МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Анастасії НАВАНКЕВИЧ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор приватного підприємства «Віконт»
Іванна ДІДИЧ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

НАВАНКЕВИЧ А. Управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління кризовими ситуаціями на підприємстві. У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення якості управління кризовими ситуаціями на підприємстві в умовах війни.

Ключові слова: криза, кризові ситуації, загроза, антикризове управління адаптація.

ANNOTATION

NAVANKEVICH A. Management of crisis situations at the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the management of crisis situations at the enterprise was conducted. In the second section, an analysis of the internal and external environment of the enterprise, an assessment of the management of crisis situations at the enterprise was carried out. The research resulted in recommendations for improving the quality of crisis management at the enterprise in wartime conditions.

Key words*:* crisis, crisis situations, threat, anti-crisis management, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ 7

1.1. Визначення сутності кризових ситуацій на підприємстві…... 7

1.2. Принципи корпоративного управління в умовах кризових ситуацій…….. 11

1.3. Механізми антикризового управління підприємством... 14

Висновки до першого розділу..... 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПП «ВІКОНТ» 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……... 20

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства……... 26

2.3. Оцінка управління кризовими ситуаціями на підприємстві та пропозиції щодо підвищення якості управління цими процесами в умовах війни……. 33

Висновки до другого розділу…… 42

ВИСНОВКИ…… 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 45

ДОДАТКИ……..... 51

ВСТУП

Актуальність теми. Війна є катастрофічним явищем для усіх галузей національної економіки та діяльності усього бізнесу. У складних економічних умовах подолати непередбачувані, нестандартні ситуації, виявити загрози та забезпечити функціонування підприємства здатний ефективний менеджмент, який зуміє прийняти адаптивні управлінські рішення для налагодження безперебійної роботи. Криза на підприємстві, яка спричинена війною відрізняється від традиційної кризи, а тому забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових явищ у воєнний період можливе завдяки оперативному прийнятті управлінських рішень щоб досягти бажаного результату з мінімальними затратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення уваги до кризових ситуацій на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо мінімізації негативних економічних та соціальних наслідків на діяльність підприємства є важливим принципом антикризового управління. Теоретичні та практичні аспекти управління кризовими ситуаціями на підприємстві досліджували такі науковці Фучеджи В.І., Бартон Л., Подольська В.О., Гудзь О., Хіт Р., Ватченко Б.С. та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління кризовими ситуаціями на підприємстві в умовах війни.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити підходи науковців до визначення сутності кризових ситуацій на підприємстві;

- охарактеризувати принципи та механізми корпоративного управління в умовах кризових ситуацій;

- оцінити діяльність підприємства в конкурентному середовищі;

- визначити перелік зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на управління кризовими ситуаціями на підприємстві;

- дослідити стан управління кризовими ситуаціями на підприємстві;

- узагальнити пропозиції щодо підвищення якості управління кризовими ситуаціями на підприємстві в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процеси управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів щодо управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління кризовими ситуаціями на підприємстві. У процесі вивчення теоретичних основ управління кризовими ситуаціями на підприємстві використано загальнонаукові методи дослідження; аналіз стану кризовими ситуаціями на підприємстві проведено шляхом дедукції та індукції, матричних методів, розрахунково-аналітичних та порівняльних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління кризовими ситуаціями на підприємстві. У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління кризовими ситуаціями на підприємстві, запропоновано напрями підвищення якості управління цими процесами в умовах війни. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо підвищення якості управління цими процесами в умовах війни.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

1.1. Визначення сутності кризових ситуацій на підприємстві

Війна є найбільш руйнівним для підприємництва чинником; загальна слабкість економічного сектору, ріст витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок системи [1].

Кризові ситуації в бізнесі – це конкретні події або обставини, що можуть призвести до виникнення кризи, це можуть бути фінансові труднощі, зниження попиту на товари або послуги, конфлікти зі співробітниками або клієнтами, недостатність ресурсів, політична нестабільність або зміни в законодавстві. Кризові ситуації можуть виникати як внутрішні, пов'язані з управлінням та процесами в організації, так і зовнішні, що обумовлені змінами в зовнішньому середовищі [2].

У процесі функціонування підприємство не може уникнути кризових ситуацій, які можуть виникнути через неплатоспроможність підприємства, відсутності ресурсів для гармонійного розвитку та синергетичного ефекту, загрозу банкрутства та рейдерського захоплення. Криза, як економічна категорія розглядається як складний загострений стан, різкий перелом або занепад розвитку підприємства. Це процес порушення рівноваги розвитку підприємства, що характеризується не здатністю підприємства виконувати свої зобов’язання перед контрагентами [3].

У наукових публікаціях багатьма вченими здійснюється дослідження сутності кризових ситуацій на підприємстві, при цьому варто відзначити, що поняття багатогранне і немає єдності поглядів дослідників. Проведемо аналіз наукових підходів щодо визначення кризового стану підприємства у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз наукових підходів щодо визначення
сутності «кризових ситуацій на підприємстві» [4]

Автори	Визначення
Фучеджи В. І. [4]	Ситуація, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем при обмеженості фінансових ресурсів для їхнього розв'язання.
Хіт Р. [4]	Втрата керованості, можливості самопідтримки, передбачуваності поведінки системи.
Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблий П. Г. [4]	Незапланований небажаний процес, який може перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства, а також пошук нових механізмів і напрямків управління.
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [12]	Стан, за якого у підприємства відсутній прибуток, зменшується платоспроможність, втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку.
Бартон Л. [4]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації.
Подольська В.О. [4]	Форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням.

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок, що кризові ситуації на підприємстві науковці розглядають як процес, який виникає несподівано та впливає на вільну діяльність підприємства; з другої сторони – виникає як найвищий ступінь невирішених проблем підприємства; ще з іншої сторони – цю категорію треба розглядати як одну зі стадій життєвого циклу, яка є неодмінно настає в процесі діяльності підприємства.

Особливого значення даний аспект набув із початком війни, коли фактичне виживання підприємств, у першу чергу малого і середнього бізнесу, значною мірою залежить від стратегії протидії кризі, спричиненій непередбачуваними втратами і ризиками, а також від тактики сприяння адаптації підприємництва до умов режиму воєнного стану [5]. Кризові ситуації на підприємстві відображають стан діяльності підприємства у певному періоді за основними фінансово-економічними показниками, рівень забезпечення власними та залученими коштами, наявністю власних коштів для своєчасного погашення заборгованості та ефективного функціонування підприємства.

Основними причинами виникнення кризових ситуацій на підприємстві є такі:

- об'єктивні, які характеризуються необхідністю проведення модернізації і реструктуризації підприємства; внаслідок світової рецесія чи економічної депресія; як прояв циклічності економіки та перехід на різні стадії економічного розвитку;

- суб'єктивні, які виникають внаслідок відсутності досвіду та професійного рівня персоналу; недосконале управління; соціально-психологічні чинники впливу;

- зовнішні внаслідок міжнародної співпраці, наявності конкуренції; накладання міжнародних санкцій; конкуренцією, політичною ситуацією в країні;

- внутрішні виникають на рівні держави та підприємства; пов'язані зі стратегією маркетингової діяльності, наявністю несприятливого морального клімату та конфліктами в організації, недоліками в організації виробництва, неефективною інноваційною політикою, недосконалістю менеджменту.

- техногенні як наслідок неефективних управлінських рішень; наявності невідповідності рівня кваліфікації персоналу рівню розвитку науки та техніки;

- природні, які виникають внаслідок природніх катаклізм та кліматичних явищ.

До переліку основних причин виникнення кризових явищ на підприємстві треба віднести військово-політичні. Пріоритетним завданням стало збереження

активів та майна підприємства, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності [6]. Розглянемо основні види кризових ситуацій на підприємстві (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні види кризових ситуацій на підприємстві [7]

Отже, кризові ситуації на підприємстві можуть виникати у всіх напрямках діяльності та охоплювати усі складові виробничого процесу. Варто наголосити, що кризові ситуації на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища змінюються, внаслідок чого трансформуються характеристики кризи та форми вияву наслідків негативного впливу.

1.2. Принципи корпоративного управління в умовах кризових ситуацій

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об’єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо.

Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів [8]. У цих випадках програма кризового реагування компанії повинна включати систему цілей та завдань, які спрямовані на подолання нестабільних ситуацій і забезпечення подальшого динамічного розвитку [9]. Програма кризового реагування компанії на нестандартні ситуації має відповідає головній місії функціонування, враховувати передбачені вимоги нормативних документів, дотримуватися стандартів та відповідати таким вимогам:

- відповідність стратегічним пріоритетам компанії, що гарантує узгодженість заходів зі стратегією розвитку;
- гнучкість і швидкість реагування на нові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання;
- вимірювані кількісні та якісні показники ефективності та результативності заходів реагування на кризу;
- конкретність вимог і рекомендацій для виконавців програми [10].

Отже, основні вимоги програми корпоративного управління кризових ситуацій на підприємстві спрямовані на оцінку їх впливу, розробку стратегій управління ризиками, забезпечення виходу підприємства з нестандартних ситуацій. Програма управління кризовими ситуаціями розробляється власними силами та можливостями, а також може формуватися на підставі договору аутсорсингу або розробляти та впроваджувати систему заходів оздоровлення фінансового стану інвестори, які здійснювати контроль над цим процесом.

Основні завдання програми управління кризовими ситуаціями на підприємстві розглянемо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні завдання програми управління кризовими ситуаціями

Джерело: побудовано автором на підставі [11]

Програма управління кризовими ситуаціями на підприємстві повинна охоплювати організаційне та фінансове управління, операційний та маркетинговий менеджмент, управління персоналом, інвестиційну політику для забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Принципи антикризового корпоративного управління передбачають набір інструментів та підходів, які необхідно враховувати при формуванні програми протидії кризовим ситуаціям на підприємстві та сприяти фінансовому оздоровленню. Узагальнимо принципи антикризового корпоративного управління у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи управління в умовах кризових ситуацій

Назва заходу	Характеристика
Превентивний підхід	–– за таким принципом відбувається використання заходів на передбачення та запобігання кризових ситуація й ще до їх виникнення, виявлення потенційних ризиків, розробку планів дій, встановлення систем моніторингу та контролю, щоб вчасно виявляти ознаки кризи та забезпечувати превентивні заходи для її уникнення;
Максимальне сприйняття відповідальності	- цей принцип передбачає розподіл відповідальності за управління кризовими ситуаціями на всіх рівнях організації. Керівники та співробітники беруть на себе відповідальність за виявлення проблем, спільне прийняття рішень та виконання стратегій, спрямованих на подолання кризової ситуації;
Ефективна комунікація	ключовий елемент в антикризовому управлінні, що передбачає прозорість, відкритість та швидке обмін інформацією між всіма зацікавленими сторонами, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів, постачальників та інвесторів, допомагає забезпечити ефективне управління кризовою ситуацією, збільшує довіру та підтримку;
Гнучкість та інновації	кризові ситуації часто потребують гнучкого та інноваційного підходу.

Джерело: побудовано автором на підставі [12]

Реалізація програми управління кризовими ситуаціями на підприємств:

- потребує узгодження та координація дій усіх напрямів діяльності підприємства;
- сприяє підготовці до кризових ситуацій;
- допомагає реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- ідентифікувати та використовувати сильні сторони підприємства;
- розробляти креативні стратегії антикризового управління;
- забезпечує стійкість функціонування та досягнення успіху.

В процесі управління кризовими ситуаціями на підприємстві необхідна:

- підтримка усіх внутрішніх осіб, які зацікавлені у співпраці та досягненні результатів: власників підприємства, менеджерів та колективу;
- взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами, які спільними зусилля та додатковими ресурсами сприятимуть фінансовому оздоровленню підприємства: споживачі, партнери, контактна аудиторія, органи влади.

1.3. Механізми антикризового управління підприємством

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства [13]. Особливістю сьогодення є:

- невизначеність та непередбачуваність зовнішніх загроз, які можуть завдати руйнівної шкоди підприємству;
- властивий дефіцит часу на реагування загроз та ризиків;
- терміни подолання кризи є обмеженими;
- наявний дефіцит фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових ресурсів для подолання кризи.

В умовах війни головне завдання антикризового управління підприємством полягає в оперативному прийнятті управлінських рішень, які допоможуть досягти бажаного результату з мінімальними витратами та

незначними негативними наслідками впливу на стабільність роботи підприємства. Механізми антикризового управління підприємством передбачають програму дій, яка передбачає проходження етапів подолання кризових ситуацій [14]:

1. Починаючи з діагностики поточної ситуації підприємства, яка вимагає кризового втручання, антикризове управління ставить за мету розуміння проблем та виявлення їх причин.

2. Чітко визначивши цілі та завдання антикризового управління, організація зосереджує зусилля на подоланні поточної нестабільності або запобіганні майбутнім збиткам.

3. Наступний крок полягає у визначенні цілей та вміщення втручань для реагування на кризу та управління соціально-економічними проблемами в установлений часовий рамках.

4. Діагностика ресурсних функцій, що підлягають антикризовому управлінню, дозволяє встановити бажаний рівень ефективності прийняття бізнес-рішень, враховуючи наявні ресурси та обмеження.

5. Створення та впровадження корпоративної програми реагування на кризу становить ключовий етап, спрямований на вирішення проблем з ресурсної та часової перспективи.

6. Крім того, антикризове управління має пропонувати заходи щодо попередження майбутніх криз, щоб підвищити стійкість організації та забезпечити її успішний розвиток у майбутньому.

Кризові ситуації на підприємстві виникають, як правило, у декількох функціональних підрозділах, тому потрібно вчасно ідентифікувати загрози, адже для усунення нестандартних ситуацій, в такому разі, потрібні буде небагато часу, ресурсів та зусиль. Проведемо аналіз можливих кризових ситуацій на підприємстві та особливості їх виявлення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз можливих кризових ситуацій на підприємстві та особливості їх виявлення [15]

Види криз	Сутність	Локалізація	Характер перебігу	Особливості ідентифікації
Кризове явище	Виникнення незначних порушень у виконанні функцій підприємства, що можуть бути усунені	Окремі напрями та структурні підрозділи підприємства	Прихований	Розвиток кризи є керованим, за допомогою ресурсів та ефективного менеджменту є можливість подолання кризи, наслідки передбачувані.
Кризова ситуація	Довготривалі суттєві порушення у виконанні функцій підприємства	Декілька напрямів діяльності та структурних підрозділів підприємства	Відкритий	Розвиток кризи є відносно керованим, стійкість підприємства порушена, ймовірність впливу наслідків мало передбачувана.
Кризовий стан	Неспроможність підприємства виконувати функції в повному обсязі	Охоплює все підприємство	Відкритий	Розвиток кризи є некерованим, відбувається збій діяльності, стрімко загострюються протиріччя, порушується збалансованість. Для подолання потрібні значні ресурси та часто допомога ззовні, наслідки непередбачувані

Отже, відсутність уваги до подолання кризових явищ призводить до негативних наслідків та кризових ситуацій, які можуть порушити стабільність діяльності підприємства. Не вирішення кризових ситуацій призводить до кризового стану, для подолання якого потрібно залучати великі фінансові, матеріальні та трудові ресурси, розробляти програму антикризового управління, звільняти персонал.

Залежно від кількості порушень у функціональних підсистемах підприємства, їхньої масштабності та інтенсивності уведено поняття «вияв кризи в діяльності підприємства», зміст якого тлумачиться в такий спосіб: сукупність певних за масштабом та інтенсивністю порушень у функціональних підсистемах підприємства [16].

Розроблення стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей [17]. Розглянемо види антикризової стратегії підприємства на рис 1.3.



Рис. 1.3. Види антикризової стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [17]

Чинники зовнішнього та внутрішнього є мінливими, тому при реалізації програми антикризового управління необхідно формувати антикризову стратегію, яка сприятиме зменшенню впливу негативних наслідків та одержання додаткових можливостей. Бажаним результатом підприємства в процесі управління кризовими ситуаціями є не тільки забезпечення безперебійної роботи підприємства, а адаптація до сучасних умов та налагодження усіх функцій підприємства.

Використання попереджувальних засобів та методів ранньої діагностики чинників зовнішнього та внутрішнього середовища дають можливість фахівцям спрогнозувати ризики та небезпеки та в плавному порядку прийняти управлінське рішення, на підставі інформаційних ресурсів вносити корективи, розробляти альтернативні варіанти реагування на загрози, впроваджувати заходи для створення сприятливих умов використання можливостей стійкого функціонування та прибуткового розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Проведено дослідження кризових ситуації кризових ситуацій на підприємстві. Вказано, що вони характеризуються нестандартними події та непередбачуваними обставинами, а тому призводять до виникнення кризи, яка провокує зниження попиту на товари та послуги, недостатність оборотних коштів, дефіцит ресурсного забезпечення, виникнення комунікаційних проблем та конфліктних ситуацій в колективі, фінансові труднощі.

