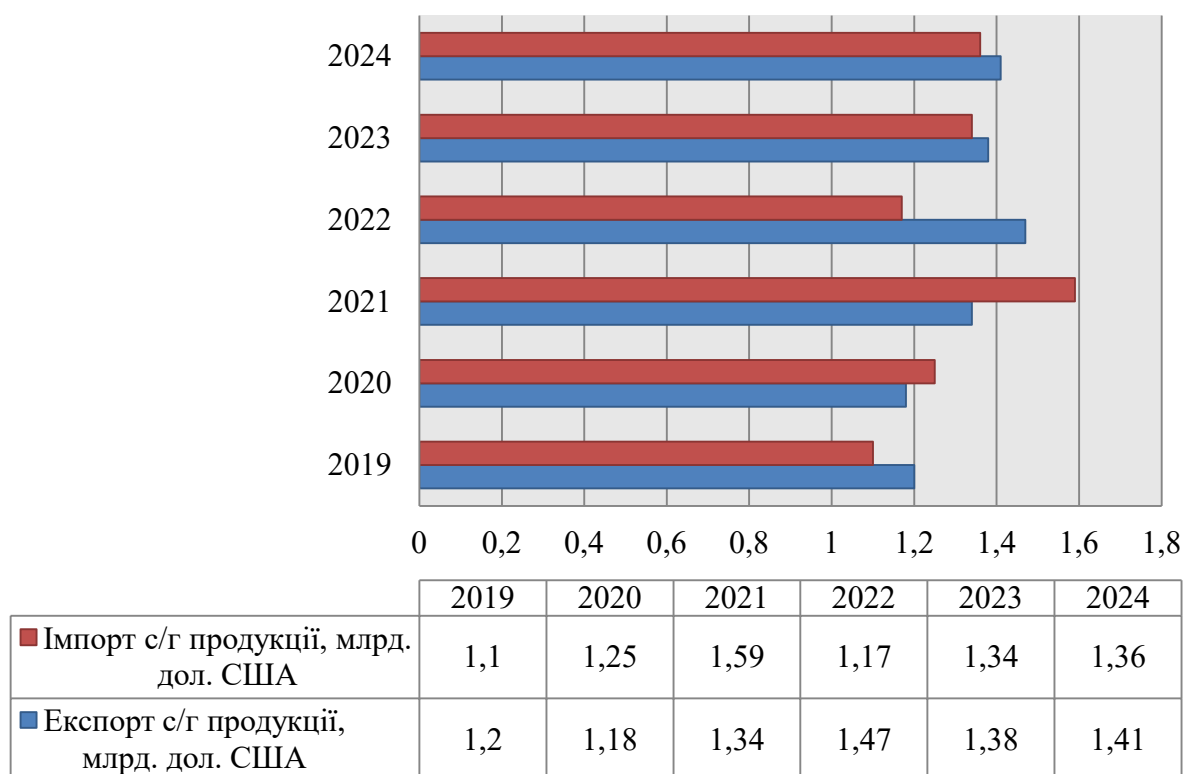
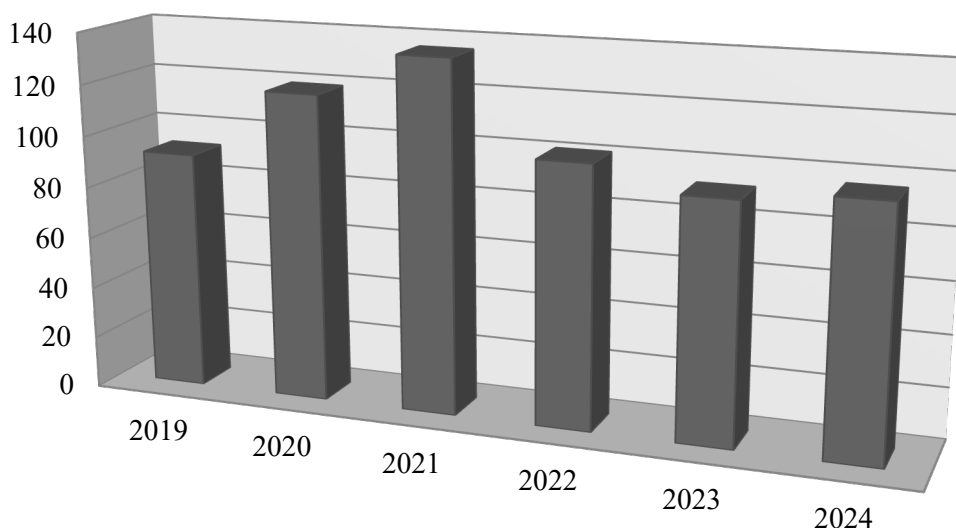


Рис. 2.5. Зміни в експорті та імпорті сільськогосподарської продукції за період 2019-2024 рр., млрд дол. США

*Сформовано автором за даними джерел: [45]*

Низку заходів було застосовано для стримування росту цін на сільськогосподарську продукцію аби не допустити кризової ситуації, проте через тривалість активних бойових дій, постійні обстріли, значну кількість замінованої території, ситуація постійно змінювалася (рис. 2.6).

До початку повномасштабного збройного вторгнення прибутковість сільськогосподарських підприємств була надзвичайно високою. Зокрема, у 2021 році рентабельність склала 37,8 % (що більш ніж удвічі перевищило той самий показник 2020 року (14 %) і стало рекордом за останнє десятиліття [126]. Цьому сприяли високі світові ціни на зернові та олійні вироби, а також ефективна організація внутрішніх процесів на сільськогосподарських підприємствах. Вважаємо, що такого роду прибутковість була своєрідним «багажем» ефективності, накопиченим галуззю.



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
■ Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами, %	92,4	119,2	136	101,2	92,4	96,3

Рис. 2.6. Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами за 2019-2024 рр., % до попереднього року

*Сформовано автором за даними джерел: [54]*

Проте з початком повномасштабного збройного вторгнення у 2022 році рентабельність різко впала. Як наголошують фахівці, війна фактично зіпсувала ці рекордні показники. Втрати під час бойових дій, руйнування посівних площ і обладнання, перебої з постачанням ресурсів зробили недосяжними результати попереднього року. Можна стверджувати, що для переважної більшості сільськогосподарських підприємств 2022 рік став нерентабельним. Внутрішні процеси з концентрації на виживанні (швидка реструктуризація, мінімізація вкладень) вже не могли підтримувати прийнятний рівень прибутковості.

В умовах, коли воєнний стан і активні бойові дії підвищують ризики втрати техніки чи зерносховищ, будь-яке скорочення прибутку стає критичним. Коли експортні шляхи блокуються, а внутрішній ринок не може поглинути надлишок сільськогосподарської продукції, прибуток швидко зникає, а разом з ним і здатність обслуговувати кредити.

На нашу думку, загроза перерости у повномасштабну кризу стає цілком реальною. Можна стверджувати, що теперішнє скорочення прибутковості є не просто статистичним спадом, але результатом системного впливу загроз на функціонування сільськогосподарського сектору економіки (рис. 2.7).

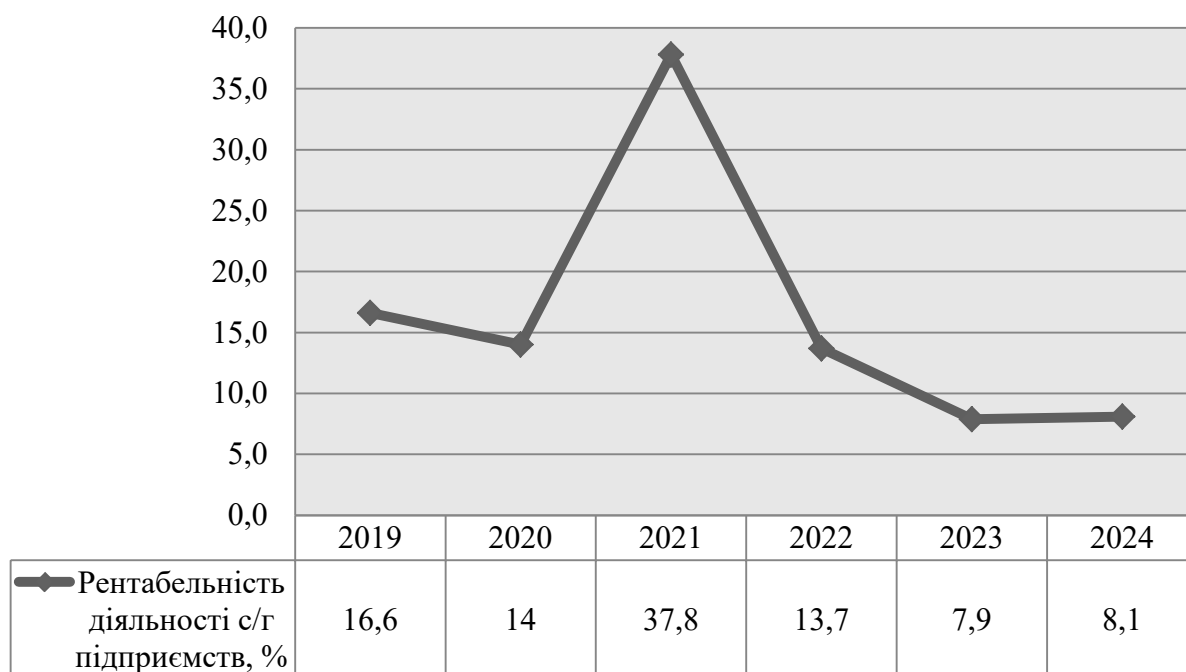


Рис. 2.7. Рентабельність діяльності сільськогосподарських підприємств України за 2019-2024 рр., %

*Сформовано автором за даними джерел: [126]*

Поточні зобов'язання сільськогосподарських підприємств (загальний обсяг короткотермінових боргів та кредиторської заборгованості) зростали протягом усього періоду дослідження. У перші два роки до повномасштабної війни ця динаміка визначалася загальним інфляційним тиском та потребами в оборотних засобах при розширенні виробництва (виробництво росло, підприємства брали кредити на насіння, ремонт техніки тощо). Але у 2022 році навіть попри спад виробництва борги зросли, що свідчить про погіршення платоспроможності. Отже, сільськогосподарські підприємства накопичували заборгованість за реалізовану продукцію та ресурси, очікуючи стабілізації ситуації. Можна стверджувати, що черговий виток зростання у 2023 році відображає триваючий тиск на ліквідність через неплатежі та необхідність оперативного фінансування оборони (енергія, логістика). Слід

зазначити, що такого роду збільшення поточних зобов'язань само по собі підвищує загрозу зниження економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. В умовах сьогодення така заборгованість може зробити їх близькими до реального банкрутства (рис. 2.8).

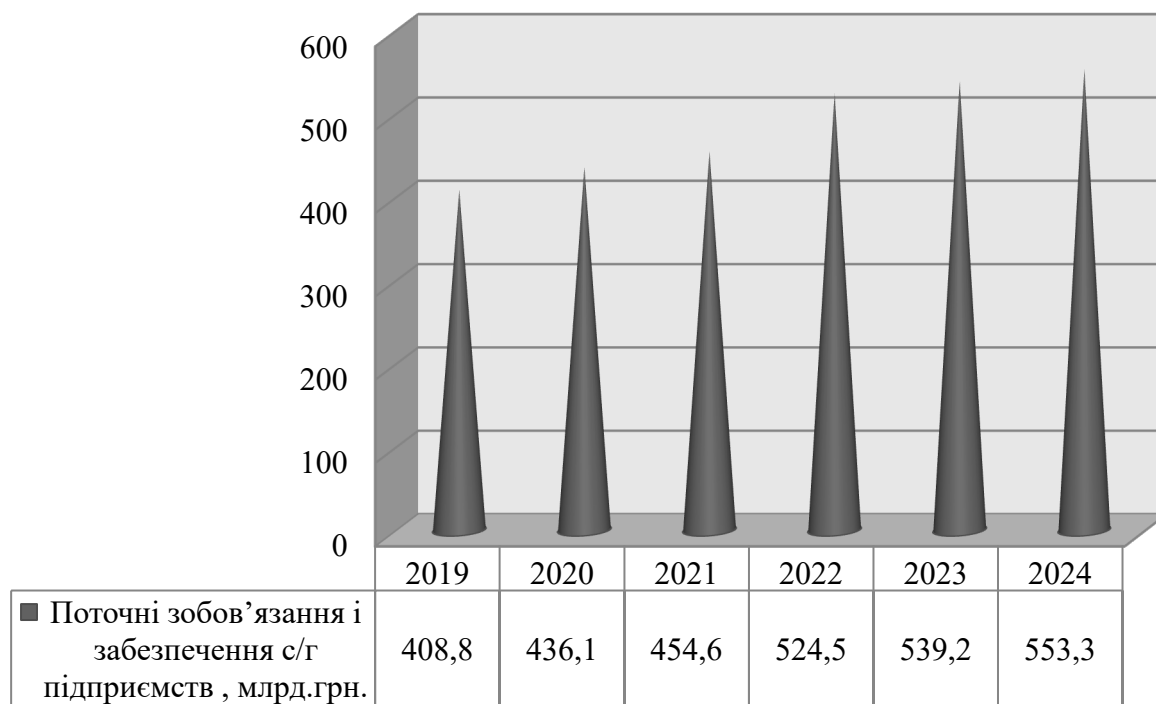


Рис. 2.8. Поточні зобов'язання і забезпечення сільськогосподарських підприємств України за 2019-2024 рр., млрд грн

*Сформовано автором за даними джерел: [128]*

Щодо фактору воєнного стану, то тут слід наголосити на тому, що втрати у фізичних активах за більш ніж 4 роки повномасштабної війни вже нараховуються десятками тисяч. Так, найбільші втрати за час повномасштабної війни по тракторах – 18,2 тисячі одиниць повністю знищені і 10,1 тисячі одиниць частково пошкоджені, комбайнів зернозбиральних знищено 1,6 тис. одиниць та пошкоджено 0,8 тис. одиниць, сівалок відповідно 7,9 та 2,9 тис. одиниць (рис. 2.9).

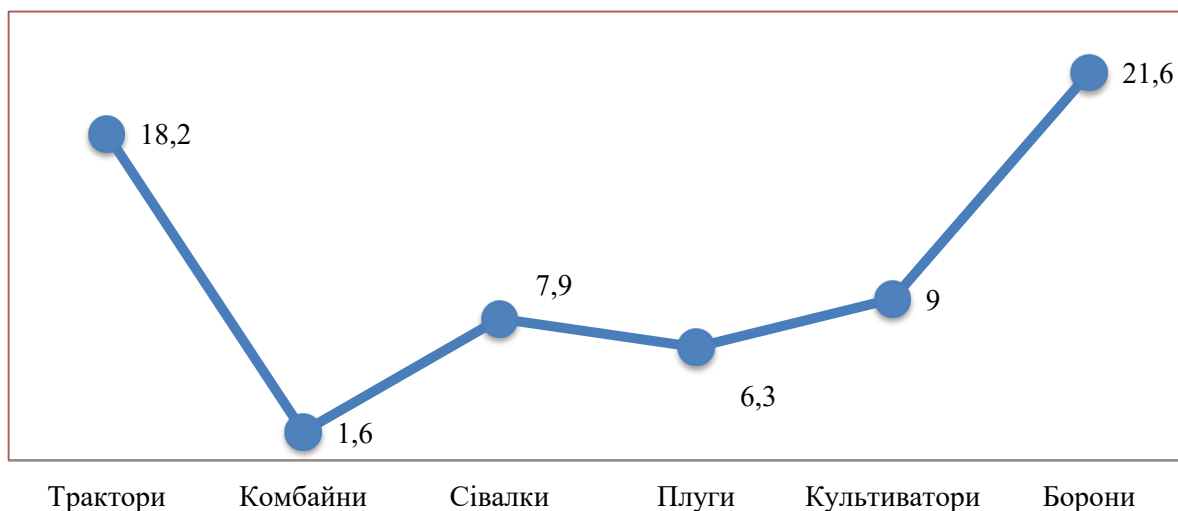


Рис. 2.9. Втрати сільськогосподарської техніки у підприємств та господарств населення під час повномасштабних воєнних дій (2022-2024 рр.), тис. од.

*Сформовано автором за даними джерел: [23]*

Узагальнюючи та систематизуючи усе вище наведене, зазначимо, що в сучасних умовах саме сільськогосподарські підприємства втратили найбільшу частку активних виробничих одиниць серед усіх галузей. Так, їх загальна кількість скоротилась практично на третину за останні п'ять років. Такого роду динаміка по суті своїй відображає жорсткі та гіпердинамічні зміни в зовнішньому середовищі, куди віднесемо блокування портів, руйнування інфраструктури та обмеження ринків збуту, які одразу зумовили деструктивні внутрішні процеси. У інших секторах шоки були здебільшого фінансові чи логістичні, тоді як аграрії одночасно втратили виробничі площі, транспортні коридори та доступ до міжнародного фінансування. Завдяки цьому поєднанню факторів саме агросфера стала епіцентром найбільшого операційного стресу та різкого падіння базових показників ефективності.

Воєнний стан і активні бойові дії посилили негативний вплив загроз настільки, що чисельність працівників у галузі впала. Слід підкреслити, що на фоні цих втрат поточні зобов'язання агропідприємств зросли, бо кредитні кошти стали єдиним шляхом вижити до нового сезону. Такий дисбаланс

ліквідності та ризик дефолтів значно перевищує масштаби фінансових проблем у будь-якій іншій українській галузі. Цінова та експортна турбулентність ще раз демонструє, чому сільськогосподарська продукція опинилася не в найкращій позиції, навіть передкризовій. Індекс цін постійно змінюється, паралельно й обсяги реалізації просідали, тоді як, до прикладу, IT-сфера зберегла валютну виручку, а багато виробників напівфабрикатів переорієнтувалися на внутрішній ринок. Часткова втрата морської логістики звузила експорт зерна та олій, а кліматичні аномалії ще більше погіршили ситуацію. На нашу думку, саме комбінація логістичного шоку та кліматичних дисбалансів робить аграрну сферу найризикованішою щодо майбутніх прибутків. Враховуючи масштаб прямої руйнації, падіння зайнятості, фінансовий тиск і колосальну залежність від зовнішніх ринків, можна стверджувати, що агросектор України сьогодні перебуває у передкризовому стані, про що свідчать систематизовані загрози (рис. 2.10).

Підсумовуючи, слід наголосити, що сільськогосподарські підприємства надчутливі до волатильності макроіндикаторів. Стрімке зростання інфляції та цін на енергоносії різко підвищує виробничі витрати, а девальвація гривні обмежує доступ до імпортованих матеріалів і техніки. Високі кредитні ставки і жорсткі вимоги до застав стримують розширення діяльності. Загалом, економічна турбулентність призвела до дефіциту обігових коштів у багатьох господарствах і обмежила капіталовкладення в модернізацію.

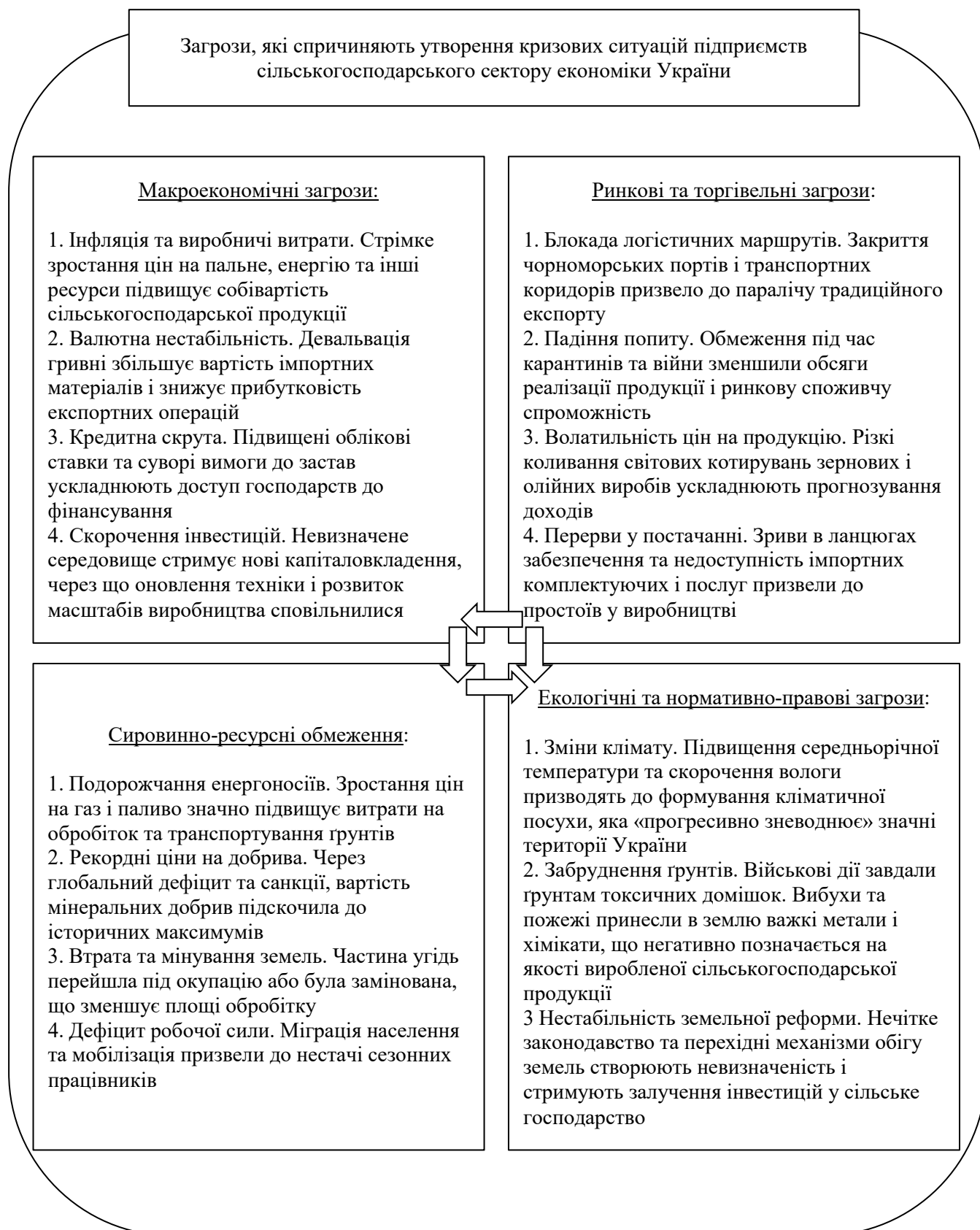


Рис. 2.10. Загрози, які спричиняють виникнення та поширення кризових ситуацій на підприємствах сільськогосподарського сектору економіки України

Сформовано автором

За таких умов вкрай важливим стає визначення безпекової ситуації та її впливу на трансформацію ринку сільськогосподарської продукції України сьогодні (рис. 2.11).

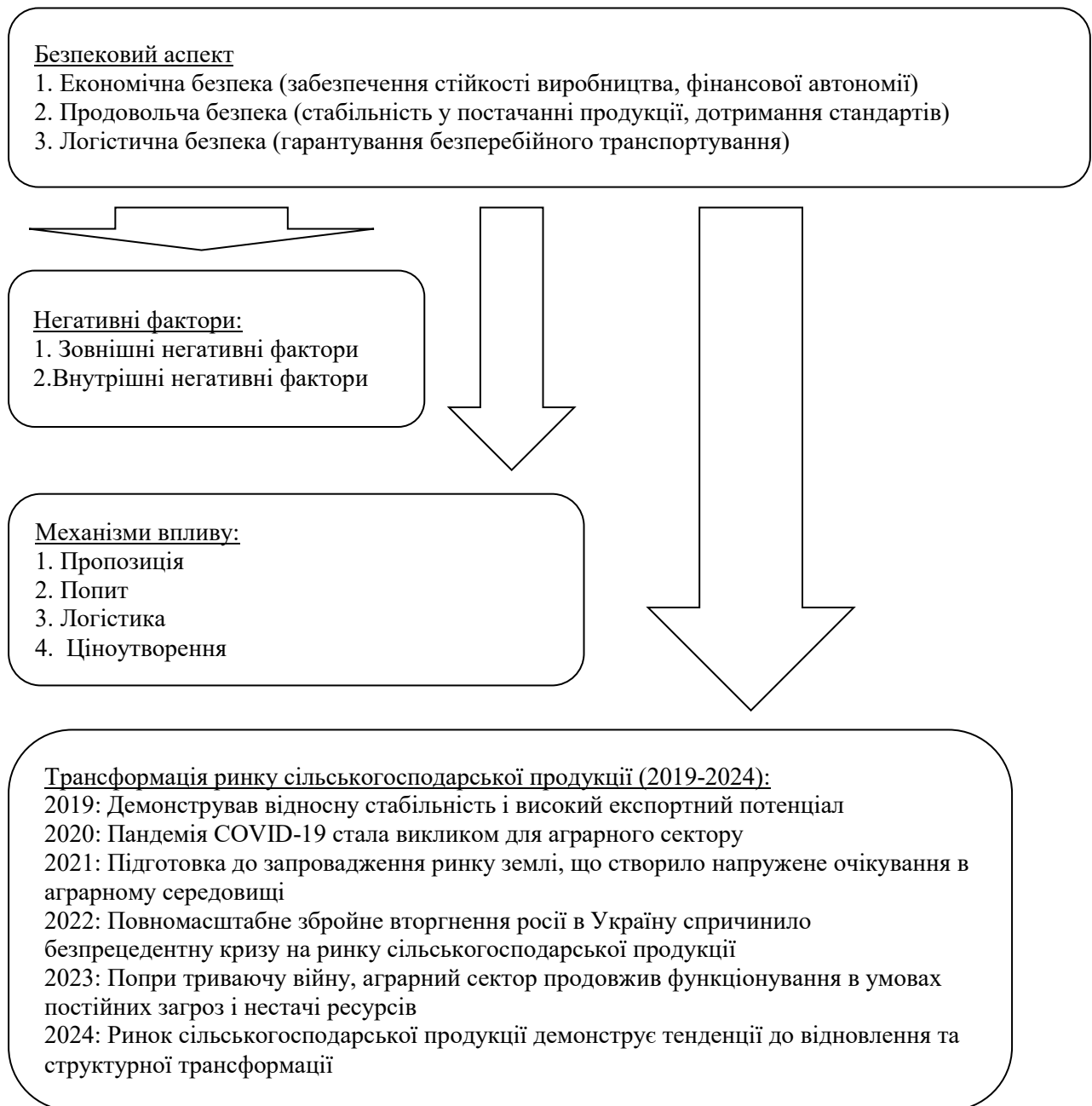


Рис. 2.11. Аналіз безпекової ситуації на ринку сільськогосподарської продукції України

*Сформовано автором*

Ключовим висновком є те, що сільськогосподарські підприємства зіткнулися з проблемами у збуті продукції. Прикладом стало блокування портів, через що експорт, який до війни формував значну частину доходів,

значною мірою сповільнився. Це спричинило надлишок зерна на внутрішньому ринку та падіння цін, а також втрату традиційних клієнтів. Одночасно глобальне падіння попиту (під час пандемії та війни) посилює тиск на збут. До того ж збої у логістиці та припинення торгівлі призвели до втрати конкурентних позицій на зовнішніх ринках. У цілому, ринковий розрив негативно позначився на обсягах реалізації продукції підприємств. Разом із цим, значна частина сільськогосподарських підприємств мала застарілу матеріально-технічну базу, що обмежило їхню здатність адаптуватися до стресових умов. Недостатня механізація та низька технологічність спричинили зниження продуктивності праці. У ситуації, коли частину угідь було зруйновано або ними заволоділи окупанти, наявна техніка була недовикористана. За останні роки аграрії зіткнулися з рекордно високими витратами на ресурси. Наприклад, ціни на мінеральні добрива (азотні, фосфорні, калійні) підскочили до історичних максимумів. Подорожчання газу та пального також істотно збільшило собівартість обробітку ґрунту. Війна обмежила доступ до деяких сировинних ринків і спричинила дефіцит ключових товарів. Разом із цим значно зріс дефіцит робочої сили. Маємо також фактор мобілізації і трудової міграції, які разом суттєво скоротили кількість сезонних працівників. Крім того, втрата та мінуння земель (понад 20 % угідь за різними оцінками опинилися під окупацією чи в небезпеці) призвели до нестачі власних площ для обробітку [200].

Зауважимо також, що в Україні відбувається зростання середньої температури та скорочення вологості в ґрунті. Зокрема, зона посушливих земель розширюється (за останні десятиліття площа сухих територій зросла приблизно на 7 %) [18], що безпосередньо знижує врожайність. У поєднанні з економічними шоками це підсилює невизначеність результатів сезону. Крім того, руйнування екосистем та забруднення (включно з хімікатами і паливом з техніки, що згоріла) роблять сільськогосподарське середовище більш

нестійким. У сукупності ці чинники ставлять під сумнів звичайні моделі виробництва і вимагають застосування адаптивних технологій.

Накопичені проблеми показують, що низка підприємств опинилася не готовою до подібних викликів. Недостатня увага до інновацій та оновлення техпарку в минулому залишила галузь уразливою. Реформи ринку землі та кредитні програми виявилися частково неадекватними швидкості змін. Отже, економічні кризи 2008–2022 років показали високу вразливість сільськогосподарських підприємств до зовнішніх шоків, спричинених гіпердинамічністю змін у зовнішньому середовищі. Кожне зі згаданих потрясінь (фінансова криза, пандемія, повномасштабна війна) впливало на їх безпеку через нові загрози, які часто посилювали одна одну. Та саме гіпердинамічність зовнішнього середовища не дозволяла сільськогосподарським підприємствам нарощувати власний безпековий потенціал через падіння попиту, інфляцію, дефіцит ресурсів, блокаду ринків збуту. Проведений аналіз показав, що сільськогосподарські підприємства, які мали міцний фінансовий фундамент і можливості до швидкої переорієнтації, витримали шоки краще.

## **2.2. Оцінювання впливу змін у кон'юктурі ринку української продукції на утворення кризових ситуацій для підприємств**

Аналіз цін, попиту та пропозиції є фундаментальним у вивченні ринкових процесів, адже саме на їхній основі формується ринкова кон'юнктура. Слід зазначити, що коли попит перевищує пропозицію, це призводить до зростання цін, а при надлишку пропозиції, до їх зниження. Отже, попит і пропозиція є реальними індикаторами балансу на ринку. Саме за рівноважних умов попиту та пропозиції встановлюється рівноважна ціна. У протилежному випадку виникає дисбаланс, який може стати причиною виникнення кризових ситуацій. Йдеться про цінові диспропорції, надмірні коливання попиту та перебої з постачанням, що призводять до нестабільності

ринкової системи. Вважаємо, що лише аналізуючи динаміку ціни, попиту та пропозиції, можна своєчасно виявити так звані «пускові механізми» для настання кризової ситуації на підприємстві. Наприклад, під час пандемії COVID-19 зазнали змін ланцюги постачання (нестача робочої сили, обмеження пересування), що спричинило скорочення виробництва і стрімке зростання цін на продовольчі товари. Це яскраво демонструє, як зовнішні шоки викликають дисбаланс попиту і пропозиції та підсилюють кризові явища.

Слід зазначити, що в сучасних умовах, як показали результати поглибленого аналізу, проведеного в підрозділі 2.1, саме сільськогосподарська продукція посідає провідне місце в забезпеченні економічної безпеки країни. Зокрема, під час війни Україна втратила контроль над значною часткою орних земель (Додаток Г), що посилює загрози економічній безпеці та створило потребу в антикризовому управлінні аграрним сектором. Сільськогосподарський сектор економіки України через значну кількість зовнішніх загроз підпадає під кризовий розвиток на макро-, та мікрорівнях. Відмітимо, що вже наприкінці 2021 року світові ціни на зернові культури досягли рекордних максимумів, а повномасштабне вторгнення призвело до стрімкішого їх зростання [177]. Разом із цим, на нашу думку, можна стверджувати, що в умовах глобальної нестабільності та активних бойових дій у 2022–2023 роках саме агропродовольчий експорт став основним джерелом валютної виручки (його частка збільшилася з ~44 % до ~57 % у 2022 році). Зростання залежності економіки від агросектору лише посилює небезпеку, пов'язану зі змінами у зовнішньому середовищі. Тут маємо й заміновані землі, ускладнену логістику, волатильність цін та торговельні обмеження. Усе це негативно впливає на виробництво і реалізацію зерна. Таким чином, саме в сільськогосподарському секторі економіки аналіз показників ціни, попиту і пропозиції має особливе значення. Сільськогосподарська продукція відрізняється сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та нестійким попитом. На нашу

думку, детальне дослідження цих показників дозволяє прогнозувати утворення криз. Окрім того, зміни у зовнішньому середовищі (пандемія, воєнний стан, торговельні обмеження тощо) створюють нові виклики для аграріїв і формують додаткові загрози економічній безпеці.

