

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** 07 Управління та адміністрування  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 073 Менеджмент  
**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ  
ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ»**

здобувачки **Похвали Катерини Вікторівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцентка, доцентка кафедри менеджменту  
Щербина Ольга Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Київ 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....	6
1.1 Поняття кризових явищ, їх характеристика та класифікація .....	6
1.2 Сутність адаптації та способів її реалізації .....	14
1.3 Види реакцій бізнес-організацій на кризи, етапи процесу адаптації бізнес-організацій до кризових явищ .....	21
1.4 Підходи та інструменти впровадження змін під час адаптації до кризових зовнішніх явищ.....	32
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛУБНИМАШ» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	38
2.1 Загальна характеристика ПП «ЛУБНИМАШ», тенденції, проблеми та перспективи його розвитку.....	38
2.2 Види криз за історію функціонування ПП «ЛУБНИМАШ».....	48
2.3 Процес адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ, інструменти адаптації .....	55
2.4 Розробка комплексу пропозицій щодо удосконалення процесів управління адаптацією ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ.....	61
ВИСНОВКИ .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Під час кризових ситуацій на підприємстві може виникати дисбаланс, нерівновага, що потребує вжиття певних заходів керівництвом для вирішення можливих проблем. Антикризове управління представляє собою систему взаємопов'язаних методів та прийомів, спрямованих на попередження або ліквідацію кризових ситуацій, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємства.

Застосування антикризового менеджменту стає надзвичайно важливим у періоди економічних та інших криз глобального масштабу. Українські підприємства стали об'єктом кризової ситуації через руйнування національної економіки у зв'язку з війною (особливо повномасштабним вторгненням) та впливом пандемії COVID-19.

Теоретико-методичні та практичні засади управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ вивчали: Бартон Л., Портер М., Алмашій Я.І., Багорка М. О., Бровко Л.І., Буняк Н.М., Виклюк М.І., Воронкова Т. Є., Гусаров О.О., Дуднєва Ю.Е., Єпіфанова І., Карпенко Е. М., Кащица Г., Кривов'язюк І.В., Кулиняк І.Я., Мельник С.І., Мостенська Т. Л. Онісіфорова В. Ю., Побережна З. М., Прокопишин О. С., Сақун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сак Т. В., Соболева Г.Г., Сова О.Ю., Фокіна-Мезенцева К.В., Халіна В.Ю., Хринюк О.С., Христенко О.В., Шатілова О. В., Якубенко Ю. Л. та інші.

**Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи** є проведення на основі узагальнення теоретико-методичних аспектів адаптації до зовнішніх змін аналізу стану та обґрунтування пропозицій щодо посилення ступеня керованості змінами на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення мети роботи будуть виконані такі **завдання**:

- розглянути поняття кризових явищ, характеристику та класифікацію їх видів (зовнішні та внутрішні), відповідні алгоритми дій при них;
- визначити сутність адаптації та способи її реалізації;

- дослідити реакцій бізнес-організацій на кризи, суб'єкти та етапи процесу адаптації бізнес-організацій до кризових явищ;
- проаналізувати підходи та інструменти впровадження змін під час адаптації до кризових зовнішніх явищ;
- навести загальну характеристику ПП «ЛУБНИМАШ», тенденції, проблеми та перспективи його розвитку;
- визначити види криз за час функціонування ПП «ЛУБНИМАШ», опис актуальних наразі криз;
- оцінити процес адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ, ефективні інструменти адаптації;
- розробити комплекс пропозицій щодо удосконалення процесів управління адаптацією ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ.

**Об'єктом дослідження** є процес адаптації підприємства до кризових явищ.

**Предметом дослідження** виступають процеси адаптації бізнес-організації до кризових явищ у зовнішньому середовищі.

**Методи дослідження:** описовий, узагальнення, схематизація; спостереження, опитування, збір інформації, порівняльний аналіз для дослідження теоретичних аспектів управління процесами адаптації бізнес-організації до зовнішнього середовища; економіко-статистичний аналіз; аналіз фінансових коефіцієнтів; проєктний аналіз для розробки пропозицій щодо управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ.

**Практична значущість** полягає в розробці комплексу заходів з адаптації підприємства до кризових явищ.

Апробація результатів дослідження – Надана рецензія керівника практики від підприємства «ЛУБНИМАШ» підтверджує практичне значення та доцільність проведеного аналізу, зроблених висновків та наданих пропозиції щодо удосконалення процесів управління адаптацією до кризових явищ.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові дослідження, публікації, інтернет-джерела, підручники, монографії з антикризового менеджменту,

нормативно-правова база України, дані Держстатистики України, фінансова звітність ПП «ЛУБНИМАШ» за 2020-2023 роки та результати власних емпіричних досліджень.

*Структура роботи* – 83 сторінки, 2 розділи (теоретико-методичний та діагностично-конструктивний), 13 таблиць, 16 рисунків та 72 використаних джерела.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1 Поняття кризових явищ, їх характеристика та класифікація

В умовах нестабільності та невизначеності в економічній, фінансовій та політичній сферах, більшість українських організацій постійно стикаються з виникненням кризових явищ. Ці кризи стають все більш частими, а їхні наслідки розширюються. Тому кризи є значущим фактором впливу, що вимагає від організації адаптації до умов, сформованих зовнішніми факторами, та відповідної зміни внутрішніх факторів управління, які разом визначають характер антикризової діяльності організації [54].

Розвиток ринкової економіки зумовлює неминучість виникнення кризових явищ. Кризові ситуації можуть виникати в соціально-економічних системах будь-якого рівня ієрархії (держава, регіон, муніципалітет, організація). Під соціально-економічною системою розуміють структуру, що має певну свободу у виборі форм діяльності і є єдиною організацією, в якій елементи взаємодіють і співпрацюють для досягнення спільних цілей [9].

Криза суб'єкта підприємницької діяльності є природним явищем для економічної системи, яка розвивається, оскільки циклічні зміни внаслідок періодичних структурних перетворень є необхідними. Кризу зазвичай характеризують як складний стан, різку негативну зміну або занепад підприємства.

Розглянемо різні наукові підходи до визначення «кризи підприємства» (табл.1.1). Отже, ряд авторів визначає кризу як стан фінансової неплатоспроможності підприємства, що ототожнюється з економічною

(фінансовою) кризою. Інші автори вважають, що криза – це певні зміни, які вимагають залучення ресурсів для відновлення попереднього стану [8].

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення «криза підприємства»

Автор	Визначення
Бугай В. З.	«фінансова криза – це різке погіршення стану фінансової системи, що призводить до ускладнень або унеможливлення виконання нею своїх функцій в економіці» [7, с.109]
Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І.	«криза підприємства може виникнути на всіх етапах його життєвого циклу, момент різкого загострення суперечностей, що виникають унаслідок взаємодії внутрішніх елементів мікроекономічної системи та зовнішнього середовища» [13, с.26]
Дядін А. С.	«криза є порушенням рівноваги і водночас перехід до нової рівноваги, де рівноважний стан системи забезпечується динамічною рівновагою» [16, с.403]
Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М.	ситуація <i>post factum</i> , для виправлення якої залежно від характеру та масштабу проблеми потребуються значні ресурси [24, с.178]
Саун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С.	«криза – це маловірогідне явище, яке може загрожувати життєдіяльності підприємства, що характеризується невизначеними причинами та складно-прогнозованими наслідками, а також вимагає прийняття швидких рішень» [37, с.36]
Фокіна-Мезенцева К. В.	«криза – це зміна тенденції, невід’ємна характеристика ринкової економіки» [45, с.144]
Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю.	«криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі країни, як всередині неї, так і ззовні» [56, с.41]

*Джерело: складено автором на основі [3;7;13;16;24;37;45;56]*

Залежно від дій керівництва криза може призвести або до краху підприємства, або, за умови його адаптації до нових умов функціонування, до нового етапу розвитку підприємства. Пропонуємо наступне визначення «криза – це раптова та незапланована подія, яка призводить до нестабільності підприємства та може бути викликана внутрішніми або зовнішніми факторами». Щоб запобігти серйозним збиткам для компанії, важливо усунути фактори, що спровокували кризу, і запобігти її подальшій ескалації [18].

Із теоретичної та практичної точок зору виникнення кризових явищ у соціально-економічних системах різних рівнів ієрархії значною мірою зумовлено неефективними динамічними можливостями системи управління, її стратегічною невідповідністю складності об'єкта управління, яким є соціально-економічна система та її складові елементи. Крім того, це стосується умов, в яких вона функціонує. Це відображає нездатність системи управління забезпечити швидко

реакцію об'єкта управління на зміни внутрішнього та особливо зовнішнього середовища [11].

Класифікація криз є важливою, оскільки дослідження цієї проблеми дозволить:

- з'ясувати причини та структуру макроекономічних криз;
- виявити їх потенційні можливості та загрози;
- вдосконалити управління кризовими ситуаціями;
- правильно інтерпретувати наслідки криз [54].

Складність класифікації кризових явищ полягає у різноманітності поглядів авторів щодо цієї проблеми. Під час вирішення різних завдань (поточних, довгострокових) перед підприємством виникає ця проблема. Існують певні види криз, які впливають на діяльність усіх організацій без винятку. Однак є й специфічні види кризових явищ, характерні лише для окремих галузей. Наприклад, кризові явища в рослинництві відрізняються від тих, що в машинобудуванні. Причиною виникнення вважається певна умова, що викликає занепокоєння щодо майбутнього результату [51].

Існує багато критеріїв для класифікації кризових ситуацій, розглянемо класифікацію криз за об'єктом впливу (рис. 1.1).

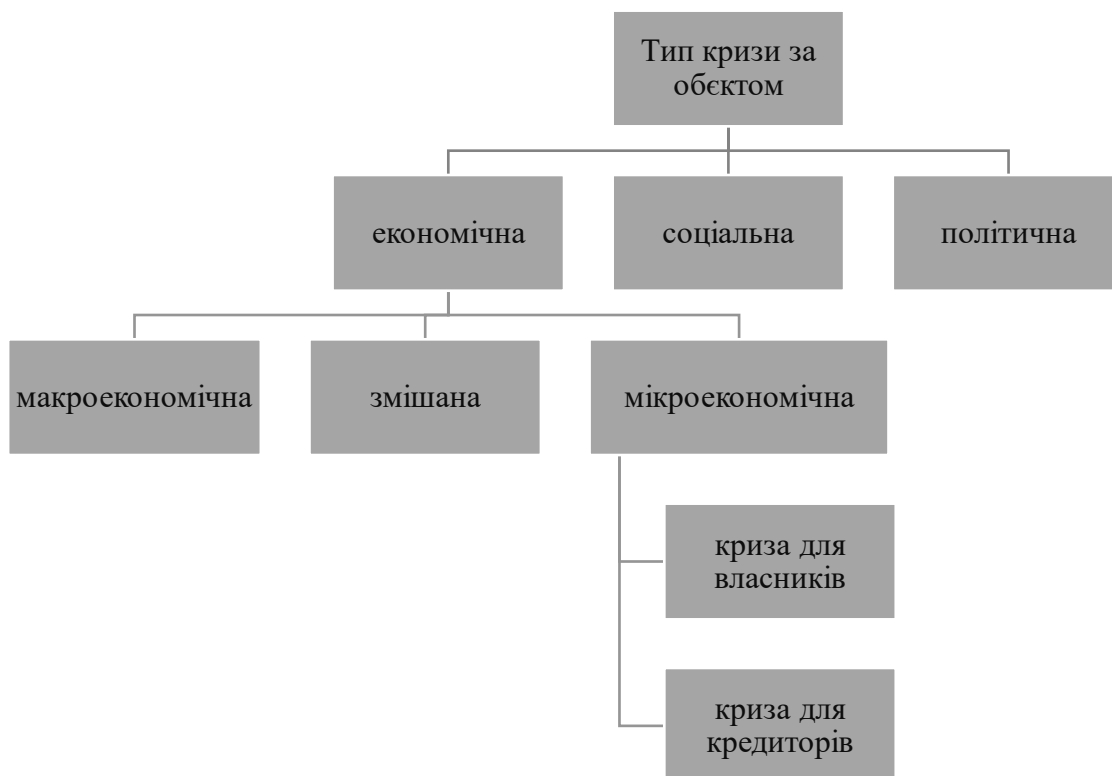


Рисунок 1.1 – Класифікація кризи за об'єктом впливу

*Джерело: складено на основі [5;55]*

Колектив авторів Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. наводять класифікацію кризи підприємства за причинами виникнення (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація криз за причинами виникнення

*Джерело: складено на основі [27, с.179-180]*

Отже, класифікація криз може проводитись за різними ознаками. За рівнями економіки кризи поділяються на макрокризи та мікрокризи [9].