2. Досліджено наукові підходи до вивчення сутності кризових ситуацій на підприємстві, при цьому відзначено, що поняття багатогранне і немає єдності поглядів дослідників.

3. Виокремлено, що кризові ситуації на підприємстві науковці розглядають як процес, який виникає несподівано та впливає на вільну діяльність підприємства; з другої сторони – виникає як найвищий ступінь невирішених

проблем підприємства; ще з іншої сторони – цю категорію треба розглядати як одну зі стадій життєвого циклу, яка є неодмінно настає в процесі діяльності підприємства.

4. Вказано, що кризові ситуації на підприємстві відображають стан діяльності підприємства у певному періоді за основними фінансово-економічними показниками, рівень забезпечення власними та залученими коштами, наявністю власних коштів для своєчасного погашення заборгованості та ефективного функціонування підприємства.

5. Розглянуто, основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві, які включають об’єктивні (модернізація суспільства, світова рецесія, економічна депресія, циклічність економіки; суб’єктивні (відсутність досвіду, недосконале управління, психологічні чинники).

6. Розглянуто види кризових ситуацій на підприємстві, вказано, що така ситуація може виникати у всіх напрямках діяльності та охоплювати усі складові виробничого процесу, під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища вони змінюються, внаслідок чого трансформуються характеристики кризи та форми вияву наслідків негативного впливу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Деревообробна промисловість є однією з важливих складових лісопромислового комплексу України та країн світу, що складається з видів економічної діяльності, які відносяться до різних переділів за складністю технологій виробництва, величиною валової доданої вартості та ефективністю як для економіки держави в цілому, так і для суб'єктів господарювання [30].

В умовах сьогодення російські окупанти цілеспрямовано руйнують підприємства, інфраструктуру та логістику різних ланок економіки. У західних областях України не ведуться бойові дії, а тому логістична інфраструктура, виробничі ланцюжки, поставки сировини та збут, робота банківської системи, діяльність органів місцевого самоврядування тощо майже не порушені, в той час, як в місцевості бойових зіткнень всього цього нема, що унеможливлює нормальну роботу, пов'язану з організацією виробництва та подальшого збуту [30].

Приватне підприємства «Віконт» працює в деревообробній галузі. Метою створення підприємства є виробництво паркету та паркетної дошки для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. ПП «Віконт» працює на ринку з 2010 року. Особливістю його діяльності є філософія підприємства, яка ґрунтується на дотриманні вимог європейських і українських стандартів якості, захисту навколишнього середовища.

Деревообробна галузь є привабливою та стабільною, тому розвивати бізнес в цьому секторі вигідно. За останні роки значно збільшилися обсяги продукції деревообробної промисловості. Проведемо аналіз обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості України за 2019-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості України за 2019-2022 рр.

Вид продукції	2019		2020		2021		2022	
	2019	Структура,%	2020	Структура,%	2021	Структура,%	2022	Структура,%
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини, млн. грн	34024	100	45642	100	54022	100	36280	100
у т. ч.:								
- лісопильне та стругальне виробництво	10590	31	12112	27	16725	31	11467	32
- виготовлення виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	2935	9	6597	14	8367	15	5223	14

Джерело: складено автором на підставі [31]

За даними аналізу бачимо, що за 2019-2022 рр. відбувалися коливання в обсягу реалізації продукції деревообробної промисловості в Україні. Якщо порівнювати доні за 2019-2021 рр., то спостерігаємо зростання з 34024 млн. грн до 54022 млн. грн, тобто у 1,5 рази. Схожа ситуація в розрізі видів робіт, наприклад, обсяги реалізованої продукції лісопильного та стругального виробництва становили у 2021 р. 16725 млн грн, у порівнянні з 2019 р. зросли у 1,6 рази, а виготовлення виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння за 2019-2021 рр. також мають тенденцію до зростання з 2935 млн. грн у 2019 р. до 8367 млн. грн у 2021 р, тобто у 2,8 рази.

У зв’язку з повномасштабним вторгненням багато деревообробних підприємств зупинили свою роботу на декілька місяців, а в тих областях, де є бойові дії закрили свою діяльність. Деякі підприємства, заручившись підтримкою держави, провели релокацію бізнесу, переїхали у, відносно, безпечні районі та частково відновили виробництво, а близько 30% підприємств деревообробної галузі припинили свою діяльність. За даними таблиці видно, що у 2022р. спостерігається зменшення обсягів оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини у порівнянні з 2021 р. на 33%. Розглянемо зміну динаміки обсягів оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини в Україні за 2019-2022 рр. (рис. 2.1).

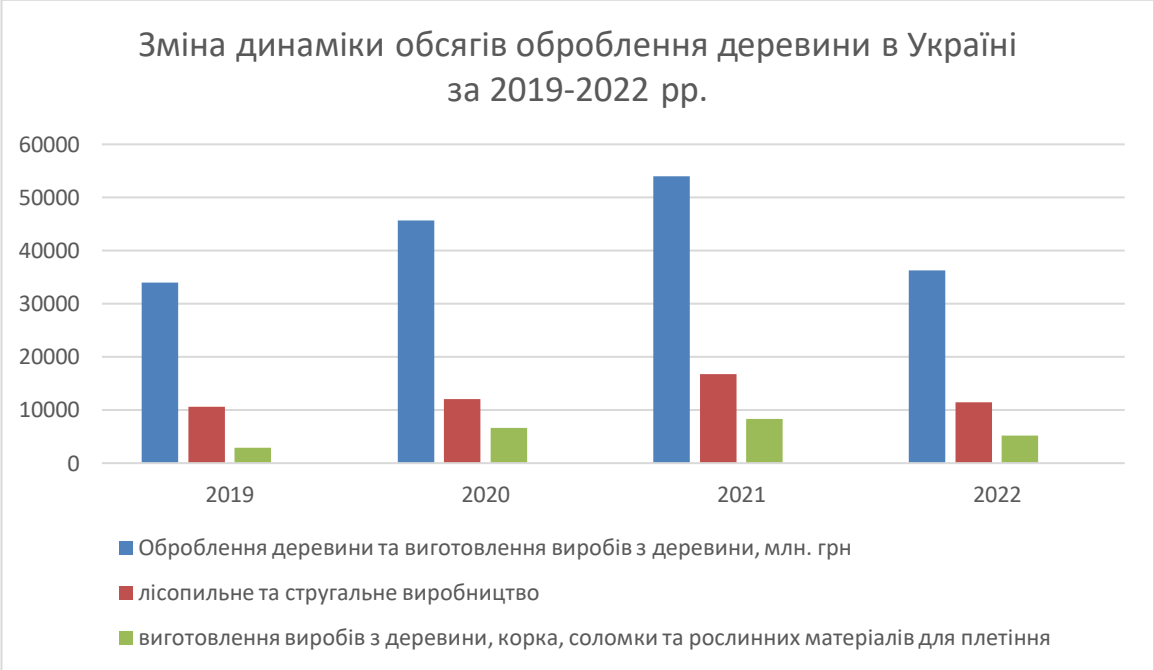


Рис. 2.1. Зміна динаміки обсягів оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини в Україні за 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.1.

Отже, з рисунку бачимо, що війна негативно вплинула на динаміку обсягів оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини в Україні у 2022 р. Розглянемо структуру обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості в України за 2019-2022 рр. на рис. 2.2.