За останні десять років середня ціна, фактичний обсяг реалізованої та вирощеної сільськогосподарської продукції, у вигляді зернових культур, суттєво змінилися (Додаток Д). Ще у 2013 році середня ціна становила 1299,8 грн/т, обсяг реалізації – більше 100 млрд грн. Але на той час ще не було суттєвих збурень на зовнішніх ринках, і в Україні не було воєнних дій. За таких умов ринок зерна залишався відносно збалансованим, і негативного впливу зовнішніх загроз не спостерігалось [55]. Але вже починаючи з 2014 року зміни у зовнішньому середовищі були більш драматичними [78]. Початок активних бойових дій на сході країни та втрата контролю над Кримом спричинили значний стрибок курсу гривні й інфляцію. Це відобразилося у стрімкому зростанні цін на зерно – до 1801,4 грн/т. Логічно, що й далі, внаслідок активних бойових дій на сході України, у 2015 році ціни зросли. Разом із цим, у цьому ж році за кордон продовжували експортувати значну частину попередніх запасів, що вплинуло на зростання обсягу експорту з України (відмова від деяких сертифікаційних вимог сприяла зниженню логістичних витрат). Слід наголосити, що загалом у цей період ринок зернових демонстрував опір до зовнішніх шоків. Попри воєнну нестабільність, внутрішнє споживання продовжувало зростати. Далі інфляційні процеси посилювали тиск на зміну цін [145]. Але водночас рекордний урожай 2016 року забезпечив високу пропозицію зерна, що разом з поступовою стабілізацією гривні підтримало певну рівновагу ринку, хоч і з тенденцією до зростання витрат. В 2017 році ціни несуттєво зросли; головними факторами цього були покращення глобальної кон'юнктури (зростання попиту на харчову продукцію в Азії) і внутрішня консолідація виробництва.

На кінець 2020 року середня ціна зернових виросла до 4794,1 грн/т. Цьому передували два ключові фактори зовнішнього середовища, а саме: пандемія коронавірусу та збільшення частки відновлення світового попиту на харчові продукти. Вважаємо, що попри локдаун та перебої у торгівлі, попит на зерно залишався високим через страх нестачі продовольства, а внутрішні процеси фермерських господарств привели до максимально ефективного використання ресурсу посівних площ. Під впливом повномасштабного збройного вторгнення в Україні ситуація радикально змінилася. Високі ціни на світовому ринку та підвищені витрати на логістику (розрив між світовими та внутрішніми цінами зріс із ~40 до ~150 дол. США/т) призвели до того, що українські аграрії не могли повністю реалізувати свій потенціал (загальний обсяг попиту і пропозиції обвалився) (Додаток Е). На нашу думку, негативний вплив загроз безпеці відбився насамперед на «реалізованому» попиті. 2023 рік за даними Державної служби статистики України характеризувався незначним послабленням цін та частковим відновленням обсягів [54]. Почали нівелюватись певні логістичні бар'єри (відбувся перегляд «зернових коридорів»), аграрії адаптувались до нових умов, а внутрішні процеси виробництва і зберігання стали більш ефективними. Вважаємо, що саме ці фактори дозволили українському агросектору дещо відновити виробництво.

Таким чином, за останні десять років зміни середньої ціни сягнули понад 337 %. Можна стверджувати, що загалом динаміка трьох показників, представлених як вихідні дані для подальшого моделювання (табл. 2.1), залишається висхідною, але супроводжується різкими «ламаннями» тренду у роки великих зовнішніх шоків. Тому саме рання діагностика дисбалансів є ключем до виявлення кризових ситуацій у функціонуванні сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Таблиця 2.1

Вихідні дані для здійснення подальшого моделювання

<b>Рік</b>	<b>Середня ціна на ринку зерна, реалізованої підприємствами (грн за 1 тону)</b>	<b>Фактичний обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції на ринку зерна, млрд грн</b>	<b>Фактичний обсяг вирощеної/наявної на складах культур зернових, млрд грн</b>
2013	1299,8	111,5	136,2
2014	1801,4	157,5	214,8
2015	2912,1	285,7	324,5
2016	3414,0	322,4	375,7
2017	3771,6	367,6	416,1
2018	4315,0	422,7	492,3
2019	3867,5	455,9	513,1
2020	4794,1	505,3	557,5
2021	6296,1	796,5	881,5
2022	6399,8	548,4	601,2
2023	5675,5	615,7	629,8

*Сформовано автором за даними джерел: [145]*

Для моделювання попиту і пропозиції використаємо метод найменших квадратів. Метод найменших квадратів є одним із базових статистичних методів для оцінювання залежностей між змінними. Його суть полягає у знаходженні такого наближеного розв'язку надлишково-визначеної системи рівнянь, який робить суму квадратів відхилень відомих даних мінімальною. Метод найменших квадратів широко застосовується для оцінювання

параметрів лінійних економетричних моделей. Так, модель попиту на зерно приймаємо у вигляді лінійної функції ціни (2.1):

$$D_t = \alpha_0 + \alpha_1 P_t + \varepsilon_t \quad (2.1)$$

де  $D_t$  – фактичний обсяг реалізації (попит) у млрд грн,  $P_t$  – ціна (грн/т),  $\alpha_0, \alpha_1$  – оцінювані параметри,  $\varepsilon_t$  – випадкова похибка. Оцінка коефіцієнта при ціні  $\alpha_1$  здійснюється за формулою найменших квадратів (2.2):

$$\widehat{\alpha_1} = \frac{N \sum_{t=2013}^{2023} (P_t - \bar{P})(D_t - \bar{D})}{\sum_{t=2013}^{2023} (P_t - \bar{P})^2} \quad (2.2)$$

Модель пропозиції будується аналогічно (2.3):

$$S_t = \beta_0 + \beta_1 P_t + u_t \quad (2.3)$$

Зазначимо, що при кризових викликах (пандемія, військові дії) надійні математичні моделі знижують невизначеність і допомагають планувати реакцію. У практичному аспекті можна стверджувати, що метод найменших квадратів дозволяє з високою точністю встановити зв'язок між чинниками ринку (наприклад, витратами, цінами, обсягами виробництва) та результативною змінною (наприклад, обсяг реалізації чи попитом). Після розрахунку параметрів обох моделей можна здійснити аналіз їхніх значень та зробити висновки щодо впливу ціни на обсяги попиту і пропозиції зернових культур, а також як це впливає на утворення нових кризових ситуацій в даному секторі.

Перейдемо безпосередньо до побудови моделей попиту і пропозиції. На основі вихідних даних (табл. 2.1) складено таблицю спостережень  $P_t$  (ціна) та  $D_t$  (обсяг реалізації) за 2013–2023 рр., а також додаткові показники  $P_t^2$  та  $P_t D_t$ . Нижче наведено розрахункову таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахункова таблиця для побудови моделі попиту

Рік	$P_t$	$D_t$	$P_t^2$	$P_t D_t$
2013	1299,8	111,5	1 689 480,04	144 927,7
2014	1801,4	157,5	3 245 041,96	283 720,5
2015	2912,1	285,7	8 480 326,41	831 987,0
2016	3414,0	322,4	11 655 396,00	1 100 673,6
2017	3771,6	367,6	14 224 966,56	1 386 440,2
2018	4315,0	422,7	18 619 225,00	1 823 950,5
2019	3867,5	455,9	14 957 556,25	1 763 193,2
2020	4794,1	505,3	22 983 394,81	2 422 458,7
2021	6296,1	796,5	39 640 875,21	5 014 843,7
2022	6399,8	548,4	40 957 440,04	3 509 650,3
2023	5675,5	615,7	32 211 300,25	3 494 405,4
$\Sigma$	44 546,9	4 589,2	208 665 002,53	21 776 250,7

*Сформовано автором*

На підставі цих даних обчислено параметри регресії. Коефіцієнт при ціні знаходиться за формулою (2.4):

$$\widehat{\alpha_1} = \frac{2177250,7 - 11 \cdot (4049,7) \cdot (417,2)}{208665002,53 - 11 \cdot (4049,7)^2} = 0,1129 \quad (2.4)$$

Отримане значення  $\alpha_1 = 0,1129$  (млрд грн на кожну гривню ціни) узгоджується із законом попиту. Зі зниженням ціни обсяг збуту зростає (в нашому випадку через валютні впливи і торгівельні умови). Вільний член дорівнює  $\alpha_0 = D - \alpha_1 P = -40,08$ . Таким чином, отримано оцінене рівняння попиту (2.5):

$$D_t = -40,08 + 0,1129 P_t \quad (2.5)$$

При нульовій ціні попит був би  $(-40,08)$  млрд грн, а кожне підвищення ціни на 1 грн приводить до зростання обсягу реалізації на 0,1129 млрд грн.

Аналогічно побудовано розрахункову таблицю для ціни  $P_t$  і пропозиції  $S_t$  (табл. 2.3), а також показники  $P_t^2$  та  $P_t S_t$ .

Загальна сума пропозиції  $\Sigma S_t = 5142,7$  млрд грн, згідно з обраною нами методологією знаходимо коефіцієнти (2.6):

$$\widehat{\beta_1} = 0,1163 \quad (2.6)$$

Отже, оцінене рівняння пропозиції матиме наступний вигляд (2.7):

$$S_t = -3,6 + 0,1163 P_t \quad (2.7)$$

Значення коефіцієнтів при ціні в обох моделях свідчать про прямі залежності. Отже, зростання ціни стимулює збільшення і обсягів реалізації (в грошовому вираженні), і виробничих поставок, що відповідає економічній інтуїції. Логіка моделювання полягає в тому, щоб «побачити» ці залежності кількісно, оцінити цінову чутливість і зробити висновки про баланс ринку зерна.

Таблиця 2.3

Розрахункова таблиця для побудови моделі пропозиції

Рік	$P_t$	$S_t$	$P_t^2$	$P_t S_t$
2013	1299,8	136,2	1 689 480,04	177 032,8
2014	1801,4	214,8	3 245 041,96	386 940,7
2015	2912,1	324,5	8 480 326,41	944 976,4
2016	3414,0	375,7	11 655 396,00	1 282 639,8
2017	3771,6	416,1	14 224 966,56	1 569 362,8
2018	4315,0	492,3	18 619 225,00	2 124 274,5
2019	3867,5	513,1	14 957 556,25	1 984 414,2
2020	4794,1	557,5	22 983 394,81	2 672 710,8
2021	6296,1	881,5	39 640 875,21	5 550 012,2
2022	6399,8	601,2	40 957 440,04	3 847 559,8
2023	5675,5	629,8	32 211 300,25	3 574 429,9
$\Sigma$	44 546,9	5 142,7	208 665 002,53	24 114 353,8

*Сформовано автором*

Можна стверджувати, що отримана інформація може слугувати базою для управління кризовими ситуаціями. Величини коефіцієнтів регресії показують, наскільки сильно ринок реагує на цінові коливання, в той час як прогнозні оцінки демонструють, наскільки великими можуть стати

дисбаланси. Вважаємо, що результати цього дослідження мають і стратегічне значення. Вони допомагають визначити, в яких внутрішніх процесах слід зміцнювати сільськогосподарські підприємства, щоб створити максимально безпечні умови функціонування і мінімізувати негативний вплив загроз. На нашу думку, саме через призму цих трьох ключових показників відображаються зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. У разі порушення їхнього балансу формуються кризові ситуації. Ціни сигналізують про дефіцит чи надлишок продукції, попит відображає платоспроможність і потреби ринку, пропозиція показує реальні можливості виробництва.

Отже, за результатами комплексного та критичного аналізу було встановлено, що ринкова кон'юнктура зернових культур в Україні за 2013–2023 рр. зазнала значних коливань під впливом зовнішніх факторів. Сформовано моделі попиту і пропозиції, які підтвердили високу цінову чутливість. Сьогодні попит та пропозиція в грошовому вираженні зростають разом із ціною. Слід зазначити, що різке погіршення умов зовнішнього середовища (пандемія та повномасштабне вторгнення) спричинило значне зменшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. На нашу думку, отримані вище результати свідчать про те, що найважливішим для протидії утворенню кризових ситуацій сьогодні є саме збереження власного безпекового потенціалу сільськогосподарських підприємств та переосмислення роботи всіх внутрішніх процесів. Тобто сюди можна віднести можливості диверсифікувати ланцюги постачання, підсилювати захист логістики і виробництва, а також впроваджувати відповідні, превентивні та активні антикризові заходи. Щодо останнього, то тут слід зупинитися більш детально.

Для того щоб запропонувати можливі сценарії формування та реалізації антикризової політики в сільськогосподарському секторі економіки України, необхідно, для початку, базуючись на отриманих вище в межах цього підрозділу результатах, скласти відповідний прогноз на декілька років

вперед. Прогнозування змін цін, попиту і пропозиції є важливим інструментом антикризового управління на рівні підприємств. Можна стверджувати, що своєчасне використання прогнозних моделей дозволяє зберегти власний потенціал, забезпечити умови функціонування аграрного підприємства та досягнути стабільного рівня економічної безпеки. Адже завдяки прогнозам виробник може коригувати всі свої внутрішні процеси (наприклад, зменшувати обсяги виробництва у разі очікуваного падіння попиту або шукати альтернативні канали збуту при надлишковій пропозиції тощо). Вважаємо, що саме на підставі прогнозної інформації підприємства можуть формувати нові адаптивні стратегії антикризових дій. Так, якщо прогноз свідчить про низький майбутній попит на певну сільськогосподарську продукцію, підприємство може перекваліфікуватися на інший вид продукції або активізувати пошук зовнішніх ринків, а при очікуваному стрибку цін на ресурси інвестувати в підвищення виробничої ефективності. Таким чином, прогнозні моделі (що можуть будуватися методами регресії, в тому числі з використанням методу найменших квадратів) слугують основою для розроблення превентивних антикризових заходів. Інформаційно-аналітичні дані в результаті прогнозування формують «ранній сигнал» для поточної системи управління і допомагають уникнути глибокого розбалансу на початкових стадіях кризового розвитку, коли ситуацію ще можна змінити.

Для прогнозування подальших трендів було використано лінійну екстраполяцію, виходячи з аналізу динаміки попередніх років. Зокрема, за допомогою регресії від року до ціни отримано  $P^t = 484,37t - 973399,77$  (де  $t$  – рік), за якою оцінюємо середню ціну зерна у 2025–2027 роках. Далі прогнозовані ціни підставлено у рівнянні попиту і пропозиції, які були сформовані вище. Результати прогнозування зображено на рис. 2.12.

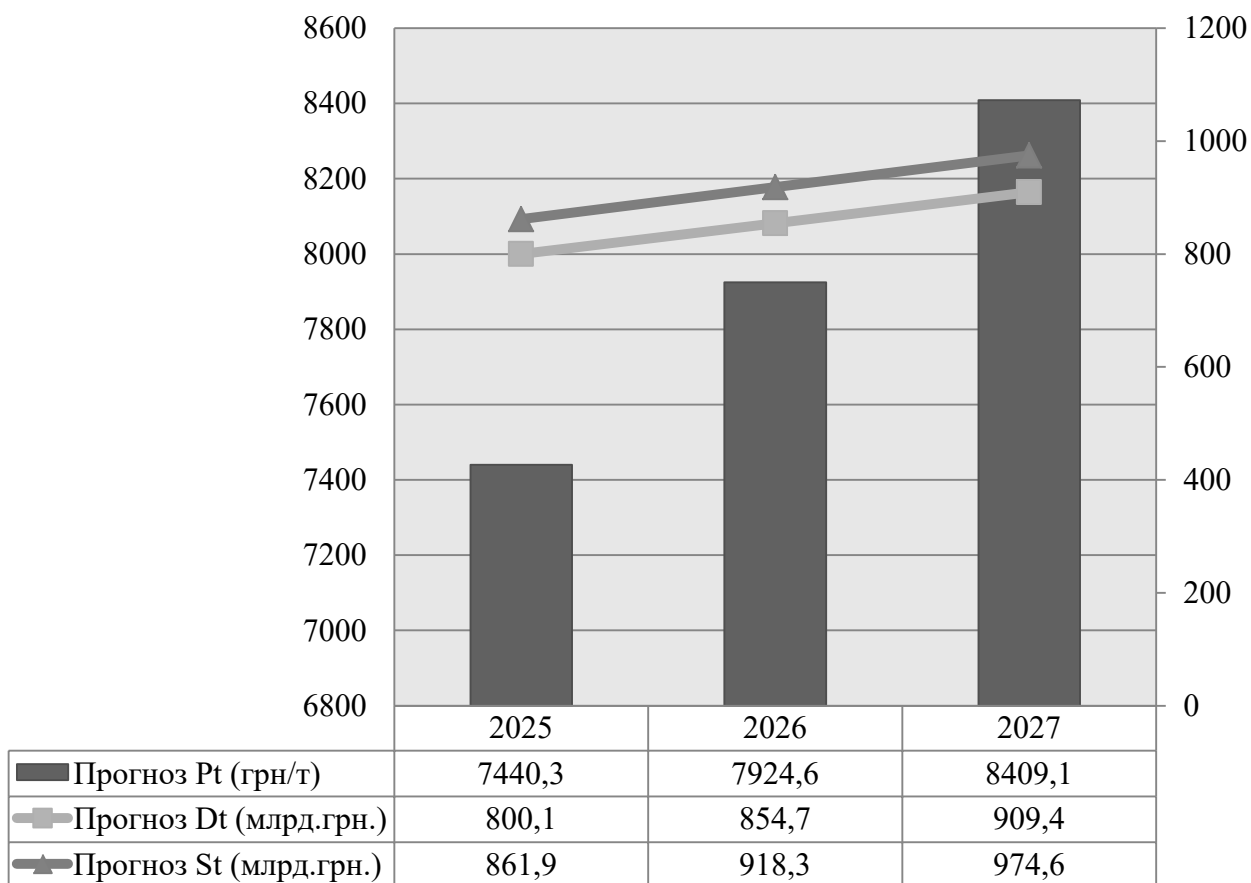


Рис. 2.12. Прогнозування змін ціни,  
попиту та пропозиції на ринку зерна в Україні

*Сформовано автором*

Відповідно до моделей у 2025–2027 рр., при збереженні тенденцій, ціна зерна може досягати близько 7400–8400 грн/т, а відповідні обсяги попиту і пропозиції (у грошовому вираженні) продовжать зростати. Таке прогнозне зростання зумовлено припущенням, що зовнішні фактори залишатимуться впливовими. Зокрема, згідно з цим припущенням ціни на світовому ринку триматимуться на високому рівні. Отриманий прогноз уможливує формування декількох ключових можливих сценаріїв для реалізації антикризових дій, з метою недопущення подальшого кризового розвитку сільськогосподарської галузі. Пропонуємо виділити три сценарії антикризових дій для сільськогосподарського підприємства, спираючись на прогноз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця можливих сценаріїв антикризових дій  
для сільськогосподарських підприємств**

Основний зміст антикризових дій	Характеристика процесу	Характеристика внутрішніх процесів
<b>Превентивний сценарій</b>		
Вдосконалення планування щодо основних прогнозів; накопичення резервів; диверсифікація культури та ринків; вдосконалення внутрішніх процесів і збереження безпекового потенціалу	Стабільне середовище (можливе завершення активних бойових дій); слабкі або приховані кризові сигнали; контрольовані ризику	Підприємство має достатній капітал і запаси; ведеться моніторинг ринку; внутрішні процеси (планування, виробництво) у робочому режимі
<b>Відновлювальний сценарій</b>		
Негайне коригування обсягів виробництва; оптимізація витрат; пошук альтернативних постачальників; ухвалення гнучких маркетингових рішень; антикризова комунікація; зосередження на пріоритетних напрямках (виробництво харчів, кормів тощо); підтримка кадрової структури	Продовження активних бойових дій і воєнного стану; значні коливання цін/попиту; зриви поставок (санітарні та воєнні обмеження)	Швидке погіршення фінансових показників; зростання кредитного та цінового ризику; дефіцит кадрів/ресурсів; вищий рівень невизначеності у внутрішніх процесах
<b>Сценарій стабілізації</b>		
Реструктуризація боргових зобов'язань; залучення інвестицій і державних грантів; оновлення виробничої бази; вихід на нові ринки збуту (експорт), активне посилене фінансування	Пом'якшення зовнішніх обмежень; стабілізація ринку праці і логістики; державна підтримка відбудови; поживлення попиту на продовольство	Накопичені збитки і знос обладнання; внутрішні процеси потребують реструктуризації (зміна планів, оновлення технологій); недостатнє фінансування для капіталовкладень

*Сформовано автором*

Запропоновані нами сценарії не є статичними і залежать від динамічності змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в сучасних умовах. Проте вже сьогодні можна окреслити приблизний вектор змін та на основі цього формувати власну антикризову політику.

За останнє десятиліття українські підприємства функціонують у постійно мінливій реальності, де зміни у зовнішньому середовищі (різкі девальвації, пандемія COVID-19 та тривалий воєнний стан із активними бойовими діями) кардинально трансформують ринки збуту, логістичні маршрути та фінансові потоки. Слід зазначити, що масштаб і частота шоків зумовили високий ступінь нестабільності, а отже, нагальну потребу в системному антикризовому управлінні. Підсумовуючи, слід наголосити, що майбутня стійкість українських підприємств та прийнятний рівень економічної безпеки буде прямо пропорційно залежати від здатності інтегрувати адаптивні внутрішні процеси у щоденне управління та підтримувати прозору систему моніторингу ключових показників. Лише так бізнес зможе мінімізувати загрози економічній безпеці, зберігати конкурентоспроможність і трансформувати кризу у точку зростання, забезпечивши собі безпековий розвиток у найближчі роки.

### **2.3. Оцінка ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві України в сучасних умовах**

Саме сільськогосподарські підприємства України за останні роки зіткнулися з безпрецедентними змінами у зовнішньому середовищі, що суттєво вплинули на їхні внутрішні процеси. Спочатку пандемія COVID-19 спричинила глобальні логістичні збої та ринкові дисбаланси, створивши численні загрози економічній безпеці аграрного сектору. Згодом повномасштабне збройне вторгнення РФ у лютому 2022 року призвело до активних бойових дій на значній території України, що стало потужним ударом по агробізнесу. Слід зазначити, що сільськогосподарський сектор економіки зазнав суттєвих втрат як у виробничій інфраструктурі, так і в кадрах, що прямо вплинуло на зниження його безпекового потенціалу. Зокрема, було зруйновано техніку, посівні площі (подекуди через мінування полів) та перервано ланцюги постачання. Такого роду негативний вплив

загроз і високий рівень невизначеності вимагали впровадження ефективних заходів антикризового управління, спрямованих на збереження власного безпекового потенціалу бізнесу та адаптацію до нових умов функціонування.

До 2022 року в Україні питаннями антикризового управління нерідко нехтували. Слід визнати, що багато вітчизняних підприємств не мали належних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій і поклалися на відносну стабільність зовнішнього середовища. Така самовпевненість формувалася роками відносно сприятливих умов, коли кризи здавалися малоімовірними або короткочасними. Проте реальність виявилася іншою і продемонструвала небезпечність відсутності системної підготовки до кризових ситуацій. Глобальна пандемія COVID-19, а особливо повномасштабне збройне вторгнення 2022 року з уведенням воєнного стану стали переломними моментами (підрозділ 2.1). Сільськогосподарські підприємства, які раніше рідко стикалися з подібними масштабними потрясіннями, опинилися в надзвичайно складних умовах. В умовах активних бойових дій навіть великі сільськогосподарські господарства відчували загрози економічній безпеці, які поставили під питання їхнє подальше існування без термінових адаптивних безпекових заходів.

Таким чином, значна кількість підприємств сільськогосподарського сектору так чи інакше зіткнулась із кризовими ситуаціями, в тій чи іншій формі. Загальновідомо, що аналіз показників у галузі загалом (на макрорівні) дозволяє оцінити загальні тенденції в сільському господарстві. Справді, агреговані статистичні дані про обсяги виробництва, експорт сільськогосподарської продукції чи сукупну рентабельність відображають стан сектору і слугують основою для макроекономічного планування. Однак такий макрорівневий погляд, хоч і важливий, не може повністю показати, як окремі сільськогосподарські підприємства справляються з кризовими ситуаціями та забезпечують власну стабільність в умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі. Ми вважаємо, що для цілісного розуміння стійкості галузі необхідно оцінювати управління кризовими ситуаціями також і на

мікрорівні. Кожне підприємство функціонує у власних, унікальних внутрішніх умовах, тому навіть за однакових зовнішніх обставин результати діяльності підприємств можуть суттєво відрізнятись. Варто зазначити, що якість управлінських рішень, оперативність реагування на зміни, узгодженість внутрішніх процесів та здатність до адаптації значною мірою визначають спроможність підприємства протистояти кризі. На нашу думку, пережиті потрясіння поставили антикризове управління та забезпечення економічної безпеки підприємств на перший план. Збереження власного безпекового потенціалу і підтримання безпекових умов функціонування стали ключовими завданнями для керівників підприємств. Можна стверджувати, що здатність підприємства стабільно працювати попри зовнішні удари тепер є визначальним критерієм його успішності.

Для аналізу обрано п'ять агропідприємств, що вже мають ознаки наявності кризових ситуацій протягом 2021–2024 років.

1. ТОВ СП «Нібулон». Був одним з найбільших виробників і експортерів зернової сільськогосподарської продукції в Україні, вертикально інтегрований агрохолдинг. В умовах війни активи підприємства опинилися на півдні країни поблизу зони бойових дій, що спричинило важку кризу. Завдяки своїм масштабам та стратегічній ролі на зерновому ринку це підприємство суттєво впливає на експортний потенціал аграрного сектору України і вважається критично важливим для продовольчих ланцюгів країни навіть попри поточні кризові ситуації [161].

2. ПАТ «МХП». Виробник курятини та м'ясної продукції України, вертикально інтегрований холдинг із замкненим циклом (вирощування зернових і кормів, птахофабрики, переробка, дистрибуція). Експортно орієнтована компанія з активами як в Україні, так і за кордоном. ПАТ «МХП» має вертикально інтегрований бізнес, що охоплює повний цикл від вирощування зернових (для забезпечення кормів) до переробки м'яса птиці та дистрибуції готової продукції, включно з відомими брендами курятини на внутрішньому ринку [121].

3. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Основна діяльність – рослинництво (вирощування зернових та олійних культур). Історично розвивалося з молочнотоварних ферм, але наразі має фокус на рослинництві. Діяльність підприємства тісно пов'язана з аграрним сектором, оскільки вона залежить від постачання сировини (молока від сільськогосподарських виробників) та одночасно є частиною кінцевого харчового ланцюга [159].

4. ТОВ «Агроголден». Сільськогосподарське підприємство, спеціалізується на рослинництві (вирощування зернових і олійних культур). Під час війни опинилося поза прямою зоною бойових дій, однак відчуло вплив загальних негативних чинників, таких як подорожчання добрив і пального, проблеми зі збутом врожаю, мобілізація частини працівників [158].

5. ТОВ СП «Віойл-Зерно». Входить до промислової групи ViOil – великого виробника та експортера олії (соняшникової, ріпакової тощо). Під час війни підприємство продовжило роботу, хоча зіткнулося з логістичними та сировинними проблемами [160].

Кожне із вище представлених сільськогосподарських підприємств зараз має ознаки кризових ситуацій. Фінансові результати «Нібулону» за 2021–2024 роки яскраво відображають вплив кризових явищ. Протягом 2021 року підприємство отримало чистий прибуток, проте вже у 2022 році зазнало значного чистого збитку. Відтак ПАТ «МХП» демонструє стійку тенденцію чистих збитків протягом 2021–2024 років, що свідчить про затяжний кризовий стан підприємства.

У 2021 році ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» отримало чистий прибуток, що свідчило про позитивну тенденцію у фінансових показниках до початку кризових подій. Однак повномасштабна війна 2022 року завдала потужного удару по прибутковості цього підприємства: за підсумками 2022-го був зафіксований вже саме чистий збиток. Такого роду динаміка чітко демонструє негативний вплив зовнішніх загроз та шоків на діяльність підприємства. Слід зауважити, що серія

збиткових років поспіль ставить підприємство у кризове становище, підриваючи його економічну безпеку та фінансову рівновагу. Фінансові результати ТОВ «Агроголден» вказують на гостру вразливість малого бізнесу до криз. Навіть спільне підприємство ТОВ «Віойл-Зерно» не уникнуло негативного впливу зовнішніх загроз. Станом на кінець 2024 року це сільськогосподарське підприємство демонструє високий рівень збитковості. Усе це говорить про те, що відібрані сільськогосподарські підприємства хоча і є різними за обсягом та фінансово-економічними показниками, проте водночас усі вони є збитковими, а отже, в сучасних умовах склались реальні кризові ситуації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств  
за 2021-2024 рр., млн грн

Підприємства	Роки			
	2021	2022	2023	2024
ТОВ СП «Нібулон»	1287,1	-9348,1	1213,3	-1288,2
ПАТ «МХП»	-1626,1	-423,1	-747,1	-1458,6
ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»	166,2	-250,8	-375,4	-48,3
ТОВ «Агроголден»	1,1	-3,7	1,1	-2,8
ТОВ СП «Віойл-Зерно»	-8,8	2,1	7,3	-5,3

*Сформовано автором за даними джерел: [161;121;159;158;160]*

Поточні зобов'язання обраних нами для оцінювання підприємств протягом 2021-2024 рр. залишалися на дуже високому рівні, а в деяких випадках навіть зросли на тлі фінансових труднощів. нарощення боргового навантаження у поєднанні зі збитковою діяльністю призвело до критичного погіршення фінансової структури. Така ситуація свідчить про залежність від зовнішнього фінансування і практично повну втрату власного капіталу. Отже, таке істотне збільшення заборгованості, особливо в 2022 році, може

свідчити про те, що вказані сільськогосподарські підприємства були змушені залучати значні кредитні ресурси для покриття збитків та фінансування операційної діяльності у складних умовах (рис. 2.13).