Макрокризи охоплюють всю економічну систему країни, тоді як мікрокризи впливають на вирішення окремих або навіть декількох конкретних проблем. Навіть якщо криза є невеликою, вона може викликати дисгармонію в усій діяльності організації або в процесі її розвитку. Це пов'язано з тим, що багато елементів організації взаємопов'язані між собою та базуються на одній концепції, вимагаючи комплексного підходу до вирішення виникаючих проблем [36].

Криза охоплює всі складові, особливо коли відсутнє ефективне кризове управління та не приймаються заходи щодо локалізації та зменшення її впливу. Однак іноді спостерігається намірена мотивація створення кризових ситуацій. З урахуванням взаємодії в народногосподарській системі та різноманітних факторів, які призводять до криз, можна виділити такі види криз:

- економічні;
- психологічні;
- організаційні;
- соціальні та технологічні кризи [2;10].

Економічні кризи виникають унаслідок гострих конфліктів у економічній сфері країни або окремих її суб'єктів господарювання. Це можуть бути кризи виробництва та збуту продукції, взаємодії фахівців у сфері економіки, фінансової нестабільності, конкурентних переваг, банкрутства та інших подібних ситуацій [17].

Окрім економічних криз, існують також фінансові кризи, які виникають у зв'язку з нестабільністю фінансової системи та ресурсів. Соціальні кризи виникають через різноманітність розбіжностей між різними соціальними групами. Часто соціальні кризи є наслідком економічних проблем, але іноді вони можуть виникати самостійно. Поряд із соціальною кризою може виникнути і політична криза, яка проявляється у розбіжностях у політичному устрої суспільства, кризі влади, конфліктах між різними соціальними групами або класами, а також у неефективному управлінні суспільством [6].

Організаційні кризи виникають внаслідок невирішених проблем у процесах розподілу або об'єднання, а також при формуванні організаційних структур. Ці кризи можуть призвести до збільшення внутрішніх конфліктів в організації, як у сфері виробництва і управління, так і в формуванні стратегій ціноутворення, комунікаційної політики та стратегій збуту. Щодо психологічних криз, вони стосуються психологічного стану працівників і можуть включати в себе стрес, невпевненість, незадоволеність власною роботою, а також відчуття відсутності правового захисту [16].

Технологічна криза виникає, коли в організації відсутні новаторські технологічні ідеї, незважаючи на постійну потребу в оновленні технологій та удосконаленні виробництва.

Кризи можна розділити на кілька видів залежно від їхніх наслідків: природні, екологічні та суспільні. Природні кризи пов'язані з впливом людини на природне середовище, а також можуть бути спричинені надзвичайними природними явищами, такими як землетруси, урагани, пожежі, зміни клімату, повені та інші [25].

В сучасних умовах важливим є застосування методів передбачення та виявлення кризових ситуацій у взаємодії людини з навколишнім середовищем, які відомі як екологічні кризи. Ці кризи виникають внаслідок зміни природних умов, спричинених діяльністю людини, а також через надмірне використання природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, впровадження ризикованих технологій та порушення природних законів [8].

Кризи можна розділити на передбачені, які мають закономірний характер, та випадкові. Передбачені кризи є передбачуваними і виникають внаслідок впливу основних умов розвитку організації, наприклад, потреби удосконалення виробничого процесу або бізнес-процесів, що під впливом макроекономічних чинників. Раптові або випадкові кризи виникають внаслідок несподіваного управління, надзвичайних подій або різких змін у соціально-економічних процесах. Одним з типів передбачуваних криз є циклічна криза, яка виникає з різною періодичністю та має стандартні етапи приходу та розвитку [5].

Також важливо розрізняти явні та приховані кризи, або кризи, які можуть залишатися непоміченими. Явні кризи виникають явно і можуть бути виявлені легко. Приховані кризи формуються без помітності і можуть стати найбільш небезпечними для організації.

Таким чином, у наведених вище визначеннях можна чітко спостерігати тенденцію авторських тверджень, яка ґрунтується на тому, що криза є ситуацією, яка або оптимізує систему, або призводить до її руйнації через нездатність адаптуватися до нових умов. Найпростішою формою та одночасно складовою

кризи є кризове явище. Це момент у діяльності підприємства, коли різко загострюються суперечності, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічних систем між собою та із зовнішнім середовищем [38].

Криза розвивається з певною швидкістю. Неможливо передбачити момент початку кризи, але можна визначити її початкову фазу та спрогнозувати подальший розвиток. Як фазовий перехід, криза призводить до якісних змін у системі, тому попередні моделі стають непридатними. Межа між стимулюванням розвитку та руйнівним ефектом у кризовій ситуації є дуже нечіткою через складність та системність явища. Антикризове управління не має на меті боротися з кризами як такими, а спрямоване на використання інструментів планування, прогнозування кризових ситуацій та вжиття відповідних заходів завчасно [4, с. 6].

Ознаки кризи, особливо фінансово-економічної, виявляються швидко, по мірі розвитку кризових процесів. Для оцінки кризової ситуації в бізнес-організації як майнового комплексу, її глибини та гостроти використовують різні методики фінансового аналізу. Це дозволяє достатньо точно оцінити фінансове становище економічного суб'єкта.

Розглянемо ознаки кризового стану підприємства (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Ознаки кризового стану підприємства

*Джерело: складено на основі [55]*

Отже, будь-яка криза, незалежно від її характеру, може становити загрозу для успіху бізнесу та негативно впливати на фінансовий стан підприємства. Тому важливо розробляти ефективні стратегії, які допоможуть підприємствам виживати під час кризи. Кризова ситуація є ключовим моментом, коли функціонування системи стикається з труднощами. Зазвичай криза виникає під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також загальної нестабільності систем.

## 1.2 Сутність адаптації та способів її реалізації

Успіх підприємства на ринку суттєво залежить від здатності його керівництва вчасно та адекватно реагувати на зміни, які відбуваються в

зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це включає виявлення різноманітних небезпек, уникнення загроз, нейтралізацію ризиків і таким чином запобігання виникненню кризових ситуацій у діяльності. Відсутність своєчасної реакції на виклики бізнес-середовища може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження ефективності діяльності.

Для зміцнення своїх позицій на ринку та створення передумов для подальшого розвитку, підприємству необхідно розробляти та впроваджувати адаптаційні заходи, які мають як тактичний, так і стратегічний характер [8, с.57].

Поняття «адаптація» варто розширити, враховуючи специфіку підприємства та середовища, в якому воно функціонує. У складних умовах підприємство має адаптуватися до обставин, створених зовнішніми факторами, а внутрішні чинники повинні визначати як саму можливість адаптації підприємства та його системи управління, так і ефективність цього процесу. Внутрішні чинники повинні максимально протидіяти складним зовнішнім впливам, перевершувати їх, тим самим підвищуючи адаптаційну стійкість підприємства [50].

Мельник С. вважає, що адаптацію в найбільш загальному розумінні можна описати як послідовну програму дій, яка охоплює основні аспекти підприємства як соціально-економічної системи. Метою цієї програми є пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності [29].

Побережна З. вказує, що адаптація включає в себе усвідомлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, збір та оцінку інформації, а також аналіз цих загроз і можливостей. Це також вимагає визначення рівня чутливості до змін, розроблення адаптаційних заходів, враховуючи всі аспекти діяльності авіапідприємства та його потенціалу, та активну реалізацію цих заходів разом із оцінкою їхньої ефективності [33].

Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. розглядають адаптацію як «динамічну, гнучку та трансформаційну діяльність бізнесу, яка спрямована на досягнення врівноваженого стану через адекватний опір загрозам екзогенного та ендогенного характеру або сприйняття їх як можливостей для позитивних змін» [44].

Таким чином, поняття адаптації є доволі широким і діалектично пов'язане з багатьма соціально-економічними сферами, тому воно має різноманітні значення [44].

Можемо відзначити, що більшість учених розуміє адаптацію підприємства як певний процес, що передбачає внесення змін у внутрішнє середовище у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Ключовою умовою ефективної адаптації підприємства є проведення систематичної діагностики стану зовнішнього середовища. Результати такої діагностики дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на ці зміни та відповідно змінювати внутрішнє середовище [50].

Мета адаптації полягає в забезпеченні виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також досягненні стратегічної стійкості. Що стосується моделей адаптивної поведінки, автор виділяє три основні підходи: активна адаптація до нововведень, змішана адаптація до змін ринкової ситуації та консервативна адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов.

Виділяють такі основні види адаптації (рис.1.4).

Статична адаптація виникає в результаті раніше сформованих адаптивних реакцій на зовнішні впливи та розглядається як внутрішній потенціал адаптації підприємства. Вона передбачає існування вже здобутих властивостей на підприємстві, завдяки яким воно змогло адаптуватися до зовнішнього середовища.

Динамічна адаптація, натомість, є процесом взаємодії підприємства з факторами зовнішнього середовища з метою пристосування до них під час підприємницької діяльності. Ця форма адаптації спрямована на формування властивостей, які сприяють та прискорюють пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі [30].



Рисунок 1.4 – Класифікація адаптації підприємства за основними ознаками  
*Джерело: складено на основі [29]*

Якщо розглядати особливості цих форм адаптації в умовах кризи, важливо відзначити, що статична адаптація підприємства визначає його здатність протистояти негативним впливам фінансової кризи. З іншого боку, динамічна адаптація стає актуальною у періоди прояву кризових явищ, оскільки спрямована на пошук шляхів пристосування та виживання підприємства в умовах складної економічної ситуації [14].

Індивідуальна адаптація полягає у поєднанні реакцій всієї системи, спрямованих на забезпечення її стабільності при постійних змінах як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Індивідуальна (самостійна) адаптація передбачає, що підприємство адаптується до зовнішнього середовища самостійно. Групова адаптація ґрунтується на різних формах взаємодії між господарюючими суб'єктами з метою забезпечення самозбереження та розвитку у

змінних умовах зовнішнього середовища. Цей вид адаптації є спрямованим, ще більш інтегрованим об'єднанням індивідуальних адаптацій. Групова адаптація використовується групою підприємств, які об'єднуються з метою адаптації до змін зовнішнього середовища спільними зусиллями [25].

Групова адаптація спрямована на захист економічних інтересів кількох підприємств, конкретного регіону або певної галузі. Саме через групову адаптацію можна розробити оптимальні стратегії боротьби з кризою, тоді як індивідуальна адаптація може спричинити вихід із кризи для одного підприємства, але при цьому створити ще більше негативних умов для інших учасників ринку. Умови кризи можуть лише загострити негативні впливи зовнішнього середовища на функціонування підприємств, які обрали індивідуальний підхід до адаптації.

Тимчасова адаптація передбачає використання засобів та інструментів адаптації лише у випадках нагальних потреб. Після досягнення бажаного результату використання адаптаційних засобів припиняється. Періодична адаптація, натомість, включає зміни у системі управління лише у разі зміни зовнішнього середовища. Після того, як підприємство пристосується до цього середовища, воно припиняє використання засобів адаптації у процесі управління. Постійна адаптація застосовується у підприємств, які діють у нестабільному та швидкозмінному середовищі. Вона передбачає безперервне використання засобів адаптації у процесі управління.

У кризових умовах підприємства часто радикально переглядають свої звичні методи управління, що є типовими ознаками тимчасової адаптації.