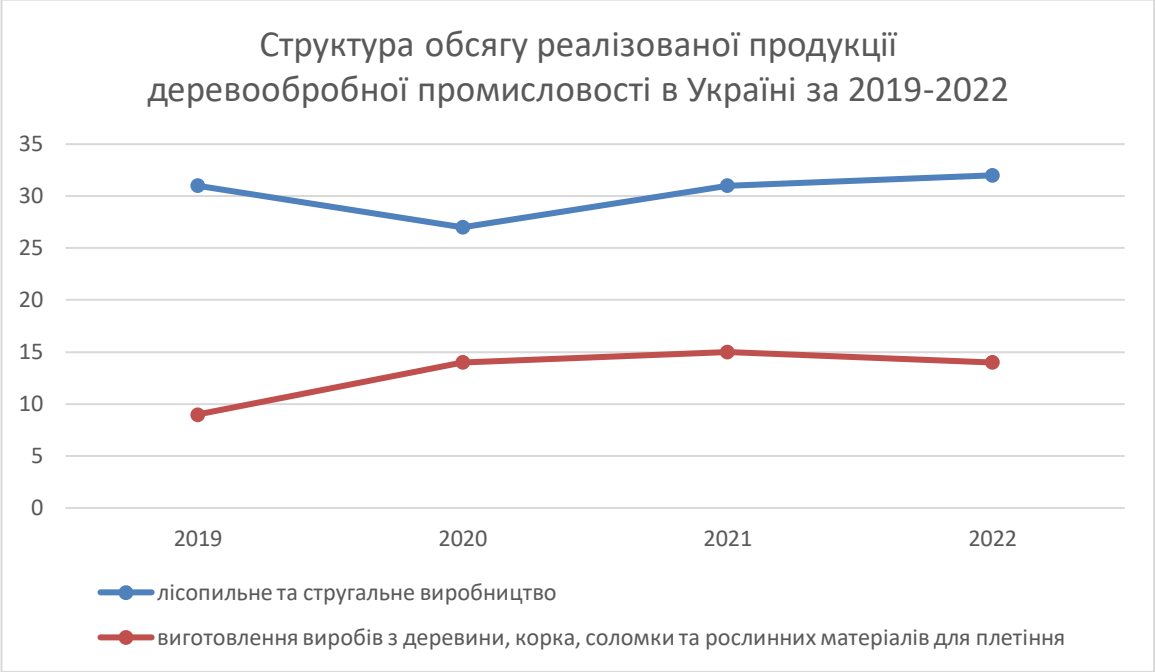


Рис. 2.2. Структура обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості в України за 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.1.

Розглядаючи структуру обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості в України за 2019-2022 рр. бачимо, що в основному є стабільною.

Одними з ключових напрямів відновлення зруйнованої після війни економіки України має стати відродження промислового сектора, створення нових робочих місць, підтримка малих і середніх підприємств. У повоєнний період стратегічно важливим для українського промислового сектора є забезпечення його конкурентоспроможності та подальше інтегрування в глобальні ланцюги створення додаткової вартості [32].

ПП «Віконт» пережило шоковий стан на початку війни та протягом лютого-травня проходив етап адаптації. За цей період менеджери, враховуючи зовнішні можливості та загрози, розробили тактику подальших дій відносної стабілізації та з червня 2022 р. продовжити свою діяльність. Бізнес пожвавішав, коли з-за кордону почали повертатися наші громадяни, підвищився попит на продукцію, відповідно, збільшилися доходи.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Віконт» на рис. 2.3.

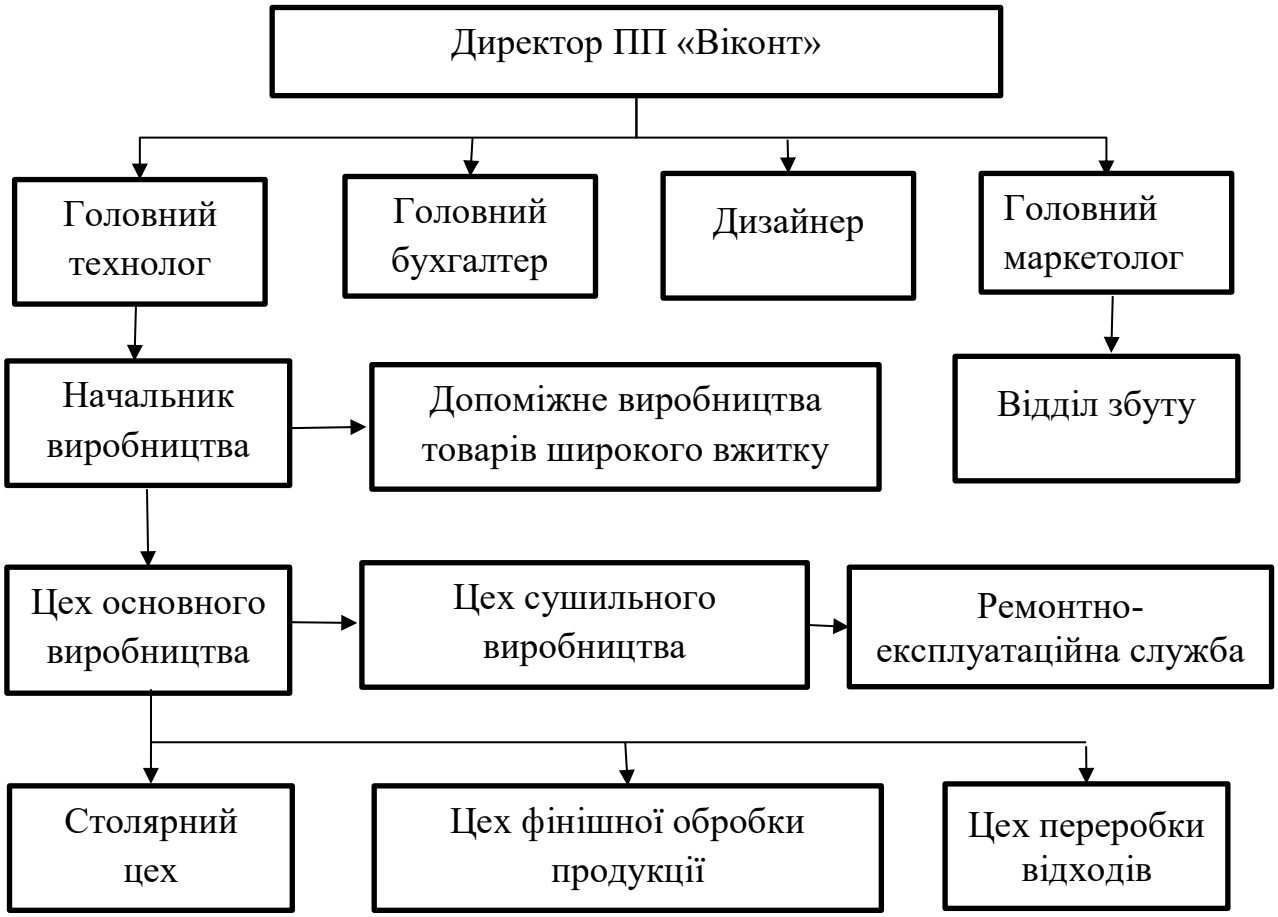


Рис. 2.3. Організаційна структура ПП «Віконт»

Джерело: побудовано на підставі установчих документів та Положення про структурні підрозділи

ПП «Віконт» використовує функціональну організаційну структуру, яка характеризується децентралізацією прийняття оперативних управлінських рішень на рівні структурних підрозділів та централізацією загальних функцій управління з розробки стратегії, використання потенціалу підприємства.

Перевагами функціональної структури управління є:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція [33].

Можливи недоліками фукнціональної структури є дублювання функцій управління на рівні структурних підрозділів; збільшення адміністративних

витрат. Розглянемо принципи побудови функціональної організаційної структури управління на основі горизонтальних та вертикальних зв’язків (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Принципи побудови функціональної організаційної структури

Джерело: побудовано автором на підставі [34]

Організаційна структура управління є важливою складовою системи управління; вона передбачає процес управління з метою виконання головної місії підприємства за рахунок взаємодії та підпорядкованості її елементів, використанням вертикальних та горизонтальних зв'язків, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства. Проведений аналіз організаційної структури ПП «Віконт» вказує, що вона є оптимальною та забезпечує виконання усіх функцій підприємства.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

В умовах війни підтримка підприємництва є надважливим завданням для України, адже бізнес – це основа для задоволення потреб громадян і держави не лише під час воєнних подій, але й на етапі відновлення і виходу із повоєнної кризи [35]. Під внутрішнім середовищем підприємства розуміють потенціал, який шляхом гармонійного поєднання сприяє одержанню синергетичного ефекту та зростання ринкової вартості. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє виявити сильні сторони, які сприяють досягненню цілей.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими напрямками:

- стан матеріально-технічного забезпечення, рівень модернізації та зносу, організаційні характеристики основної діяльності, ефективність використання основних фондів та матеріальних ресурсів;

- кадрове забезпечення, рівень кваліфікації та досвід робот, стан організаційної культури та сприйняття змін на підприємстві, організація системи управління;

- фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та ліквідність, ефективність використання оборотних коштів та дотримання оптимальної структури капіталу;

- інформаційне забезпечення усіх напрямків діяльності, впровадження цифрових технологій, якість прийняття управлінських рішень.