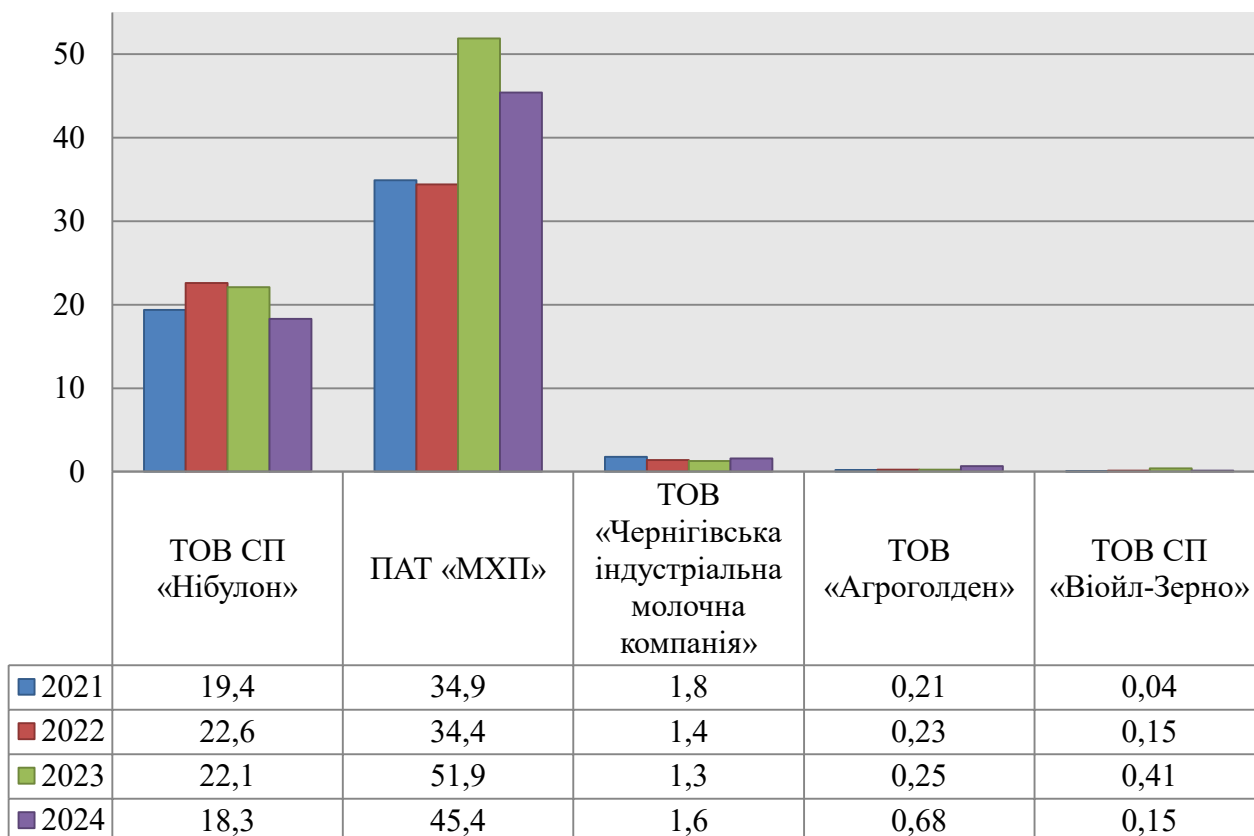


Рис. 2.13. Поточні зобов'язання і забезпечення відібраних для оцінювання підприємств за 2021-2024 рр., млрд грн

*Сформовано автором за даними джерел: [161;121;159;158;160]*

Проаналізуємо інші фінансові показники для підтвердження факту існування кризи. До прикладу, ті самі від'ємні або мізерні значення автономії вказують, що обрані сільськогосподарські підприємства фактично функціонують за рахунок позикових коштів. На нашу думку, це є проявом реальної кризової ситуації (рис. 2.14).

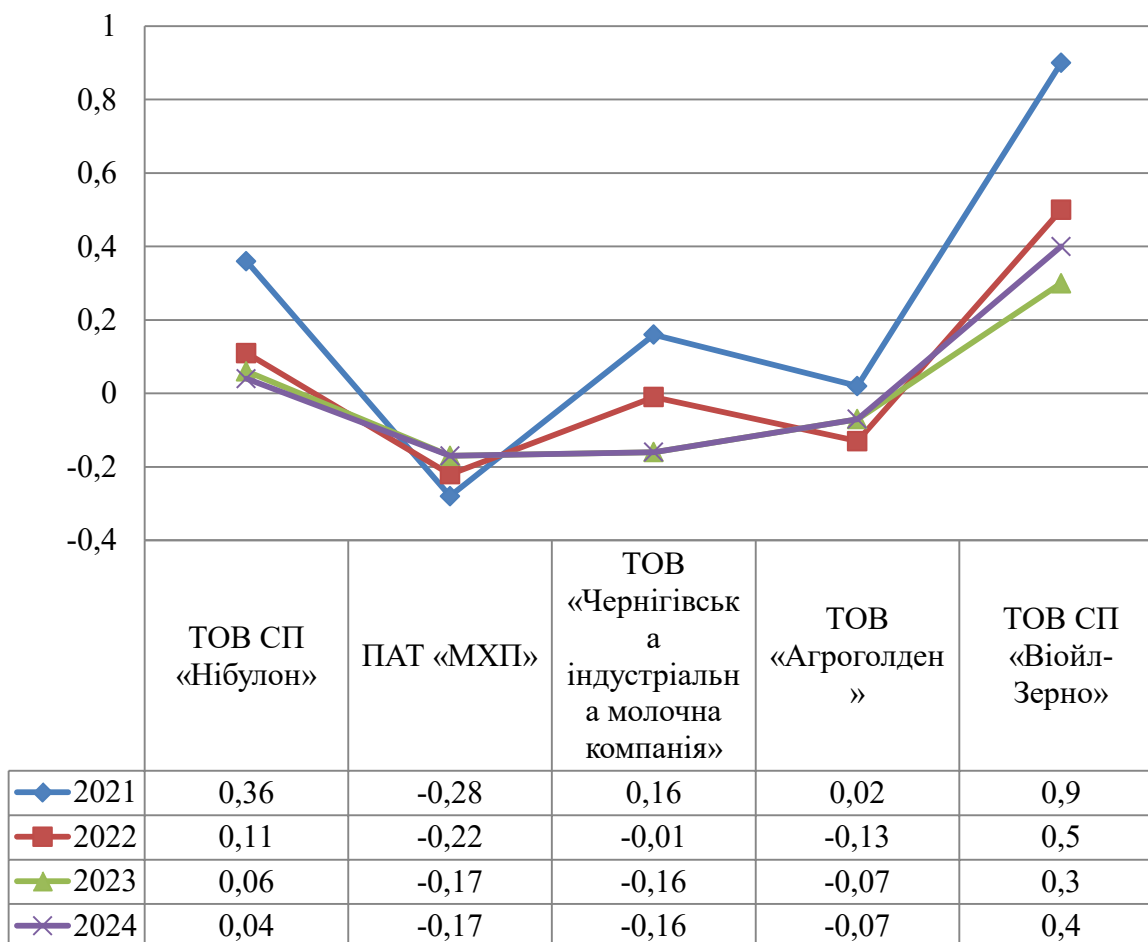


Рис. 2.14. Значення коефіцієнта автономії для відібраних для оцінювання підприємств за 2021-2024 рр.

*Сформовано автором за даними джерел: [161;121;159;158;160]*

За основу для подальшого оцінювання взято методологію застосування інтегрального показника. Метод інтегрального оцінювання є системним підходом, що дозволяє об'єднати множину різнорідних показників діяльності підприємства в один узагальнений індекс. Сутність цього методу полягає у поетапній обробці даних. Спочатку проводиться нормалізація вихідних показників (приведення їх до спільного масштабу, зазвичай до інтервалу від 0 до 1), потім кожному показнику надається вага відповідно до його відносної важливості, і нарешті виконується математична агрегація, що полягає якраз в обчисленні інтегрального показника на основі зважених значень. Отриманий у результаті інтегральний індекс узагальнено відображає

рівень обраної характеристики (у нашому випадку, ефективності управління кризовими ситуаціями на сучасному підприємстві).

Для нас є важливим, що інтегральне оцінювання дає змогу врахувати складні взаємозв'язки і взаємовпливи різних аспектів, які нівелюються при окремому розгляді показників. Аналізуючи лише фінансові чи виробничі індикатори окремо, керівництво може не побачити повної картини стану підприємства, адже успішність визначається і синергією між ними, і ефективністю внутрішніх процесів. Разом із цим не слід робити висновки виключно на власних знаннях для вибору та ваговій ідентифікації індикаторів. Для цього залучимо експертів. Метод експертного аналізу передбачає залучення кваліфікованих фахівців для дослідження складних проблем, коли виключно кількісних даних недостатньо. Експерти, які мають спеціалізовані знання та досвід у відповідній галузі (економіка, ризик-менеджмент, аграрний сектор тощо), роблять значний внесок в інтерпретацію інформації і формування обґрунтованих висновків. У ході нашого дисертаційного дослідження ми залучили 9 експертів. До складу цієї групи увійшли представники школи безпекознавства, фахівці з антикризового управління, а також практики аграрного бізнесу (керівники і провідні менеджери сільськогосподарських підприємств. Така різнопланова експертна група забезпечила всебічний погляд на проблему, поєднавши наукову теорію з практичним досвідом. Ми організували опитування за процедурою, наближеною до методу Дельфі (Додаток Є1).

Таким чином, для оцінювання рівня ефективності управління кризовими ситуаціями на підприємстві, разом з експертами, було сформовано відповідну шкалу, яка має такі градації:

1. 0–0,5 відповідають неефективному управлінню кризовими ситуаціями.
2. 0,51–1 означають ефективне управління (тобто достатню реалізацію антикризових заходів).



2. Інформаційна складова. Характеризує управлінську спроможність підприємства своєчасно обробляти релевантну інформацію та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Можна стверджувати, що в кризові періоди імпульсивні або непрораховані кроки можуть погіршити стан, тоді як виважені рішення допомагають пом'якшити удар. Високе значення цього показника означає, що керівництво діяло раціонально, спираючись на аналітику і експертні оцінки, передбачаючи розвиток подій.

3. Кадрова складова. Охоплює людський фактор, а саме: компетентність керівництва та згуртованість трудового колективу під час кризи. Злагоджена, мотивована команда здатна працювати навіть під обстрілами і швидко відновлювати діяльність, тоді як дезорієнтований персонал при наявності раптових труднощів працюватиме неефективно. Низькі показники цієї складової можуть означати втрату ключових працівників, конфлікти в команді чи деморалізацію. Усе це підриває здатність бізнесу вистояти в сучасних умовах.

4. Технічна складова. Характеризує технологічну готовність підприємства до кризових умов, при цьому як у контексті цифрових навичок, так і щодо стану матеріально-технічної бази. Загалом можна стверджувати, що технічна складова є основою для реалізації всіх інших. Отже, без діючих потужностей та технологій навіть найкращі менеджери і мотивовані кадри будуть безсилями (рис. 2.16).

Кожна група індикаторів має ваговий коефіцієнт 0,25 (тобто всі чотири складові рівнозначні в інтегральній оцінці). Всередині групи обидва індикатори також мають власну вагу.

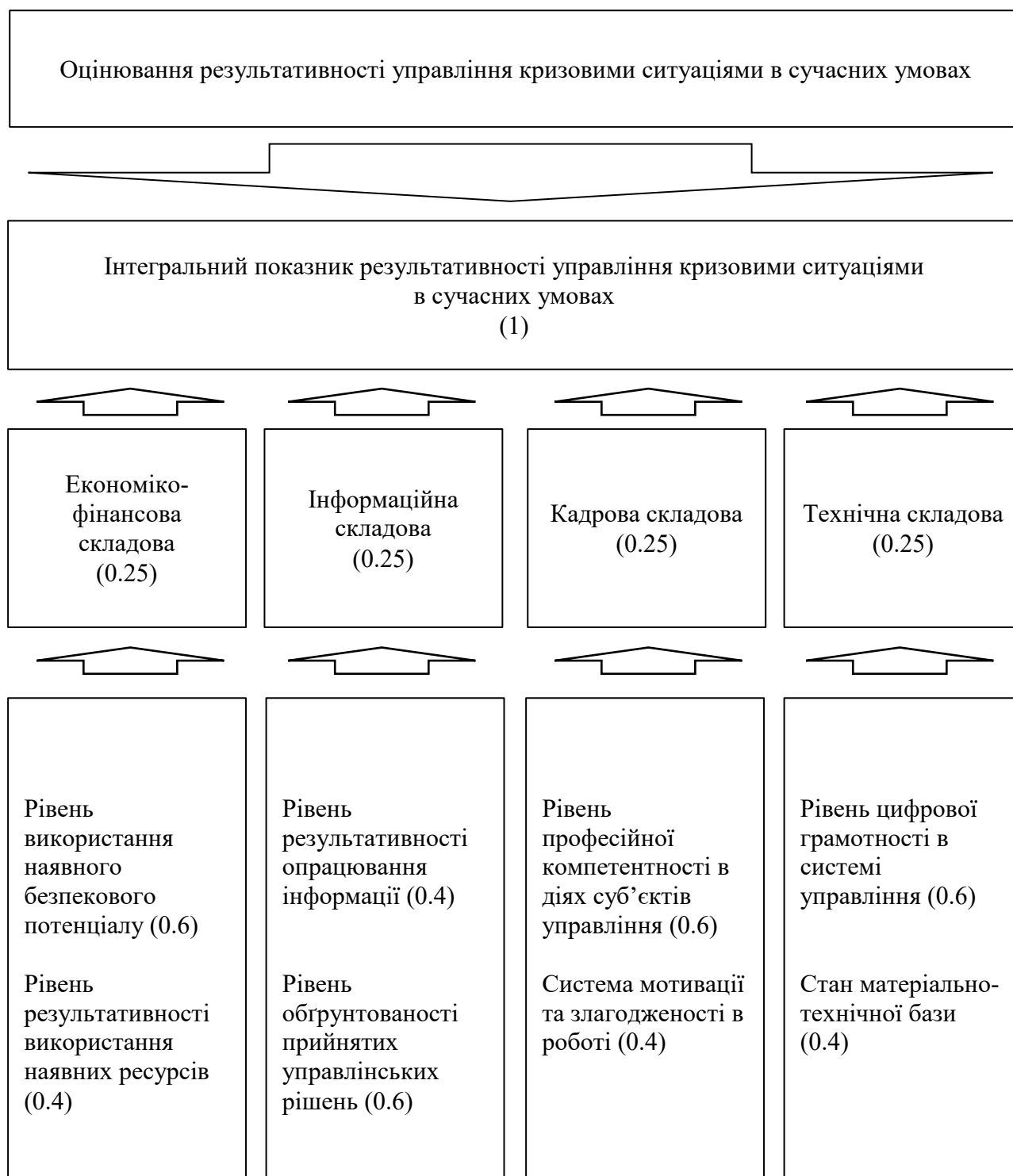


Рис. 2.16. Основні індикатори для оцінювання результативності управління кризовими ситуаціями в сучасних умовах

*Сформовано автором*

Розглянемо результати оцінювання за кожним обраним підприємством окремо. Це дасть змогу сфокусуватися виключно на індивідуальності кожного випадку окремо.

Узагальнені значення інтегрального показника для ТОВ СП «Нібулон» протягом 2021–2024 років залишалися нижчими за 0,5, коливаючись від 0,26 (найгіршим значення показника було у 2022 році) до 0,43. Це однозначно свідчить про неефективне антикризове управління за прийнятою шкалою. Попри відносно непогані стартові позиції в 2021 році, вплив повномасштабного збройного вторгнення виявився критичним. Отже, за 2022 рік ТОВ СП «Нібулон» втратило значну частину активів і не зуміло реалізувати свій безпековий потенціал (економіко-фінансові індикатори з урахуванням вагомості становили лише 0,18).

Протягом 2023–2024 років спостерігалось відносне відновлення (інтегральний показник трохи зріс, але не суттєво), однак цього недостатньо для переходу в категорію результативного та прийнятного управління кризовими ситуаціями. Основні проблеми зосереджувалися у технічній та фінансовій складових. Слід зазначити, що стан матеріально-технічної бази оцінено вкрай низько (лише 0,125 у 2022 р. через фактор повномасштабної збройної агресії), а використання ресурсів залишалось неефективним. Інформаційна та кадрова робота також не сягали високого рівня, хоча в 2023–2024 роках був певний прогрес (поліпшення обґрунтованості рішень до 0,49 і мотивації персоналу до 0,46). Загалом можна констатувати, що система управління кризовими ситуаціями на ТОВ СП «Нібулон» була недостатньо результативною. Тому це сільськогосподарське підприємство фактично опинилося у стані виживання, фінансових втрат і залежності від зовнішніх факторів (рис. 2.17).

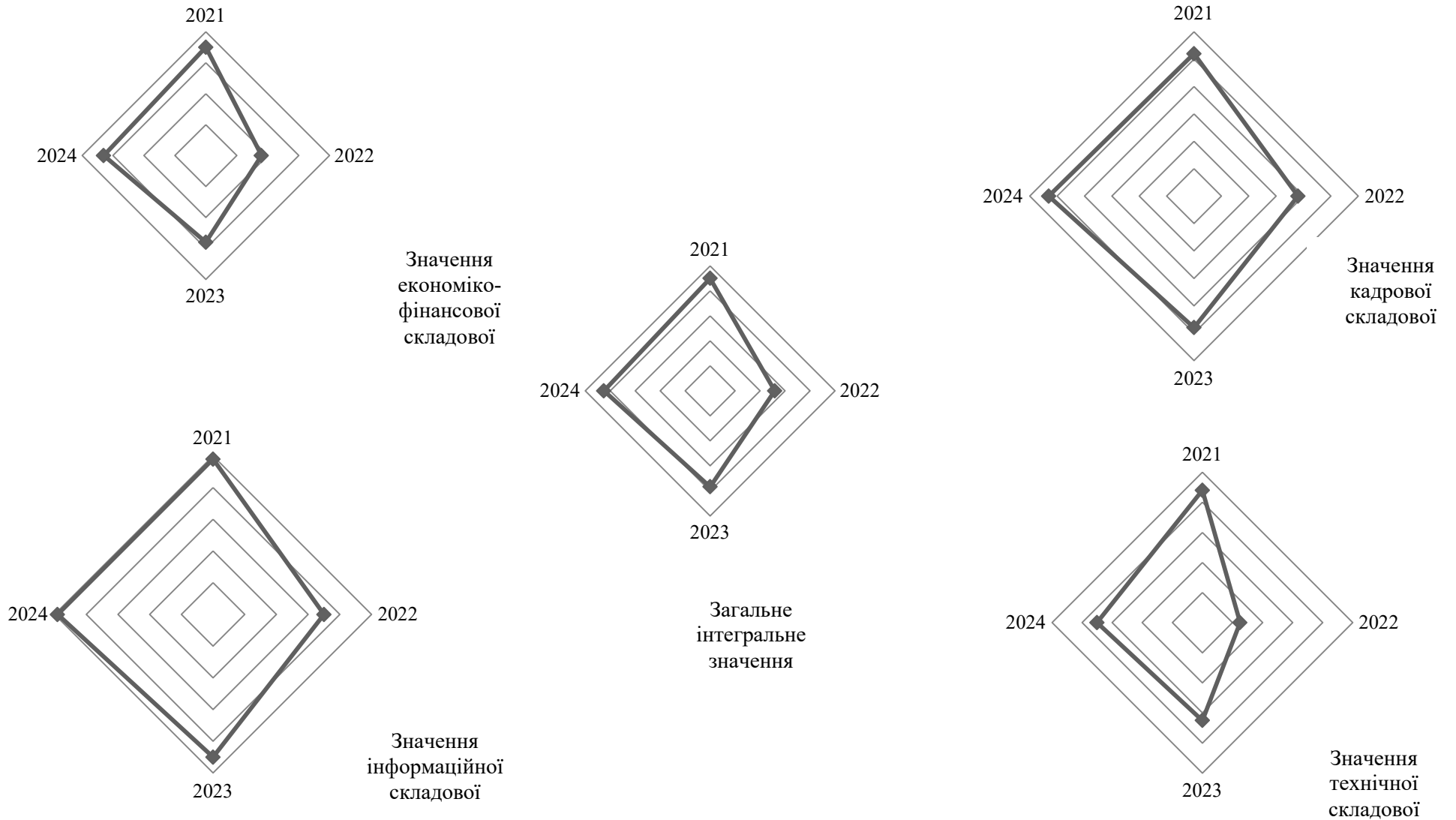


Рис. 2.17. Результати інтегрального оцінювання для ТОВ СП «Нібулон» за 2021-2024 рр.  
із урахуванням вагових значень

*Сформовано автором*

Інтегральні оцінки для ПАТ «МХП» усі чотири роки є близькими до порогового значення, що було встановлено нами разом із експертами. Проте слід зазначити, що оцінки впродовж аналізованого періоду не перевищували порогового значення. Відповідно, управління кризовими ситуаціями в сучасних умовах можна вважати нерезультативним, хоча і наближеним до прийняттого рівня. Зауважимо, що у довоєнному 2021 році ПАТ «МХП» демонструвало відносно міцні позиції (0,49), попри вплив пандемії. Погіршення кризових ситуацій, починаючи з лютого 2022 року, проявилось у зниженні інтегрального показника, головним чином через фінансові втрати від закриття портів та подорожчання кормів/енергоресурсів.

ПАТ «МХП» мало значні резерви (потужна матеріальна база залишилась цілою, цифрові системи впроваджені), проте окремі неефективні канали експорту і дефіцит обігових коштів (через витрати на підтримку виробництва та гуманітарні акції) знизили результативність використання ресурсів. Протягом 2022-2024 рр. ПАТ «МХП» частково переорієнтувало логістику на західні країни, збільшило переробку всередині країни, інтегральний показник стабілізувався. Такі дії сприяли підвищенню рівня стабілізації ситуації, проте є недостатніми. Відтак підприємству вдалося зберегти ключовий персонал і налагодити внутрішні процеси (показники у кадровій та інформаційній складових практично не змінились). Однак показники фінансових результатів залишились незадовільними, боргове навантаження високе, що тисне на систему забезпечення економічної безпеки (рис. 2.18).

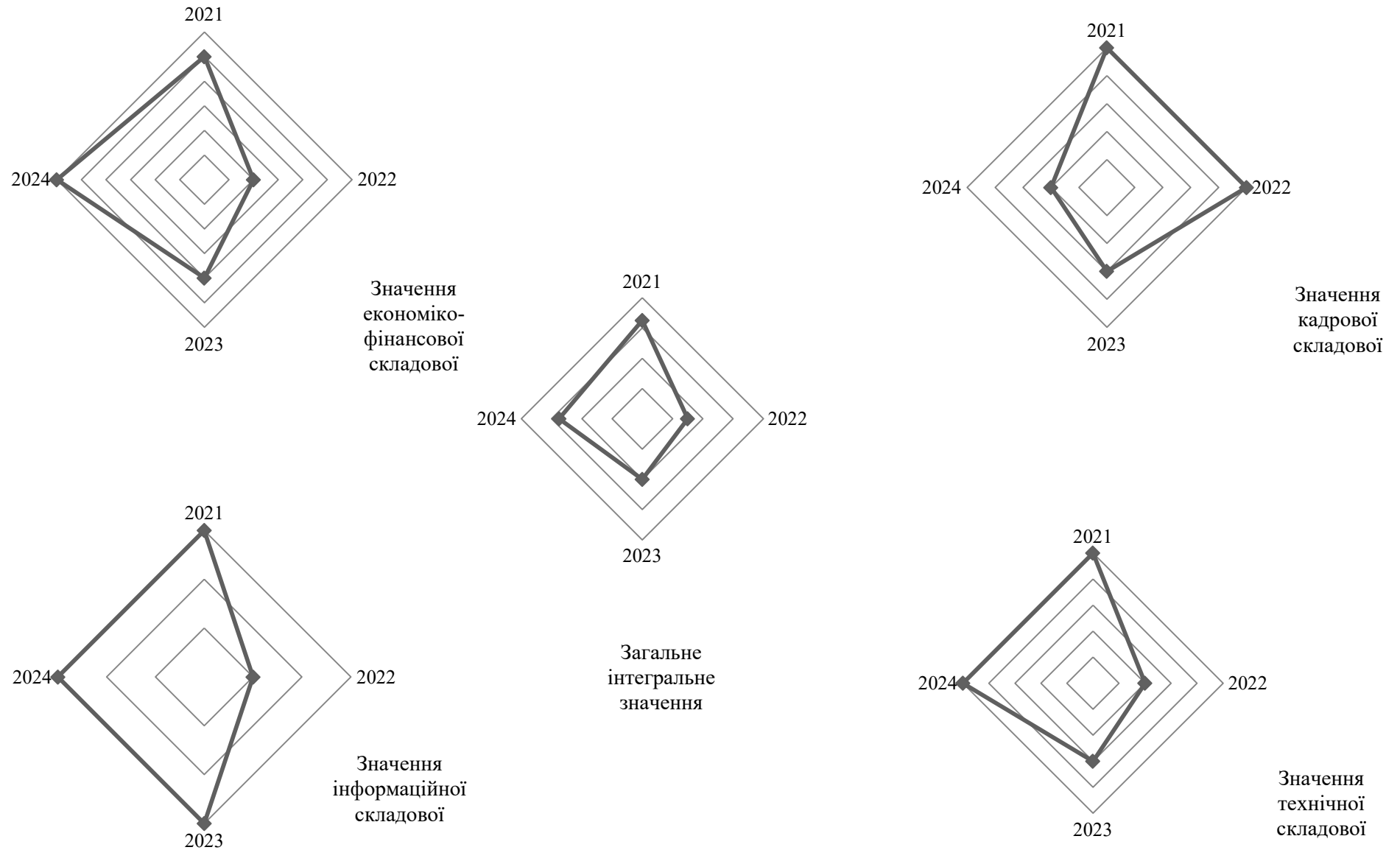


Рис. 2.18. Результати інтегрального оцінювання для ПАТ «МХП» за 2021-2024 рр. із урахуванням вагових значень

*Сформовано автором*

ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» продемонструвало середній рівень результативності управління кризовими ситуаціями в сучасних умовах. Інтегральний показник зріс з 0,53 у 2022 році до 0,65 у 2024 році, тобто підприємство вийшло із зони не результативності ( $>0,50$ ) і наблизилося до впевненого «результативного» рівня. Слід зазначити, що саме 2021 рік (0,58) був успішним. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» отримало високі врожаї і забезпечило власні міцні позиції на ринку. Початок війни завдав удару, внаслідок чого показник за 2022 рік знизився до 0,53. Тим не менше, менеджмент швидко зорієнтувався на збереження безпекового потенціалу, евакуював техніку і людей із небезпечних зон, а в подальшому скористався державними пільговими програмами кредитування. У 2023–2024 рр. спостерігається помітне покращення за всіма складовими. Особливо це видно в економічній складовій (поступове відновлення рентабельності), а також у технічній (стан матеріальної бази поліпшився). Покращення саме цих складових зумовлене тим, що ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» відремонтувало пошкоджену інфраструктуру, закупило чи повернуло техніку в експлуатацію. Кадрова складова також зберегла достатні показники стійкості та результативності. Так, попри фронтову близькість, підприємство зберегло кадровий потенціал і підтримувало мотивацію на високому рівні. Можна стверджувати, що це стало можливим завдяки гнучкій політиці щодо працівників, зокрема, залученню місцевих трудових ресурсів із безпечніших районів, соціальній підтримці співробітників, які постраждали від війни, та активній волонтерській діяльності керівництва (що підвищило довіру та згуртованість колективу). Інформаційна робота також залишалася на достатньому рівні, оскільки компанія оперативно отримувала дані про ситуацію в регіоні загалом (рис. 2.19).

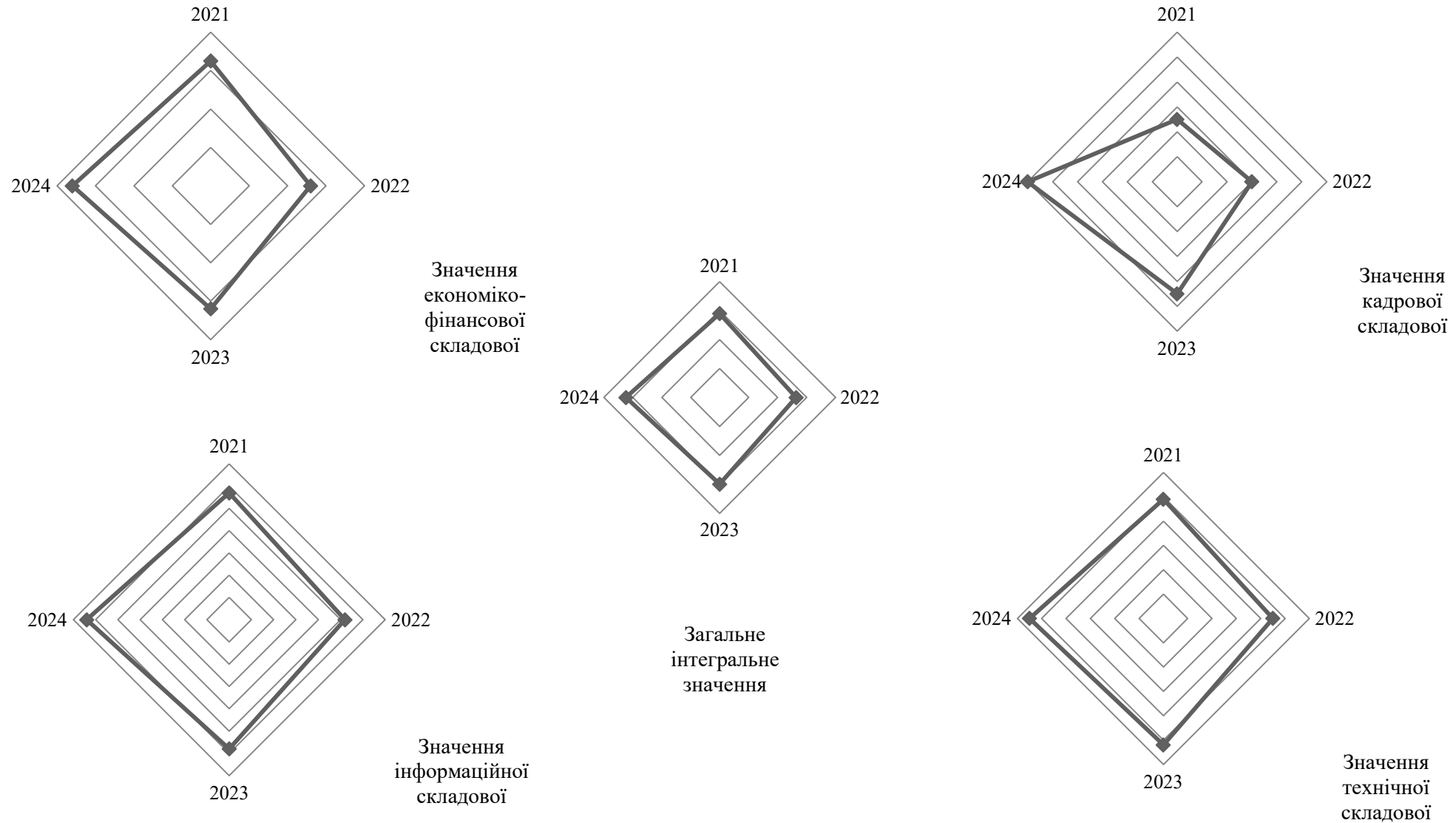


Рис. 2.19. Результати інтегрального оцінювання для ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» за 2021-2024 рр. із урахуванням вагових значень

*Сформовано автором*

Для ТОВ «Агроголден» інтегральний індекс за аналізований період перевищує поріг 0,5, коливаючись у межах 0,53–0,62. Це відповідає середньому рівню результативності управління кризовими ситуаціями. При цьому в 2021 році підприємство працювало не так збитково, хоча і не відзначалося інноваційністю (певні проблеми у технічній складовій, зокрема невисока цифровізація внутрішніх процесів). Зауважимо, що у 2022 році значення інтегрального показника дещо знизилося через погіршення фінансових показників. Хоча регіон діяльності не постраждав безпосередньо від війни, ТОВ «Агроголден» зазнало труднощів зі збутом урожаю та високих витрат на посівну (добрива, пальне). Разом із цим, кадрова та інформаційна складові залишалися достатньо стабільними. Система управління своєчасно оптимізувала витрати і шукала нові ринки збуту, що допомогло уникнути збитків. У результаті, уже в 2023 році спостерігаємо зростання індексу. Так, цього було досягнуто завдяки підвищенню фінансової результативності (економіко-фінансові індикатори теж зросли), а також через поступове впровадження нових цифрових технологій та оновлення техпарку (технічна складова посилилась). Кадрова політика ТОВ «Агроголден» залишається сильною стороною. Попри складнощі воєнного часу, колектив був збережений, мотивація працівників поступово покращувалася, що свідчить про їх залученість та довіру до керівництва. Таким чином, ТОВ «Агроголден» продемонструвало доволі впевнене антикризове управління. Не маючи надпотужних ресурсів великого холдингу, це підприємство, завдяки злагодженим діям команди, спромоглося адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати результативність на прийнятному рівні (рис. 2.20).