Кількісна адаптація передбачає зміну у концентрації використання засобів адаптації, спрямованих на пристосування підприємства. Якісна адаптація, натомість, передбачає використання новітніх та інноваційних засобів, які сприятимуть процесу пристосування підприємства до зовнішнього середовища. Модуляційна адаптація означає зміни у використанні вже наявних на підприємстві засобів та інструментів пристосування до середовища [33].

В умовах кризи ефективним вважається перехід від модуляційної адаптації до якісної. Якісна адаптація може забезпечити нормальне функціонування

підприємства, не змінюючи його активи та пасиви в значній мірі, а використовуючи при цьому його потенціал.

На підприємстві можуть застосовуватися як адаптація одного типу, так і адаптація декількох типів. У першому випадку адаптація спрямована на досягнення конкретного результату за допомогою визначених засобів, які спрямовані на пристосування окремого підрозділу або відділу підприємства. У другому випадку, коли підприємство використовує декілька засобів адаптації, ці заходи спрямовані на пристосування підприємства в цілому

Ізольовані засоби адаптації підприємства в умовах кризи виявляються неефективними. Тільки комплексний набір адаптаційних заходів на підприємстві може створити систему, яка здатна протистояти кризовим ситуаціям [29].

Адаптація, спрямована на виживання, передбачає цілеспрямовані дії, спрямовані на створення умов, що забезпечують підприємству можливість беззбиткового функціонування у зовнішньому середовищі. З іншого боку, адаптація, спрямована на розвиток, використовується підприємствами, які впевнено діють у наявних умовах та прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності з метою розширення масштабів виробництва. Кризові ситуації впливають на функціонування майже всіх суб'єктів господарювання, проте засоби адаптації розвитку можуть втратити актуальність, коли стійкість підприємства знаходиться під питанням, і тоді перевагу набувають засоби адаптації для виживання.

Параметрична адаптація виступає як базовий рівень адаптаційного процесу, який фокусується на пристосуванні підсистем підприємства. Цей вид адаптації стає важливим у тих випадках, коли відбувається розгойдування зв'язків між підприємством та ринковим середовищем, і саме відновлення цих зв'язків лежить у сфері адаптації. Адаптація параметрів включає ідентифікацію, а саме визначення цих параметрів у режимі нормального функціонування підприємства [43, с.13].

Структурна адаптація використовується в тих випадках, коли коригування параметрів (підсистем підприємства) не призводить до досягнення ефективної адаптації. Якщо в процесі розвитку підприємства його структура зазнає змін, і ця

ситуація постійно відтворюється, то в такому випадку використовується адаптація структури підприємства [15, с.100].

Якщо коригування параметрів і структурна адаптація не забезпечують поліпшення ефективності підприємства, тоді використовується адаптація об'єкта управління в цілому. Цей вид адаптації відбувається шляхом зміни самого об'єкта, тобто перегляду границь між об'єктом управління та ринковим середовищем. Вибір оптимального варіанту об'єкта під час управління ним є основою адаптації об'єкта [24].

Коли попередні рівні адаптації не призвели до покращення ситуації, використовується адаптація цілей управління. У цьому випадку підприємство визначає новий спектр цілей функціонування. Під час адаптації цілей виникають нові потреби, які досягаються за допомогою нових алгоритмів адаптації. Усі ці рівні адаптації мають одну мету - досягнути поставлених цілей підприємства. Чітка ієрархія рівнів адаптації визначає, що кожен наступний рівень використовується тільки в разі, якщо попередні рівні не принесли очікуваного результату [56].

В процесі адаптації підприємства використовуються адаптаційні механізми, які поділяються на такі види (рис.1.5).

Активними механізмами адаптації є такі заходи, як моніторинг ринкової кон'юнктури, створення стабільних зон, зайняття активної ринкової позиції, впровадження системи накопичення ресурсів, застосування передових технологій, оптимізація розподілу ринку, пошук надійних гарантів, процес самовдосконалення, а також розробка стратегії виживання. До пасивних механізмів адаптації можна віднести розвиток тіньового виробництва, проведення бартерних операцій, залучення до непрофільної діяльності, ухилення від платежів та інші [51].

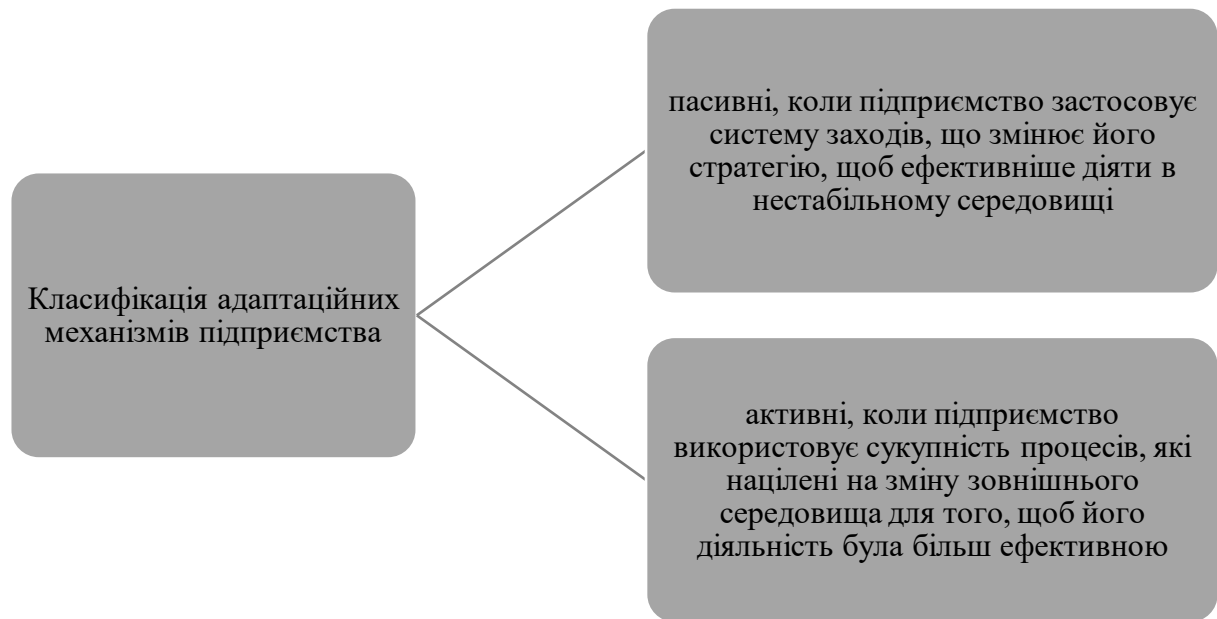


Рисунок 1.5 – Класифікація адаптаційних механізмів підприємства

*Джерело: складено на основі [8;30]*

Серед інструментів адаптації виділяють реструктуризацію, реінжиніринг, імпульсне управління, модернізацію та управління «слабкими сигналами».

Основою ефективної адаптації викликів середовища є інформаційне забезпечення. Воно дозволяє підприємствам отримувати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, виявляти загрози та пристосовуватися до них.

Отже, адаптація – це процес систематичної модифікації параметрів та структури системи, що включає визначення критеріїв функціонування і їх досягнення. Основні методи дослідження адаптації включають метод спостереження за динамікою процесів, метод експертної оцінки та SWOT-аналіз.

### **1.3 Види реакцій бізнес-організацій на кризи, етапи процесу адаптації бізнес-організацій до кризових явищ**

Сьогодні виникнення кризових ситуацій в нашій країні зумовлене декількома факторами: модернізацією ринкових відносин, вдосконаленням

нормативно-правової бази та механізмів її реалізації, процесами глобалізації та їх наслідками, а також неефективним управлінням бізнесом. Для запобігання негативним наслідкам кризи застосовуються спеціальні діагностики та система заходів, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій.

Адекватна відповідь на сигнали можливої кризи на підприємстві передбачає розроблення управлінських заходів, спрямованих на посилення сильних аспектів ведення бізнесу або зменшення негативного впливу економічних факторів, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства [40, с.42].

Під час адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища вирізняють дві складові:

- адаптивну реакцію;
- процес адаптації [48].

Адаптивна реакція полягає в зміні стратегічних цілей чи методів досягнення цих цілей, що значно впливає на взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем. Процес адаптації означає внесення змін у функціонування внутрішніх систем і діяльність підрозділів, що супроводжує адаптивну реакцію.

Адаптивна реакція і процес адаптації нерозривно пов'язані, оскільки адаптивна реакція підприємства вимагає внесення відповідних змін у внутрішні системи та підрозділи підприємства. Ці зміни стають доцільними лише в разі зміни стратегічних цілей та обраних шляхів для їх досягнення.

Адаптивні реакції підприємства поділяються на такі види (рис.1.6).

За швидкістю реалізації заходів з адаптації можна виділити наступні типи:

1) Безстрокова адаптація: цей вид адаптації не має чітко визначеного терміну і здійснюється постійно, без певного обмеження в часі.



Рисунок 1.6 – Види адаптаційних реакцій підприємства

Джерело: складено на основі [8;30]

2) Строкова адаптація: розрахована на конкретний термін, може бути:

- короткострокова адаптація здійснюється протягом 3-6 місяців, орієнтована на оперативні зміни та швидку реакцію на зміни в середовищі;
- середньострокова адаптація розрахована на строк від 6 місяців до 1,5 року. Цей вид адаптації передбачає більш системний підхід та можливість впровадження більш складних заходів;
- довгострокова адаптація має термін від 1,5 до 2 років реалізації. Ця стратегія адаптації орієнтована на планування та реалізацію довгострокових змін, що потребують значних ресурсів і часу для впровадження [52].

За рівнем і ступенем планування можна виділити два типи адаптації: запланована адаптація та спонтанна адаптація. Запланована адаптація стає можливою, коли на підприємстві існує чітка модель адаптації, яка працює за певним планом. У такому випадку процес адаптації проводиться відповідно до попередньо визначених етапів та стратегій.

Спонтанна адаптація відбувається без заздалегідь розробленої моделі і не базується на моніторингу стану зовнішнього середовища. Він виникає стихійно, без попереднього планування чи спеціально спланованих етапів

За необхідністю інвестиційної підтримки можна виділити два типи адаптації:

- капіталомістка адаптація: Цей вид адаптації потребує значних інвестицій для повного завершення. Щоб успішно завершити процес адаптації, підприємство повинно вкласти певні кошти у необхідні ресурси, технології чи інші активи;
- некапіталомістка адаптація: Реалізація цієї адаптації відбувається за рахунок поточних витрат підприємства і, отже, не потребує значних інвестицій. Цей вид адаптації не є дуже поширеним, оскільки обмежується ресурсами, які вже доступні підприємству [56].

За ступенем окупності витрат також можна виділити два типи:

- витратна адаптація передбачає, що витрати на адаптацію не окупляться або не принесуть прибутку. Підприємство може вирішити витратити кошти на адаптацію, навіть не очікуючи на повернення витрат.
- прибуткова адаптація свідчить про можливість отримання прибутку внаслідок адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У цьому випадку витрати на адаптацію очікуються бути окупними або навіть принести додатковий прибуток підприємству [52].

Адаптивне управління - це набір принципів, методів і інструментів, які використовуються для розробки та реалізації управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності об'єкту управління шляхом адаптації його діяльності до змін у внутрішній структурі та зовнішньому середовищі. Його основу становить постійний моніторинг відповідності фактичного рівня визначених показників управлінської системи нормативним вимогам, зворотний зв'язок та швидка адекватна реакція всіх її компонентів на зміни, що відбуваються [8, с.57].

Особливість адаптивного управління полягає в тому, що воно неможливо відокремити від загальної системи управління підприємством. Його суть полягає в

інтеграції усіх компонентів управлінської системи та спільному керівництві шляхом впровадження основних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Мета адаптивного управління полягає в забезпеченні оптимального функціонування та стратегічної стабільності підприємства в умовах постійних змін. Ключовою умовою для досягнення цієї мети є уважне сприйняття сигналів, що надходять з внутрішнього та зовнішнього середовища [56].