Проведемо аналіз фінансової складової внутрішнього середовища ПП «Віконт» за основними техніко-економічними показниками (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової складової внутрішнього середовища ПП «Віконт»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/ спаду
		2022	2023		
1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	3030	3890	+860	+28
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	2820	3150	+330	+12
3. Валовий прибуток	тис. грн	210	740	+530	у 2 р.
4. Інші операційні прибутки	тис. грн	60	120	+60	+100
5. Інші операційні витрати	тис. грн	20	55	+35	+175
6. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн	250	805	+555	у 2 р.
7. Єдиний податок (5% від чистої виручки від реалізації)	тис. грн	-	195	+195	-
8. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн	250	610	+360	+144
9.Рентабельність продукції	%	9	19	+10	111

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

За даними таблиці видно, що ПП «Віконт» у 2023 р. покращило свої фінансові показники. Так, одержано чистого доходу від реалізації продукції товарів та послуг на суму 3890 тис. грн., що на 860 тис. грн більше ніж у 2022 р., або на 28%. Така тенденція вказує на те, що підприємству вдалося стабілізувати

ситуацію, відновити свої потужності після вимушеної перерви та нарощувати виробництво. Через воєнне вторгнення Росії попит на паркет зменшився майже на 50% у порівнянні з 2021 р. Варто зауважити, що на зростання чистого доходу вплинуло зростання ціни на готовий виріб.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то у 2023 році вона становить 3150 тис. грн, а у 2022 р. 2820 тис. грн., тобто збільшилася на 330 тис. грн або 12%. Якщо порівнювати темпи зростання собівартості х чистим доходом, то спостерігаємо перевищення темпів зростання чистого доходу над собівартістю, що позитивно характеризує систему ціноутворення та здійснення оптимізації витрат.

Сприятливі тенденції щодо зростання чистого доходу та оптимізації витрат сприяли одержанню у 2023 р. валового прибутку в сумі 330 тис. грн, що у 2 рази більше у порівнянні з 2022 р. Розглянемо динаміку змін чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПП «Віконт» за 2021-2022 рр. на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка змін чистого доходу реалізованої продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.2.

Основними шляхами зростання валового прибутку є зростання виручки від реалізації та зменшення собівартості. На підприємстві здійснювалися заходи стосовно удосконалення організаційної структури, в результаті ПП «Віконт» перейшло з лінійної структури на функціональну, в результаті вдалося зменшити адміністративні витрати на 15%, що позитивно вплинуло на зростання валового прибутку.

Крім, основної діяльності ПП «Віконт» надає суміжні послуги, в результаті такої діяльності у 2023 р. одержано інших операційних прибутків на суму 120 тис. грн, що на 60 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., або на 100%. Інші операційні витрати у 2023 р. становлять 55 тис. грн та у 2022 р. 20 тис. грн., тобто зросли на 175%.

Держава шукає шляхи підтримки бізнесу, найбільш ефективні методи та інструменти сприяння його активності, збереження рентабельності. З огляду на це, усю сукупність методів можна розподілити на такі групи: податкова, митна і фінансова підтримка, дерегуляція, підтримка на місцевому рівні (зокрема, сприяння релокації), інформаційна підтримка і підтримка у розрізі галузей [3]. З метою підтримки малого бізнесу держава надала податкові канікули на 2022 р., тому у цьому році ПП «Віконт» не платило єдиний податок. У 2023 р. сплачено єдиного податку на суму 195 тис. грн.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що у 2022 р. одержано прибутку від звичайної діяльності на суму 250 тис. грн., а у 2023 р. - 610 тис. грн., тобто на 144% більше. На розмір одержаного прибутку від звичайної діяльності позитивно вплинуло збільшення виручки від реалізації та одержаний прибуток від іншої операційної діяльності.

Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей. Найпоширенішими методами збору інформації для відстеження стану зовнішнього середовища є:

- кабінетні дослідження, які здійснюються через пошук вторинної інформації на електронних та паперових носіях (аналіз матеріалів, надрукованих у періодичних виданнях, книгах, інформації в електронних ЗМІ, мережі Internet);

- участь у професійних конференціях;

- аналіз досвіду співробітників організацій;

- маркетингові дослідження ринку [3].

З метою проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використаємо метод SWOT – аналіз. Метод SWOT – аналізу дозволяє встановити взаємозв'язок між сильними сторонами та можливостями, як інструмент протидії слабких сторін та загроз підприємства. Завдяки SWOT – аналізу на підприємстві проводиться оцінка кількісних і якісних показників, які характеризують потенціал підприємства та здійснюється аналіз макро- та мікро-чинників зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність підприємства. Побудований стратегічний баланс позитивних та негативних чинників, які характеризують діяльність підприємства дає підстави рекомендувати підприємству стратегію подальшого розвитку.

Проведемо дослідження зовнішніх можливостей та загроз на підставі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища ПП «Віконт»

Зовнішні можливості			Зовнішні загрози		
Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей	Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей
1.Вдосконалення технології виробництва	5	7	1.Інфляційні процеси	6	6
2.Зростання попиту споживачів	7	5	2.Введення воєнного стану	9	8

продовження таблиці 2.3

3.Відсутність зарубіжних конкурентів	3	6	3.Загроза ракетних атак	8	9
4.Вільний вихід на ринок	5	5	4.Енергетична криза	8	6
5.Можливість грантових програм	6	8	5.Кадровий голод	7	8
6.Зростання привабливості галузі	5	5	6.Коливання валютного курсу	7	8
7.Наявність стабільності галузі	6	5	7.Конкуренція та тиск	5	6

Джерело: побудовано автором на підставі дослідження

Наступний етап SWOT – аналізу складання матриці можливостей (рис. 2.6).

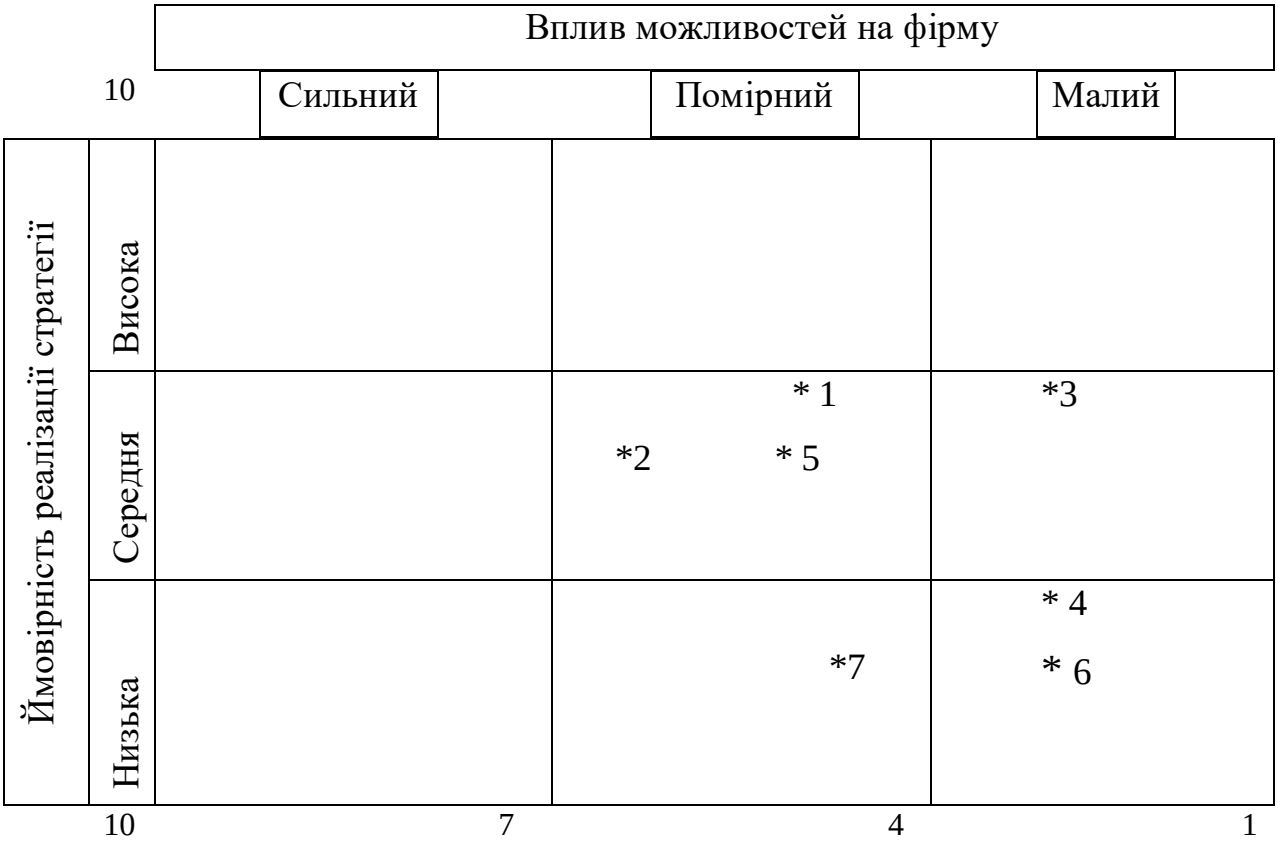


Рис. 2.6. Матриця можливостей ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3.