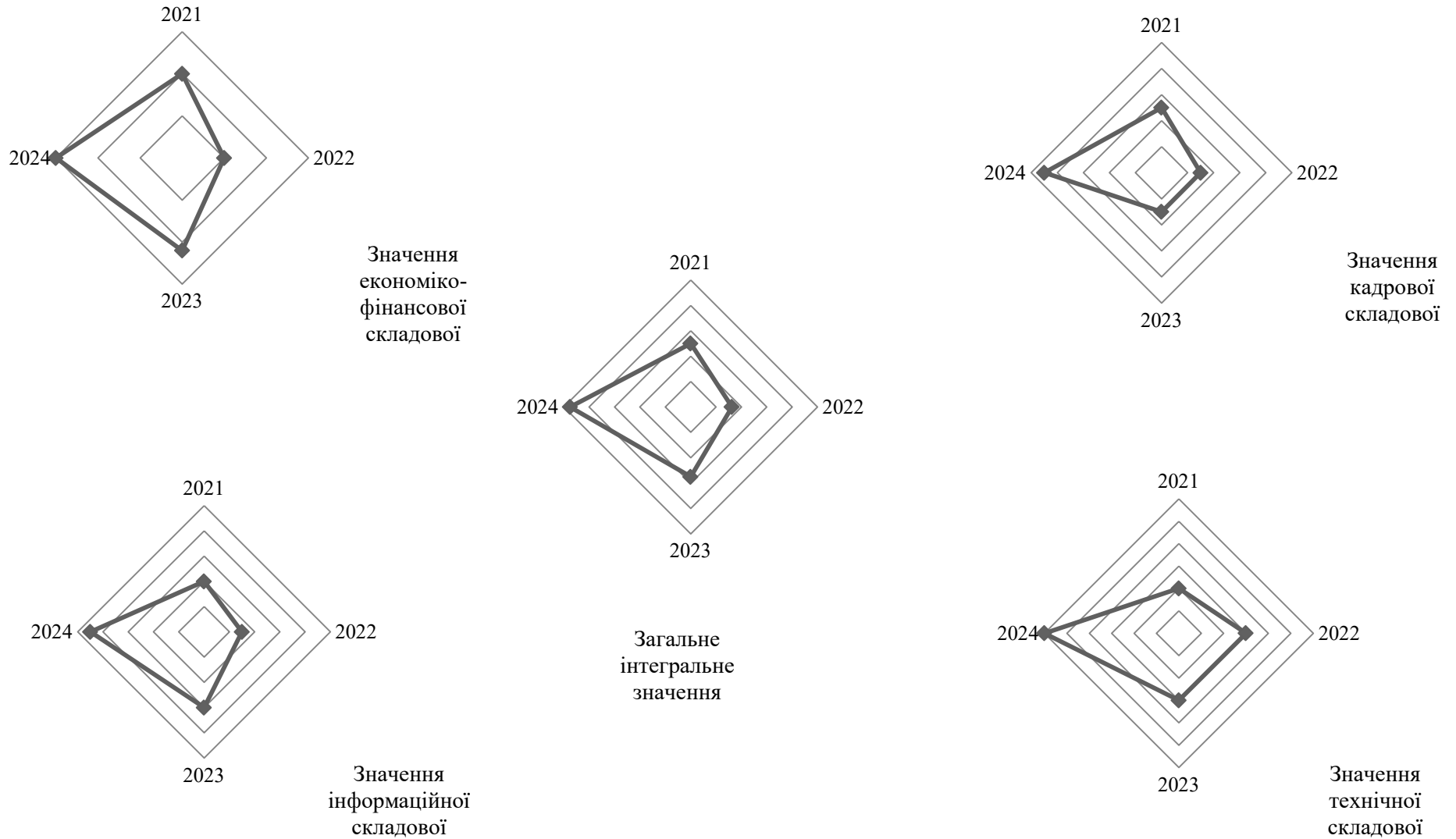


Рис. 2.20. Результати інтегрального оцінювання для ТОВ «Агроголд» за 2021-2024 рр.  
із урахуванням вагових значень

*Сформовано автором*

Результати оцінювання ТОВ СП «Віойл-Зерно» засвідчили середню ефективність антикризового управління. У найважчий 2022 рік інтегральний показник знизився, але дещо перевищував порогове значення. Уже 2023 року цей показник зріс. У 2024 році останній перевищував 0,6. Це означає, що ТОВ СП «Віойл-Зерно» загалом успішно впоралося з новими викликами. Під час війни ViOil зберегло безперервність виробництва та свій трудовий колектив (понад 2000 співробітників), що відобразилося у високих значеннях кадрової складової. Слід зазначити, що хоча деякі плани розширення довелося призупинити, матеріально-технічна база залишалася практично непошкодженою (заводи в тилкових Вінниці та Чернівцях працювали). Технічна складова свідчить, що підприємство підтримує сучасний технологійний рівень і вводить нові цифрові технології, хоча завдяки спеціалізації цей аспект і раніше був достатньо конкурентним. Економіко-фінансові показники дещо знизились із повномасштабним збройним вторгненням. Унаслідок блокади портів ViOil не могло експортувати олію звичним шляхом, доводилося шукати альтернативні логістичні рішення. Так, це призвело до подорожчання поставок і тимчасового зниження прибутків. Однак ТОВ СП «Віойл-Зерно» достатньо швидко адаптувалося. Вважаємо, що цьому сприяли його прозорі довоєнні фінанси та довіра міжнародних партнерів (ЄБРР та інші банки продовжили підтримку). Можна стверджувати, що ТОВ СП «Віойл-Зерно» продемонструвало прийнятний рівень адаптації та реагування на нові кризові ситуації (рис. 2.21).

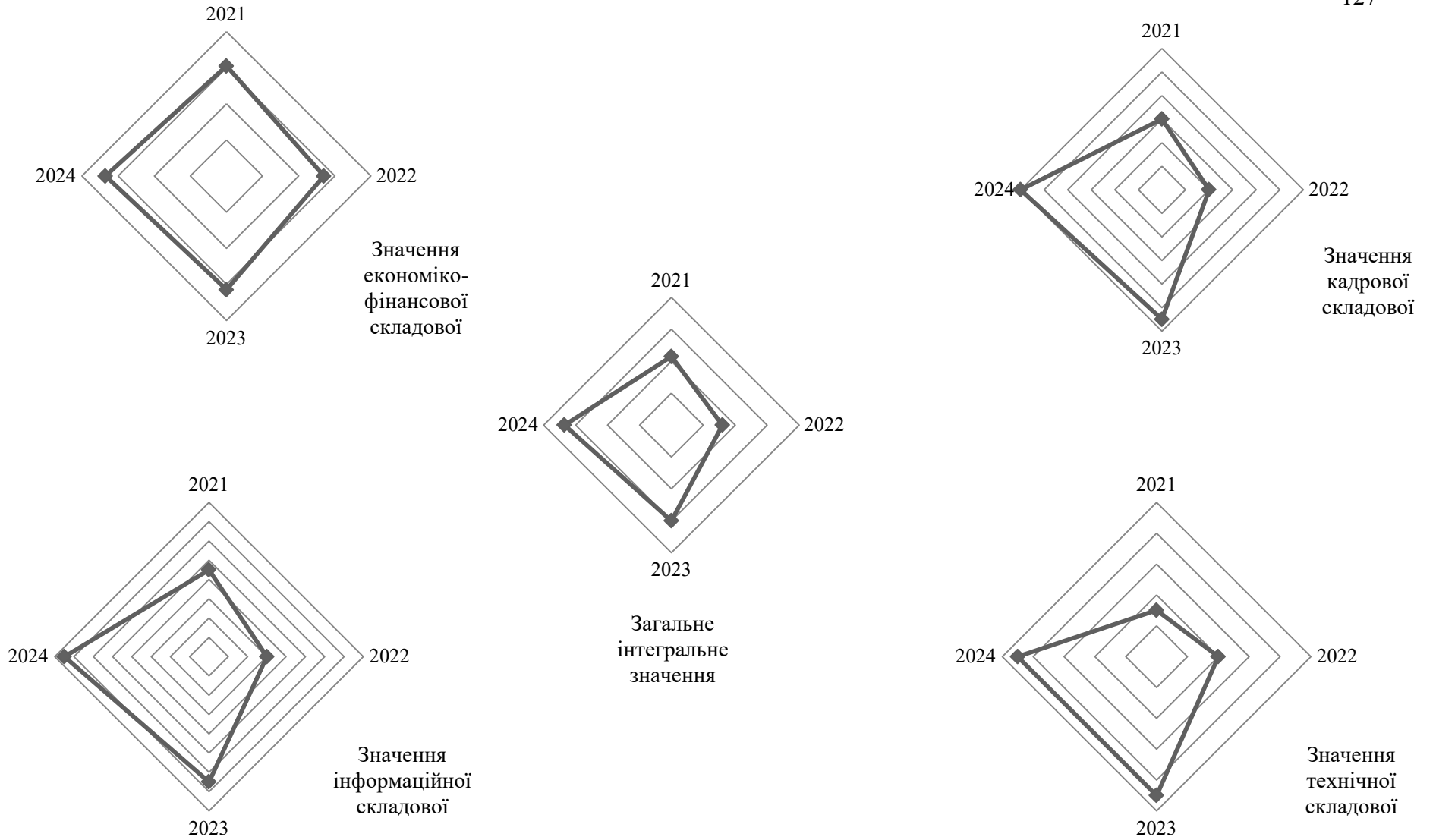


Рис. 2.21. Результати інтегрального оцінювання для ТОВ СП «Віойл-Зерно» за 2021-2024 рр.  
із урахуванням вагових значень

*Сформовано автором*

Описане оцінювання підтвердило факт результативності та дієвості такого інструменту, як синтез багатовимірної інформації у зручну форму. Інтегральний індекс дозволив цілісно оцінити рівень стійкості кожного підприємства. Експертний аналіз, у свою чергу, надав цій оцінці глибини та достовірності, оскільки врахував думки фахівців, обізнаних з реальними умовами функціонування підприємств під час кризи. Таким чином, обрані нами методи дослідження (інтегральний та експертний) є не лише методологічно виправданими, але й практично корисними для оцінювання і управління в сучасних умовах. Саме синтез об'єктивних даних і суб'єктивного досвіду фахівців дозволив найбільш повно та коректно оцінити стан управління на підприємствах в умовах невизначеності та множинних загроз.

Проведене дослідження має вагоме значення з огляду на сучасні виклики, що постали перед аграрним сектором України. Можна стверджувати, що питання забезпечення економічної безпеки підприємств та ефективного антикризового управління в умовах сьогодення стають найпріоритетнішими і в теорії, і в практиці загалом. Зазначені результати лише підтверджують той факт, що без поглибленого аналізу та оцінювання неможливо отримати необхідну інформацію щодо впливу зовнішніх загроз, і відповідно, які заходи є доцільними для подальшого нейтралізування негативного впливу цих загроз.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами формування аналітичної основи управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах можна зробити такі висновки.

1. Доведено, що серед усіх галузей сучасної національної економіки саме сільськогосподарський сектор сьогодні стикається зі значною кількістю загроз, що спричиняють нові кризові ситуації. Було здійснено поглиблений аналіз змін у безпековій діяльності вітчизняних сільськогосподарських

підприємств за останні п'ять років. Встановлено, що проблеми експортно-імпорتنих операцій за останні роки критично вплинули на зниження ключових фінансово-економічних показників їхньої діяльності. У результаті сформовано модель траєкторії змін, що загрожують безпековій діяльності сільськогосподарських підприємств України.

2. Доведено, що саме виробники зернової сільськогосподарської продукції опинилися в епіцентрі найсильніших викликів. Комбінація різких змін у зовнішньому середовищі (курсів стрибки, порушення логістики, активні бойові дії) та внутрішніх дисбалансів створила потужні загрози економічній безпеці. Можна стверджувати, що зміни в ціні, попиті та пропозиції стали головними тригерами нового кризового розвитку для сучасних підприємств. Запропоновано комплексний підхід оцінювання, який на підставі методу найменших квадратів і матриці можливих сценаріїв застосування антикризових дій дозволяє своєчасно ідентифікувати негативний вплив загроз та коригувати внутрішні процеси управління. Визначено, що існують конкретні сигнали про потенційно швидке формування дисбалансів у разі різких змін у зовнішньому середовищі, особливо під час воєнного стану та активних бойових дій. Здійснено прогнозування, яке є базисом для впровадження сценарних заходів, спрямованих на збереження сільськогосподарськими підприємствами власного безпекового потенціалу.

3. Запропоновано сучасний підхід до оцінювання ефективності управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Отримані дані і висновки дозволяють більш повно зрозуміти вразливі місця фінансової структури та управлінських практик підприємств, а також окреслити, які кроки слід здійснити для посилення їхнього безпекового потенціалу в умовах наростання кризового розвитку. Запропонована інтегральна оцінка, доповнена експертними висновками, може бути використана керівниками підприємств та аналітиками для розробки цілеспрямованих антикризових заходів. В умовах великої кількості сучасних загроз та зростаючої

конкуренції саме запропонований підхід уможлиблює формування належного інформаційного підґрунтя для задоволення потреб суб'єктів забезпечення економічної безпеки.

*Основні наукові результати опубліковано в працях: [105;107;106;216]*

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Технологія визначення основних чинників, що створюють умови для виникнення кризової ситуації на підприємстві**

Упродовж останніх років національна економіка зазнає серйозних випробувань, які пов'язані зі зростанням інфляції, слабкістю національної валюти порівняно з іноземними, падінням купівельної спроможності громадян та збільшенням еміграції працівників, що спричинено повномасштабним вторгненням російської федерації та іншими чинниками. Це все справляє негативний вплив на діяльність українських підприємств. Будь-яке підприємство протягом свого існування стикається з різноманітними ризиками та загрозами, які, так чи інакше, можуть спричинити кризову ситуацію. При цьому сучасне підприємство діє у певному середовищі, яке поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Ці дві площини, хоча й різні, але можуть формувати виклики та загрози для діяльності підприємства. Важливо оцінювати саме ті чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на утворення кризових ситуацій.

Рівень економічної безпеки українських підприємств значною мірою залежить від вчасного впровадження антикризових заходів для протидії або адаптації до зовнішніх та внутрішніх чинників негативного впливу. Сьогодні будь-який чинник може породжувати ризик, який призведе до кризової ситуації. Тому є вкрай важливим своєчасно виявляти найвагоміші з них та реалізовувати відповідні антикризові заходи. При цьому оцінка цих чинників повинна формуватись на всебічному розгляді, включаючи регіональні, національні та міжнародні аспекти. Це допоможе ідентифікувати ті чинники, які можуть негативно вплинути на безпеку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Після проведення аналізу, який включав вивчення праць національних та іноземних дослідників у сфері антикризового управління та опитування експертів у сфері управління кризовими ситуаціями, вдалося ідентифікувати основні такі чинники. Через метод Дельфі відповіді експертів зібрано та проаналізовано, щоб виявити консенсус та відмінності в їхніх оцінках і думках. У випадку значних розбіжностей у відповідях додаткові раунди опитувань дали експертам можливість переглянути свої відповіді, ознайомившись із середніми оцінками інших учасників, та внести необхідні корективи або додаткові пояснення (Додаток Є2). Кінцевий результат цього процесу включав підсумований звіт, який виокремлював ключові чинники, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій; ці чинники було ідентифіковано на підставі компетентних суджень експертів, що забезпечило глибокий і багатогранний аналіз цієї складної теми. Звіт не лише відобразив сукупність різних поглядів, але й виявив консенсус серед експертів, що є особливо важливим у складних та багатогранних питаннях, якими безперечно є управління кризовими ситуаціями. Таким чином, метод Дельфі виявився ефективним інструментом для ідентифікації та аналізу основних чинників.

Сам метод є унікальним інструментом для збору даних, що дозволяє експертам із різних сфер поділитися своїми знаннями та досвідом. Процес починався з ретельного визначення і формулювання анкет, що містять питання, націлені на розкриття різних аспектів управління кризами, таких як ризики, стратегії виходу з кризи, інструменти для аналізу і оцінки кризових ситуацій.

Виділимо найвагомші внутрішні чинники на основі результатів експертного оцінювання, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві, і позначимо їх сукупність як  $M = \{M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6, M_7\}$ :

М1. Відсутність результату в прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки. Неефективність управлінських рішень може призвести до підвищення вразливості підприємства перед новими економічними загрозами.

М2. Низька інноваційна активність. Інновації є ключем до конкурентоспроможності. Відсутність нововведень може послабити актуальність продуктів та послуг, знизити ефективність операцій і спричинити втрати ринкових позицій.

М3. Наявність постійних внутрішніх конфліктів між керівництвом, менеджерами та персоналом. Конфлікти всередині, особливо між різними рівнями управління, можуть серйозно похитнути моральний дух, продуктивність і ефективність роботи, що може спричинити кризові ситуації.

М4. Застаріла форма ризик-менеджменту. Сучасне бізнес-середовище вимагає гнучких і безпекових підходів до управління ризиками. Застарілі методи можуть не виявити або не знизити рівень впливу ризиків, що постійно змінюються.

М5. Низький рівень задоволення інформаційних потреб ключових суб'єктів економічної безпеки та системи управління кризовими ситуаціями. На сучасному підприємстві інформація є ключовим ресурсом. Зниження рівня задоволення інформаційних потреб може призвести до неправильних управлінських антикризових рішень, оскільки керівництво та менеджери прийматимуть рішення на недостовірній, застарілій або неповній інформації.

М6. Зниження кадрового потенціалу. Зниження кваліфікації, мотивації або кількості працівників може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості продукції або послуг, а також втрати конкурентоспроможності.

М7. Проблеми у фінансовому забезпеченні реалізації управлінських рішень. Адекватне фінансове забезпечення необхідне для реалізації стратегічних ініціатив та управлінських антикризових рішень. Без достатнього фінансування підприємство може зіткнутися з проблемами у

здійсненні своєї основної діяльності, інвестиціях у безпековий розвиток та інновації.

Аналогічним способом були виділені найвагоміші зовнішні чинники, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві. Позначимо їх сукупність як  $N = \{N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7\}$ :

N1. Масова міграція за кордон внаслідок впровадження воєнного стану. Воєнний стан призвів до масової міграції, що може спричинити брак кваліфікованої робочої сили. Це ускладнює укомплектування штату та підтримання високого рівня продуктивності.

N2. Складні трансформаційні процеси в економіці. Трансформації в економіці, такі як реформи, структурні зміни або економічні кризи, впливають на стабільність підприємства.

N3. Зниження купівельної спроможності споживачів. Трансформації в економіці, такі як реформи, структурні зміни або економічні кризи, можуть впливати на стабільність підприємства.

N4. Високі кредитні ставки. Зростання вартості кредитування зумовлює відсутність доступу до фінансування для підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу.

N5. Повномасштабне вторгнення російської федерації. Війна, розпочата російською федерацією, призвела до руйнування інфраструктури, втрати ринків, змін у ланцюгах поставок та ускладнення ведення бізнесу. Все це різко підвищує ризики для бізнесу та може спричинити припинення діяльності підприємствами.

N6. Зростання інфляції. Висока інфляція знижує купівельну спроможність та збільшує витрати підприємств, оскільки зростають видатки на сировину, енергію та інші ресурси.

N7. Зростання конкуренції на ринку. Посилення конкуренції може призвести до зниження цін та маржі, що вимагає від підприємств бути більш

інноваційними, ефективними та орієнтованими на клієнта, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Застосування теорії графів і системного аналізу дозволило побудувати граф зв'язків між визначеними чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві [86;222;213]. Теорія графів та системний аналіз є двома фундаментальними інструментами для вивчення відкритих соціально-економічних систем, зокрема сучасних підприємств. Теорія графів дозволяє представляти зв'язки між різними елементами системи у вигляді графа, де вершини символізують елементи (у нашому випадку виокремлені чинники), а ребра – взаємодії або зв'язки між ними [214;76;97]. Це уможливорює візуалізацію й аналіз структури зв'язків та шляхів взаємодії, розкриваючи потенційні точки вразливості або критичні зв'язки, що можуть спричинити кризові ситуації. Системний аналіз, з іншого боку, зосереджується на вивченні взаємодій між різними частинами системи, розглядаючи їх як частину більшої цілісної структури [37;46;190].

У контексті теорії графів та системного аналізу важливими інструментами виступають матриці залежності та матриці досяжності. Матриця залежності використовується для відображення взаємозалежностей між різними елементами системи. Кожен елемент системи відображається як рядок та стовпець матриці, а їх взаємозв'язки позначаються у відповідних клітинах матриці. Таким чином можна легко ідентифікувати, як зміни в одному елементі можуть впливати на інші. При цьому у випадку даної матричної сітки (табл. 3.1) клітина  $[i, j]$  встановлюється як 1, якщо існує шлях від вершини  $i$  до вершини  $j$ . Важливо, що цей шлях може складатися з декількох кроків через інші вершини, але також може бути прямим або навіть не існувати зовсім (в останньому випадку клітина має значення 0).

Таблиця 3.1

Матрична сітка залежності між визначеними чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві

N							
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7
N1	:0	:0	:0	:0	:1	:0	:0
N2	:1	:1	:1	:0	:1	:0	:0
N3	:0	:0	:0	:0	:0	:0	:0
N4	:0	:0	:0	:0	:1	:0	:0
N5	:0	:0	:0	:0	:0	:0	:0
N6	:1	:1	:1	:0	:0	:0	:0
N7	:0	:0	:1	:0	:0	:0	:0
M							
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
M1	:0	:0	:0	:0	:1	:0	:0
M2	:1	:0	:1	:1	:1	:0	:1
M3	:1	:0	:0	:0	:0	:0	:0
M4	:0	:0	:0	:0	:0	:0	:0
M5	:0	:0	:0	:0	:0	:0	:0
M6	:1	:0	:0	:0	:1	:0	:1
M7	:1	:0	:0	:0	:0	:0	:0

*Сформовано автором за підсумками експертного оцінювання*

Таким чином, базуючись на матричній сітці залежності (табл. 3.1), маємо можливість побудувати і сам граф зв'язків між визначеними нами чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві (рис. 3.1).

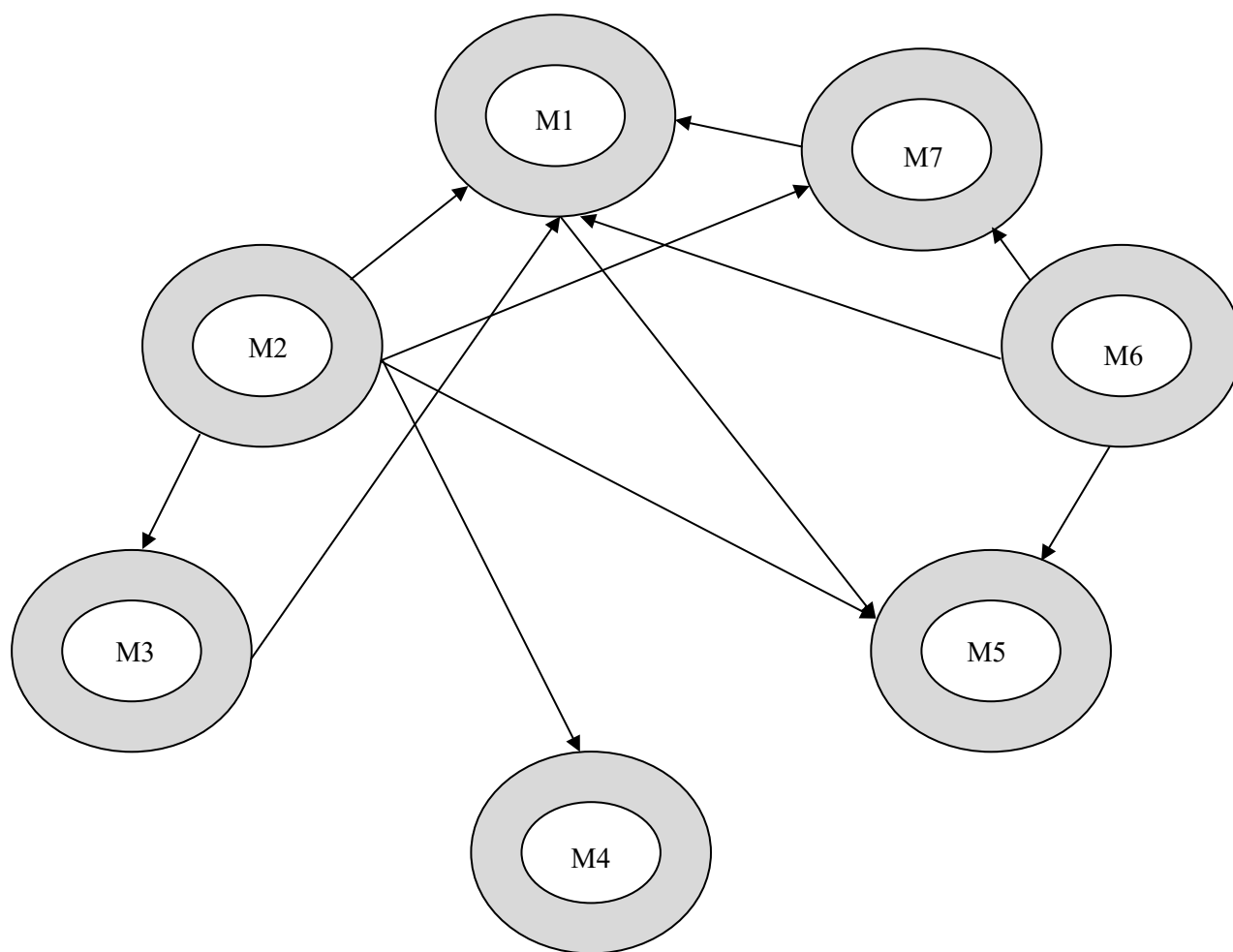


Рис. 3.1. Граф зв'язків між визначеними нами внутрішніми чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві

*Сформовано автором*

Для зовнішніх чинників також був побудований аналогічний граф, який подано у Додатку Ж.

Далі матриця досяжності демонструє, які елементи системи можуть бути досягнуті з кожного елемента через ряд проміжних кроків. Це допомагає визначити, як ті чи інші чинники можуть рухатися по системі, ідентифікуючи потенційні шляхи поширення кризових ситуацій або важливих змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матрична сітка досяжності між визначеними чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві

N							
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7
N1	:1	:0	:0	:0	:1	:0	:0
N2	:1	:1	:1	:0	:1	:0	:0
N3	:0	:0	:1	:0	:0	:0	:0
N4	:0	:0	:0	:1	:1	:0	:0
N5	:0	:0	:0	:0	:1	:0	:0
N6	:1	:1	:1	:0	:0	:1	:0
N7	:0	:0	:1	:0	:0	:0	:1
M							
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
M1	:1	:0	:0	:0	:1	:0	:0
M2	:1	:1	:1	:1	:1	:0	:1
M3	:1	:0	:1	:0	:0	:0	:0
M4	:0	:0	:0	:1	:0	:0	:0
M5	:0	:0	:0	:0	:1	:0	:0
M6	:1	:0	:0	:0	:1	:1	:1
M7	:1	:0	:0	:0	:0	:0	:1

*Сформовано автором за підсумками експертного оцінювання*

Причина, чому по діагоналі завжди ставляться одиниці, полягає в тому, що кожна вершина завжди досяжна сама по собі, навіть без руху по графу. Це по суті є фундаментальним принципом: із будь-якої точки можна «дістатися» до тієї ж точки без здійснення жодних кроків.

Слід зазначити, що вершина вважається доступною з іншої вершини, якщо існує шлях у графі, який веде від однієї до іншої. Такі вершини визначаються як доступні. Нехай множина таких доступних вершин позначена як  $S$ . Водночас, якщо вершина розглядається як попередник, то вона безпосередньо веде до неї. Це означає, що в створеному графі дуги-стрілки демонструють залежності між різними чинниками. У випадку, якщо дуга сполучена з певною вершиною, це свідчить про вплив визначеного чинника, представленого цією вершиною, на чинник, з якого виходить ця стрілка-дуга. Згідно з цим, множина всіх попередників у графі утворює підмножину  $P$ . При цьому, з метою формування одного із рівнів ієрархії для визначених нами як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві, необхідно, щоб виконувалася наступна рівність (3.1):

$$R=S \cap P,$$

$$\text{Рівень ієрархії, якщо } P=R \quad (3.1)$$

Реалізація вказаного набору заходів (3.1) створює початковий (і, з погляду впливу на аналізований процес, найменш значущий) рівень ієрархічної структури визначених нами чинників, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві. Розрахункову матричну сітку для визначення ієрархії чинників, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві, подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матрична сітка для визначення ієрархії чинників, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві

N		
S	P	R
(=1;=5)	(=1;=2;=6)	[1]
(=1;=2;=3;=4;=5)	(=2;=6)	[2]
(=3)	(=1;=3;=6;=7)	[3]
(=4;=5)	(=4)	[4]
(=5)	(=1;=2;=4;=5)	[5]
(=1;=2;=3;=6)	(=6)	[6]
(=3;=7)	(=7)	[7]
M		
S	P	R
(=1;=5)	(=1;=2;=3;=6;=7)	[1]
(=1;=2;=3;=4;=5;=7)	(=2)	[2]
(=1;=3)	(=2;=3)	[3]
(=4)	(=2;=4)	[4]
(=5)	(=1;=2;=5;=6)	[5]
(=1;=5;=6;=7)	(=6)	[6]
(=1;=7)	(=2;=6;=7)	[7]

*Сформовано автором за підсумками експертного оцінювання*

Наприклад, для внутрішніх чинників рівність на початку виконується для М2 та М6. Отже, вони будуть становити найнижчий рівень в ієрархії. Далі ті чинники вилучаються з сітки, і це відбувається до тих пір, поки не сформується найвищий рівень як для чинників М, так і для чинників N. Пропускаючи проміжні розрахунки, можна сформувати цілісну ієрархію в контексті представлення технології протидії негативним чинникам (рис. 3.2).

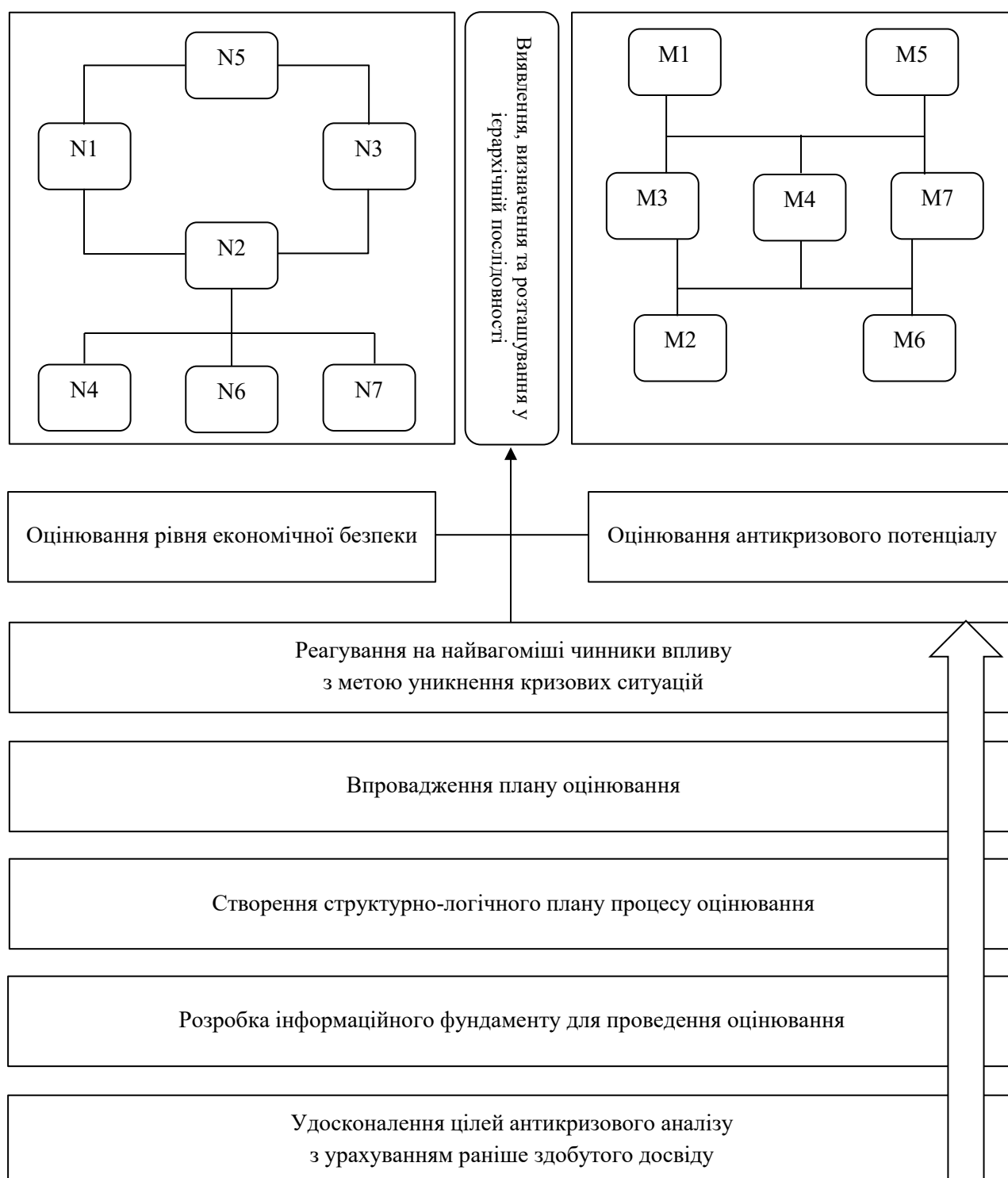


Рис. 3.2. Технологія протидії негативним чинникам, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на підприємстві

*Сформовано автором*

Потрібно ще раз наголосити, що існує ряд чинників зовнішнього середовища, які відіграють ключову роль у формуванні кризових ситуацій на сучасних підприємствах, оскільки вони часто є непередбачуваними та

виходять за рамки контролю. Наприклад, глобальні економічні коливання можуть призвести до зниження попиту на продукцію підприємства, що спричиняє фінансові збитки. Технологічні інновації та зміни у споживчих трендах можуть знизити рівень споживчої корисності існуючих продуктів чи послуг, залишаючи підприємство без конкурентних переваг. Яскравими прикладами глобальних економічних коливань є впровадження воєнного стану, наслідки пандемії COVID-19, війна на Близькому Сході тощо. Цей список можна продовжувати, але в рамках нашого дослідження ми намагалися виокремити лише найбільш вагомні на сьогодні.