Завданнями адаптивного управління в умовах кризових ситуацій є наступне:

- забезпечення динамічної рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства;
- підтримка стабільності системи управління в умовах активних трансформацій у бізнес-середовищі;
- здійснення адекватної реакції на зовнішні впливи;
- розробка рекомендацій для коригування планів у разі виявлення відхилень у фактичних показниках; та вдосконалення системи управління підприємством [47].

Адаптивне управління базується на принципах, таких як гнучкість рішень, прозорість, доступність інформації, комплексність, системний підхід, стійкість та готовність до змін, ієрархічна організація, відкритість до відгуків, ефективність, стратегічна орієнтація та контроль. Дотримання цих принципів сприяє досягненню поставлених цілей у процесі адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, вчасному коригуванні дій та внесенні необхідних змін у всі підсистеми управління.

Суб'єктами адаптивного управління є індивіди та групи осіб, які працюють на підприємстві та виконують завдання, пов'язані з його ефективним функціонуванням та сталим розвитком (у тому числі менеджери на всіх рівнях, співробітники служби економічної безпеки та інші). Визначальною рисою цих суб'єктів є наявність необхідних повноважень, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підтримки результативності діяльності та впливу на об'єкт управління. Об'єктом адаптивного управління є комплекс

взаємозв'язків та відносин, що виникають під час процесу пристосування підприємства до змінного зовнішнього середовища [31].

Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління здійснюється через механізм управління, який включає в себе цілі, завдання, принципи, методи, функції, інструменти та їхню реалізацію. Цей механізм спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді, його адаптацію до нових умов та нейтралізацію впливу дестабілізуючих факторів

Структура механізму адаптації найбільш відповідна умовам повноцінного ринку. Проте, враховуючи специфіку діяльності вітчизняних підприємств, моделі адаптивної поведінки та інструменти слід доповнювати. Основою їх розробки повинна бути змішана модель, яка передбачає вибір варіанту поведінки залежно від характеру та інтенсивності впливу факторів середовища [44].

Адаптація передбачає використання сильних сторін підприємства та створення переваг, відповідно до можливостей, які надає зовнішнє середовище. Активна адаптація підприємства охоплює застосування інноваційних технологій у різних функціональних сферах його діяльності. Основними компонентами адаптації управління діяльністю підприємств є:

- управління потоками ресурсів;
- управління виробничим потенціалом;
- адаптація управлінських рішень для забезпечення конкурентних переваг;
- розвиток міжнародної торгівлі;
- регулювання та реалізація зовнішньоекономічних відносин підприємств;
- адаптивна система управління підприємством [36].

Стратегічні завдання адаптації включають:

- забезпечення постійних конкурентних переваг;
- зміна або збереження частки ринку;
- встановлення гармонійного взаєморозуміння між підприємством і суспільством;

- забезпечення фінансової привабливості сільськогосподарського підприємства;
- підтримка високого або належного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- задоволення потреб клієнтів [24]

Наведемо етапи адаптації бізнес-організації до кризових явищ на рис.1.7.

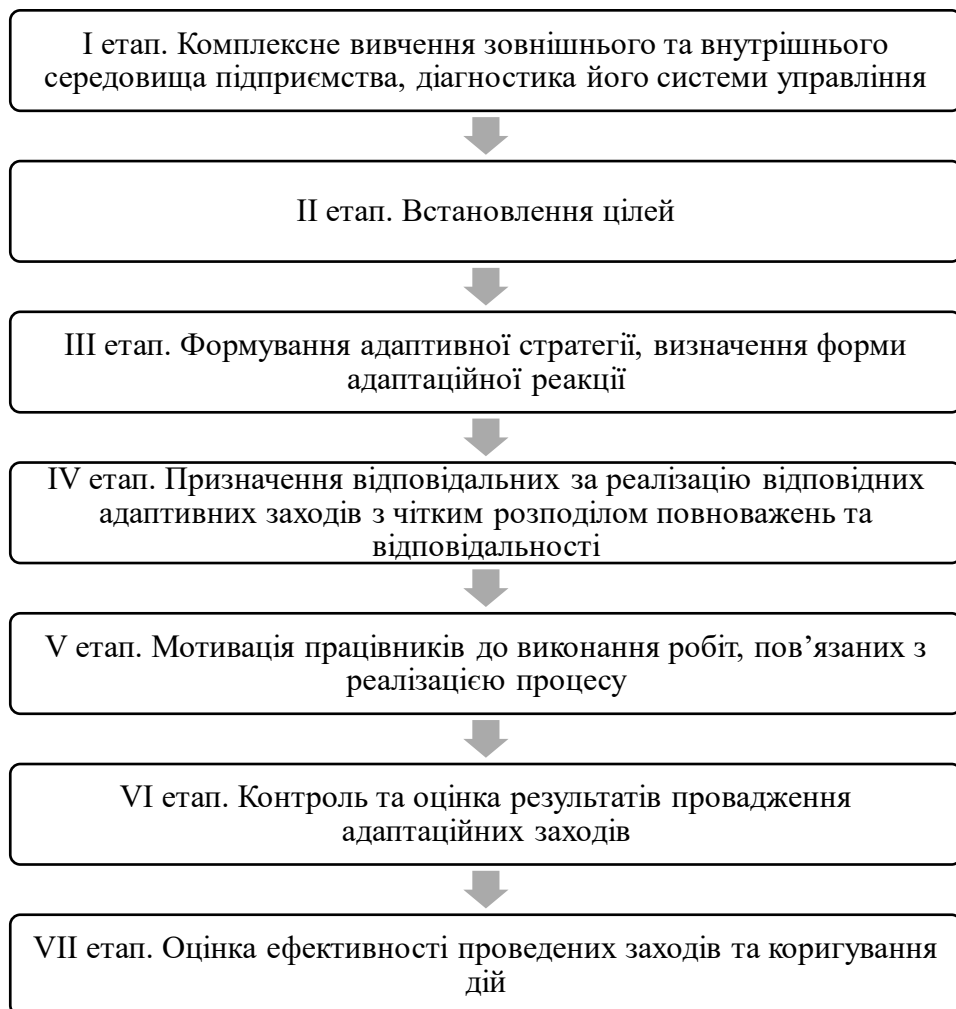


Рисунок 1.7 – Процес адаптації бізнес-організації

*Джерело: [8, с.59; 24]*

Процес адаптації на підприємстві варто здійснювати в логічній послідовності з використанням організаційно-методичного забезпечення. З одного боку, воно має включати систему зв'язків між учасниками процесу адаптації для оперативного коригування їхніх дій, використовуючи введені елементи для забезпечення адаптивного управління на всіх рівнях вдосконаленої організаційної

структури підприємства. З іншого боку, воно має містити методичне забезпечення (моніторинг зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства тощо), інструкції, регламенти, положення та інші документи [34].

Кризові явища не виникають без причин; завжди є чинники, що їх спричиняють. Причини кризи на підприємстві можна розподілити на зовнішні, внутрішні та інформаційні (Додаток А).

Першим кроком у дослідженні кризового стану є оцінка та моніторинг параметрів, які формують «кризове поле» та становлять загрозу виникнення кризи, зокрема фінансової, на підприємстві. Фактори, які впливають на компанію, поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1.8).

Комплексне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностика його системи управління включає три основні компоненти:

- діагностика та аналіз внутрішнього середовища;
- моніторинг і аналіз зовнішнього середовища (включаючи PEST-аналіз та аналіз п'яти сил М. Портера);
- застосування методу вибору оптимальних сценаріїв, використовуючи SWOT-аналіз [30].



Рисунок 1.8 – Приклади внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на підприємство

*Джерело: складено на основі [2;35]*

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища передбачають використання основних функцій управління для забезпечення ефективної організації діяльності підприємства через повне та оптимальне використання його потенціалу. Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища підприємства (другий компонент) рекомендується використовувати можливості PEST-аналізу, який довів свою ефективність у дослідженні тенденцій макросередовища, що впливають на діяльність підприємств, а також модель «5 сил» М. Портера для мікросередовища.

Використання SWOT-аналізу, розроблення та використання матриці, яка дозволяє вибрати оптимальний сценарій розвитку шляхом накладання та вибору найкращих сценаріїв.

SWOT-аналіз – це процес виявлення зв'язків між основними можливостями, загрозами, перевагами та слабкостями підприємства, результати якого допомагають у формулюванні та обранні стратегій. Ця процедура діагностує вихідний стан, ресурси та загрози діяльності підприємства, що дозволяє систематизувати інформацію та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення [37].

Далі встановлюються цілі та розробляються заходи адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Формування адаптивної стратегії та визначення форми адаптаційної реакції забезпечує розробку конкретних планів дій, які спрямовані на досягнення визначених цілей з урахуванням виявлених можливостей та загроз.

Розглянемо заходи реагування (антикризові) на загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Заходи реагування (антикризового характеру) на загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах

Вид кризової ситуації	Заходи реагування
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення вартості середньомісячного чеку;</li> <li>- збільшення кількості звітів із безготівкових активів та максимізація вартості цих активів;</li> <li>- забезпечення обґрунтованого нормування витрат;</li> <li>- додатковий аналіз, моніторинг та контроль над дебіторською заборгованістю;</li> <li>- удосконалення процесу планування та прогнозування фінансових надходжень;</li> <li>- використання альтернативних джерел фінансування (факторинг, лізинг)</li> </ul>
Операційна (виробнича)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка та підвищення якості роботи підрозділів;</li> <li>- додатковий моніторинг та контроль над процесом виробництва;</li> <li>- зменшення обсягів незавершеного виробництва;</li> <li>- прискорення реалізації готової продукції;</li> <li>- автоматизація праці</li> </ul>
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення та вдосконалення каналів зв'язку для кожної аудиторії;</li> <li>- попереднє планування та переміщення виділених коштів на майбутні часові рамки;</li> <li>- збільшення уваги на угоди/акції/пропозиції</li> </ul>
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;</li> <li>- профілактика і ліквідація конфліктів</li> </ul>
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення доступності інформації;</li> <li>- оцінка та перевірка каналів зв'язку та джерел інформації;</li> <li>- оновлення інформаційних систем та технологій</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.2

Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка кадрів підприємства і збереження ядра кадрового потенціалу;</li> <li>- формування команди менеджерів, здатних працювати і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства</li> </ul>
Техніко-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення застарілого обладнання; - залучення нових технологій;</li> <li>- зміна технології «виробництва», тобто технології роботи компанії;</li> <li>- зміна цілей персоналу та лідерів підприємства як системоутворюючого фактора</li> </ul>
Організаційно- управлінська	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна управлінського складника підприємства;</li> <li>- оновлення складу персоналу (залучення нових робітників, що розділяють цінності та цілі підприємства)</li> </ul>

*Джерело: [24]*

Вчасне та ефективне виявлення небезпек і ризиків у роботі компанії сприяє не лише її розвитку, а й збереженню ресурсів шляхом запобігання можливим збиткам і втратам у майбутньому. Саме тому антикризове управління є важливою складовою економічної та фінансової стабільності підприємства.

Призначення відповідальних за реалізацію відповідних адаптивних заходів забезпечує розподіл функцій та обов'язків серед працівників з урахуванням їхніх компетенцій та ресурсів. Мотивація працівників до виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу, полягає у створенні стимулів та підтримки, що сприяють активній участі працівників у впровадженні стратегії. Контроль та оцінка результатів провадження адаптаційних заходів полягає в систематичному відстеженні виконання планів та аналізі отриманих результатів. Оцінка ефективності проведених заходів та коригування дій забезпечує аналіз досягнутого прогресу та вжиття заходів для виправлення недоліків та підвищення ефективності стратегії [28].

Сучасні підприємства працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, тому для вирішення поточних проблем повинні використовувати власні підходи та заходи. Оперативне реагування на тенденції змін у конкурентному середовищі та ефективне стратегічне маневрування підприємства досягається

завдяки впровадженню системи раннього виявлення конкретного сценарію, яка базується на використанні визначених показників [14].