На підставі побудованої матриці можливостей можна зробити висновок, що серед наявних зовнішніх можливостей немає таких, які б мали сильний чи помірний вплив на діяльність підприємства та високу чи середню ймовірність реалізації можливостей. Розглянемо можливості, які перебувають в полі помірного впливу та середньої ймовірності реалізації:

- вдосконалення технології виробництва позитивно впливає на діяльність ПП «Віконт», адже завдяки розвитку технологій можна підвищувати конкурентоспроможність продукції, впливати на цінову політику завдяки оптимізації витрат. Для використання цієї можливості необхідно інвестувати кошти у модернізацію виробництва.

- можливість грантових програм сприяє одержанню державної фінансової допомоги на розвиток бізнесу. В умовах сьогодення важливо розвивати бізнес, розширювати робочі місця, виходити на нові ринки збуту, збільшувати прибутки, підвищувати соціальну відповідальність та сплачувати податки.

- можливість грантових програм, зростання привабливості та стабільності галузі незначний вплив на підприємства та невисоку ймовірність реалізації цих можливостей, а тому ці чинники треба тримати в полі зору та при підвищенні їх значень використовувати ці можливості.

Проведемо оцінку зовнішніх можливостей та побудуємо матрицю можливостей (рис. 2.7).

Отже, на підставі матриці загроз ПП «Віконт» можна зробити такі висновки:

- введення воєнного стану, загрози ракетних атак та енергетична криза перебувають у квадранті високої ймовірності реалізації та руйнівного впливу. Ці чинники є наслідком зовнішніх загроз через військове вторгнення рф на територію незалежної України;

- кадровий голод, цей чинник, який перебуває в полі середньої ймовірності реалізації загрози та тяжкого ступеня впливу на безпосередню діяльність підприємства. У зв’язку військовими діями на території України багато фахівців змушені виїхати за кордон;

- конкуренція та інфляційні процеси негативно впливають на діяльність підприємства, проте їх вплив має середній вплив та легкі наслідки, оскільки завдяки оптимізації витрат та ціноутворення можна стабілізувати ці процеси.

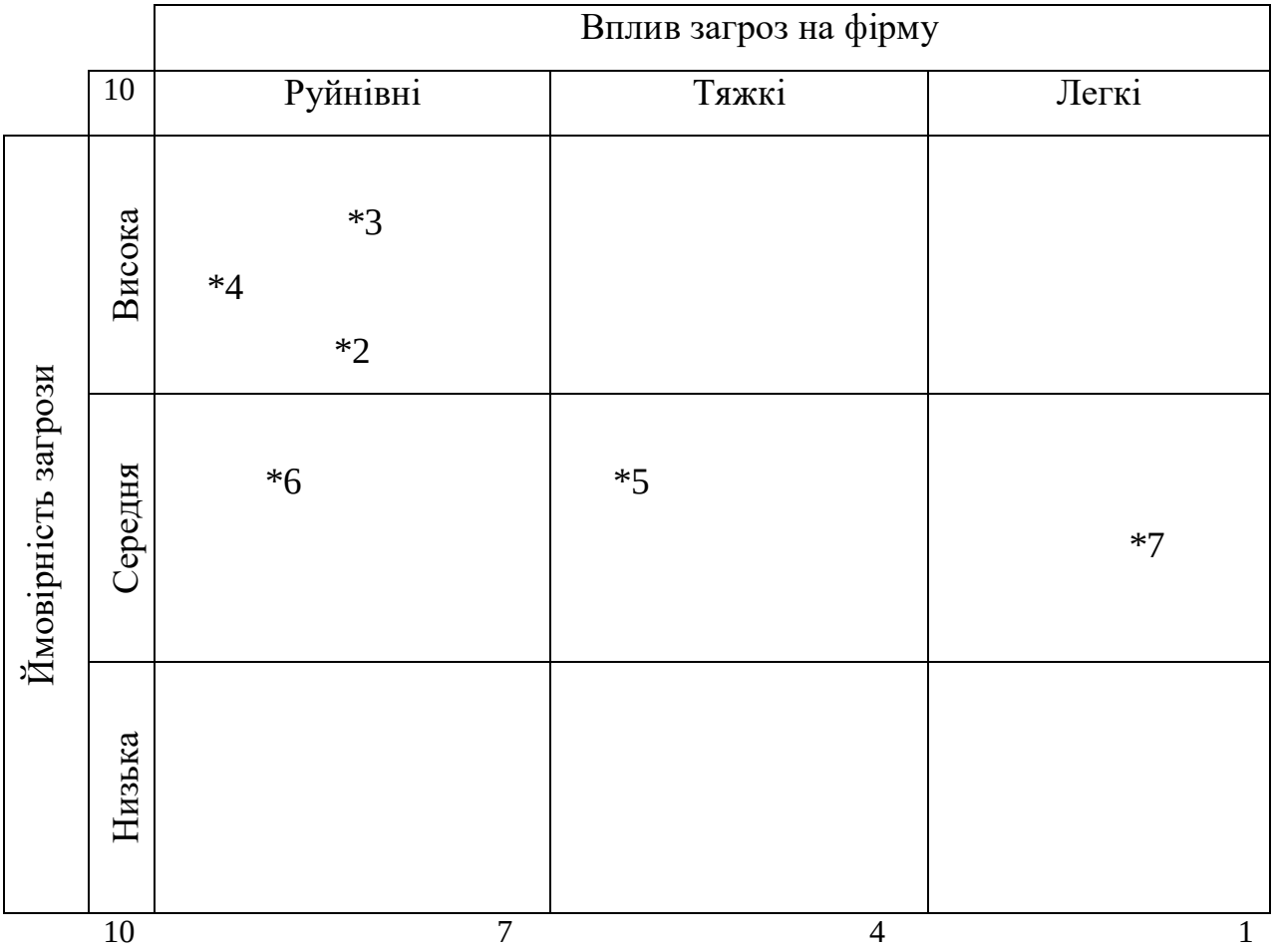


Рис. 2.7. Матриця загроз ПП «Віконт»

Джерело: Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3.

Проведемо аналіз внутрішнього потенціалу з метою виявлення сильних та слабких сторін ПП «Віконт» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка внутрішнього потенціалу ПП «Віконт»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
Високий рівень довіри споживачів	50	Наявність незадоволеного попиту споживачів	20

продовження таблиці 2.5

Високий рівень кваліфікації	35	Нестабільність виробництва	5
Підвищення технічних характеристик виробів	30	Відсутність оптимізації цінової політики	10
Оптимальна якість	30	Недосконала організаційна структура управління	5
Дотримання оптимальної платоспроможності	15	Не завантаженість виробничих потужностей	10
Зменшення тривалості обороту	10	Наявність вузькоспеціалізованих основних фондів	20
Ефективне ціноутворення	25	Наявність централізованого підходу прийняття управлінських рішень	15
Невисокий знос основних фондів	25	Проблеми з постачанням сировини та матеріалів	30
Ефективний менеджмент	40	Наявність застарілого устаткування	15
Разом	260	Разом	130

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2.

За даними таблиці можна зробити висновок, що ПП «Віконт» створює умови для підвищення потенціалу підприємства. Зокрема, проводяться заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання та мотивації праці, продуктивності праці; оновлюється рухомий та нерухомий склад основних фондів; налагоджуються зв’язки з споживачами для дослідження попиту;, розширюється географія ринків збуту продукції, що позитивно впливає на отримання доходу, прибутку, рентабельності, платоспроможності, оборотності оборотних коштів, тривалості одного обороту. Дослідження потенціалу ПП «Віконт» вказує на те, що експертним шляхом визначено, сильні сторони переважають над слабкими сторонами, тобто ефективний менеджмент є основою прийняття раціональних управлінських рішень.