Щодо чинників внутрішнього середовища, то вони також мають значний вплив на формування криз. Внутрішній менеджмент та корпоративна культура можуть сприяти або перешкоджати здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Наприклад, неефективне керівництво може призвести до поганих управлінських рішень, що погіршує кризову ситуацію. Недостатня внутрішня комунікація може спричинити нерозуміння та конфлікти серед працівників, що підриває моральний дух і продуктивність. Неефективне управління економічною безпекою також відіграє ключову роль. Тобто і тут перелік не є вичерпним.

Отже, сукупність більшості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища може створити таку ситуацію, у якій внутрішні процеси підприємства дестабілізуються. Вони можуть створити так званий «доміно-ефект», де проблеми в одній сфері ведуть до проблем в інших, посилюючи загальну кризову ситуацію. Ключ до запобігання або мінімізації впливу цих криз – це гнучкість, прогнозування і швидка адаптація до змін, як зовнішніх, так і внутрішніх, а також ефективне задоволення інформаційних потреб основних суб'єктів системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

### **3.2. Використання обліково-аналітичного забезпечення як елемента системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві**

У сьогоденному нестабільному бізнес-середовищі, позначеному політичними та соціальними зрушеннями внаслідок гіпердинамічності, постійними фінансовими проблемами, корупцією та посиленням глобальної конкуренції, підприємства стикаються із рядом кризових ситуацій. Безпекова політика країн-імпортерів, зниження суспільного добробуту та зростання трудової міграції ще більше ускладнюють ситуацію. Економічна безпека стала першочерговою в цьому контексті, оскільки підприємства стикаються з різними ризиками та загрозами, які ставлять під питання їхнє існування та зростання. Ці проблеми поглибилися у посткарантинну епоху, а також унаслідок повномасштабних воєнних дій російської федерації проти суверенітету та свободи України. Таке нестабільне зовнішнє середовище робить багато традиційних заходів економічної безпеки менш ефективними або недоцільними. Про значущість проблеми свідчить проведений у підрозділі 2.1 поглиблений аналіз діяльності підприємств, який показав існування кризових ситуацій в сільськогосподарському секторі економіки України.

Війна в Україні, починаючи з 2022 року, зумовила необхідність застосування адаптивного підходу в бізнес-управлінні. У іншому випадку кризові ситуації приведуть до банкрутства. Така адаптивність вимагає негайного доступу до достовірних, всебічних та детальних даних про зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Це становить основу для розробки та впровадження ефективних стратегій захисту в системі економічної безпеки та протидії кризовим ситуаціям.

Ефективність системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві багато в чому залежить від інформації як ключового ресурсу, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність приймати обґрунтовані та своєчасні рішення в умовах надзвичайних ситуацій. Точна, оперативна та

вичерпна інформація забезпечує чітке розуміння природи, масштабів та потенційних наслідків кризи, дозволяючи її суб'єктам розробляти ефективні стратегії та заходи реагування. Така інформація, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні дані, допомагає оцінити ризики, зрозуміти динаміку ринку, оцінити доступність ресурсів та саму безпекову готовність підприємства. Без цього важливого внеску підприємство ризикує ухвалити необґрунтовані рішення, що потенційно посилять кризу. По суті, інформація діє як джерело життєвої сили системи управління кризовими ситуаціями, даючи лідерам можливість впевнено та точно долати невизначеності, тим самим безпосередньо впливаючи на загальну ефективність системи.

Окрім того, бухгалтерський облік завжди відігравав вирішальну роль при формуванні основи для ухвалення управлінських рішень, відображаючи справжній стан ресурсів підприємства. Проте нещодавнє різке зростання обсягу даних та обмеження можливостей керівництва ефективно використовувати цю інформацію для цілей прийняття рішень загострюють потребу в організації, систематизації, перевірці та своєчасній доставці життєво важливих даних. Таким чином, саме обліково-аналітичне забезпечення відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності економічної безпеки, зокрема ефективності дій основних суб'єктів управління кризовими ситуаціями.

Попри те, що на кожному підприємстві існує система обліково-аналітичного забезпечення, яка діє відповідно до чинного законодавства, в академічних колах [27;30;31; 167;168;96] у цьому питанні не досягнуто згоди. Ми систематизували пропоновані в науковій літературі інтерпретації цього поняття. Детальний аналіз кожного визначення допоміг виявити декілька основних аспектів, серед яких важливими є сама інтеграція облікових даних з аналітичною обробкою та перевіркою достовірності, а також впровадження системного підходу [35;36;59;62].

Вважаємо, що обліково-аналітичне забезпечення, що є елементом системи управління кризовими ситуаціями, слід визначати як процес

створення, опрацювання, передачі та зберігання інформації, необхідної для прийняття рішень суб'єктами з метою недопущення розвитку подібних ситуацій. Такого роду процес базується на даних оперативного, статистичного, фінансового та управлінського обліку, які насамперед формуються в обліку, далі проходять перевірку через аудит, а потім обробляються та узагальнюються в аналітичній системі. Такий підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення включає інші структурні підрозділи підприємства, які виконують функції неспеціалізованих суб'єктів або дотичні до таких систем, як економічна безпека тощо. Варто наголосити, що акцент робиться не стільки на фінансовій звітності як фіналі облікового процесу, як на даних оперативного та управлінського обліку, що дозволяє ідентифікувати відхилення від звичайної діяльності, які можуть сигналізувати про можливу кризову ситуацію.

Ми солідарні з більшістю науковців та практиків, які вважають, що систему обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями підприємства варто формувати в рамках вже існуючої структури управління економічною безпекою; при цьому повинна існувати зміна функціональних обов'язків співробітників бухгалтерії, аналітичного та аудиторського відділів. Отже, обліково-аналітичне забезпечення кризовими ситуаціями повинне становити процес підготовки інформації, яка відповідає визначеним критеріям і використовується для задоволення інформаційних потреб при реалізації антикризових стратегій.

Обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у діяльності суб'єктів системи управління кризовими ситуаціями на сучасному підприємстві, оскільки воно формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських антикризових рішень в умовах нестабільності та невизначеності. Передусім обліково-аналітичне забезпечення дає можливість збирати, обробляти та аналізувати велику кількість даних про внутрішній стан підприємства, що є критично важливим у кризових ситуаціях. Це включає фінансову інформацію, дані про рівень безпеки, продуктивність,

ефективність робочих процесів, інформацію про ринкове середовище та конкурентів. До того ж обліково-аналітичне забезпечення уможлиблює підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. У кризових ситуаціях час часто виступає критичним фактором, і швидке реагування може бути вирішальним між успіхом та невдачею. Наявність достовірної та своєчасної інформації, що впливає з якісної обліково-аналітичної системи, дозволяє керівництву підприємства швидко оцінювати ситуацію та адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Також важливо зазначити, що обліково-аналітичне забезпечення задовольняє не лише основні, але й додаткові інформаційні потреби суб'єктів управління. Це включає забезпечення даними про стан економічної безпеки підприємства, рівень впливу тих чи інших загроз, ефективність використання ресурсів та багато іншого. Отже, обліково-аналітична інформація є не просто засобом фіксації фінансових та економічних результатів, але й інструментом для глибокого аналізу та стратегічного безпекового планування.

Зауважимо, що місце інформації обліково-аналітичного забезпечення в роботі суб'єктів системи управління кризовими ситуаціями полягає в тому, що вона є базовим елементом для розробки антикризових стратегій та безпекових планів дій. Вона допомагає визначити пріоритети, розподілити ресурси та окреслити найефективніші шляхи виходу з кризи. Це означає, що обліково-аналітичне забезпечення не тільки допомагає ідентифікувати кризові ситуації та реагувати на них, але й сприяє безпековому розвитку та стабілізації підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 3.3).

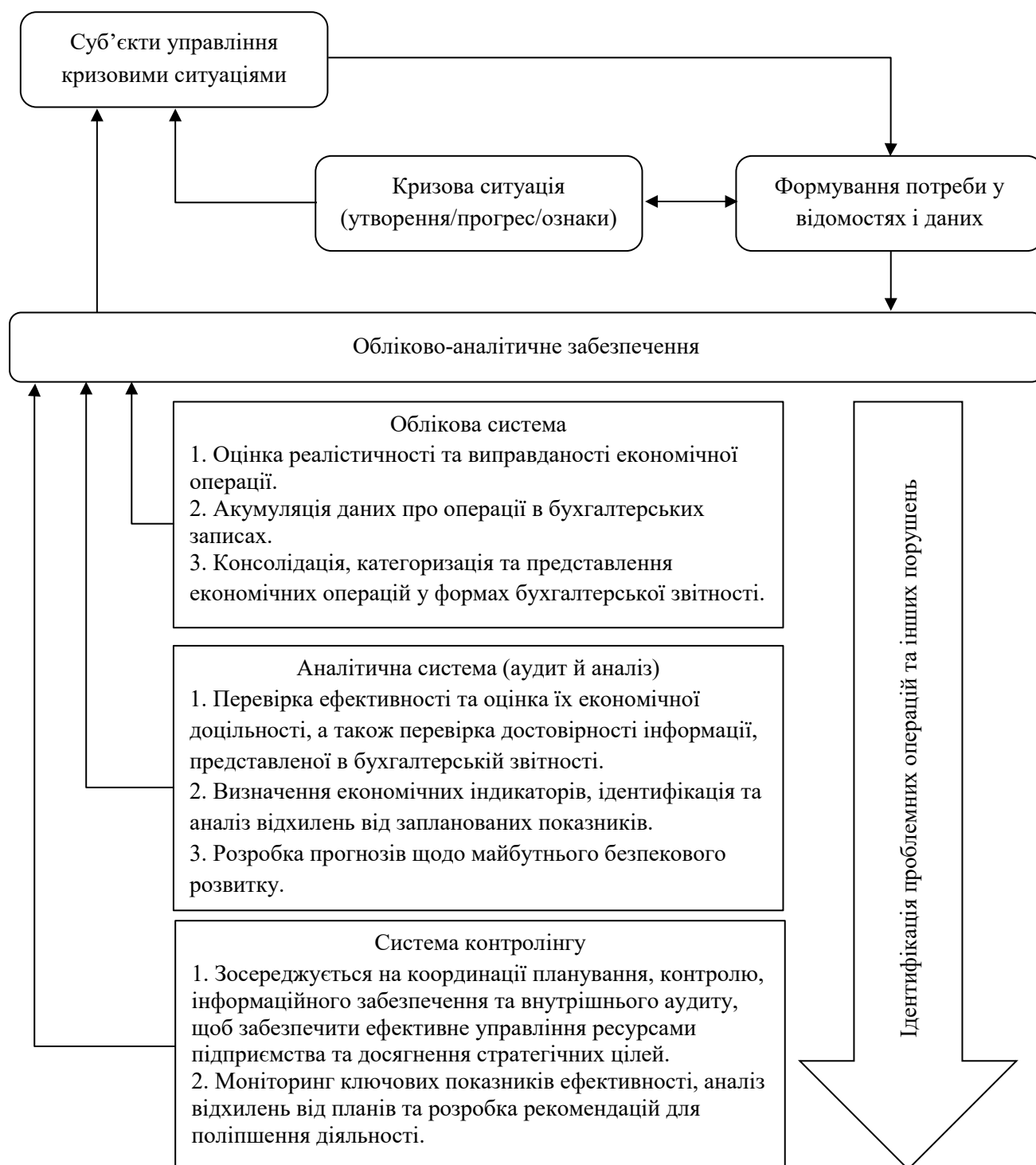


Рис. 3.3. Місце обліково-аналітичного забезпечення в системі прийняття та реалізації управлінських рішень щодо кризових ситуацій на підприємстві

*Сформовано автором*

Як бачимо, система обліково-аналітичного забезпечення на сучасних підприємствах відіграє критичну роль, оскільки вона забезпечує збір, обробку та аналіз даних, що є необхідним для ефективного управління та

прийняття обґрунтованих антикризових рішень. Суб'єктам управління за таких умов простіше відслідковувати фінансові потоки, використання ресурсів, продуктивність і ринкові тенденції, що є життєво важливим для підтримання безпеки та зростання показників діяльності підприємства. З огляду на швидкість змін у бізнес-середовищі та його гіпердинамічність, є логічним говорити про зростання обсягів даних. А отже, і сама система обліково-аналітичного забезпечення повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до нових викликів, а також ефективно інтегрувати новітні технології для оптимізації обробки та аналізу даних. Тож на обліково-аналітичне забезпечення покладено низку функцій, узагальнений перелік яких подано у табл. 3.4.

Створення обліково-аналітичної системи неможливе без використання новітніх цифрових інформаційних технологій. Ці технології повинні забезпечувати організацію та обробку даних, підтримку в прийнятті рішень, зберігання і захист відомостей і даних. У арсеналі технічних та програмних ресурсів є не лише стандартні офісні пристрої, мережеве обладнання і засоби зв'язку, але й спеціалізоване програмне забезпечення для захисту інформації та контролю доступу до інформаційних ресурсів. Тому розробка обліково-аналітичної системи вимагає виділення відповідних ресурсів і змін в організаційній структурі самого підприємства. Ефективність цієї системи, що забезпечує своєчасне надання відомостей і даних для прийняття антикризових рішень, дозволяє фахівцям безпеки та іншим суб'єктам вчасно виявляти та нейтралізувати зовнішні і внутрішні загрози. Це є ключовим для недопущення кризових ситуацій.

Таблиця 3.4

Основні функції обліково-аналітичного забезпечення управління  
кризовими ситуаціями на сучасному підприємстві

№	Функція	Характеристика функції
1	Когнітивна функція	Забезпечення збору, аналізу, зберігання та синтезу відомостей і даних, які є необхідними для розуміння та вирішення завдань, пов'язаних із безпекою та кризовими ситуаціями
2	Аналітична функція	Критичне оцінювання інформації та даних для використання у антикризових заходах забезпечення безпеки, які впроваджуються суб'єктами
3	Безпекова функція	Задоволення потреб в обліково-аналітичних ресурсах для виявлення та використання можливостей подолання кризових ситуацій
4	Превенційна функція	Визначення та аналіз можливих змін у рівні економічної безпеки, ключових загроз та ризиків, з метою розробки та впровадження запобіжних антикризових заходів

*Узагальнено автором на основі даних джерел: [28;48;33]*

Обліково-аналітичне забезпечення управління кризовими ситуаціями на підприємстві має бути розглянуте як послідовний процес, що відбувається поетапно, оскільки прийняття і реалізація антикризових рішень передбачає ряд послідовних кроків. На кожному етапі збір, обробка та аналіз інформації є ключовими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий послідовний підхід дозволяє не тільки ефективно управляти поточними кризовими ситуаціями, але й підвищує безпекову готовність підприємства до майбутніх викликів, забезпечуючи стійкість та адаптивність бізнесу в гіпердинамічному зовнішньому середовищі (рис. 3.4).

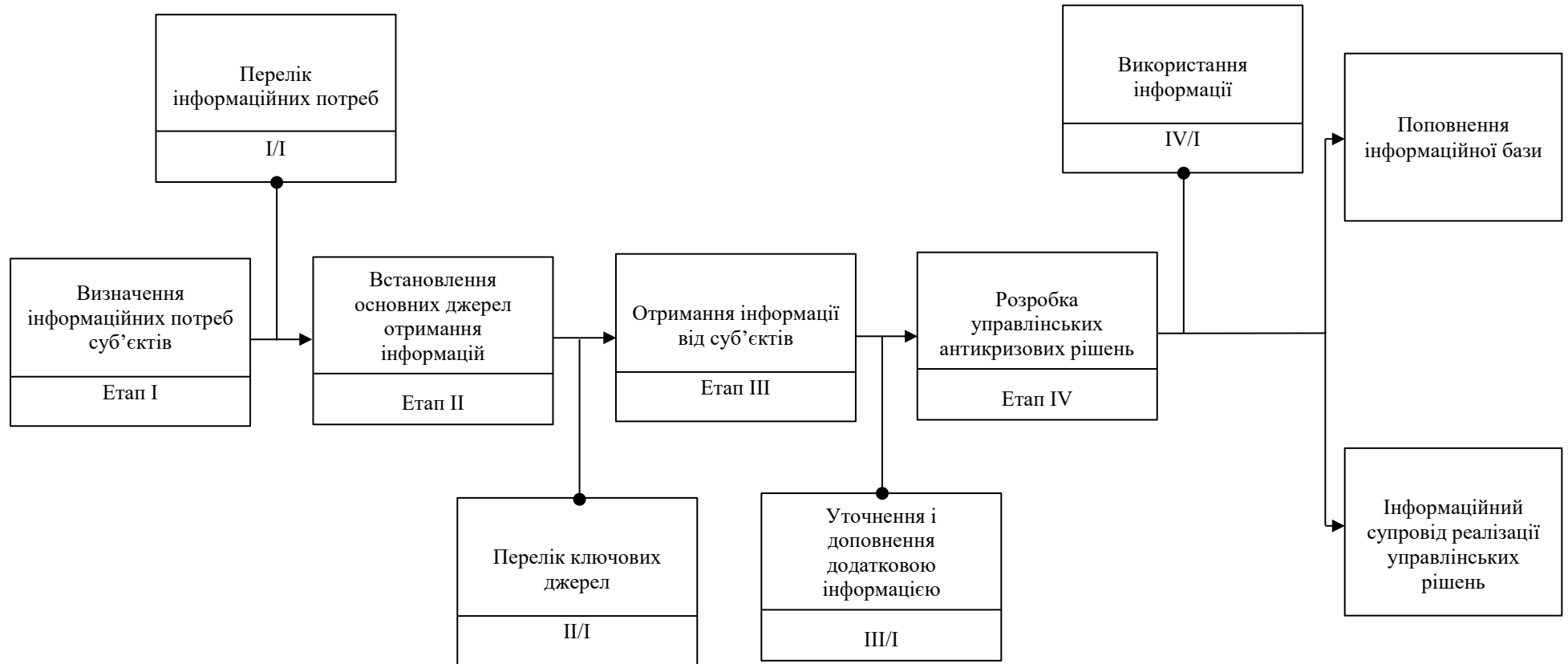


Рис. 3.4. Архітектура етапів обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями на підприємстві

*Сформовано автором*

Сьогодні організація процесу обліково-аналітичного забезпечення стикається як з проблемою недостатності даних, так і їх перенасиченістю. Це пов'язане з потребою збору інформації з кількох незалежних джерел для перевірки її достовірності, з використанням традиційних методів аналізу, які не завжди ефективно обробляють великі обсяги даних, та накопиченням інформації з різних періодів. Через це надлишок чи нестача інформації може викликати ризик прийняття неправильних антикризових рішень. Виникає потреба у збалансуванні цього процесу (рис. 3.5).

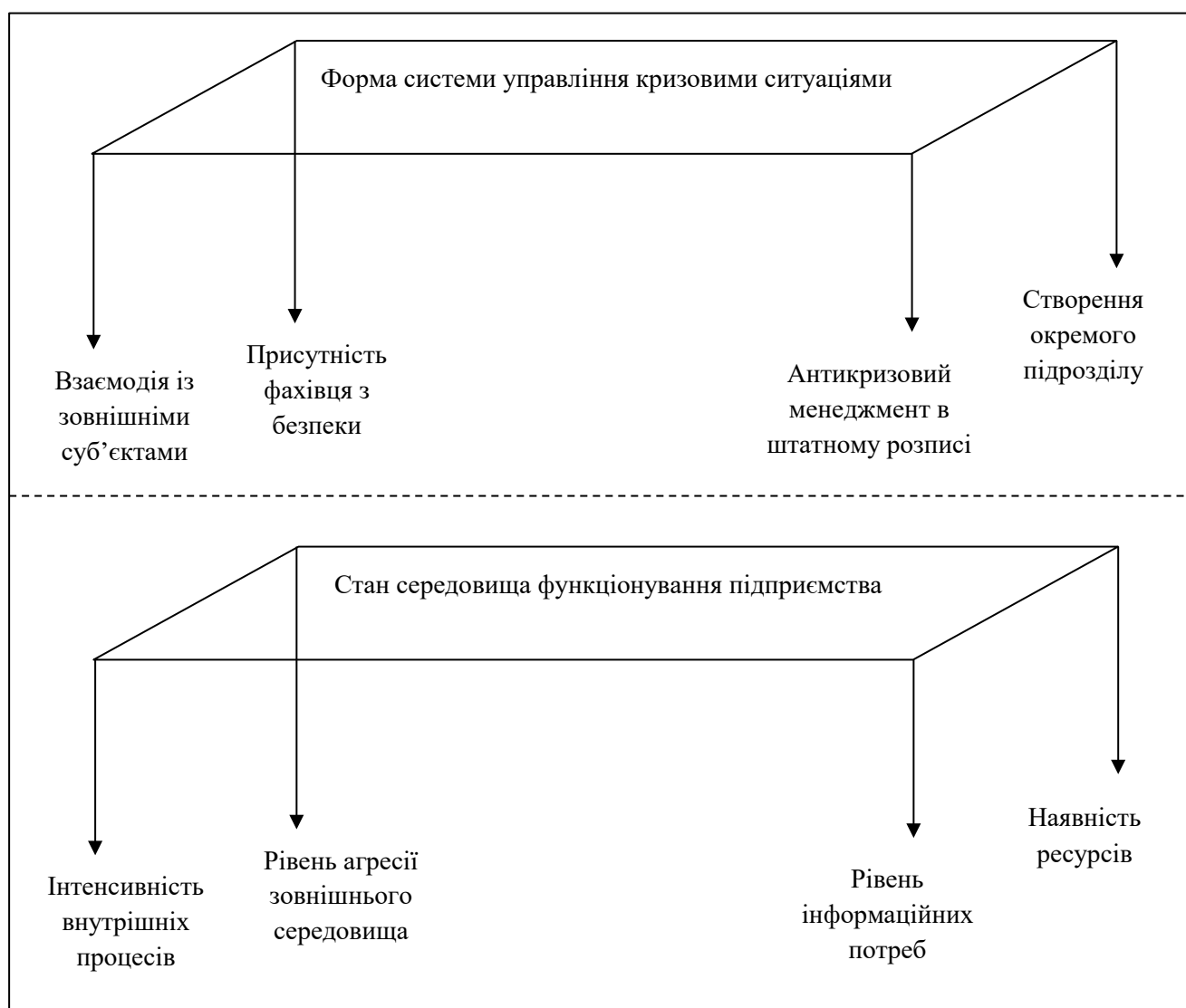


Рис. 3.5. Модель збалансування обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями на підприємстві

*Сформовано автором*

Активне застосування штучного інтелекту в системах обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями на сучасних

підприємствах обумовлене його можливостями для ефективної обробки великих обсягів даних, виявлення закономірностей та здійснення складного аналізу, який перевищує можливості людського інтелекту. Тому штучний інтелект відіграє важливу роль у підвищенні точності, швидкості та ефективності обробки самої інформації на підприємствах. Він здатний автоматично аналізувати фінансові звіти, виявляти аномалії та шахрайства, а також прогнозувати майбутні тенденції на основі історичних даних. Окрім цього, штучний інтелект у обліково-аналітичних системах дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку, прогнозувати ризики та оперативно на них реагувати. Окремим аргументом на користь уже широкого впровадження технологій на базі штучного інтелекту є поєднання двох факторів. Сучасні підприємства накопичили значні масиви структурованих і неструктурованих даних, що робить навчання моделей результативним і економічно виправданим. Після 2022 року відбувся якісний стрибок у доступності та зрілості рішень на базі технологій штучного інтелекту, що одразу позначилося на бізнес-практиках. Масштабні мовні та мультимодальні моделі навчилися працювати з природною мовою і корпоративними даними, тому фахівці формують запити звичайними словами і отримують пояснювані результати.

Попри високу ефективність штучного інтелекту в різних ситуаціях, людський фактор залишається незамінним. Штучний інтелект, хоча і забезпечує швидкий аналіз великих даних та автоматизацію багатьох процесів, не може повністю замінити людське судження, особливо в умовах кризи, де потрібні глибоке контекстуальне розуміння та емоційна інтелектуальність.

Узагальнену модель формування та застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями представлено на рис. 3.6.

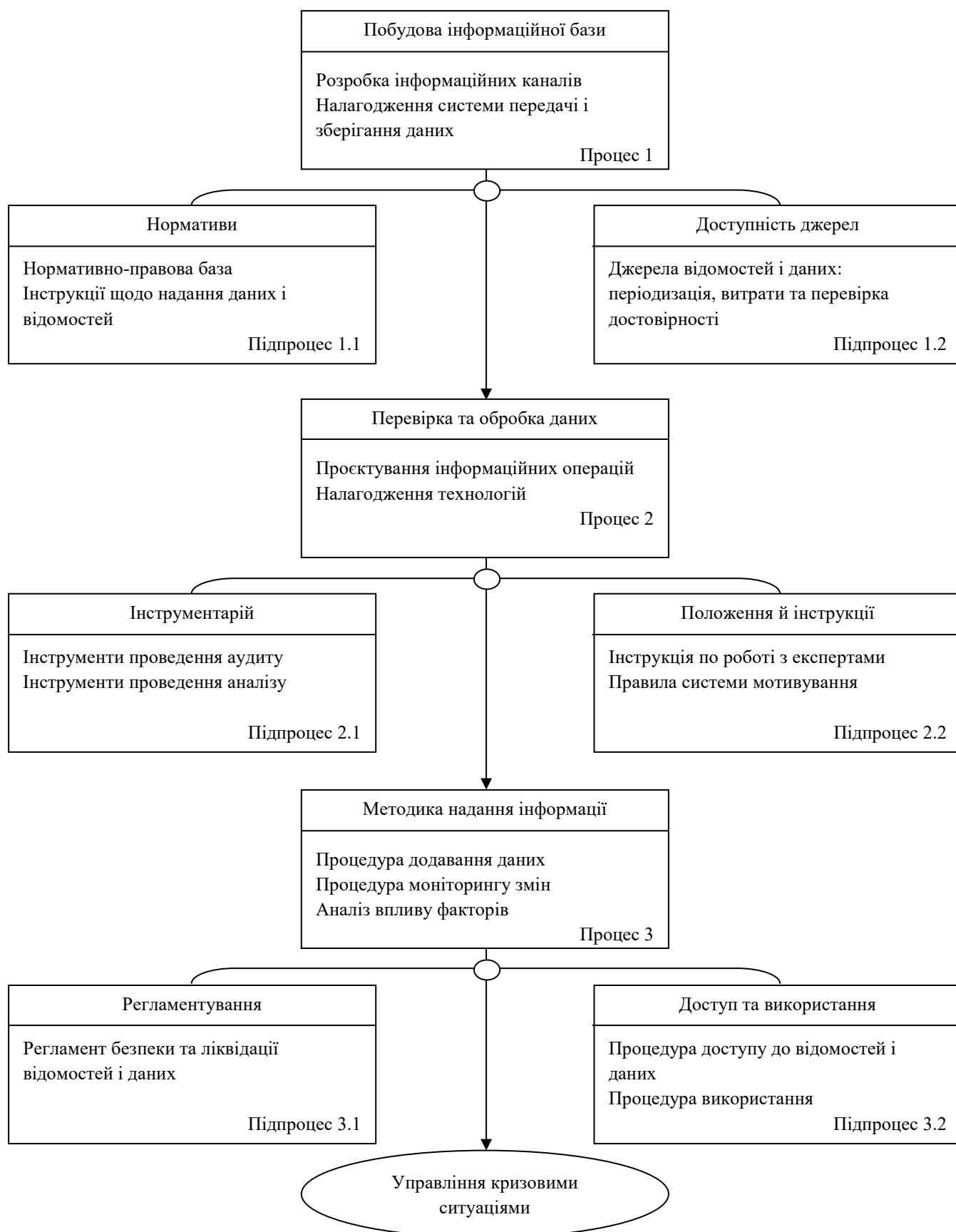


Рис. 3.6. Модель формування та застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві  
 Сформовано автором

Є доцільним ще раз наголосити, що за сучасних умов ведення бізнесу в Україні, які значно ускладнились через пандемію COVID-19 у 2019-2022 роках, а також через воєнну агресію російської федерації, підприємства змушені адаптувати свою діяльність для забезпечення власного виживання. Цей період показав, що лише окремі соціально-економічні системи змогли пройти його без значних втрат та кризових ситуацій, що підтверджує важливість упровадження антикризових безпекових заходів. Ефективність таких заходів залежить від роботи системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, яка базується на моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також на розробці можливих антикризових безпекових сценаріїв розвитку подій. Це уможливорює зміни в усіх аспектах безпекової діяльності підприємства, зменшуючи потенційні втрати та опір з боку працівників, а також забезпечує ефективного використання ресурсів. Розвиток системи управління кризовими ситуаціями передбачає постійне вдосконалення роботи і самих суб'єктів, коригування впливу на об'єкти та адаптацію взаємодії із зовнішнім середовищем, що можливо тільки за наявності якісного обліково-аналітичного забезпечення.

Підсумовуючи, зауважимо, що система управління кризовими ситуаціями вимагає рішень, що найкраще відповідають ситуації, для запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам та зменшення їхнього впливу. Ефективність цих рішень залежить від своєчасності, точності та специфіки отриманої облікової інформації. Створення системи обліково-аналітичного забезпечення системи управління кризовими ситуаціями, яка є частиною більш широкої системи управління економічною безпекою, повинне стати загальноприйнятою основою у процесах управління в майбутньому в Україні.

### **3.3. Побудова механізму ідентифікації слабких сигналів в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах**

Розпізнавання слабких сигналів у вигляді непомітних змін та трансформацій на підприємствах має вирішальне значення для сучасного управління кризовими ситуаціями, особливо в умовах високого стресу та невизначеності через впровадження в Україні воєнного стану. Ці та інші слабкі сигнали діють як система раннього попередження. У контексті середовища, що швидко змінюється, навіть незначні зміни в політичному, соціальному або економічному напрямках можуть мати вирішальне значення для утворення кризових ситуацій. Ці сигнали, які здаються незначними, можуть перерости у серйозні проблеми для безпеки будь-якого сучасного підприємства.

В умовах воєнного стану суттєво зростає вагомість самого процесу виявлення слабких сигналів. Зовнішнє середовище функціонування сучасних підприємств характеризується підвищеною невизначеністю та швидкими змінами, при яких традиційні способи роботи та прийняття антикризових рішень можуть бути порушені. У таких сценаріях невеликі індикатори, наприклад зміни ринкового попиту, збої в системі поставок або навіть зміни морального духу співробітників, можуть бути ранніми ознаками глибших і системних проблем. Загалом, можна стверджувати, що слабкі сигнали, якщо їх вчасно виявити, можуть дозволити підприємствам адаптуватися та реагувати активно, а не реактивно. Така активна позиція потрібна для підтримання стабільного рівня економічної безпеки. Війна в Україні зумовлює стан, коли велика кількість ресурсів не доступні або є в обмеженій кількості, а наслідки невдач посилюються. І здатність передбачати та пом'якшувати ризики до моменту їх загострення є вкрай недооціненою в сучасній системі управління кризовими ситуаціями. Крім того, у сучасному взаємопов'язаному світі слабкі сигнали в одній галузі можуть швидко вплинути на інші. Таким чином, незначний збій на одному підприємстві

може мати хвилеподібні наслідки для всієї економіки, особливо в нестабільній ситуації воєнного стану. Розпізнавання цих сигналів означає гарантування безпеки окремого підприємства та захисту широкої економічної і соціальної структури.