Отже, система адаптації підприємства має за мету забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку ефективних внутрішніх структур. Для успішної адаптації важливий системний підхід, що охоплює всі сфери підприємницької діяльності та їхні підрозділи. Ключовим фактором ефективності адаптації є здатність підприємства своєчасно мінімізувати ризики, що виникають внаслідок негативних змін у зовнішньому середовищі. Процес адаптації підприємства до кризових явищ включає такі етапи: вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностика його системи управління; встановлення цілей; формування адаптивної стратегії, визначення форми адаптаційної реакції; призначення відповідальних за реалізацію відповідних адаптивних заходів з чітким розподілом повноважень та відповідальності; мотивація працівників до виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу; контроль та оцінка результатів провадження адаптаційних заходів та оцінка ефективності проведених заходів та коригування дій.

#### **1.4 Підходи та інструменти впровадження змін під час адаптації до кризових зовнішніх явищ**

Управління змінами - це сфера менеджменту, що охоплює стратегічне управління та антикризове управління, як один із його аспектів. Антикризовий менеджмент має ключове значення під час вирішення наслідків кризи та повного її усунення в компанії.

Управління змінами - це формування системи управління організацією, яка забезпечує її ефективність навіть при підвищеному ризику, вимагаючи від керівництва не лише використання різноманітних інструментів менеджменту, але й здатність передбачати та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [22].

Метою антикризового управління є не лише уникнення виникнення кризових ситуацій, але й розробка стратегій для ефективного функціонування в умовах кризи. Стратегія антикризового менеджменту передбачає низку послідовних заходів для виявлення кризових ситуацій, своєчасного попередження, пом'якшення їхнього перебігу та повного подолання різних видів криз.

Під час підготовки до можливих криз підприємство може розробляти плани та стратегії антикризових дій, що входять до сфери ризикменеджменту. Найбільш типові антикризові рішення для підприємств включають наступні пункти:

1) Пропозиції значних змін у діяльності підприємства можуть включати перегляд місії та цілей компанії, орієнтацію на нові ринки для збуту товарів і послуг або постачання сировини та матеріалів, впровадження сучасних концепцій управління та системи формалізованого довгострокового планування, а також використання аутсорсингу;

2) Зміни в організації фінансового управління можуть включати різноманітність заходів, таких як розширення спектру діяльності підприємства, перегляд форми бізнесу через проведення злиття або поглинання, залучення додаткових фінансових ресурсів, відкладення або подовження строків погашення фінансових зобов'язань, зменшення витрат, інвестування в нові технології для виробничих процесів, реінвестування, а також зміни у ціновій політиці;

3) Перегляд стратегій мотивації персоналу може охоплювати впровадження нових систем заохочення для працівників, підвищення рівня кваліфікації менеджерів, впровадження модульної системи відпочинку, розвиток корпоративної культури, посилення командної роботи, реорганізацію організаційної структури, а також прийняття непопулярних заходів, таких як скорочення робочого часу та зменшення зарплат;

4) Зміцнення контролю на підприємстві може включати в себе ряд заходів, таких як проведення додаткового фінансового моніторингу, систематичний нагляд за виконанням завдань, впровадження системи контролю якості товарів та послуг, посилення відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи, а також

ревізію функціонування виробничих одиниць незалежно від рівня їх самостійності [17].

Запропоновані заходи визначають основу для розробки антикризової стратегії підприємства. Для вибору належної стратегії необхідно аналізувати причини та масштаби кризової ситуації, визначати методи організаційної адаптації до нових умов, а також шляхи та джерела мобілізації ресурсів для подолання кризи.

Залежно від тривалості та інтенсивності кризової перебудови виділяють такі типові стратегії для підприємств (рис.1.9).

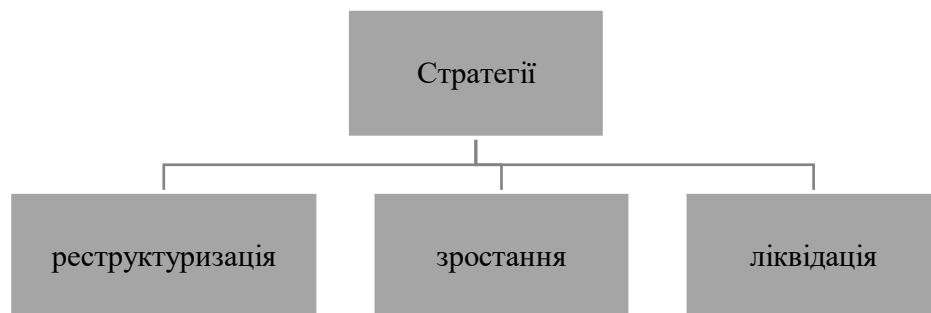


Рисунок 1.9 – Види антикризових стратегій підприємства

*Джерело: складено на основі [5;17;40]*

Стратегія реструктуризації спрямована на відновлення фінансової стійкості кризового суб'єкта з метою отримання конкурентних переваг у майбутньому. Стратегія зростання передбачає використання рішучих заходів для покращення або зміцнення конкурентних позицій підприємства з метою підвищення його ринкової вартості. Ліквідаційна стратегія – це варіант, що передбачає банкрутство підприємства у випадку обгрунтованої неможливості відновлення його платоспроможності [12].

Антикризові стратегії відповідають факторам, що викликали кризу, і мають відповідно налаштовуватися під їхні параметри. Підприємства можуть реагувати на зміни у своєму оточенні у превентивний або реактивний спосіб.

Практика антикризового управління свідчить про те, що криза може мати приховане походження, і її причини можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Тому ключовим інструментом стратегічного антикризового управління є превентивна діагностика кризової

ситуації на підприємстві, що дозволяє вчасно виявляти потенційні або існуючі проблеми та чинники кризи. Одним із фундаментальних засад для розроблення антикризової стратегії є SWOT-аналіз, який є ефективним засобом діагностики поточного стану на підприємстві та оцінки його фінансового потенціалу [22].

Мета проведення превентивної діагностики кризової ситуації в стратегічному управлінні підприємством полягає вчасному виявленні відхилень від плану реалізації антикризової стратегії та виявленні загроз розриву стратегічних планів через вплив непередбачуваних факторів, що можуть загострити кризову ситуацію.

Превентивне антикризове управління базується на передбачуваній підготовці до можливої кризи, включаючи оцінку ймовірності її виникнення, та передбачає постійний моніторинг якісних і кількісних, зовнішніх і внутрішніх параметрів діяльності підприємства з метою вчасного виявлення змін, що можуть призвести до кризової ситуації. Це спрямовано на перехід до більш вигідного стану, який характеризується покращенням показників [11].

Внаслідок складнощів у заходах антикризового управління керівники повинні:

- пояснювати персоналу цілі та очікувані результати використання інструментів ризик-менеджменту на підприємстві з ознаками кризової діяльності;
- пропагувати ідеї нової антикризової стратегії серед працівників.;
- залучати адекватні джерела фінансових ресурсів для впровадження антикризової програми;
- приймати рішення, спрямовані на вирішення питань організаційної структури підприємства у відповідності з новою стратегією його розвитку для виходу з кризи.

Вибір та реалізація антикризової стратегії діяльності підприємства дасть змогу зменшити ймовірність виникнення кризових ситуацій у майбутньому, зменшити розмір можливих утрат унаслідок поглиблення кризових явищ,

збільшити стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, посилити адаптаційні можливості підприємства [5].

Вибір антикризових інструментів розпочинається з аналізу ринкових умов збуту продукції, платоспроможності інвесторів, інвестиційної привабливості бізнесу та визначення потенційних загроз – як внутрішніх, так і зовнішніх. Зовнішні загрози включають санкції, а внутрішні можуть виникати через природні катаклізми, нові епідемії, темпи інфляції та коливання валютних курсів [16].

Розглянемо перелік основних заходів реагування (антикризових) на зовнішні загрози виникнення кризових ситуацій підприємств залежно від сфери діяльності підприємства. Для сфери послуг антикризові заходи включають:

- підтримка державою розвитку малого і середнього підприємництва;
- зменшення цін і тарифів на послуги;
- підвищення професійної компетентності обслуговуючого персоналу через додаткове навчання, тренінги та підвищення кваліфікації;
- стимулювання попиту на послуги певних видів у підприємствах галузі;
- зміна робочого режиму, зокрема збільшення часу приймання замовлень, включно з суботою та неділею;
- активне сприяння розвитку організаційно-правової форми, такої як створення нових «індивідуальних підприємців» у сфері послуг, включно з сімейним бізнесом [8].

Для банківської сфери антикризові заходи включають:

- підтримка з боку держави та Національного банку України;
- реструктуризація банківської системи, злиття та поглинання банківських установ;
- запровадження нових видів послуг, продуктів, оптимізація чисельності персоналу;
- відкликання ліцензії, що застосовується, коли діяльність банків може спричинити системну кризу через фінансові проблеми [11].

Для будівельної сфери антикризові заходи включають:

- значне кредитування будівельників шляхом викупу облігацій, гарантованих об'єктами завершеного або незавершеного будівництва;
- заохочення зростання кількості замовлень;
- адміністративне сприяння забудові вивільнених ділянок [24].

Для сфери роздрібної торгівлі антикризові заходи включають:

- збільшення активності ритейлерів у засобах масової інформації, використання антикризових маркетингових інструментів, реклами та PR, а також скорочення персоналу;
- коригування закупівельної політики та оптимізація асортименту [24].

Отже, в умовах невизначеності та змін у зовнішньому середовищі, ефективна адаптація підприємства вимагає своєчасних заходів. Незалежно від обставин, для успішної реалізації процесу адаптації, на підприємстві має бути відповідна підсистема, яка забезпечує організацію та впровадження цих заходів. Процес антикризового управління будується з урахуванням критеріїв раціонального використання ресурсів, досягнення максимальної ефективності і збереження часу. Ця система відома як технологія антикризового управління, яка полягає у виборі та застосуванні певної послідовності, комбінації методів, форм, механізмів та інструментів для розробки управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2.

# РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛУБНИМАШ» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

## 2.1 Загальна характеристика ПП «ЛУБНИМАШ», тенденції, проблеми та перспективи його розвитку

Приватне підприємство «ЛУБНИМАШ» має багаторічну історію. Від заснування у 1888 році маленької майстерні у м.Лубни Шурхіним Іцком Аврамовичем до позиції одного із провідних підприємств з проектування та виготовлення обладнання для зерна і зернопродуктів у 2024 році. Це одне з найстаріших підприємств України, що пережило купу економічних і політичних змін, криз, війну, наразі вже другу, але досягло значних висот у своїй галузі. «ЛУБНИМАШ» є першим українським заводом елеваторного обладнання, який отримав сертифікати відповідності для Європейського Союзу у квітні 2018 року, та довело на світових ринках, що українські виробники елеваторного обладнання не поступаються найкращим закордонним компаніям [59]

Організаційно-правова форма організації ПП "ЛУБНИМАШ" - приватне підприємство. Ккод ЄДРПОУ - 37504303 (zareєстровано 19.04.2011). Юридична адреса - Україна, 37500, Полтавська обл., місто Лубни, проспект Володимирський, буд. 110/1 [65].

Основний вид діяльності (КВЕД) – 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування. Інші види діяльності:

- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Виконавчий склад підприємства: засновник підприємства - Кудрик Марія Романівна, власник та голова наглядової ради - Кудрик Володимир Степанович, головний бухгалтер - Хоменко Олексій Васильович, директор - Плєскач Юрій Михайлович. Середня кількість працівників - 409 осіб, станов на квітень 2024 року - 450 осіб. Статут затверджено рішенням власника ПП «ЛУБНИМАШ» №42 від 09 березня 2016 року [65].