На підставі проведених підсумків про зовнішнє та внутрішнє середовище проведемо SWOT-аналіз ПП «Віконт» та визначимо конкурентну позицію підприємства на ринку товарів та послуг (рис. 2.8).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» Стратегія використання зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія зменшення впливу загроз за рахунок сильних сторін ПП «Віконт»
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія зменшення слабких сторін за рахунок можливостей	Поле «СЛЗ» Стратегія зменшення впливу загроз та пошук резервів нівелювання слабких сторін

Рис.2.8. Матриця SWOT – аналізу ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором на підставі 2.3 та 2.5

Таким чином, можна зробити висновок, що за рахунок сильних сторін треба здійснювати заходи щодо зменшення впливу загроз та усуненню кризових явищ на підприємстві. Міцність підприємства вимірюється його найслабшою стороною, тому потрібно враховувати усі слабкі сторони на сприяти їх усуненню. Покращити ситуацію стосовно зовнішніх загроз можна шляхом адаптації до ризиків. Проводити заходи, що підвищення маркетингових досліджень, налагодження зв’язків з надійними постачальниками матеріалів та сировини, розширювати асортиментну політику, оновлювати застаріле обладнання.

2.3. Оцінка управління кризовими ситуаціями на підприємстві та пропозиції щодо підвищення якості управління цими процесами в умовах війни

Управління кризовими ситуаціями на підприємстві є різновидом стратегічного управління з необхідністю врахування навіть слабких сигналів щодо небезпеки. В залежності від рівня нестабільності середовища функціонування для прийняття управлінських рішень можуть використовуватися методи стратегічного управління на основі передбачення змін, або методи управління на основі гнучких екстрених рішень [36].

Проведемо дослідження ПП «Віконт» з позиції ймовірності настання кризових ситуацій у фінансовій складовій за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової складової ПП «Віконт»

Показники	Значення
Грошові кошти, тис. грн.	60
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	150
Поточні зобов'язання , тис. грн	320
Дебіторська заборгованість, тис. грн	20
Оборотні активи, тис. грн	820
Власний капітал, тис. грн	160
Активи, тис. грн	200
Залучені засоби, тис. грн	130
Чистий дохід, тис. грн	3890
Необоротні активи, тис. грн	2300
Валовий прибуток, тис. грн	740

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

Проведемо аналіз ліквідності ПП «Віконт» за такими показниками:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою (2.1) [37]:

$$K_{ла} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}, \text{ нормативне значення більше } 0{,}2 \qquad (2.1)$$

де *ГК* – грошові кошти підприємства,

ПФІ – поточні фінансові інвестиції,

ПЗ – поточні зобов'язання [14].

$$К_{ла} = 60+150/320 = 0,7$$

Отже, ПП «Віконт» здатне забезпечити погашення поточних зобов'язань за рахунок власних коштів. Ця фінансова складова не є загрозою.

- коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за формулою [37]:

$$К_{ЛТ} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}, \text{ нормативне значення більше } 0,7 \qquad (2.2)$$

де, *ГК* – грошові кошти підприємства,

ПФІ – поточні фінансові інвестиції,

ДЗ – дебіторська заборгованість,

ПЗ – поточні зобов'язання [14].

Клт == 60+150+20/320=0,7

Таким чином, розрахований коефіцієнт термінової ліквідності відповідає встановленому нормативу, отже ця складова не є загрозою підприємства.

- коефіцієнта загальної ліквідності визначається за формулою [37]

$$k_{лз} = К_{оа} / К_{зк}, \text{ нормативне значення більше } 2 \qquad (2.3)$$

де, $К_{оа}$ - оборотні активи підприємства [14].

Клз = 820/320=2,5

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності ПП «Вікон» відповідає граничному значенню та незалежна від дебіторської заборгованості.

- коефіцієнт автономії або фінансової незалежності визначається за формулою [14]:

$$k_a = K_в / K_a, \text{ нормативне значення більше 0,5} \quad (2.4)$$

де $К_в$ – власний капітал підприємства;

$К_а$ – підсумок балансу (активи) [14].

Ка=160/200=0,8

Розрахований коефіцієнт фінансової автономії відповідає встановленому граничному значенню, отже ця складова не становить загрозу ПП «Віконт».

- коефіцієнт фінансового ризику розраховується за формулою [37]:

$$k_{фр} = ЗЗ / К_В, \text{ нормативне значення менше 1} \quad (2.5)$$

де $К_в$ – власний капітал підприємства;

ЗЗ – залучені засоби [14].

Кфр = 130 / 160 = 0,81

Отже, розраховане значення фінансового ризику відповідає встановленому оптимальному значенню, загрози від зовнішніх інвесторів немає.

- коефіцієнт оборотності оборотних активів визначається за формулою [37]:

$$n_{оа} = B / K_{оа}, \text{ до зростання} \qquad (2.6)$$

де В - виручка від усіх видів діяльності підприємства;

$К_{оа}$- оборотні активи [14].

Поа=3890 / 820 = 4,7 оборотів

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних коштів становить 4,7 оборотів, тобто зростання цього показника вказує на підвищення попиту на товар та не становить загрозу ПП «Віконт».

- коефіцієнт оборотності необоротних активів визначається за формулою [37]:

$$n_{на} = B / K_{на}, \text{ порогове значення 1, до зростання} \qquad (2.7)$$

Пна=3890 / 2300 = 1,7

З розрахунків бачимо, що коефіцієнт оборотності необоротних активів відповідає встановленому нормативу, загрози підприємству немає.

- розрахуємо рентабельність продукції та послуг за формулою [37]:

$$P_{п} = \frac{П_{рп}}{C_{рп}} \cdot 100, \text{ нормативне значення більше 10\%} \qquad (2.8)$$

де $П_{рп}$ - прибуток від реалізації продукції за певний період (валовий прибуток);

$С_{рп}$ - собівартість реалізованої продукції.

Рп=740/3150=19%

За даними розрахунків бачимо, що ПП «Віконт» у 2024 р. рентабельність становить 19%, тобто перевищує граничне значення, отже загрози за цією складовою немає.

Узагальнимо результати ймовірності настання кризових ситуацій ПП «Віконт» у фінансовій складовій у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати ймовірності настання кризових ситуацій ПП «Віконт» у фінансовій складовій

Показники	Розраховані значення	Нормативне значення
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,7	0,2
2.Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7	0,7
3.Коефіцієнт загальної ліквідності	2,5	2
4.Коефіцієнт автономії	0,8	0,5
5.Коефіцієнт фінансового ризику	0,81	<1

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Отже, фінансова сила ПП «Віконт» створює умови для подолання зовнішніх загроз, можливість адаптації потенціалу підприємства до кризових ситуацій, відновлення та налагодження роботи бізнесу в усіх можливих формах.

В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб'єкта підприємництва полягає у налагодженні безперебійної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку [38]. З метою підвищення

якості управління кризовими явищами на підприємстві в умовах війни необхідно впроваджувати такі тактичні методи управління:

- аутсорсинг. Цей метод дозволяє зекономити кошти підприємства від діяльності, які не приносять безпосереднього доходу, але впливають на зростання постійних витрат, адже виконання функцій вимагають часу, людських ресурсів, витрат на оплату праці, відпускних виплат. ПП «Віконт» на умовах аутсорсингу (договірних платних умовах) може здійснювати ведення бухгалтерського обліку, розв'язувати юридичні питання, надавати транспортні послуги.

- регуляризація. В умовах війни завдяки впровадженню інноваційних підходів управління підприємством, таких як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників) [39] можна оперативно спрямувати ресурси на подолання кризових ситуацій та подальший стійкий розвиток підприємства.

- здійснювати своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованої оцінки фінансової складової сприятиме подоланню кризової ситуації на підприємства;

- розвивати спроможність керівництва підприємства впровадити систему управління кризовими ситуаціями на підприємстві; підвищувати рівень кваліфікації персоналу для уникнення помилок під час виконання антикризових заходів;

- розвивати ефективну комунікацію та управління репутацією підприємства. Кожен працівник повинен відчувати відповідальність за вирішення проблемних питань та виконання поставлених завдань, а менеджери мають забезпечити ефективну комунікацію з зовнішнім середовищем та співпрацю в колективі.

- забезпечувати оперативну та достовірну інформаційну стратегію, впроваджувати цифрові інновації, адаптуватися в нових умовах, знаходити креативні управлінські рішення та інноваційні підходи для подолання кризових ситуацій;

Висновки до другого розділу

1. Досліджено деревообробну галузь України, вказано, що вона є важливою складовою лісопромислового комплексу, оскільки характеризується високотехнологічною структурою виробництва, займає велику питому вагу за величиною валової доданої вартості.