Узагальнивши міркування науковців та практиків [66;63;65], можна стверджувати, що розпізнавання слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями – це процес ідентифікації та аналізу здебільшого малопомітних ознак і явищ, які можуть вказувати на потенційні зміни у середовищі. Це є особливо важливим у контексті забезпечення економічної безпеки підприємств. Метою розпізнавання слабких сигналів є превентивне реагування на можливі загрози чи виклики, з метою уникнення негативних наслідків або зменшення їх впливу. У контексті безпекової діяльності слабкі сигнали слід розуміти як ознаки майбутніх змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі, які мають потенціал формування реальної кризової ситуації для суб'єкта господарювання [72;94;95]. Зауважимо, що слабкі сигнали – це не просто індикатори потенційних проблем, але й важливі індикатори для розроблення безпекових стратегій адаптації та реагування. Вони можуть включати зміни в ринкових умовах, політичному кліматі, соціальних настроях, технологічних інноваціях або навіть в екологічних умовах [187;42;4]. Важливість ідентифікації та подальшого реагування на слабкі сигнали у сфері забезпечення економічної безпеки полягає також у тому, що вони допомагають сучасним підприємствам бути готовими до динамічного зовнішнього середовища, адаптуватися та змінюватися у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни, тим самим зменшуючи ризики утворення кризової ситуації.

У сучасному бізнес-середовищі підприємства часто стикаються з таким викликом, як невизначеність діяльності. Ця проблема має глибокі корені, зумовлені відсутністю необхідної інформації, труднощами у прогнозуванні майбутніх подій, а також так званою «людською невизначеністю». Ці фактори ускладнюють своєчасне прийняття антикризових рішень, що може

призвести до збитків або втрати потенційних ринкових можливостей і подальшого кризового посилення. Тож важливість розробки ефективних стратегій управління економічною безпекою та запобігання утворенню кризових ситуацій важко переоцінити. У контексті управління кризовими ситуаціями на сучасному підприємстві є доцільним не лише означити існування невизначеності, але й розробити детальну систему управління таким чином, щоб уможливити ефективне реагування на таку невизначеність. Особливу увагу слід приділити розпізнаванню різного роду сигналів, які можуть вказувати на потенційні кризові ситуації. Тому сучасна система управління кризовими ситуаціями повинна включати механізми для моніторингу внутрішніх та зовнішніх сигналів, які можуть вказувати на наближення кризи. Це вимагає впровадження передових технологій аналізу даних та використання інтелектуальних систем, які можуть виявляти та аналізувати тенденції, зміни в ринкових умовах, а також поведінкові патерни самих співробітників і клієнтів. Цей процес відображено на рис. 3.7.

Виявлення слабких сигналів відіграє ключову роль у сучасній системі управління кризовими ситуаціями, оскільки воно дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на потенційні загрози та виклики, знижуючи таким чином ризики та можливі втрати. Слабкі сигнали часто є передвісниками змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах, які можуть мати значний вплив на стабільність і ефективність підприємства. Отже, ідентифікація та аналіз цих сигналів стають необхідною умовою для розробки ефективних антикризових стратегій.

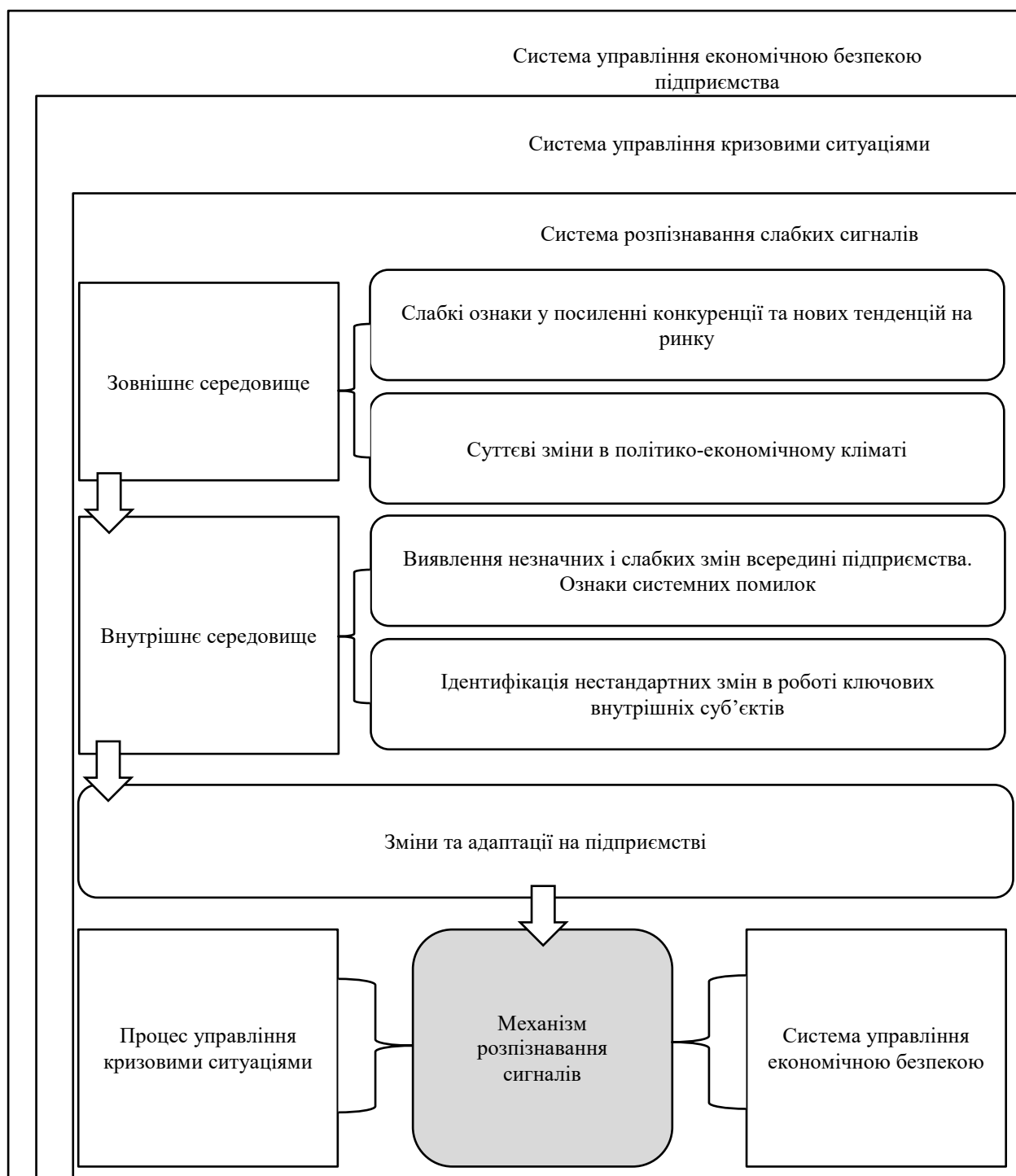


Рис. 3.7. Місце механізму розпізнавання сигналів у системі управління кризовими ситуаціями

*Сформовано автором*

Сучасне підприємство – це відкрита соціально-економічна система, яка характеризується швидкими змінами, що вимагають від менеджменту високої адаптивності та гнучкості. У цьому контексті механізм виявлення слабких сигналів дозволяє компаніям прогнозувати зміни та адаптуватися до

них, забезпечуючи собі таким чином високу економічну безпеку. Слід зауважити, що ці сигнали можуть бути як зовнішніми (наприклад, зміни в законодавстві, ринкові коливання, технологічні інновації), так і внутрішніми (зміни в корпоративній культурі, зниження продуктивності, конфлікти в команді). Але обидва види є важливими і вимагають відповідної реакції зі сторони системи управління антикризовими ситуаціями.

На нашу думку, ефективна система ідентифікації слабких сигналів повинна інтегруватися у всі аспекти управління антикризовими ситуаціями. Це означає, що кожен рівень управлінської ієрархії повинен бути залучений у процес виявлення та аналізу цих сигналів, а інформація має вільно циркулювати всередині організації. Сам процес розпізнавання слабких сигналів на підприємстві має особливості та структуру, які зображено на рис. 3.8. Цей механізм допомагає передбачати фінансові, ринкові та оперативні ризики, забезпечуючи тим самим можливість для своєчасного реагування та адаптації стратегій підприємства. Ухвалення антикризових рішень стає більш обґрунтованим, безпекоорієнтованим та оперативним, що забезпечує стійкість та зростання самого підприємства.

Ідентифікація ознак слабких сигналів є ключовою у розумінні складності створення та використання механізму їх виявлення на підприємстві для сучасної системи управління кризовими ситуаціями. Ми виокремили та описали найактуальніші такі ознаки (табл. 3.5).

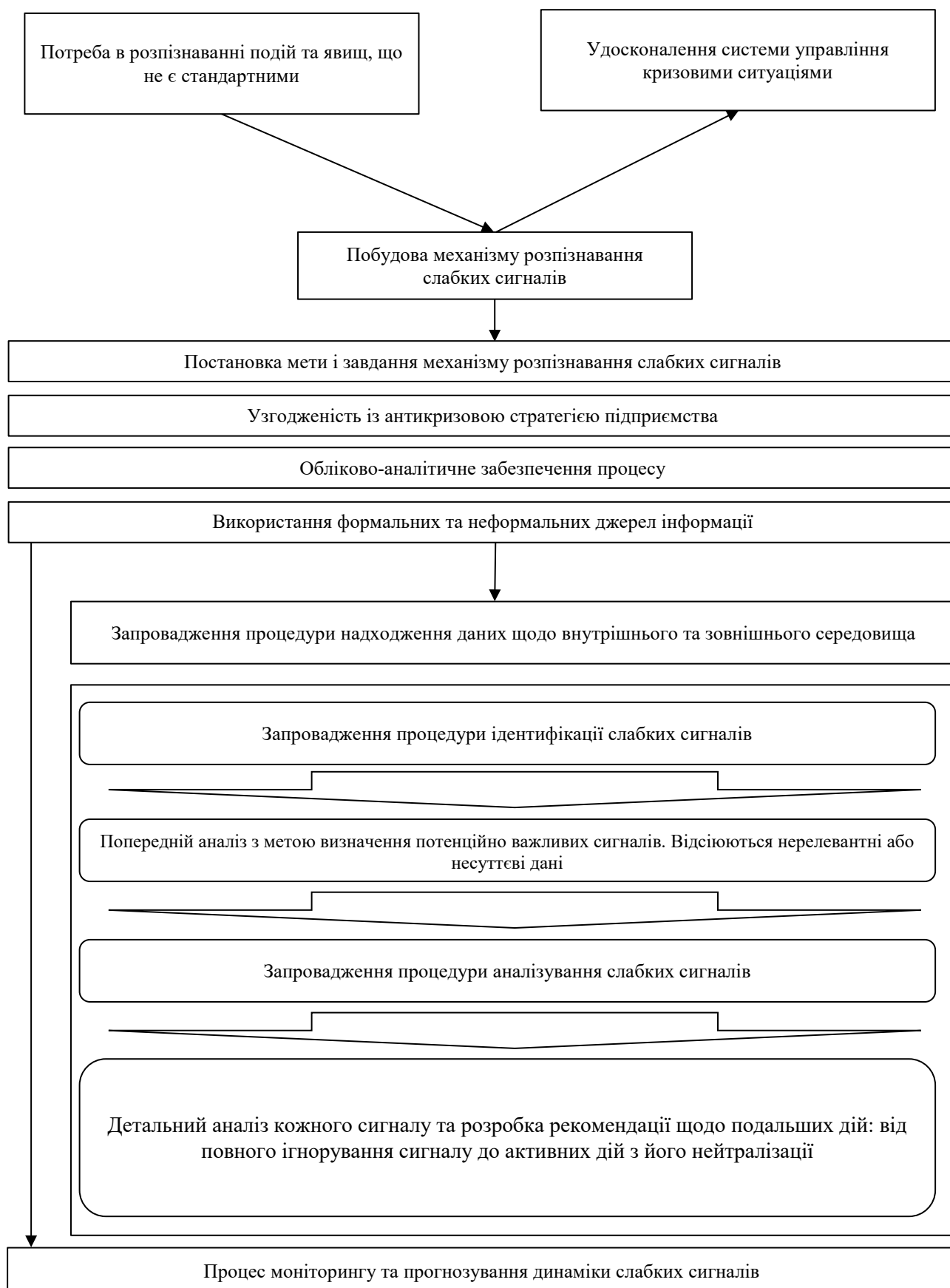


Рис. 3.8. Процес розпізнавання слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями

*Сформовано автором*

Таблиця 3.5

## Ознаки слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями

№	Ознака	Сутність ознаки
1	Комунікаційні сигнали	Різного роду повідомлення, які вказують на потенційне виникнення окремих подій, що можуть спричинити кризову ситуацію
2	Прогнозування	Первинні та нечіткі показники, які можуть вказувати на майбутні події, часто пов'язані з появою або зміною впливу нових викликів, ризиків, загроз, а також шансів у бізнесі
3	Нечітка картина подій	Фрагментарні відомості, що надходять з різноманітних джерел і не мають регулярної частоти, часто змішуються з іншою інформацією, створюючи шум
4	Постійний рух	Трансформація слабких сигналів можлива у кількох напрямках: вони можуть еволюціонувати у сильні сигнали, продовжувати існувати без значних змін, що відображає стабільність підприємства та незначні коливання в зовнішньому середовищі, або втратити свою актуальність
5	Колівання та базис прийняття антикризових рішень	Сигнали слугують основою для розробки та імплементації антикризових рішень, спрямованих на антиципацію змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розвиток слабких сигналів характеризується їхнім підсиленням, яке може виявлятися через підтвердження від інших джерел, додавання нової інформації та збільшення частоти їх появи

*Узагальнено автором на основі даних джерел: [28;48;33]*

Розробка сучасного механізму розпізнавання слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями, особливо в контексті економічної безпеки підприємства, включає цілу низку завдань. Самі завдання повинні враховувати аспекти фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, залучення та ефективного використання ресурсів, ідентифікації загроз, реалізації ринкових можливостей, фінансової незалежності та гнучкості, а також захисту фінансово-економічних інтересів. Серед них слід виокремити такі:

- розробка методів та інструментів для виявлення слабких сигналів, що можуть вказувати на майбутні кризові ситуації, особливо ті, що можуть вплинути на безпеку підприємства;

- використання аналітичних і прогностичних інструментів для оцінки ринкових трендів, економічних показників та інших відповідних даних, щоб передбачити потенційні зміни в бізнес-середовищі;

- ідентифікація та оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на саму діяльність підприємства, включаючи фінансові, ринкові, правові, технологічні та екологічні ризики тощо;

- визначення оптимальних способів залучення та використання фінансових ресурсів, що забезпечують ефективність інвестицій і операційних витрат;

- розроблення механізмів для швидкого адаптування до змін у фінансових умовах та ринкових реаліях, що забезпечує високий рівень гнучкості у прийнятих антикризових рішеннях;

- навчання і розвиток персоналу для підвищення його здатності виявляти і адекватно реагувати на слабкі сигнали та кризові ситуації;

- підтримка відкритого та ефективного обміну інформацією під час внутрішніх процесів та із зовнішніми суб'єктами для своєчасного реагування на потенційні кризи.

Виділимо основні етапи процесу розпізнавання слабких сигналів (рис. 3.9).

Потрібно наголосити, що сам аналіз розвитку слабких сигналів рекомендується проводити у трьох аспектах: інтенсивності, частоти та їх взаємодії з інформаційним шумом. Так звані прояви слабких сигналів з'являються тоді, коли нові явища чи процеси ще є непомітними для аналітика на фоні звичайних факторів спостереження. Із розвитком цих явищ чи процесів сила та частота сигналів зростають, і як наслідок, зростає ризик утворення кризової ситуації.

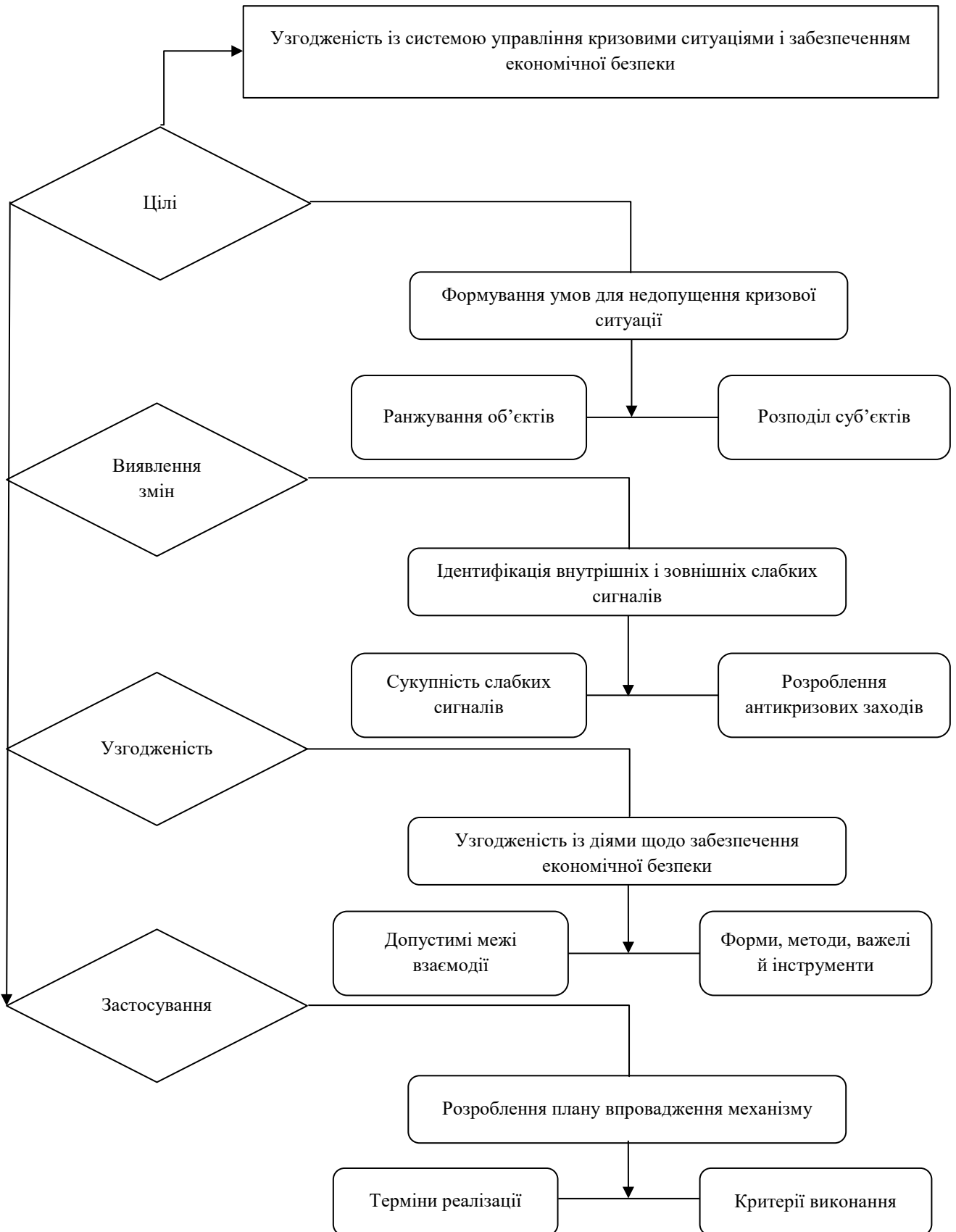


Рис. 3.9. Етапи процесу розпізнавання сигналів у системі управління кризовими ситуаціями

*Сформовано автором*

З огляду на швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємств таких сигналів виникає багато, і визначення найбільш важливих саме для системи управління кризовими ситуаціями вимагає постійного спостереження. За відсутності обмежень у контрольованому інформаційному просторі, ресурси будуть витрачені на аналіз інформації, а не на протидію ключовим загрозам економічної безпеки. Отже, є важливим постійно пам'ятати про дотримання принципу ефективності. Спершу встановлюються пріоритетні об'єкти для забезпечення безпеки та й самі джерела інформації, далі формуються додаткові рівні для уточнення та підтвердження даних.

У цьому контексті розпізнавання слабких сигналів виступає незамінним інструментом у системі управління кризовими ситуаціями. Водночас, суб'єкти безпеки також відіграють помітну роль. Не слід розглядати розпізнавання слабких сигналів як статичний внутрішній процес виключно для системи управління кризовими ситуаціями, оскільки це було б помилковим підходом. Розпізнавання слабких сигналів є динамічною та активною частиною діяльності підприємства, яка формується через зусилля всіх її членів, особливо тих, хто входить до складу системи економічної безпеки підприємства. Процеси узгодженості розпізнавання слабких сигналів щодо ознак виникнення кризових ситуацій на підприємстві схематично зображено на рис. 3.10.

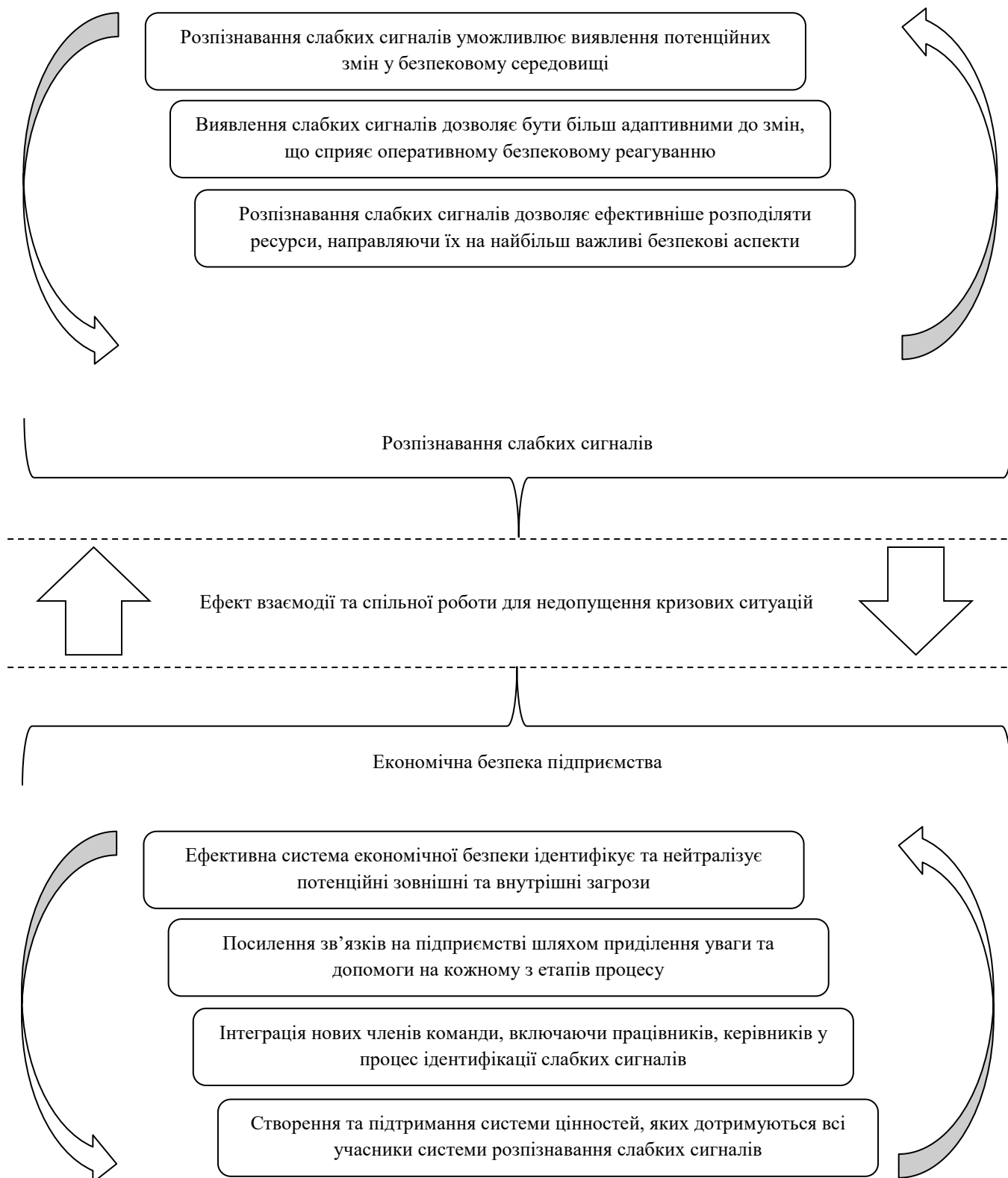


Рис. 3.10. Процес узгодженості розпізнавання слабких сигналів щодо ознак виникнення кризових ситуацій на підприємстві

*Сформовано автором*

Загалом процес ідентифікації самого розпізнання і розкриття слабких сигналів ускладнюється наявністю так званого «шуму», який складається з

випадкових, неструктурованих або навмисно створених сигналів, що змішуються із слабкими сигналами, важливими для суб'єктів системи управління кризовими ситуаціями. Це, у свою чергу, вимагає ефективного обліково-аналітичного забезпечення (підрозділ 3.2). В умовах зростаючої конкуренції такого роду шум може використовуватись для затримування реакції на події, коли відгук не є своєчасним, що може вплинути на ринкові умови. Внаслідок утворюється кризова ситуація. Йдеться, наприклад, про створення неправдивих слабких сигналів для впливу на сприйняття майбутніх подій на користь конкурентів. Тому для формування та відстеження змін у слабких сигналах потрібні внутрішні методичні рекомендації, які враховують унікальність антикризової діяльності кожного підприємства, його технічні можливості та персонал.

Представимо авторське бачення сучасного механізму розпізнавання слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві (рис. 3.11).

Що стосується управління кризовими ситуаціями, пріоритетним має стати використання слабких сигналів для вивчення кращих практик. При цьому постійно необхідно враховувати посилення конкуренції. Зростає необхідність індивідуалізованого підходу до задоволення потреб споживачів, де слабкі сигнали можуть служити ключовою інформацією. Варто акцентувати, що слабкі сигнали починають впливати саме на процес забезпечення економічної безпеки і без відповідної реакції стають каталізатором кризової ситуації. Розроблений механізм розпізнавання слабких сигналів дозволяє удосконалити саме систему управління кризовими ситуаціями. Отже, особливість кожного підприємства вимагає ретельної реалізації розробленого плану дій, особливо у сферах навчання та моніторингу.



Рис. 3.11. Механізм розпізнавання слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві

Сформовано автором

### Висновки до розділу 3

За результатами формування методичних підходів до управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах можна дійти таких висновків.

1. Акцент на вагомості впливу окремих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на процес утворення кризової ситуації на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень дозволив запропонувати підхід до їх оцінювання та упорядкування. Із залученням експертів було визначено 14 найвагоміших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі утворення кризової ситуації на підприємстві. На підставі виявлених взаємозв'язків між ними та ієрархічного впорядкування запропоновано технологію протидії негативним чинникам, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві.

2. Доведено, що ефективне обліково-аналітичне забезпечення може суттєво сприяти удосконаленню самої системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. У результаті дослідження встановлено, що діяльність суб'єктів управління кризовими ситуаціями для підприємства багато в чому залежить від інформації, що виступає в цьому випадку ключовим ресурсом. Це зумовлено тим, що інформація безпосередньо впливає на здатність приймати обґрунтовані та оперативні управлінські рішення в умовах надзвичайних ситуацій. Визначення місця обліково-аналітичного забезпечення в системі прийняття та реалізації управлінських рішень щодо кризових ситуацій дозволило запропонувати архітектоніку етапів цього процесу. Представлена модель збалансування обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями на підприємстві стала основою для відображення процесу формування і застосування цього забезпечення.

3. З'ясовано, що розпізнавання слабких сигналів у вигляді непомітних змін та трансформацій на підприємствах має вирішальне значення для сучасного управління кризовими ситуаціями, особливо в умовах високого стресу та невизначеності, через впровадження в Україні воєнного стану. Авторське бачення процесу розпізнавання слабких сигналів у системі недопущення кризових ситуацій дозволило побудувати механізм цього процесу.

*Основні наукові результати опубліковано в працях: [207;209;169]*

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дисертаційного дослідження на тему «Управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах» досягнуто поставленої мети, що уможливило формулювання низки основних висновків.

1. Удосконалено сучасний підхід до визначення основних безпекових аспектів поняття управління підприємством, що ґрунтується на поглибленому розумінні, узагальненні, критичному аналізі та уточненні змісту категорій «управління», «управління підприємством», «безпека». Це дало змогу сформулювати власну теоретичну модель управління сучасним підприємством з безпековим фокусом. Ця модель враховує 12 сучасних концепцій управління, які дозволили представити авторське визначення поняття «управління підприємством» із урахуванням безпекової складової як найбільш вагової серед інших. Доведено, що поняття «управління підприємством» слід трактувати як науково обґрунтований, узгоджений та систематичний вплив на функціональну та структурну складову, з метою формування оптимального робочого середовища, досягнення поставлених цілей, а також забезпечення діяльності підприємства від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, ризиків, загроз і кризових ситуацій. Запропонований підхід формує методологічне підґрунтя для інтеграції превентивних та адаптивних безпекових механізмів у загальний цикл управлінських рішень, що створює сприятливі умови для підвищення стійкості підприємства, збереження конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей.

2. Удосконалено понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями, який передбачає систематизацію, логічне поєднання та уточнення ключових категорій «криза», «кризова ситуація». Це дало підстави стверджувати, що управління кризовими ситуаціями на підприємстві – це сукупність заходів аналізу, моніторингу та елімінації негативного впливу кризових явищ та наслідків, що мають на меті дестабілізувати всі елементи соціально-економічної системи. Сформований

базис забезпечує цілісність термінологічного апарату, розкриває відмінності, конкретизує причинно-наслідкові зв'язки і критерії відмежування кризових проявів від поточних відхилень операційної діяльності. Окрім цього він враховує такі важливі принципи управління кризовими ситуаціями, як: проактивність та превентивність; інтеграція безпекової складової; адаптивність і гнучкість; результативність.

3. Сформовано концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, в основу яких закладено розпізнавання кризових ситуацій, формування відповідної антикризової політики та стратегії, проектування безпосередньо самої системи та реалізації управлінських рішень. Завдяки цьому стало можливим представити весь процес перебігу кризової ситуації на підприємстві, що створює методологічний базис для підвищення адаптивності, економічної безпеки та стійкості підприємства до нелінійних збурень зовнішнього і внутрішнього середовищ одночасно.

4. Запропоновано науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах, який вирізняється застосуванням комплексного інтегрованого методу оцінки. Метод ґрунтується на синтезі та синергії чотирьох ключових складових (економіко-фінансової, інформаційної, кадрової, технічної) з їх структуризацією у вигляді системи взаємопов'язаних якісно-кількісних індикаторів, нормованих за гранично-допустимими, цільовими та адаптивними діапазонами. Запропонований підхід забезпечує побудову інтегрального індексу прийнятності поточної системи реагування на кризову ситуацію. Отримані результати дозволили не лише констатувати рівень функціональної придатності поточної системи управління кризовими ситуаціями, а й встановити ступінь її відповідності сучасним умовам мінливості та допустимим межам ризику, визначити пріоритетні напрями підсилення.

5. Розроблено технологію протидії чинникам, що уможливають утворення кризової ситуації на підприємстві в системі прийняття

управлінських рішень, що передбачає встановлення системної взаємозалежності між ідентифікованими чинниками та їх парним, а також багатовимірним порівнянням для впорядкування за мірою інтегральної вагомості. Результатом є оптимізація структури превентивних і реактивних дій, усунення дублювання інструментів, концентрація управлінської уваги на вузлових причинах ескалації та підвищення ефективності використання ресурсів у протидії потенційним кризовим проявам.