Наведемо основні фінансово-економічні показники підприємства, зазначені у звітах про фінансові результати підприємства за останні 3 роки (Додаток Д).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економіко-фінансових показників ПП «ЛУБНИМАШ», тис.грн

Показники	Рік		
	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	825 029	618 780	666 464
Чистий фінансовий результат (прибуток)	13 571	10 259	11 056
Власний капітал	114 290	104 031	114 290
Активи	408 422	346 847	408 422
Валовий прибуток	54 815	40 749	43 607
Прибуток до оподаткування	16 559	12 519	13 491
Витрати на оплату праці	94 313	94 137	92 249
Надходження авансів від покупців і замовників	750 237	755 146	808 535

*Джерело: складено на основі (Додаток Д)*

Для характеристики ринкових параметрів підприємства охарактеризуємо його цільовий ринок та стратегію маркетингу і продажів. Конкуренти на вітчизняному ринку:

- ТОВ “KMZ Industries” - постачальник комплексних рішень для зберігання та обробки зерна в Україні. Компанія виготовляє силоси на плоскому та конусному днищі, зерносушарки Brice-Baker та ДСП, транспортне обладнання сепаратори та допоміжне обладнання.
- ТОВ “Елеваторні системи” - це відносно молода сучасна компанія з міста Дніпра, що займається виробництвом елеваторного обладнання.
- ТОВ “Деметра” - компанія, що вже 20 років успішно виконує проєкти з будівництва та реконструкції елеваторних потужностей по всій Україні. здійснює реалізацію запасних частин і сервісне обслуговування зерносушарок американських виробників.
- ТОВ “ЮгЕлеватор” - компанія, що входить у топ-5 провідних вітчизняних заводів з виробництва елеваторного обладнання. Підприємство розробляє як серйну номенклатуру, так і нестандартне обладнання за індивідуальними специфікаціями замовника.
- ТОВ “ССС” - підприємство з міста Одеси, що пропонує послуги з виробництва обладнання для приймання, транспортування, очищення, сушіння та зберігання будь-яких видів зернових культур.

ТОВ “Зернова столиця” - компанія у складі корпорації Grain Capital, європейського виробника обладнання для переробки та зберігання зерна. Ключовими видами діяльності Зернової столиці є виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, машин і устаткування для сільського та лісового господарства та харчових продуктів і напоїв. Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, оброблення металів та нанесення покриття на метали тощо.

Клієнти підприємства лише на українському ринку налічують понад 150. Більшість з них щороку повертаються з новими замовленнями, залишаються задоволені якістю продукції та швидкістю виробництва. Переважають клієнти з Полтавського, Сумського та Київського регіону, також великий відсоток становить Хмельницький та Черкаський. Серед найбільших за показниками об'єму зберігання та довжиною транспортерів клієнтів ТОВ “ВІТЧИЗНА” Сумський регіон; ТОВ

"КРОЛЕВЕЦЬКИЙ ККЗ", Сумський регіон; ТОВ "ВРОЖАЙ", Сумський регіон; ПП "ВІКТОР І К", Кіровоградський регіон. Можна зробити висновок, що цільовим ринком ПП "ЛУБНИМАШ" є підприємства-замовники з Сумського регіону.

*Цільовий ринок "ЛУБНИМАШ"* - промислові підприємства та сільське господарство України. Завод розглядає варіанти виходу на експортні ринки, але у зв'язку із політичними та логістичними змінами, спричиненими воєнними діями, головним ринком є Україна. Основна ніша - виготовлення обладнання для транспортування та зберігання зерна. Щодо конкурентного середовища, "ЛУБНИМАШ" входить до трійки провідних вітчизняних заводів елеваторного ринку за обсягом побудованих в Україні потужностей. Однак конкуренція зараз досить висока, оскільки експорт скоротився і тепер кожен завод прагне вибороти увагу замовника. Конкуренти на європейському ринку: Riela, Mysilo, Tornum, Symaga, Simeza, Buhler, Bonfanti, Strahl, Stela, Silomaster, GSI, AGI і тд.

Щодо *стратегії маркетингу та продажів*: ПП "ЛУБНИМАШ" має сильний бренд, вибудований методично та плідно за 136 років існування, компанія бере участь у конференціях та виставках для розширення клієнтської бази та збільшення ринків збуту продукції. Наприклад, компанія взяла участь у найпотужнішій світовій виставці для провідних представників агробізнесу AGRITECHNICA. Ця виставка відіграє ключову роль у сільськогосподарському секторі, збираючи фахівців, виробників і постачальників з усього світу. Компанія не використовує соціальні мережі, рекламу чи поштові розсилки у своїй маркетинговій стратегії. Їх цільова аудиторія специфічна, тому знайомства, гарна репутація, позитивні відгуки постійних клієнтів, постійне, дружнє спілкування із замовниками, вміння заповнювати їх, що потрібно обирати продукцію "ЛУБНИМАШ" - ключові інструменти маркетингу підприємства. Щодо співробітників відділу продажів, їх умовно можна поділити на польових та офісних менеджерів. Польові займаються організацією активних продажів обладнання у закріплених областях, виїжджають до замовників для проведення зустрічей та перемовин, активно ведуть базу замовників, готують комерційних пропозиції, договори та рахунки на поставку

обладнання. Офісні менеджери допомагають у підготовці комерційних пропозицій та договорів чи рахунків, організують комунікацію з іншими підрозділами заводу.

Для глибшого розуміння діяльності ПП «ЛУБНИМАШ», розглянемо спектр послуг заводу. [59; 60]

Таблиця 2.2 - Спектр послуг ПП «ЛУБНИМАШ»

Напрямок	Послуги/продукція
Виробництво обладнання для зберігання зерна	силоси із пласким дном для зернових; силоси з конусним дном для зернових та сипких вантажів; система завантаження залізничних вагонів для зернових, олійних та сипких вантажів; силоси цільнозварні для борошна та цементу; бункери завантаження автотранспорту для зернових, олійних та сипких вантажів; бункери для комбікорму; естакада бункерів автовідвантаження
Виробництво обладнання для транспортування	транспортери ланцюгові (редлери) для зернових та сипучих вантажів; норії ковшові стрічкові/ланцюгові для зернових та сипучих вантажів; транспортери стрічкові для зернових, сипучих вантажів без налипання; конвеєри гвинтові (шнекові); стрічкові завантажувальні пристрої; зачисні шнекові та ланцюгові конвеєри.
Виробництво обладнання для сушіння:	шахтна зерносушарка для зернових та олійних; зерносушарки з 2 пальниками для зернових та олійних; зерносушарка порційна для зернових та олійних.
Виробництво обладнання для очищення	сепаратор ротаційного типу У13-АСК
Виробництво металоконструкцій та допоміжного обладнання:	завальні ями; транспортні мости; естакади завантаження залізничних вагонів та естакади завантаження автотранспорту; опори транспортних мостів; норійні вишки; вентилятори відцентрові; шлюзові затвори, циклони тощо.
Автоматизація	автоматизована система керування елеватором; автоматизована система керування зерносушаркою; система керування зачисними конвеєрами; автоматизація зернових потоків.

*Джерело: складено на основі [59; 60]*

Технологічна база дозволяє проводити на підприємстві весь цикл виробництва, продукція щоразу виготовляється як індивідуальне замовлення, а не партіями на склад. Переоснащення виробництва допомогло заводу стати одним із лідерів з будівництва нових сучасних елеваторів для зберігання зерна. Виробничі лінії оснащені сучасними металорізальними верстатами з цифровим програмним управлінням, новими обробними центрами, прокатними станами, обладнанням для розкрою металу на базі плазмових та лазерних технологій тощо.

З початком повномасштабного вторгнення на території країни змін зазнали підприємства усіх рівнів та сфер. Значною мірою постраждав і аграрний сектор. Посівні площі на території України скоротилися на 20% порівняно з 2021 роком, пошкоджено виробничі будівлі, обладнання, перервано логістичні ланцюги тощо [61]

Ці зміни не обійшли стороною і ПП «ЛУБНИМАШ». Рівень експорту, який до 2022 року був 40%, різко впав, підприємство зупинило свою роботу на певний період, скасувалися заплановані міжнародні партнерства, передплачені замовлення. Але поряд із проблемами, які виникли з початком повномасштабного вторгнення, з'явився і ряд можливостей. «Тенденції розвитку підприємства досить високі і, як би це дивно не звучало, війна навіть позитивно впливає на них», - зазначає власник і голова наглядової ради заводу Володимир Кудрик.

Іноземні організації надають гранти для аграрного сектору через війну. Зокрема, ЄС, Фонд ООН з продовольства та сільського господарства, Світовий банк та USAID. Це чудова можливість розвитку підприємств, оскільки гранти покривають фінансові витрати на розвиток та модернізацію, забезпечують технічною допомогою та консультуванням, відеривають доступ до нових ринків та забезпечують стабільність, якої так мало в сучасних умовах [62].

USAID (Агентство США з міжнародного розвитку), провідна установа Уряду Сполучених Штатів Америки з виконання програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги, співпрацює з Україною з 1992 року, підтримуючи в зміцненні стійкості, резистентності та збереженні територіальної цілісності. Станом на лютий 2024 року, агентство надало 42 програми підтримки Україні у

довгостроковому розвитку [63]. Одним із проєктів USAID є USAID AGRO. Програма з аграрного і сільського розвитку, метою якої є прискорення економічного розвитку сільських громад України, що потребують найбільшої підтримки. У статті Міністерства аграрної політики та продовольства України 21 лютого 2024 року було зазначено, що програма надасть 5,6 млн грн фінансування неурядовим, правозахисним, бізнес-асоціаціям або юридичним компаніям [63].

ПП «Лубнимаш» усвідомлює перспективи участі в грантах, і розуміє, що саме вони можуть слугувати поштовхом до виходу на нові ринки та забезпечити завод необхідним додатковим інвестиціями. Підприємство вже подавалося на гранти, що надають фінансування для оновлення обладнання. Станом на квітень 2024 року було подано заявку на проєкт ЗПК-IBR-001 "Інвестиції для стійкості бізнесу". Чому цей грант є гарною можливістю розвитку машинобудівного заводу? За останні роки на ПП «ЛУБНИМАШ» значно погіршилася ситуація з наймом кваліфікованого персоналу, здатного працювати на верстатах для обробки металу (наприклад: токарі, фрезувальники, оператори верстатів з програмним керуванням, тощо). Проблема пов'язана з небажанням випускників шкіл вступати до фахових коледжів. Підготовка таких фахівців займає значний проміжок часу, але натомість дає змогу виготовляти складні деталі з металів для машинобудівної галузі. Маючи значний попит на обробку металу ПП «ЛУБНИМАШ», як машинобудівний завод, намагається залучати сторонніх виробників, але не завжди отримують якісний результат. Доступ до проєкту «Інвестиції для стійкості бізнесу» дозволить підприємству швидше пройти етапи модернізації верстатів по обробці металу. Що в свою чергу призведе до підвищення обсягів випуску обладнання, що виготовляється під брендом «ЛУБНИМАШ».

У сільськогосподарському секторі ключовим інструментом до постійного розвитку є модернізація виробництва. Власник і голова наглядової ради зазначив, що наразі головним завданням підприємства є перехід у виробництві на інноваційні технології європейського зразка. Планується розробка таких технологій, що значно підвищать конкурентноспроможність ПП «ЛУБНИМАШ» на ринку, в довгостроковій перспективі скоротять витрати на виробництво (в першу чергу,

кадрові) і зроблять підприємство сильним гравцем міжнародного рівня. Допомагати із переоснащенням виробництва, розробкою технологій буде допомагати молоде харківське підприємство. І хоча раніше ПП «ЛУБНИМАШ» зверталося за допомогою у модернізації до японських спеціалістів, зараз було зроблено ризиковане, але перспективне рішення працювати з українськими технологами. Саме цей процес переходу на нові технології є величезною перспективою ПП «ЛУБНИМАШ».