2. Проведено аналіз обсягу реалізованої продукції деревообробної промисловості України за 2019-2022 рр., вказано, що у зв'язку з повномасштабним вторгненням багато деревообробних підприємств зупинили свою роботу на декілька місяців, частина заручившись підтримкою держави, провела релокацію бізнесу, проте близько 30% підприємств деревообробної галузі припинили свою діяльність.

3. Досліджено приватне підприємства «Віконт», яке відноситься до деревообробної галузі, виготовляє вироби з деревини, а саме паркет та паркетну дошку. Філософія ПП «Віконт» виготовляти продукцію з екологічної сировини, дотримуватися стандартів якості, дбати про збереження навколишнього середовища, бути соціально відповідальною організацією.

4. ПП «Віконт» використовує функціональну організаційну структуру, яка характеризується децентралізацією прийняття оперативних управлінських рішень на рівні структурних підрозділів та централізацією загальних функцій управління з розробки стратегії, використання потенціалу підприємства.

5. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вказано, що ПП «Віконт» у 2023 р. покращило свої фінансові показники. Сприятливі тенденції щодо зростання чистого доходу та оптимізації витрат сприяли одержанню у 2023 р. валового прибутку у 2 рази більше у порівнянні з 2022 р.

6. Досліджено зовнішнє середовище ПП «Віконт», виявлено, що за рахунок сильних сторін проводяться треба заходи щодо зменшення впливу загроз та усуненню кризових явищ на підприємстві. В цілому ПП «Віконт» є економічно стійкою організацією, яка здатна власними силами зміцнювати конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз наукових підходів щодо визначення сутності «кризових ситуацій на підприємстві». За результатами дослідження можна зробити висновок, що кризові ситуації на підприємстві науковці розглядають як процес, який виникає несподівано та впливає на вільну діяльність підприємства; з другої сторони – виникає як найвищий ступінь невирішених проблем підприємства; ще з іншої сторони – цю категорію треба розглядати як одну зі стадій життєвого циклу, яка є неодмінно настає в процесі діяльності підприємства.

2. Вказано, що кризові ситуації на підприємстві відображають стан діяльності підприємства у певному періоді за основними фінансово-економічними показниками, рівень забезпечення власними та залученими коштами, наявністю власних коштів для своєчасного погашення заборгованості та ефективного функціонування підприємства.

3. Досліджено основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві, які характеризуються необхідністю проведення модернізації і реструктуризації підприємства; внаслідок світової рецесія чи економічної депресія; як прояв циклічності економіки та перехід на різні стадії економічного розвитку та виникають внаслідок відсутності досвіду та професійного рівня персоналу; недосконале управління; соціально-психологічні чинники впливу.

4. Виокремлено, що кризові ситуації на підприємстві можуть виникати у всіх напрямках діяльності та охоплювати усі складові виробничого процесу. Варто наголосити, що кризові ситуації на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища змінюються, внаслідок чого трансформуються характеристики кризи та форми вияву наслідків негативного впливу.

5. Досліджено основні вимоги програми корпоративного управління кризових ситуацій на підприємстві, вказано, що програма спрямована на оцінку впливу загроз на діяльність підприємства, розробку стратегій управління ризиками, забезпечення виходу підприємства з нестандартних ситуацій.

6. Розглянуто принципи антикризового корпоративного управління передбачають набір інструментів та підходів, які необхідно враховувати при формуванні програми протидії кризовим ситуаціям на підприємстві та сприяти фінансовому оздоровленню.

7. Досліджено діяльність приватного підприємства «Віконт», яке функціонує у деревообробній галузі. Метою створення підприємства є виробництво паркету та паркетної дошки для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. ПП «Віконт» працює на ринку з 2010 року. Особливістю його діяльності є філософія підприємства, яка ґрунтується на дотриманні вимог європейських і українських стандартів якості, захисту навколишнього середовища.

8. Проведено аналіз фінансової складової внутрішнього середовища ПП «Віконт». За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що у 2022 р. одержано прибутку від звичайної діяльності на суму 250 тис. грн., а у 2023 р. - 610 тис. грн., тобто на 144% більше. На розмір одержаного прибутку від звичайної діяльності позитивно вплинуло збільшення виручки від реалізації та одержаний прибуток від іншої операційної діяльності. Рівень рентабельності реалізованої продукції зріс на 10%.

9. Дослідження потенціалу ПП «Віконт» вказує на те, що експертним шляхом визначено, сильні сторони переважають над слабкими сторонами, тобто ефективний менеджмент є основою прийняття раціональних управлінських рішень. Фінансова сила ПП «Віконт» створює умови для подолання зовнішніх загроз, можливість адаптації потенціалу підприємства до кризових ситуацій, відновлення та налагодження роботи бізнесу в усіх можливих формах.

10. Запропоновано, що для підвищення якості управління кризовими явищами на підприємстві в умовах війни необхідно впроваджувати тактичні методи управління аутсорсинг та регуляризація, цифрові технології; розвивати ефективну комунікацію та управління репутацією підприємства; підвищувати рівень кваліфікації персоналу для уникнення помилок під час виконання антикризових заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір,* (182), 38-43. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5

2. Сойма, С., Білоусько, Т., & Вдовічена, О. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство,* (44). URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115

3. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство.* Випуск № 47 / 2023. URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/2144-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2068-1-10-20230303.pdf

4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772

5. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42 / 2022. URL:http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

6. Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губарєвої ; авт. кол. : М. О. Кизим, І. О. Губарєва, В. Є. Хаустова, О. Ю. Полякова, Є. М. Крячко, Є. С. Колбасін, Р. В. Харченко, Т. А. Філатова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 268 с. URL:https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Mono_Kyzym_Hubarieva_Woodworking_industry.pdf

7. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 10. Частина 4. 2015. URL:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/157.pdf

8. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

9. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Палієв В. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 3. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/08/2023-318-52.pdf

10. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* Випуск 37/2023. URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/859-Article%20Text-1553-1-10-20230818.pdf

11. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems».* URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/MDES-2022-N4+(6)+220-225%20(1).pdf

12. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство.* 2016. №2. С. 265-269. www.economyandsociety.in.ua

13. Богуславська С. І., Білоус С. П. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство.* Випуск № 55 / 2023. URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/2839-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2749-1-10-20231019.pdf

14. Цвайг Х.І., Михаліцька Н.Я. Сучасний стан розрахунків інтегрального індексу економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного*

університету внутрішніх справ. Сер. Економічна. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_12

15. Михаліцька Н.Я. Проблема удосконалення методики розрахунку рівня економічної безпеки в державному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Сер. Економічна. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 92-101. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_13

16. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство,* (43). 2022. DOI: URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

17. Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal «Internauka»* DOI: URL:https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9

18. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.

19. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник.* URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf

20. Мостенська, Т. Л. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 1. С. 64–72. URL:http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf

21. Лівошко Т.В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством у сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Том 30 (69) № 6 2019. URL:https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/12.pdf

22. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability,* № 2, 2022. URL:https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37421/22.pdf?sequence=1&isAllowed=y

23. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І., Гримак А.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 700 с.

24. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства :* зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

25. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

26. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень:* зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

27. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3. С. 136-140.

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

29. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

30. Місюра О. Деревообробна галузь в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. *Економічна правда*. URL:https://www.epravda.com.ua/authors/5f9bd51f62c49/

31. Шевчук К. Як війна вплинула на українських виробників. Приклад деревообробної галузі. https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/695865/

32. Зварич Р. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах кризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135-147. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38466

33. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

34. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* Випуск 57. https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1651/1/13.pdf

35. Михаліцька Н. Я., Верескля М.Р., Вінічук М.В. Проблема інтегральної оцінки та прогнозування рівня економічної безпеки України. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал* / гол. ред. О. Балинська. Львів: ЛьвДУВС, 2019. Вип. 4 (6). С. 146-156.

36. Шильнікова З.М. Кадрові аспекти антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 9. Частина 4. 2014. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/202.pdf

37. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL:http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html

38. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.

39. Кулиняк І.Я., Жигало І.І. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами.* URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf

40. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід* № 4/2016. http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf

41. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. URL:https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/apr/16475/semi12019-34-41.pdf

42. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки* № 3, 2017. URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-175_181.pdf

43. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *«Молодий вчений»* • № 12 (64) • грудень, 2018 р. URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/3304-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3260-1-10-20220419.pdf

44. Плотницька С.І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 46 с.

45. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049

Додаток А



Рис. 1. Основні завдання програми управління кризовими ситуаціями

Додаток 2



Рис. 2. Принципи побудови функціональної організаційної структури