6. Створено модель формування і застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, в основу якої покладено структуроване належним чином поєднання трьох підсистем: облікової, аналітичної, контролінгу. Сформована модель охоплює перевірку та обробку даних, інструментарій для проведення аналізу та аудиту, положення та інструкції, процедуру надання інформації із врахуванням можливості регламентування безпековості. Сформовано архітектоніку етапів обліково-аналітичного забезпечення управління кризовими ситуаціями на підприємстві, в основу якої закладено досягнення цілі у вигляді задоволення всіх інформаційних потреб ключових внутрішніх суб'єктів.

7. Розроблено механізм ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, який поєднує в собі задоволення інтересів як суб'єктів управління кризовими ситуаціями, так і суб'єктів забезпечення економічної безпеки, уможливаючи їх процедурну та інформаційну взаємоузгодженість у процесі раннього виявлення нових слабких сигналів. Реалізація розробленого механізму ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві створює цілісне превентивне середовище, що скорочує латентний період між зародженням відхилення і початком управлінського втручання, мінімізує імовірність ескалації локальних збурень у повноцінну кризу, підвищує адаптивність та підсилює інтеграцію безпекових і антикризових процесів у стратегічному та оперативному циклах управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку логістики в Україні. URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci//> (дата звернення: 16.06.2025).
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль : ЛПЛЕЯ, 1997. 292 с.
3. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова та ін. ; за ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.
5. Антонов В. О. Конституційно-правові засади національної безпеки України : монографія / наук. ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Талком, 2017. 576 с.
6. Арістотель. Політика. К. : Аквілон-плюс, 2003. 239 с.
7. Арістотель. Твори: 4 т.: Думка. Редакція філософської літератури. Академія наук. Інститут філософії Серія «Філософська спадщина», 1976–1983.
8. Бабков Ю. П., Адамчук М. М. Підходи до прийняття рішень при реагуванні на кризові ситуації, що загрожують національній безпеці України. *Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України* : матеріали Міжнар. наук.- прак. конф. (м. Київ, 25–26 листопада 2016 р.). К. : ПАЛИВОДА А. В., 2016. С. 24–27.
9. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія. К. : КНЕУ, 2009. 754 с.
10. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки та шляхи запобігання : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
11. Басовський Л. Є. Менеджмент: ІНФРА-М, 2014. 215 с.

12. Башнянин Г. І., Шевчук Є. С. та ін. Політична економія : навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. Г. І. Башнянина і к.е.н., доц. Є. С. Шевчук. 4-те вид., перероб. і виправ. Львів : Новий Світ 2000, 2005. 480 с.
13. Бєседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
14. Бір С. Кібернетика та управління виробництвом. Київ : Наука, 1965. 392 с.
15. Бородиць В. М. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА» (м. Тернопіль, вул. Пирогова, буд. 11) : кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». Тернопіль : ТНТУ, 2022. 52 с.
16. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
17. Бутко М. П. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4–7.
18. В Україні все більше регіонів, де без зрошення агробізнес неможливий. URL: <https://igim.org.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).
19. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2019. (53), С. 97–104.
20. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. К., 2012. С. 37–44.
21. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. С. 228.
22. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів. К. : Кондор, 2002. 518 с.
23. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання : доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії

- аграрних наук України. 2023. URL: <http://naas.gov.ua/> (дата звернення: 19.06.2025).
24. Волошина С. В. Відтворення людського капіталу підприємства та його властивості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1 (70). С. 77–87.
25. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для ВНЗ / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. ; ред. Воронкова В. Г. ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
26. Гарматюк О. О. Управління підприємством в умовах кризи. *Регіональна економіка*. 1998. № 1. 32 с.
27. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2006. 243 с.
28. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с. С.34.
29. Глущенко В. В. Дослідження систем управління : навч. посіб. Залізничний : ТОВ НВЦ «Крила», 2004. 416 с.
30. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східно-українського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 51–56.
31. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр.* Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля. 2011. № 1(37). С. 142–150.
32. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
33. Голячук Н. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством. *Економічний аналіз*. Тернопіль : Видавничо-

- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2010. Вип. 6. Ч. 3. С. 408–410.
34. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем та системного аналізу. Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2004. 204 с.
35. Городянська Л. Особливості технічного забезпечення системи бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 10. С. 17–22.
36. Гудзинський О. Д. Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення : навч. посіб. Київ : ІПК ДСЗУ, 2003. 51 с.
37. Гура В. В. Формування механізму попередження та протидії корупції в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання : дис. на здобуття ступ. докт. філософії : 073 Менеджмент / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2023. 270 с.
38. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства : зб. наук. праць*. 2010. Вип. 2 (28). С. 165–170.
39. Діденко Н. Г. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії : монографія. Донецьк : ДонДУУ, 2005. 128 с.
40. Дмитренко О. В., Стельмащук І. Т. Людський капітал організації як фактор її стійкості у нестабільному середовищі. *Менеджмент*. 2019. С. 12–18.
41. Добров Г. М. Наукове прогнозування та історико-логічний аналіз. *Український історичний журнал*. 1967. № 1. С. 31–35.
42. Дядюк М. А. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. № 2 (22). С. 74–83.
43. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2004. 615 с.
44. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. 368 с.
45. Експорт та імпорт сільськогосподарської продукції. Державна служба статистики України. URL:

[https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh\\_tsztt2025\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh_tsztt2025_u.html)  
(дата звернення: 18.07.2025).

46. Заверуха Д. А. Забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0 : дис. на здобуття наук. ступ. докт. філософії : 051Економіка / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2023. 210 с.
47. Заглинська Л. В. Загальні основи економічної теорії. Київ : НМЦВО, 2002. 408 с.
48. Загородній А. Г. Оцінювання ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні* : матеріали міжн. наук.- практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 квітня 2010 р.) Тернопіль : Крок, 2010. С. 31–32.
49. Закони вавилонського царя Хаммурапі. Хрестоматія з історії Стародавнього Сходу. Ч. 1. 1980. С. 173–186.
50. Заморська Л. І. Загальнонаукова концепція категорії «система права». *Держава і право*. Вип. 47. 2010. С. 46–50.
51. Згуровський М. З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Наукова думка, 2011. 726 с.
52. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с
53. Індекс ефективності логістики (LPI) World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/C/UKR/2023> (дата звернення: 15.06.2025).
54. Індекси цін продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 19.07.2025).
55. Інформація про закупівельні ціни на зерно. URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/zakupivelni-tcini-na-zerno-v-ukraini-na-1-zhovtnya-2020-roku.html?utm> (дата звернення: 08.09.2025).

- 56.Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.
- 57.Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/050-053.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf) (дата звернення: 09.02.2023).
58. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2(20). С. 51–54.
- 59.Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2006. 20 с.
- 60.Кількість діючих сільськогосподарських підприємств. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg\\_ek\\_2010\\_2021\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_ek_2010_2021_ue.xlsx) (дата звернення: 16.07.2025).
- 61.Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
- 62.Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 22–28.
- 63.Колісник О. В. Адаптаційний потенціал як складова ідентифікаційних стратегій особистості. *Грані*. 2015. № 8 (124). С. 59–63.
- 64.Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України : підручник. К. : Юрінком Інтер, 2003. С. 9–79.
- 65.Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. №3. С. 127–144.

66. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.
67. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13–21.
68. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19.
69. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту : підр. для вищих навч. закл. К. : Знання України. 2001. 300 с.
70. Кремень В. Г. Філософія управління : підручник. К. : Знання України, 2007. 360 с.
71. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя : Просвіта. 2003. 272 с.
72. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174.
73. Кузнєцова Т. Комплексний підхід щодо вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. С. 308–313.
74. Кузьмін О. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 2. С. 69–74.
75. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. (35). 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16> (дата звернення: 09.02.2023).
76. Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту в поліграфії. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 1. С. 51–60.

77. Кучінка Т. В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. № 1(3). С. 29–34.
78. Лагодієнко В. В., Богданов О. О., Лагодієнко В. В. Місце та роль України на світовому ринку пшениці. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 297–308.
79. Ладунка І. С., Рибалка Т. М. Особливості економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 562–565.
80. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.
81. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377.
82. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_44) (дата звернення: 06.02.2023).
83. Маковоз О. В. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 200–204.
84. Маковоз О. В. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 271–273.
85. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.
86. Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Фінансова безпека машинобудівного підприємства. Методичні засади формування та забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

87. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2006. 580 с.
88. Марков Г. Є. Історія господарства та матеріальної культури у первісному та ранньокласовому суспільстві. Н. : Вид-во НДУ, 1979. 304 с.
89. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. К. : Каравелла, 2005. 496 с.
90. Мартинишин Я., Коваленко Є. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 1. С. 5–32.
91. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія. К. : ЦНЛ, 2005. 206 с.
92. Медведєв І. А. Університет як об'єкт державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_11) (дата звернення: 12.02.2023).
93. Мельник К. М. Вплив кризових явищ на управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2(92). URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/64\\_kpi\\_2009.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/64_kpi_2009.pdf) (дата звернення: 06.03.2024).
94. Мельник О. Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 14–23.
95. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Модель полікритеріального вибору антисипативного планування на підприємствах. *Економіка та держава*. 2013. №4. С. 64–67.
96. Мельник С. І., Равлінко З. П., Дуфенюк О. М. Підгрунття покращення інформаційного забезпечення безпекової діяльності торговельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 1 (94). С. 82–87.

97. Мельников О. В. Сталый розвиток інформаційної сфери України: Напрями та перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 390 с.
98. Мельтюхова Н. М. Управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Троцинського, Ю. П. Сурміна. К. : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.
99. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
100. Мильник В. В. Дослідження систем управління : навч. посіб. : ГІНФО, 2001. 281 с.
101. Мильник В. В. Дослідження систем управління : навч. посіб. : ГІНФО, 2001. 281 с.
102. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 10.
103. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін. ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
104. Мойса В. В. Врахування безпекового аспекту під час прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. С. 265–266.
105. Мойса В. В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 1. С. 30–37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>
106. Мойса В. В. Основні джерела кризових ситуацій на підприємствах. Вимушена трудова міграція та її вплив на бізнес в Україні. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні*

- читання) : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 285–286.
107. Мойса В. В. Особливості управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С.240–241.
108. Мойса В. В. Теоретичні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.84–86.
109. Мойса В. В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>
110. Мостенська, Т. Л. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.
111. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / [Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М.]. Харків : Основа, 2004. 240 с.
112. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К. : Центр навч. л-ри, 2003. 348 с.
113. Нікіпелова Є. М. Сутність поняття «безпека» та його використання у системі державного управління й міжнародних відносин. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 10 (1). С. 29–35.
114. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.

115. Обсяг реалізованої та виробленої сільськогосподарської продукції в Україні. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/orps/orps\\_u/arch\\_orps\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/orps/orps_u/arch_orps_u.htm) (дата звернення: 12.07.2025).
116. Організація праці менеджера / під ред. проф. Ф. В. Зінов'єва. Сімферополь : Таврія, 2004. 232 с.
117. Основи економічної теорії : підручник / за ред. А. А. Чухна. К. : Вища школа, 2001. 606 с.
118. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖДТУ, 2005. 232 с.
119. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1. Т. 2. С. 215–224.
120. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). С. 33–38.
121. ПАТ «МХП». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/finances> (дата звернення: 22.07.2025).
122. Пашко Л. А. Гармонізація взаємодії у форматі «суб'єкт управління–об'єкт управління». *Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи* : зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 21 трав. 2010 р.). Чернігів, 2010. С. 139–143.
123. Персонал та працівники сільськогосподарських підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 13.07.2025).
124. Пікельна В. С. Теорія і методика моделювання управлінської діяльності: школознавчий аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра пед. наук. К., 1993. 44 с.
125. Подоляк Я. Психологія управління: теорія та практика менеджменту. Харків, 2004. 292 с.

126. Показники рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 21.07.2025).
127. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf) (дата звернення: 09.02.2023).
128. Поточні зобов'язання і забезпечення сільськогосподарських підприємств України. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/english/D\\_.png](https://www.ukrstat.gov.ua/english/D_.png) (дата звернення: 21.07.2025).
129. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>. (дата звернення: 09.02.2023).
130. Приймак В. М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2003. 222 с.
131. Притис В. І. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С.94–99.
132. Про внесення змін до Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» щодо вдосконалення координації і контролю у сфері національної безпеки і оборони : Закон України від 25.12.2014 № 43-VIII (зі змінами). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/43-19/paran20?nreg=43-19&find=1&text>. (дата звернення: 07.02.2023).
133. Продуктивність праці на сільськогосподарських підприємствах. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 12.07.2025).
134. Проноза П. В., Грищенко О. В. Визначення сутності поняття «криза» та аналіз причин виникнення кризових явищ в економіках країн світу у 1636 – 1933 рр. *Бізнес Інформ*. 2010. № 12. С. 50–53.

135. Проскурня А. І., Особливості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах. *Студентський науковий вісник [МНАУ]. Економічні науки* 2015. С.124.
136. Птащенко Л. О. Антирейдерське безпекоорієнтоване управління підприємством. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія* : в 3 т. / за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2019. Т. 3. С. 229–247.
137. Пушкар'юв М. М. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. К., 2014. С. 23–35.
138. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ, 2004. 192 с.
139. Розум'юк В. М. Внутрішньополітичні детермінанти зовнішньої політики: Пелопоннеська війна. *Проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць*. Київ : КиМУ, 2011. Вип. 2. С. 303–304.
140. Россошанська О. В. Механізм оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2017. № 2. С. 94–122.
141. Рум'янцева З. П. Загальне управління організацією: ІНФРА-М, 2015. 744 с.
142. Саміло А. В., Купчак М. Я., Яковчук Р. С. Теоретичні основи менеджменту в органах та підрозділах цивільного захисту. *Збірник наукове видання з економічних наук «Modern economics» Миколаївського національного аграрного університету*. 2018. С. 12.
143. Світові ціни на сільськогосподарську продукцію. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/> (дата звернення: 11.06.2025).
144. Семиченко В. А. Психологія діяльності. Київ : Видавець Ешке А.М., 2002. 248 с.

145. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/english/x.bmp> (дата звернення: 27.07.2025).
146. Силкін О. С. Формування та реалізація антикризового управління в умовах забезпечення стійкого розвитку підприємства машинобудування. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі* : монографія. Київ : Національний авіаційний університет, 2019. С. 246–254.
147. Системний підхід у вищій школі : підруч. для студ. магістратури / М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. Дніпро : НГУ, 2014. 120 с.
148. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. К. : НАДУ, 2011. 451 с.
149. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
150. Словник української мови. Веб сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza> (дата звернення: 04.02.2023).
151. Станко В. Н., Гладких М. І., Сегеда С. П. Історія первісного суспільства. К. : Либідь, 1999.
152. Стежко Н. В. Вплив глобалізації на поширення кризових процесів в міжнародній економіці. *Україна на шляху соціально-економічних перетворень в умовах глобалізації* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практ. конф. Кіровоград : КНТУ, 2009. Вип. 8. 493 с.
153. Сучасні управлінські теорії та їхня еволюція. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15326> (дата звернення: 05.02.2023).
154. Сущенко М. А., Попова Г. Ю. Фінансові аспекти антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 1 (15). С. 156–167.

155. Тарнавська Т. В. Генеза поняття «система»: історичний огляд. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2011. Вип. 6. С. 129–139.
156. Тельник М. В. Політичні конфлікти: особливості та шляхи регулювання. *Актуальні проблеми держави і права*. 2006. № 29. С. 237–242.
157. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 122–126.
158. ТОВ «Агроголден». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/39918336/finances> (дата звернення: 24.07.2025).
159. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/34832050/finances> (дата звернення: 23.07.2025).
160. ТОВ СП «Віойл-Зерно». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/00952700/finances> (дата звернення: 24.07.2025).
161. ТОВ СП «Нібулон». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/14291113/finances> (дата звернення: 22.07.2025).
162. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. X. С. 96–103.
163. Федоренко В. Г. Політична економія : підручник. 2-ге вид. К. : Алерта, 2015. 487 с.
164. Фінанси підприємств : підручник / за ред. Ф. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2000. 460 с.
165. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6. С. 43–45.
166. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 236 с.
167. Франчук В. І. Загрози корпоративній безпеці як об'єкт дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №9 (99). С.148–154.

168. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
169. Франчук В. І., Мойса В. В. Протидія кризовим ситуаціям на підприємствах: виклики для системи управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О. М. Левченко, Ю. А. Бондар, І. В. Щоголева (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький : РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина І. 271 с. С. 175–176.
170. Франчук В. І., Мойса В. В. Сутність безпекових аспектів управління підприємством. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 234 с. С. 101–104.
171. Франчук В. І., Мойса В. В. Сучасна система управління кризовими ситуаціями на підприємстві: безпековий аспект. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Матеріали ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 166–167.
172. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 13–23.
173. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / пер. з англ. К. : Наукова думка, 2002. 566 с.
174. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. К. : Вища школа, 1999. 351 с.
175. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : МАУП, 2001. 112 с.
176. Хромушина Л. А. Економічний механізм використання природних ресурсів: напрями розвитку. *Вісник СНАУ. Серія «Фінанси та кредит»*. 2002. № 2. С. 247–251.

177. Ціни на зернові – підсумки попереднього маркетингового року та прогнози на 2020-2021. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/765-tsini-na-zernovi--pidsumki-poperednogo-marketingovogo-roku-ta-prognozi-na-2020-2021?utm> (дата звернення: 12.09.2025).
178. Чернявський А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. К. : Вид-во МАУП, 2000. 208 с.
179. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
180. Чуваков О. А. Безпека: соціально-політична сутність поняття. *Правова держава*. 2014. № 18. С. 119–123.
181. Чухно А. А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.
182. Шавкун В. М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. *Вісник Хмельницького університету*. Т. 3. № 2. 2011. С. 228–231.
183. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. № 4. 2022. С. 92–103.
184. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К. : Знання, 2004. 687 с.
185. Шира Т. Б. Стратегія та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємств : дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук : 21.04.02 Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2020. 463 с.
186. Штангрет А. М., Безпелько І. Р. Безпекові аспекти в управлінні підприємствами високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 11–15.
187. Штангрет А. М., Караїм М. М. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства на основі слабких сигналів. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2015. №1 (50). С. 123–127.

188. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 455–461.
189. Штангрет А., Копитюк О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 335 с.
190. Щадило М. І. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства : дис. на здобуття наук. ступ. докт. філософії : 073 Менеджмент / Львівський державний університете внутрішніх справ. Львів, 2023. 215 с.
191. Ячменєва В. М. Менеджмент організацій: сучасні проблеми управління : навч. посіб. Видавництво ДОЛЯ, 2007. 344 с.
192. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western, 1993.
193. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692.
194. Burger A. Unternehmenskrise und Unternehmenssanierung. Hamburg : Kovac, 1995. 190 p.
195. Carmen M. Reinhart & Kenneth S. Rogoff, 2014. «This Time is Different: A Panoramic View of Eight Centuries of Financial Crises,» *Annals of Economics and Finance*, Society for AEF, vol. 15(2), pages 1065–1188.
196. Cockram, D. Crisis Management – What is it and how is it delivered? URL: [http://www.bcifiles.com/CrisisManagement\\_March2012.pdf](http://www.bcifiles.com/CrisisManagement_March2012.pdf). (дата звернення: 06.02.2023).
197. COVID-19: Вплив на харчову промисловість та агробізнес. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/> (дата звернення: 16.07.2025).
198. Crisis Management Plan (Definition). URL: <https://www.irmi.com/term/insurance-definitions/crisis-management-plan> (дата звернення: 09.02.2023).

199. Danielsson Jon, Marcela Valenzuela, and Ilknur Zer. «Learning from History: Volatility and Financial Crises,» Finance and Economics Discussion Series 2016–093. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/FEDS.2016.093>.
200. Demining Ukraine’s Farmland: Progress, Adaptation, and Needs. URL: <https://www.csis.org/analysis/demining-ukraines-farmland-progress-adaptation-and-needs?utm> (дата звернення: 01.10.2025).
201. Dodig N., HerrH. Theories of Finance and Financial Crises Lessons for The Great Recession. *Working Paper. Institute for International Political Economy*. № 126. P. 1–87.
202. Drucker P.F. Market: how to become a leader: practice and principles. H. : Bookchamber international, 1992. 354 p.
203. Edwards W. Behaviorial Decision Theory // *Amer/ Rev/ of Psychol.* 1961. V. 12.
204. Fehler W. O pojęciu polityki wewnętrzznego bezpieczeństwa państwa / *Studia Prawnoustrojowe*. Nr 23. 2014. S. 203–214.
205. Finley M. Aristotle and Economic Analysis, Past and Present. London, 1985. P. 88–101.
206. Five facts on grain and the war in Ukraine. URL: <https://www.dw.com/en/five-facts-on-grain-and-the-war-in-ukraine/a-62601467#:~:text=How%20does%20Russia%27s%20war%20in,affect%20the%20global%20grain%20market> (дата звернення: 16.07.2025).
207. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 1. С. 112-116. (особистий внесок здобувача: визначено ключові напрями протидії кризовим ситуаціям на підприємстві).
208. Franchuk V., Moysa V. Key functional aspects of the crisis management system at the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of*

- XXVI International Scientific and Practical Conference (July 03 – 05, Hamburg, Germany, 2023). Hamburg: European Conference. Pp. 25-27.
209. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Blahuta, Y., & Kinarov, V. Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*. 7(2). 2024. 159-168. (особистий внесок здобувача: охарактеризовано ключові ризики, які уможливляють утворення кризових ситуацій на підприємстві).
210. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. CzOTO. 2019. Volume 1 (1). P.406-411.
211. Jon D. Wisman (2014) The Financial Crisis of 1929 Reexamined: The Role of Soaring Inequality, *Review of Political Economy*. 26:3. 372–391.
212. Keynes, John Maynard, 1883-1946. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London : Macmillan, 1936.
213. Khalina, O., Bazyliuk, V., Chornenka, O., Krasilych, I., & Korzh, M. Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*. 20. 2019. 317–328.
214. Kryshchanovych, S., Kindzer, B. ., Goryn, M. ., Kravchenko, A. ., & Frunza, S. Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*. 21(1). 2020. 420–426.
215. Likert R. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967. 132 p.
216. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. 3rd International Conference on economics, accounting and finance (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22–24.
217. Norbert Wiener. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris Cambridge, Mass. 1948. 194 p.
218. Pearson Ch. M., Clair J. A. «Reframing crisis management». *Academy of Management Review*, Vol. 23(1). 1998. PP. 59–76.

219. PR-технології в організаціях. Методичні вказівки / укл.: Рябов І. Б. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 30 с.
220. Rhodes P. J. *Ancient Democracy and Modern Ideology*. London, 2003. P. 89.
221. Shakinovsky Lynn. «The 1857 Financial Crisis and the Suspension of the 1844 Bank Act.» BRANCH: Britain, Representation and Nineteenth-Century History. Ed. Dino Franco Felluga. URL: [http://www.branchcollective.org/?ps\\_articles=lynn-shakinovsky-the-1857-financialcrisis-and-the-suspension-of-the-1844-bank-act](http://www.branchcollective.org/?ps_articles=lynn-shakinovsky-the-1857-financialcrisis-and-the-suspension-of-the-1844-bank-act) (дата звернення: 06.02.2023).
222. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 21(2). 2020. 737–745.
223. Sombart, Werner. The quintessence of capitalism: a study of the history and psychology of the modern business man. *Library Reprints*, 1915. 400 с.
224. The world bank group annual report 2020-2023, URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf> (дата звернення: 17.06.2025).
225. Ukraine's economy 'to shrink 15%. URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8154321.stm> (дата звернення: 15.07.2025).

## ДОДАТОК А

## Основні погляди щодо сутності поняття «управління»

Автор	Визначення
Н. Краснокутська [129, с.76]	Можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
О. Олексюк [144]	Максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Ю. Сафонов [124, с. 13]	Наявні можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення певної мети (завдань) і підтримки конкурентоздатності на ринковому просторі
Л. Костирко [116, с. 82]	Органічне сполучення технічних, організаційних, управлінських та результативних факторів виробництва
І. Должанська, Т. Загорна, О. Удалих [163, с. 23]	Являє собою реальну або можливу здатність виконувати цілеспрямовану роботу
О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк [92, с. 8]	Сукупність ресурсів, навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
А. Турило [85, с. 66]	Первинна ознака сутнісних характеристик даного феномену, що відображає можливості розвитку підприємства
Р. Квасницька, М. Тарасюк [16, с. 75]	Складна, цілісна система, що включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку та можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства
О. Пастощук [20, с. 305]	Гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії
О. Березін, О. Плотник [67, с.14]	Здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
О. Ждан [102, с. 139]	Сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності

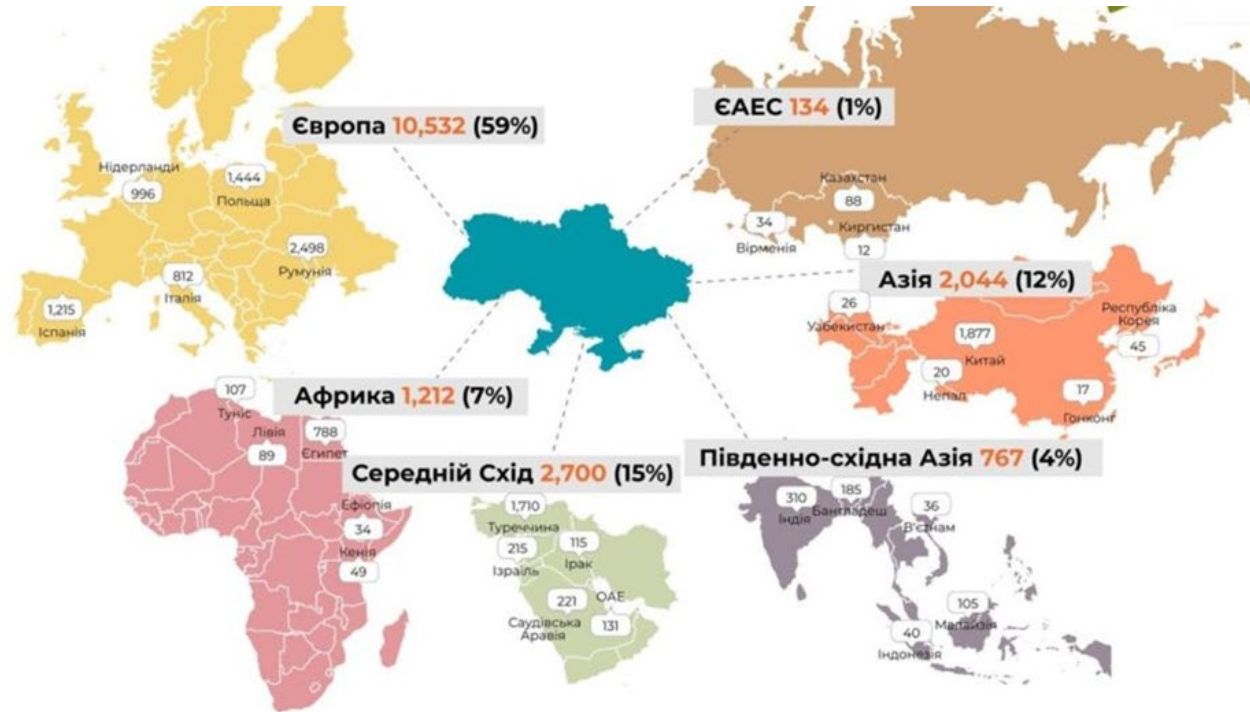
## ДОДАТОК Б

## Основні погляди щодо сутності поняття «криза»

Автор	Визначення
О. Барановський [9, с.38]	Значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків, а також як порушення рівноваги соціально-економічної системи
Словник української мови [150]	Різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища
З. Шершньова [3, с.53]	Різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище
Л. Бартон [192, с.32]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
А. Чернявський [179, с.90]	Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Дж. Кейнс [212, с.14]	Раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною
Ф. Поддерьогін [164, с.242]	Фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини
Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, Хіленко [81, с.131]	Значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
Д. Черваньов, О. Жилінська, М. Петровський [103, с.586]	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі
В. Воронкова, А. Беліченко, О. Попов [25, с.99]	Об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини
Т. Кучінка [77, с.30]	Об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основу якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість
Д. Кокрем, К. Ван Ден Хейвел [196, с.28]	Загрози, що є визначальними чинниками кризи, коли вона виходить за рамки нормального і спричиняє нестабільність або зміни в організації чи системі та може становити загрозу для її майбутнього
О. Маковоз, А. Авагімов [83, с.200]	Такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв'язків та порушення збалансованості системи
А. Ткаченко, Ю. Калюжна	Об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних

[157, с.124]	результатів діяльності
А. Чухно [181, с.5]	Одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового
І. Дацюк [38, с.166]	Об'єктивний процес, який приводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну
М. Бутко, С. Матренко [17, с.4]	Закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть повної зміни концепції свого розвитку

## Основні імпортери української агропродукції у 2022-2023 рр., млн. дол. США



\*січень-жовтень 2023 року

Джерело: Державна митна служба України, оцінка УКАБ

usab

# Стан сектору сільського господарства України після трьох років повномасштабної війни

## РОСЛИНИЦТВО ОКУПАЦІЯ С/Г ЗЕМЕЛЬ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО ОСНОВНИХ КУЛЬТУР



### Втрата орної площі України<sup>2</sup>, млн га



У 2021 році орні землі України становили 24,9 млн га, але у 2024 році їх площа скоротилася до 21,4 млн га (на 5,5 млн га).

Посівна площа під зерновими, зернобобовими та олійними культурами зменшилась ще більше — на 5,1 млн га: з 24,9 млн га у 2021 році до 19,8 млн га у 2024 році.

Це свідчить, що ~1,6 млн га орних земель на території, підконтрольній Україні, залишаються необробленими через воєнні дії.



### Задokumentовані обсяги вивезення основних культур у 2023 р., млн т<sup>1</sup>



Російська влада встановила жорсткий контроль над агросектором тимчасово окупованих регіонів, змушуючи фермерів реєструватися в окупаційній адміністрації та продавати врожай за заниженими цінами. Значна частина аграріїв виходила, а ті, хто залишився, працюють під загрозою конфіскації майна та постійними проблемами через нестачу техніки, води й кадрів. Попри заяви окупантів про рекордні врожаї, реальні показники врожайності значно нижчі довоєнних, що пов'язано з руйнуванням інфраструктури та загальною деградацією с/г галузі під окупацією.

### Інфраструктура на окупованих територіях (включаючи Крим)



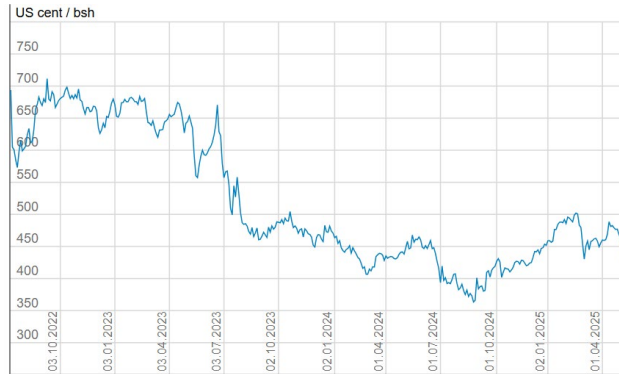
<sup>1</sup> Детектували переважно зернові потоки і не враховували наслідки олійних та олії

<sup>2</sup> Враховані орні культури: основні — пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак, соя; додаткові — просо, овес, гречка, горох, жито тощо

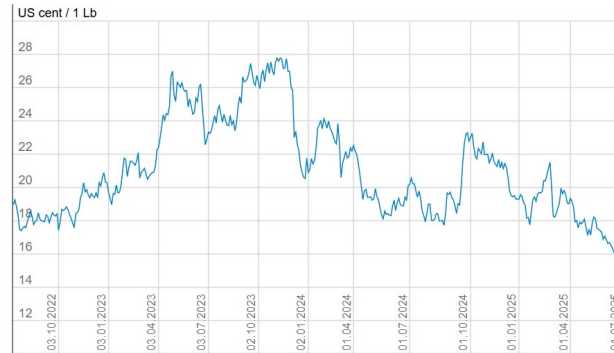
## ДОДАТОК Д

## Динаміка світових цін на продукцію сільського господарства [143]

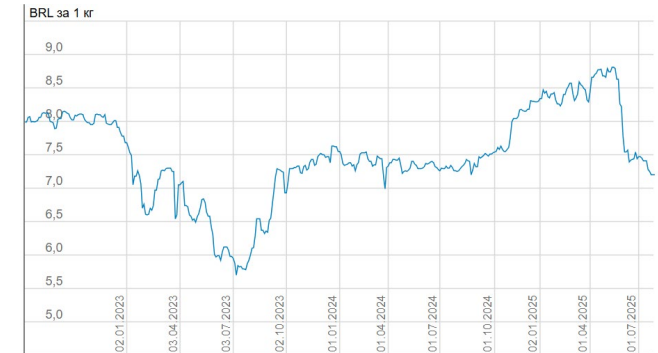
Динаміка світових біржових цін на кукурудзу 2022-2025 рр.