Перспективи виробництва підвищуються у неочікуваних напрямках. У 2023 році найбільше замовлень надійшло від середніх фермерів. З початку війни сегмент невеликих господарств, в більшості у правобережній і центральній Україні, у кого взагалі не було місць для зберігання зерна, зрозуміли цінність елеваторів, які виготовляє завод. Зростає попит на переробку та будівництво переробних підприємств. ПП «ЛУБНИМАШ» активно підписує контракти з холдингами, зокрема Полтавської та Черкаської області. Заступник директора з комерційних питань Олександр Плєскач передбачає зріст попиту на будівництво сушильних комплексів. Чимало підприємств зрозуміли цінність власного сушіння. ПП «ЛУБНИМАШ» було лідером продажів сушарок останні три роки, а у 2023 році взагалі кратно перевершили встановлений рекорд [64]. Останні два роки підприємство отримує багато нестандартних замовлень, що свідчить про тенденцію до інновацій. У 2023 році було виготовлено утеплені норії, пристрої, що використовуються для вертикального підйому зерна, з нержавіючої харчової сталі. Спеціальною умовою було те, щоб норія проходила по відкритих та закритих зонах, і для того, щоб не втрачалася температура, було виготовлено утеплені версії. Це був дуже цікавий і нетиповий досвід заводу, але клієнт залишився задоволений і його завод з переробки ріпаку вже активно функціонує.

Поряд із низкою перспектив розвитку, ПП «ЛУБНИМАШ» має чимало проблем. Більшість з них посилюються у воєнний час.

Першою і найголовнішою проблемою є кадровий голод. Вже з 1974 року підприємство циклічно потерпає від нестачі кваліфікованих спеціалістів. Перш за все це пов'язано зі складністю здобуття освіти, частка вузькопрофільних

спеціалістів у сфері машинобудування та агро-промисловості надзвичайно низька. Кваліфіковані спеціалісти зараз на вагу золота і більшість працює у великих холдингах державного рівня та корпораціях. Через високий попит і низьку пропозицію на ринку праці у цій сфері, здібним працівникам пропонують високі заробітні плати у великих організаціях. На жаль, ПП «ЛУБНИМАШ» не має можливості виплачувати колосальні заробітні плати для стимуляції персоналу переходити працювати до них. Полтавська область, на території якої розташоване підприємство, значно просідає в економічному та освітньому розвитку. Раніше в місцевих закладах, наприклад ПТУ-13 «Лубенський професійний коледж» набирали групи верстатників широкого профілю і потім їх забезпечували роботою на ПП «ЛУБНИМАШ». Зараз групи не набираються, що стає все більшою проблемою щороку. Керівництво забезпечує дуже зручні умови оплати, бонусну систему та систему винагород у вигляді надання житла за певні здобутки та певний стаж роботи. Однак бажаючих змінювати роботу у холдингах столиці чи інших великих міст на підприємство у маленькому місті Лубни з низьким рівнем розвитку – немає, і це логічно. Для того, аби вирішити цю проблему ПП «ЛУБНИМАШ» на регулярній основі співпрацює із закладами освіти різного рівня (коледжі, професійні училища, Полтавський державний аграрний університет, Сумський національний аграрний університет). Окрім цього на підприємстві запроваджено свою систему освіти персоналу. Проводиться навчання працівників-новачків з повного нуля, за умови підписання згоди. Для таких працівників спеціально розробляються індивідуальні плани навчання, узгоджується план адаптації співробітника та пропонується наставництво (Додаток Б, Додаток В). Таким чином організація забезпечує себе самостійно освіченими кадрами.

Ключовими ресурсами існування і якісного функціонування підприємства є матеріали. Для того, щоб завод був спроможний виготовити елеватор, окрім оснащеного цеху потрібні різноманітні металеві конструкції, спеціальні суднобудівні матеріали, ланцюги, шнури тощо. На жаль, металургічна сфера України ще теж недостатньо розвинена, тому матеріали надходять з-за кордону. Деякі комплектуючі або взагалі не виготовляються на території країни, або ж

виготовляються низької якості. Тому ПП «ЛУБНИМАШ» обирає не ризикувати репутацією та відповідністю вимогам фінальної продукції, беручи матеріали вітчизняного виробника. В умовах війни процеси замовлення та доставки матеріалів погіршилися і з логістичної причин, і з комунікаційних, і політичних. Чимало проблем виникає під час доставки: пройти увесь бюрократичний ланцюг, оформити необхідну документацію, пройти перевірки, отримати дозвіл на завезення матеріалів на територію країни тощо. Усе це займає багато ресурсів і головне – часу, який потрібен на процеси виробництва.

Наступною проблемою є загальна недорозвиненість сфери машинобудування. Україна – більш аграрна держава, починаючи зі сприятливого клімату та родючих земель і закінчуючи тим, що історично країна мала велику кількість сільськогосподарських підприємств. Сфера машинобудування значно потужніша за кордоном. Глобалізація, доступ до технологій, кращі технології, автоматизація та інші чинники впливають на це. Для європейських спілок аграріїв характерний процес синергії, обговорень інвестицій, проведення конференцій та можливості спільного розвитку. В цьому питанні Україна ще більш консервативна держава. В межах цієї проблеми варто зазначити її підпункт - відсутність кооперації. ПП «ЛУБНИМАШ» важко дається підтримувати здорову конкуренцію і будувати партнерства з іншими підприємствами. У разі виникнення питань щодо технологій, або бажання створити спільний проєкт – ймовірність отримати негативну відповідь на таку пропозицію від заводів-гравців на ринку дуже висока. Заступник директора з комерційних питань Олександр Плескач, зазначає, що часто не виходить виготовити усю партію самостійно, взяти усе замовлення без використання побічних послуг. А укласти партнерства з організаціями, що готові разом працювати – важко.

Незважаючи на ряд проблем, з якими стикається підприємство, завдяки величезному досвіду та вмінню приймати правильні управлінські рішення, «ЛУБНИМАШ» діє чітко, структуровано і має план дій щодо покращення ситуації стосовно кожної з описаних проблем. Про це свідчать і процеси виробництва на цехах, і проведені розмови з власником, начальниками відділів, заступником

директора, фахівцем з оцінки, навчання та розвитку персоналу, і показники фінансової звітності підприємства.

## 2.2 Види криз за історію функціонування ПП «ЛУБНИМАШ»

ПП «ЛУБНИМАШ» зазнавало чимало криз, особливо за останні 22 роки свого постійного розвитку і модернізації. Більшість з них були макроекономічними і напряду пов'язані із геополітичними та логістичними змінами в країні та світі. Однак, як машинобудівний завод, ефективність роботи, обсяги продажу та репутація якого напряду залежать від технологій та виробництва, ПП «ЛУБНИМАШ» зазнало значного впливу і мікроекономічних криз. Провівши ряд обговорень із власником, директором та заступником директора ПП «ЛУБНИМАШ» було визначено 5 найвпливовіших криз за період 2002-2024 роки.

Почнемо з 2002 року. Володимир Степанович Кудрик, місцевий бізнесмен, що до цього володів частиною акцій підприємства, викупляє його повністю і ставить перед собою і згодом перед новою командою мету - вивести ПП «ЛУБНИМАШ» із кризи і зробити з нього європейське підприємство. Старі неоснащені виробничі цехи, безвідповідальні працівники, що дозволяють собі пиячити на робочому місці та обкрадати завод, відсутність ремонту та комп'ютерів на території, а головне - байдуже керівництво, що поставило для себе крапку на існуванні заводу, використовуючи застарілі методи управління. Мікроекономічна явна організаційно-управлінська та виробнича криза 2002 року стала початком колосального росту та розвитку ПП «ЛУБНИМАШ». Спочатку було звільнено усіх, хто не мав бажання працювати і щось змінювати: 6 осіб з керівних посад, працівників, які були офіційно влаштовані за документацією, отримували заробітну плату, але фактично не працювали та працівників, що пиячили і виконували свою роботу на мінімум. Для нової команди керівників сфера машинобудування була чимось новим і незнайомим, вони навіть не розуміли потужність цехів, на що здатен завод, однак у них було більше - знання, як ефективно управляти організацією і

велике бажання вивести “ЛУБНИМАШ” на колосально новий рівень. На той момент елеваторний ринок відчував гостру потребу в якісному обладнанні за доступною ціною. 95% з того, що продавалося, було імпортом, і Володимир Степанович Кудрик поставив собі за мету стати українським конкурентом європейським виробникам. Головним ключем до успішного виходу із кризи 2002 року став нестандартний управлінський підхід, який Володимир Кудрик порівнює із принципом роботи опалювальної системи. Для того, аби зрозуміти, де саме проблеми на виробничих цехах, що потрібно змінювати і покращувати - було надано удар в усіх напрямках одночасно. ПП “ЛУБНИМАШ” виграв тендер на виготовлення обладнання для французької компанії Malteurop на солодовню в Чернігівській області. Враховуючи, що криза була і організаційною і виробничою, це рішення було дуже ризикованим. Однак саме в процесі виконання замовлення стало зрозуміло, де прогалини у виробництві, які згодом було ліквідовано. Цей досвід довів колективу, що він може успішно дотримуватися високих вимог якості обладнання. Підвищилася командна згуртованість, продуктивність роботи, здатність працювати у стресових ситуаціях. Французький інженер перший повірив в успіх підприємства, залишився задоволений якістю обладнання і став одним із найбільших партнерів. Інформація про цю поставку швидко розповсюдилася серед учасників галузі та замовників. Темпи розвитку підприємства зростали в геометричній прогресії: у 2010-му році обсяги виробництва перевищували показники 2002-го у 12 разів, а у 2017-му — більш ніж у 90 разів, зараз ці темпи досягають колосального рівня [67].

Друга криза – явна макроекономічна фінансово-економічна криза 2008 року, що почалася в іпотечному сегменті США, перейшла у фінансовий сектор і дуже вплинула на світову економіку. Прихід кризи в Україну став очевидним восени 2008 року після повідомлень ЗМІ про істотне скорочення попиту на залізо та сталь, що призвело до зменшення обсягів експорту та надходження валюти до української економіки. Завод використовував у виробництві лише імпортні матеріали, через зниження вартості національної валюти, витрати на них зросли. Погіршення фінансової ситуації клієнтів вплинуло на скорочення замовлень, рівень експорту

став відчутно нижчим. У 2008 році впала ліквідність підприємства та обсяги виробництва, збільшилися обсяги зберігання невикористаної продукції. Для подолання кризи не було вжито радикальних заходів, керівництво розуміло, що ці зміни занадто глобальні і передбачити розвиток подій важко. Однак було проаналізовано та покращено виробничі процеси: скорочення запасів матеріалів, налагодження системи забезпечення ресурсами, вихід на нових постачальників, які пропонують нижчу вартість матеріалів, зміна робочих годин, з метою зниження витрат на оплату праці. Було покращено технології виробництва, забезпечувалося постійне навчання персоналу. Вже під час цієї кризи керівництво обговорювало можливості впровадження ощадливого виробництва з метою оптимізації роботи цехів та зменшення витрат. Але на той момент підприємство ще не було готово до цих змін: недостатньо знань про систему, невідповідний персонал, нестабільність на виробництві [67].

Третя криза – 2014 рік, явна макроекономічна та політична криза. Саме цього року Україна стикнулася з найбільшими викликами за 21-е століття через політичні зміни, військовий конфлікт на Сході, анексію Криму Росією та різким падінням економічних показників, викликаних цими факторами. Реальний ВВП країни впав на 6,8%, висока невизначеність у всіх сферах держави призвела до різкого зростання попиту на іноземну валюту та знецінення гривні [68]. Рівень експорту ПП “ЛУБНИМАШ” до 2014 року становив 40%, з яких 30% - Росія. З початку політичного конфлікту країна-агресор з негативними коментарями відмовилася співпрацювати з “ЛУБНИМАШ” та заборонила імпорту ряду товарів. Усі зв’язки з Росією та Білоруссю було повністю розірвано з 2014 року. Оскільки більшість поставок проходили через територію агресора і найбільші замовники були саме там, відчутно скоротилися обсяги виробництва та реалізації продукції. Однак в період кризи українська земля нагородила хорошим врожаєм олійних та зернових культур. Сільськогосподарське виробництво зросло на 2,8%, і ПП “ЛУБНИМАШ” як машинобудівний завод, що виготовляє елеватори для зберігання зерна та обладнання для переробки, не залишився без роботи [68]. Тимчасово було зміщено фокус на імпорту, розширено асортимент продукції, підлаштований під

тогочасні вимоги клієнтів. З'явилися нові постачальники та замовники у Молдові, почався імпорт через їх територію. Згодом з'явилися партнери з Казахстану, Узбекистану, Франції, Бельгії, Німеччини та навіть Африки. Криза 2014 року сильно вдарила по показникам підприємства, яке раніше здебільшого було орієнтоване на Росію, але чітко показала, що українські підприємства можуть працювати без цієї країни ще краще.