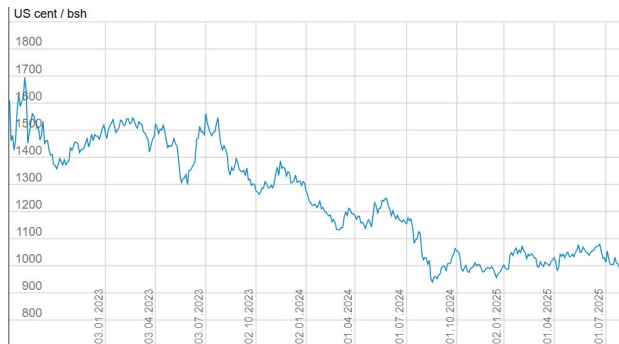
Динаміка світових біржових цін на цукор 2022-2025 рр.



Динаміка світових біржових цін на птицю 2022-2025 рр.



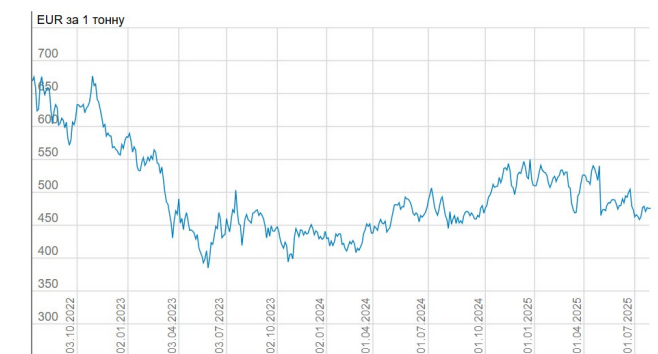
Динаміка світових біржових цін на сою (соєві боби)



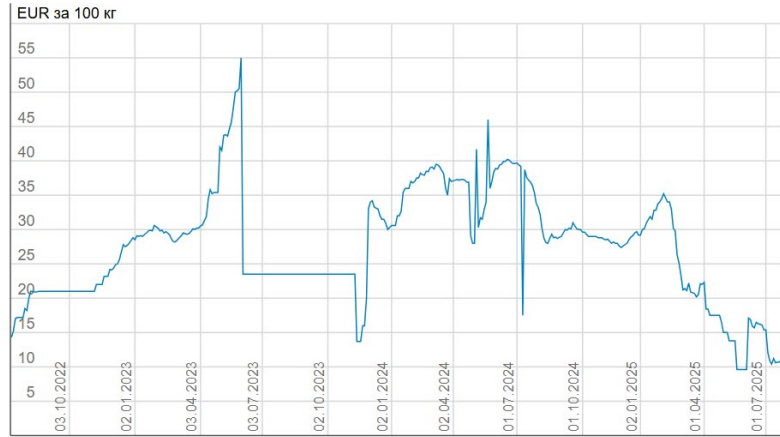
Динаміка світових біржових цін на соняшкову олію 2022-2025 рр.



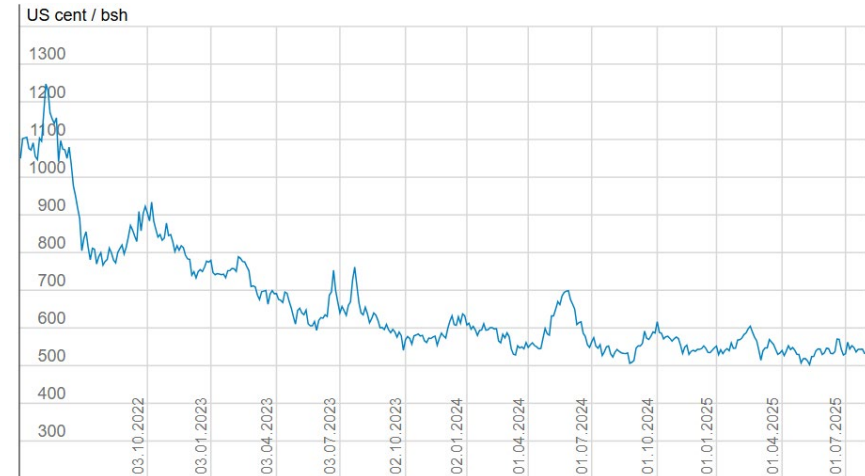
Динаміка світових біржових цін на ріпак 2022-2025 рр.



Динаміка світових біржових цін на картоплю  
2022-2025 рр.

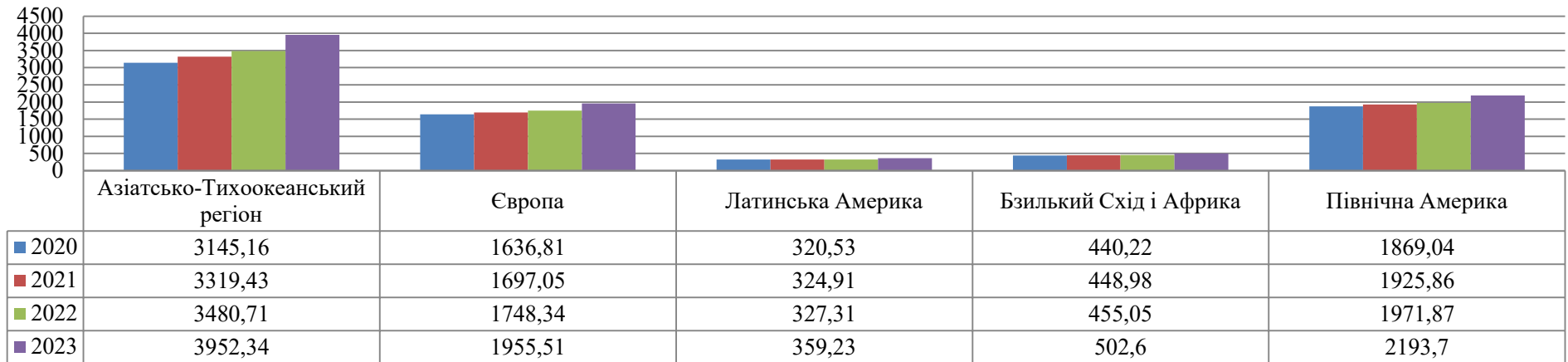


Динаміка цін на пшеницю на Нью-Йоркській товарній  
біржі 2022-2025 рр.

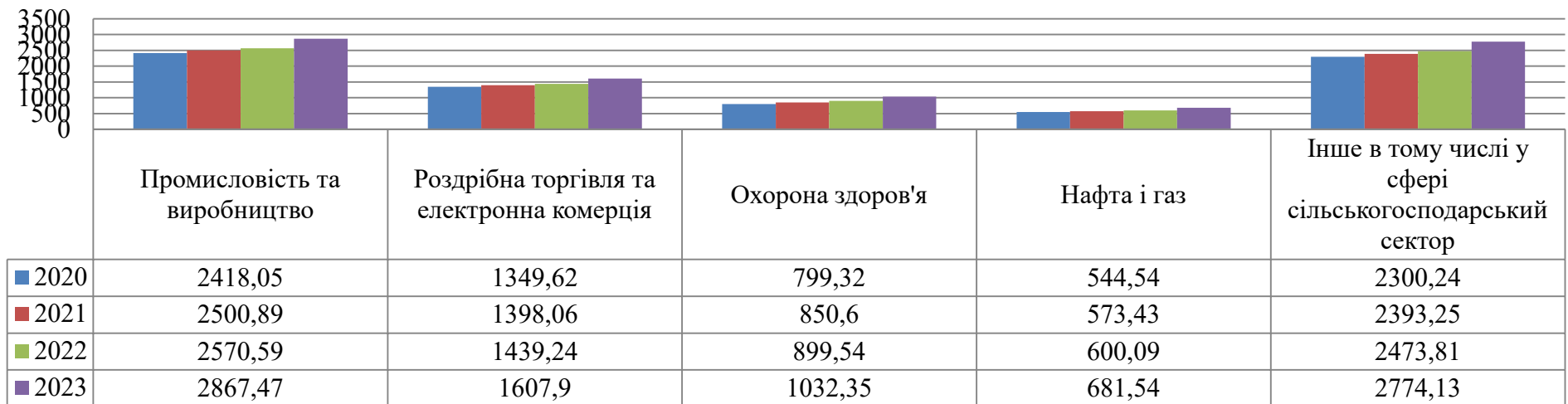


### Аналіз стану світового та вітчизняного ринку логістики

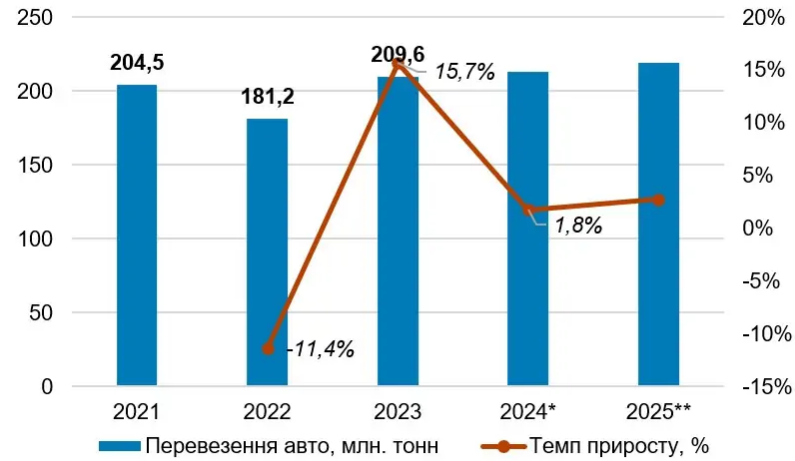
Дохід ринку логістики за регіонами, 2020-2023 рр. (млрд дол. США) [224]



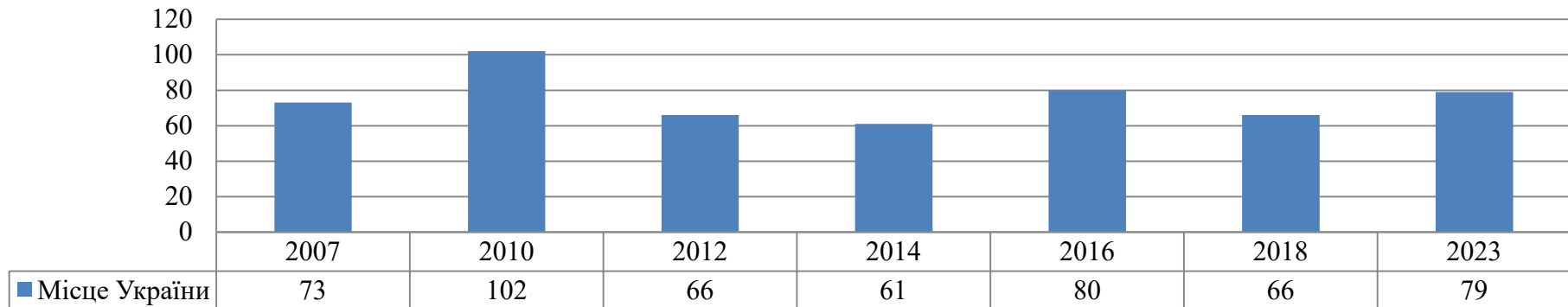
Дохід ринку логістики, за кінцевим користувачем (млрд.дол. США) [215]



Обсяги перевезень автомобільним транспортом продукції, в тому числі сільськогосподарської  
в Україні за 2021-2025 рр. (млрд т) [1]



Динаміка місць України в рейтингу Індексу ефективності логістики протягом 2007–2023 рр. [216]



**Додаток Є1**  
**Анкета експертного оцінювання**  
**«Оцінювання ефективності управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах»**

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас взяти участь в експертному опитуванні, аудиторією якого є фахівці з економіки, антикризового менеджменту, управління підприємствами та представники галузей реального сектору, зокрема аграрного.*

*Опитування має на меті інтегральне оцінювання ефективності управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що дає змогу врахувати складні взаємозв'язки і взаємовпливи різних аспектів, які нівелюються при окремому розгляді показників. Отримана інформація буде використана у навчально-наукових та прикладних цілях, персональні дані не публікуються.*

Прізвище і ім'я респондента \_\_\_\_\_

Назва підприємства, діяльність якого стосується діяльності респондента \_\_\_\_\_

Назва посади, яку обіймає респондент на підприємстві \_\_\_\_\_

Інтегральна оцінка перебуває у межах від 0 до 1. Значення від 0 до 0,50 відповідають неефективному управлінню кризовими ситуаціями, значення від 0,51 до 1,00 означають ефективне управління, тобто достатню реалізацію антикризових заходів. Порогове значення 0,50 розділяє ситуації, коли підприємство реалізувало менше половини необхідного безпекового потенціалу, від ситуацій, коли задіяно більшу частину можливостей.

Оцінювання охоплює чотири рівнозначні складові, кожна складова має ваговий коефіцієнт 0,25. У середині кожної складової Ви обираєте два індикатори та розподіляєте між ними ваги, що у сумі дорівнюють одиниці. Для кожного обраного індикатора проставляється фактична оцінка у межах від 0 до 1 з кроком 0,05, де 0 означає відсутність реалізації, 1,00 означає повну реалізацію.

**1. Оберіть два ключові індикатори, які, на Вашу думку, найкраще характеризують економіко-фінансову складову:**

- (оцінка=)
- (оцінка=)

**2. Оберіть два ключові індикатори, які, на Вашу думку, найкраще характеризують інформаційну складову:**

- (оцінка=)
- (оцінка=)

**3. Оберіть два ключові індикатори, які, на Вашу думку, найкраще характеризують кадрову складову:**

- (оцінка=)
- (оцінка=)

**4. Оберіть два ключові індикатори, які, на Вашу думку, найкраще характеризують технічну складову:**

- (оцінка=)
- (оцінка=)

**Чи вважаєте Ви рівність вагових складових виправданою у розрізі Вашої галузі, так або ні, обґрунтування (по 0.25 на кожну) \_\_\_\_\_**

**Коментарі щодо застосування методу Дельфі \_\_\_\_\_**

**Додаток Є2**  
**Анкета експертного оцінювання**  
**«Визначення основних чинників, що створюють умови для виникнення кризової ситуації на підприємстві»**

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас узяти участь в опитуванні, спрямованому на виявлення та ранжування чинників, що формують умови для виникнення кризової ситуації на підприємстві. Аналіз спирається на вивчення праць національних та іноземних дослідників у сфері антикризового управління і на опитування фахівців з управління кризовими ситуаціями.*

*Відповіді збираються та опрацьовуються за процедурою, наближеною до методу Дельфі. Це дає змогу виявити консенсус і відмінності в оцінках та судженнях. У випадку значних розбіжностей можуть проводитися додаткові раунди, під час яких експерти переглядають власні відповіді після ознайомлення із середніми оцінками групи, уточнюють позиції та надають пояснення.*

Прізвище і ім'я респондента \_\_\_\_\_

Назва підприємства, діяльність якого стосується діяльності респондента \_\_\_\_\_

Назва посади, яку обіймає респондент на підприємстві \_\_\_\_\_

Прохання оцінити кожен чинник за трьома вимірами, значення від 0 до 1 з кроком 0,05.

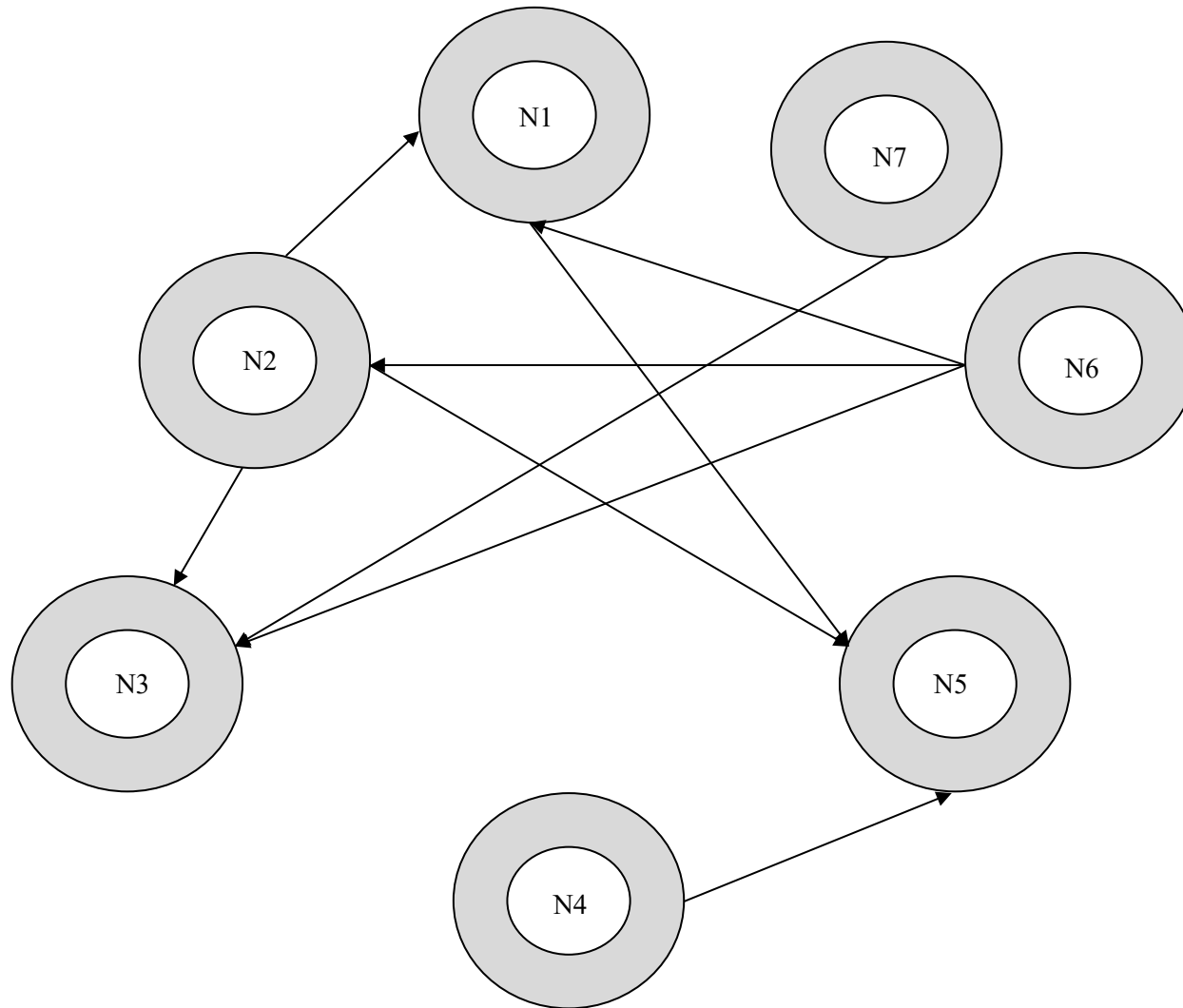
Імовірність появи у найближчі дванадцять місяців. Значення 0 означає вкрай малоймовірно, значення 1 означає майже напевно. Сила впливу на виникнення кризи. Значення 0 означає не впливає, значення 1 означає критично впливає. Керованість внутрішніми заходами. Значення 0 означає не керується, значення 1 означає повністю керується.

Додаткові атрибути для уточнення аналізу. Часовий горизонт. Короткий до шести місяців, середній від шести до вісімнадцяти місяців, довгий понад вісімнадцять місяців. Ознаки раннього попередження. Короткий опис подій і сигналів, що вказують на наближення ризику.

**1. Наведіть перелік чинників, які, на Вашу думку, створюють умови для виникнення кризової ситуації на підприємстві:**

<b>Номер</b>	<b>Назва чинника</b>	<b>Короткий опис</b>	<b>Ознаки раннього попередження</b>	<b>Горизонт короткий, середній, довгий</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Граф зв'язків між визначеними зовнішніми чинниками, що можуть спричинити утворення кризових ситуацій на сучасному підприємстві



## ДОДАТОК 3

## ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

ТОВ «ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ»  
Адреса: м.Львів, вул.Бортнянського 28/37  
р/р UA4232599000000601003669  
МФО 325990 код ЄРДПОУ 30338070  
Банк: ПАТ ОКСІ Банк  
Інд.Под 303380713052  
Тел:(032)242-02-38  
Директор Пилипчук І.Й.

23.10.2025 р.

№ 63/25

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Мойси Володимира Васильовича на тему

**«УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ»**

Засвідчуємо впровадження у діяльність ТОВ «ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ» наукового результату дисертаційної роботи Мойси Володимира Васильовича, а саме модель формування і застосування обліково аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями, запроваджено у діяльність нашої організації. Запропонована модель, відзначається виокремленням у її структурі трьох взаємопов'язаних підсистем, облікової, аналітичної та контролінгу, що забезпечує комплексність збору, оброблення і використання наявної інформації та дозволяє побудувати узгоджену з логікою антикризового менеджменту архітектуру етапів, від визначення мети і інформаційних потреб ключових суб'єктів управління до підтримки реалізації прийнятих управлінських рішень.

На основі напрацювань МОЙСИ В. було сформовано карту процесів управління кризовими ситуаціями, описано інформаційні потоки, встановлено правила взаємодії між підрозділами, визначено відповідальних осіб і контрольні точки прийняття рішень. Створено методичний стандарт визначення інформаційних потреб для різних рівнів управління, з урахуванням планово-аналітичного циклу, ситуаційної обізнаності та потреб швидкого реагування.

Директор Пилипчук І.Й.



1 big 16.09.2025

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Мойси Володимира Васильовича на тему  
«УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Даною довідкою засвідчуємо, що результат дисертаційної роботи Мойси Володимира, а саме механізм ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями впроваджено у діяльність нашої організації. Зазначений механізм, на відміну від наявних підходів формує можливість врахування інтересів і цілей не лише суб'єктів управління кризовими ситуаціями, але й суб'єктів забезпечення економічної безпеки. Це забезпечує встановлення чіткої взаємоузгодженості та координації між зазначеними суб'єктами нашої організації у процесі своєчасного виявлення, інтерпретації та верифікації нових слабких сигналів, які потенційно можуть уможливлувати антикризовий та безпековий розвиток.

Підхід інтегровано у планово аналітичні цикли нашої організації. Результати ідентифікації слабких сигналів включаються до щотижневих оглядів ситуаційної обізнаності, до щомісячних засідань з аналізу ризиків, до щоквартальних аудитів готовності. Підрозділи економічної безпеки та управління кризами спільно ведуть журнал уроків, у якому фіксуються причини точних спрацьовувань, причини хибних тривог, пропозиції щодо удосконалення процедур і зміни переліку джерел.

Застосування механізму в нашій організації забезпечило скорочення часу від появи слабого сигналу до управлінської реакції, зменшення частки несподіваних інцидентів, підвищення узгодженості дій між підрозділами.



Директор

Іван Осипович КОРЧИНСЬКИЙ

Іван Осипович КОРЧИНСЬКИЙ

ТзОВ «Молокозавод»Самбірський»  
81400, Львівська обл, м.Самбір,  
вул.Мазепи,14

Індивід.подат.номер 004244113109  
Свідцтво платника податку ПДВ  
200007122  
Тел (03236)6-06-08, тел/факс 3-23-53

Директор Пилипчук Роман Ігорович

14.10.2025 року

*Всех. N. 14\_25*

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Мойси Володимира Васильовича на тему**  
**«УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В**  
**СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Дана довідка засвідчує, що науковий результат здобувача, а саме технологія протидії чинникам, що уможливають виникнення кризових ситуацій в системі прийняття управлінських рішень, упроваджено у діяльність нашої організації. Запропонована технологія вирізняється встановленням чіткої системної взаємозалежності між виокремленими чинниками, проведенням порівняльного аналізу та ранжуванням кожного з них за ступенем вагомості впливу на стабільність функціонування підприємства. Це забезпечує отримання належної інформації для подальшого ефективного застосування антикризових заходів у визначеній послідовності залежно від рівня важливості чинників.

Сформовано послідовності антикризових заходів з урахуванням рейтингових позицій чинників, їх взаємозалежностей та очікуваного ефекту від втручання. Для кожної послідовності визначено відповідальних осіб, часові межі виконання, ресурси, критерії досягнення проміжних результатів і правила перегляду плану. Практичне застосування технології дозволило скоротити час підготовки антикризових заходів, підвищити передбачуваність управлінських рішень, зменшити суб'єктивність у визначенні пріоритетів та збалансувати розподіл ресурсів між напрямками втручання.

Директор



Пилипчук Роман Ігорович

00.10.2025  
№ 1/30 10.2025

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**МОЙСИ Володимира Васильовича на тему**  
**«УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В**  
**СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

Ця довідка засвідчує, що науковий результат дисертаційної роботи Мойси Володимира Васильовича, а саме науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями впроваджено у діяльність нашої організації. Зазначений підхід, на відміну від існуючих рішень, базується на застосуванні комплексного інтегрованого методу оцінювання через інтегральний показник, який систематизує чотири ключові складові. Такий підхід дає змогу визначити наскільки прийнятною і допустимою є поточна система реагування на кризову ситуацію та створює методологічне підґрунтя для удосконалення нашої стратегії розвитку.

Впровадження здійснено поетапно з адаптацією методики до внутрішніх регламентів нашої організації. У межах впровадження підготовлено пакет методичних документів нашої організації: методичний регламент оцінювання ефективності системи управління кризами; каталог індикаторів із визначеннями; стандарт збору і верифікації первинних даних; настанову з нормування і агрегування показників.

Директор  
ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»



Світлана ЯЦИК

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент

**Руслан СТРОЦЬКИЙ**



2025

**АКТ**

24.09. 2025

Львів

№ 23

**Про впровадження результатів дисертації  
на тему «Управління кризовими  
ситуаціями на підприємстві» Володимира  
МОЙСИ в наукову діяльність ЛьвДУВС**

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- т.в.о. завідувача відділення аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Валентини ЛІСОВСЬКОЇ;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора Вячеслава БЛІХАРА;
- завідувача кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора економічних наук, професора Марти КОПИТКО;
- завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що проаналізовані матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННІУПБ Володимира МОЙСИ на тему «Управління кризовими ситуаціями на підприємстві», зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення дисертації:

1. Мойса В.В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

*економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>


2. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 1. С. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-15>


3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Blahuta, Y., & Kinarov, V. (2024). Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*, 7(2), 159-168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159> (Scopus)


4. Мойса В.В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. Вип. 1. С. 30-37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>


На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що дисертація Володимира МОЙСИ містить науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в науковій діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема через проведення подальших наукових досліджень з управління підприємствами. Положення дисертації матимуть виконання при написанні наукових робіт, цитуванні результатів наукової роботи, використанні результатів наукової роботи як методологічної основи у подальших наукових дослідженнях, наданні подальшого розвитку і вдосконаленню положень наукової роботи, опублікуванню наукових статей, узагальненню аналітичних матеріалів.


**Члени комісії:**

  
Галина САВЧИН

  
Валентина ЛІСОВСЬКА

  
В'ячеслав БЛІХАР

  
Марта КОПИТКО

  
Ірина КРАВЕЦЬ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 Перший проректор  
 Львівського державного університету  
 внутрішніх справ  
 кандидат юридичних наук, доцент

  
**Руслан СТРОЦЬКИЙ**  
 2025

**АКТ**

24.09. 2025

Львів

№ 63

**Про впровадження результатів дисертації  
 на тему «Управління кризовими  
 ситуаціями на підприємстві» Володимира  
 МОЙСИ в освітній процес ЛьвДУВС**

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу забезпечення якості освіти кандидата юридичних наук Юлії ЛОЗИНСЬКОЇ;
- заступника начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Галини САВЧИН;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у Львівському державному університеті внутрішніх справ, затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС від 11.08.2023 № 1, введеного в дію наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, склала цей акт про те, що розглянуті матеріали дисертації аспіранта кафедри менеджменту та економічної безпеки ННІУПБ Володимира МОЙСИ на тему «Управління кризовими ситуаціями на підприємстві» та проаналізовані основні результати дослідження Володимира МОЙСИ, зокрема наукові праці, в яких опубліковані положення дисертації:

1. Мойса В.В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>

2. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise.





*Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 1. С. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-15>

3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Blahuta, Y., & Kinarov, V. (2024). Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*, 7(2), 159-168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159> (Scopus)

4. Мойса В.В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. Вип. 1. С. 30-37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

У аналізованих наукових працях визначено наявність необхідного теоретичного і методичного рівня, який може використовуватися в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін: «Основи економічної безпеки», «Економічна безпека», «Економічна безпека України в умовах євроінтеграції», «Фінансова безпека», «Ризик-менеджмент», «Логістичний менеджмент», «Управління інноваціями та інвестиціями» у процесі підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендований до вивчення під час самостійної роботи здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр», «магістр», «доктор філософії».

Члени комісії:

 Юлія ЛОЗИНСЬКА  
 Галина САВЧИН  
 В'ячеслав БЛІХАР  
 Ірина КРАВЕЦЬ

ДОДАТОК К

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

***Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації***

1. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 1. С. 112-116. (особистий внесок здобувача: визначено ключові напрями протидії кризовим ситуаціям на підприємстві).

2. Мойса В. В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>

3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Vlahuta, Y., & Kinarov, V. Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*. 7(3). 2024. 159–168. (особистий внесок здобувача: охарактеризовано ключові ризики, які уможливають утворення кризових ситуацій на підприємстві).

4. Мойса В. В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 1. С. 30-37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

***Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

5. Мойса В. В. Особливості управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання) : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції*

здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С.240–241.

6. Мойса В. В. Теоретичні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.84–86.

7. Франчук В. І., Мойса В. В. Сутність безпекових аспектів управління підприємством. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави* : матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 234 с. С.101–104.

8. Franchuk V., Moysa V. Key functional aspects of the crisis management system at the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference* (July 03 – 05, Hamburg, Germany, 2023). Hamburg: European Conference. Pp. 25–27.

9. Франчук В. І., Мойса В. В. Сучасна система управління кризовими ситуаціями на підприємстві: безпековий аспект. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.). Львів : Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 166–167.

10. Мойса В. В. Основні джерела кризових ситуацій на підприємствах. Вимушена трудова міграція та її вплив на бізнес в Україні. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 285–286.

11. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. 3rd International Conference on economics, accounting and finance (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22–24.

12. Мойса В. В. Врахування безпекового аспекту під час прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)* : збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2024. С. 265–266.

13. Франчук В. І., Мойса В. В. Протидія кризовим ситуаціям на підприємствах: виклики для системи управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О. М. Левченко, Ю. А. Бондар, І. В. Щоголева (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький : РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина I. 271 с. С. 175–176.

## ДОДАТОК Л

## ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти: «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (м. Львів, 18 листопада 2022 року очна форма участі).

2. Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 року, очна форма участі).

3. Круглий стіл «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року, очна форма участі).

4. XXVI International Scientific and Practical Conference «Modernity and Scientific Youth Trends» (м. Гамбург, Німеччина, 03–05 липня 2023 року, заочна форма участі).

5. Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2023 року, очна форма участі).

6. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (м. Львів, 24 листопада 2023 року, очна форма участі).

7. Third International Conference on Economics, Accounting and Finance (м. Таллінн, Республіка Естонія, 15 грудня 2023 року, заочна форма участі).

8. Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (м. Львів, 22 листопада 2024 року, очна форма участі).

9. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 30 січня 2025 року, очна форма участі).