Четверта криза підприємства була нетиповою, але впливовою. У 2016 році завод стикнувся із неявною мікроекономічною техніко-технологічною та організаційно-управлінською кризою. Щорічний аудиторський аналіз вказував на високий рівень показників (особливо, чистий дохід від реалізації продукції). Виробництво продовжувалося звичними темпами, стабільними обсягами, навчання персоналу проходило регулярно, і навіть оновлювалося обладнання, додавалися нові види продукції, але змін не було. Підприємство прагнуло росту, збільшення обсягів виробництва та продажів, а нічого не виходило. Тут і прийшла нова неявна криза. Бо зупинка рівня розвитку, незмінність показників - це теж криза, і часто саме ця вона може спричинити повільний занепад бізнес-організації. Керівництвом було прийнято рішення вивчати систему ощадливого виробництва (Lean) та поступово впроваджувати її на ПП «ЛУБНИМАШ» [67].

Ощадливе виробництво (американська назва виробничої системи Toyota) - це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється точно відповідно до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями [67]. Мета концепції ощадливого виробництва - позбутися зайвих втрат і досягти максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів.

Було обрано 2 менеджерів відділу продажу та 1 співробітника відділу управління персоналом, які регулярно відвідували конференції, семінари з метою вивчення цієї концепції менеджменту. Згодом ці працівники проводили навчання всередині колективу. Власник підприємства, директор та його заступник у свою

чергу відвідували виставки, на яких були присутні представники закордонних компаній, що активно використовують цю систему у виробництві. Процес впровадження цієї методології повільний, адже потребує змін у багатьох напрямках, зокрема у роботі кожного відділу, тому з 2016 року “ЛУБНИМАШ” крок за кроком прямує до ощадливого виробництва.

Розглянемо показники, за якими оцінюється ощадливість підприємства ПП “ЛУБНИМАШ”:

- Робота з постачальниками
- Підвищення якості продукції
- Вивчення вимог споживачів
- Використання системи витягування
- Зниження витрат
- Наявність 5С
- Наявність і якість пропозицій
- Згуртованість співробітників
- Залученість вищого керівництва
- КРІ-ключові показники ефективності
- Наявність філософії ощадливого виробництва
- Наявність стратегічного управління

Показники оцінюються за шкалою від 0,0 до 9,0, де 9,0 - найвищий (найкращий) рівень. За цими параметрами щороку оцінюється ощадливість виробництва і додається у звітності. Приклад результатів за 2022 рік наданий у Додатку В.

Останньою і однією з найзначніших за своїми наслідками кризою є явна макроекономічна криза 2022 року, під час якої найбільше постраждали виробнича та кадрова підсистеми. Повномасштабне вторгнення Росії на територію України, скорочення національного продукту майже втричі за рік, скорочення ВВП на 29% та багато інших масштабних змін. Першою реакцією підприємства на воєнні дії було припинення роботи заводу і відправлення працівників в умовну відпустку на

2 тижні. В цей період керівництво фокусувалося на переговорах із закордонними замовниками, обговореннях нових управлінських рішень в умовах війни. Завдяки пристосованості підприємства до кризових явищ, ПП “ЛУБНИМАШ” швидко відновило роботу в нових реаліях. На 2022 рік планувалося будівництво двох найбільших цехів заводу з високоточним, професійним обладнанням, але навіть рух російських військ на Сумщині, що відносно недалеко від Лубен, не зупинив завзятих підприємців. Вже 10 березня ПП “ЛУБНИМАШ” разом із сумськими та дніпровськими партнерами розпочали глобальні роботи на новому цеху.

Найбільше криза вразила сферу управління кадрами. 50 працівників чоловічої статі було мобілізовано (деякі пішли добровільно). Серед них був головний інженер підприємства, людина, яка працювала на заводі більше 10 років, знала усе зсередини і була правою рукою керівництва. 5 працівників наразі вже віддали своє життя, захищаючи нашу країну. Оскільки знайти кваліфікованих спеціалістів у сфері машинобудування дуже складно, можна впевнено сказати, що криза 2022 року є у більшій мірі кадровою. Для вирішення цього питання було домовлено із державними органами та оформлено документацію про включення ПП “ЛУБНИМАШ” до складу об’єктів критичної інфраструктури. Таким чином керівництво забронювало певний відсоток своїх працівників. Підприємство позбавилося більшості закордонних партнерств, з 2022 року і на даний момент залишилися 4 замовники - з Молдови та Франції. Однак збільшився відсоток вітчизняних замовників, а завдяки відносно безпечному географічному положенню завод навіть почав виготовляти деталі для відновлення підприємств-конкурентів, що постраждали через обстріли. Було обрано стратегію диверсифікації виробництва, диверсифікації ринків (і український, і закордонний), впроваджено нові системи винагород персоналу (надання житла переселенцям та працівникам зі стажем, бонуси до виплат).

Проаналізуємо зміну показників у 2022 році, порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ПП “ЛУБНИМАШ” за 2021-2022 рр.

Показник	Рівень по рокам		Зміна, %
	2021	2022	
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	51 303	35 489	0,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	162	7	0,04
Власний капітал	104 031	114 290	1,1
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33 751	18 250	0,5
Валовий прибуток	43 607	40 749	0,9
Чистий дохід від реалізації продукції	666 464	618 780	1,1
Прибуток від операційної діяльності	12 616	13 616	1,1

*Джерело: складено автором на основі (Додаток Д)*

Можемо зробити висновок, що на кінець 2022 року було помітне зменшення валового прибутку та чистого доходу від реалізації продукції, що вказує на певні труднощі у продажах та збільшення витрат. Водночас, збільшення власного капіталу та прибутку від операційної діяльності свідчить про покращення фінансового стану підприємства. А зниження дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на поліпшення управління боргами, що, на нашу думку, прямо пов'язано із ризиками, викликаними повномасштабним вторгненням. У період, коли в одну хвилину можна лишитися всього майна дуже небезпечно залишатися з борговою зобов'язаністю.

Однак підприємство вчасно вжило вищезазначені заходи, на кінець 2022 року показники вже були дещо кращими, а динаміка показників доходності і прибутковості у 2023 році стала навіть кращою, ніж за попередні 3 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз показників прибутковості ПП “ЛУБНИМАШ” за 2022-2023 рр.

Показник	Рівень по рокам		Зміна, %
	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	618 780	825 029	1,3
Прибуток від операційної діяльності	13 617	17 072	1,3
Валовий прибуток	40 749	54 815	1,3

*Джерело: складено автором на основі (Додаток Д)*

Отже, проаналізувавши 5 найвпливовіших криз за останні 22 роки існування ПП «ЛУБНИМАШ», визначивши їх види та заходи, що були вжиті для подолання, можна зробити висновок, що підприємство успішно побудувало систему реагування на кризові явища. З кожним наступним переломним етапом «ЛУБНИМАШ» ставав більш гнучким до змін, а керівництво краще розуміло, як діяти в нових умовах. Головними правилами підприємства є постійне навчання персоналу, якісна комунікація, відповідальність перед кожним замовником, що впливає на їх збільшення, диверсифікація (виробництва та ринків) і, звісно, впровадження системи ощадливого виробництва.

### **2.3 Процес адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ, інструменти адаптації**

За 130+ років функціонування ПП «ЛУБНИМАШ» стикнулося з чималою кількістю криз. Вміння аналізувати причинно-наслідкові зв'язки їх появи, швидко реагувати на зміни призвело до формування статичних адаптивних реакцій підприємства на зовнішні впливи. Цей вид адаптації передбачає існування вже здобутих властивостей на підприємстві, завдяки яким воно змогло адаптуватися до середовища раніше.

Гнучкість – головна характеристика ПП «ЛУБНИМАШ». Усі рішення щодо виробництва, впровадження нових методологій, закупівлі обладнання, які приймаються зараз – робляться на перспективу, з метою запобігання кризових явищ та збереження конкурентної позиції на ринку.

Можна впевнено стверджувати, що за стратегією підприємство використовує вид адаптації, спрямованої на розвиток. Для того, аби не було потреби застосовувати інструменти адаптації для виживання, керівництво заводу заздалегідь продумує план превентивних дій.

Власник та голова наглядової ради Володимир Степанович Кудрик у персональній розмові зазначив, що його головна мета, як управлінця, – завжди прораховувати наперед (де це можливо) і бути на крок попереду конкурентів, технологій, змін зовнішнього середовища. Для цього на підприємстві регулярно проводиться оцінка та моніторинг параметрів, які формують «кризове поле» та становлять загрозу виникнення кризи. Найбільший акцент робиться на аналіз зовнішнього середовища за допомогою моделі «5 сил» М. Портера.

Процес вибору інструментів адаптації досить обширний. Для того, аби зрозуміти, який з них краще використати у тій чи іншій ситуації в першу чергу проводиться аналіз ринкових умов збуту продукції, оцінка інвестиційної привабливості підприємства та потенційних загроз.

Розглянемо найефективніші інструменти адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ. Структуруємо інформацію в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Інструменти адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ

Інструмент адаптації	Опис
Модернізація	<p>З метою збереження конкурентної переваги і уникнення копіювання технологій, що використовуються на виробництві, ПП "ЛУБНИМАШ" систематично вдосконалює своє обладнання як проактивну реакцію на кризові ситуації.</p> <p>Володимир Кудрик, голова наглядової ради підприємства, переконано стверджує, що своєчасне впровадження новітніх методологій у виробництво, а також модернізація виробничих засобів, є ключовими інструментами для запобігання виникненню кризових ситуацій.</p>

## Продовження таблиці 2.5

Реінжиніринг	Для ПП «ЛУБНИМАШ» цей процес використовується для переосмислення та оптимізації виробничих процесів з метою підвищення ефективності виробництва обладнання для агропромислового комплексу. Він включає удосконалення логістичних процесів, оптимізацію ланцюга постачання, впровадження нових технологій виробництва та автоматизацію певних етапів виробничого процесу.
Диверсифікація ринків	ПП "ЛУБНИМАШ" активно використовує стратегію диверсифікації ринків. Замість очікування поліпшення економічної ситуації на внутрішньому ринку України, завод активно розглядає можливості експорту та встановлення зручних партнерств за кордоном. Керівництво вважає: «Поки на одному ринку можливості скорочуються – з’являються перспективи на іншому, тому потрібно знати як і куди зміщувати фокус».
Диверсифікація асортименту продукції	Для того, аби забезпечити потреби усіх цільових сегментів ринку, «ЛУБНИМАШ» надає різні види продукції та послуг: від елеваторного обладнання до консультацій та технічного обслуговування.
Впровадження методології ощадливого виробництва	З 2016 року підприємство займається впровадження методології Lean у виробництві. Це один із найефективніших інструментів адаптації проактивного формату, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, ефективно використовувати ресурси та зменшувати витрати, що запобігає виникненню виробничих криз. У Додатку Г - Положення про створення команд для впровадження програми «Ощадливе виробництво» детально описано команди, що створюються окремо для проведення дослідної роботи виробничої діяльності та контролю впровадження методології (Додаток Г).

Продовження таблиці 2.5

Постійне навчання персоналу	Власник заводу Володимир Кудрик виділив, що саме навчання запобігає процесам стагнації та виникненню криз. Без моніторингу змін на ринку, виходу нових технологій та регулярного проходження курсів, менторських програм неможливо вижити на сучасному ринку машинобудування. Варто зазначити, що кадровий відділ наразі активно займається додатковим навчання жінок з метою збільшення їх частки у структурі персоналу.
Гнучка організаційна культура	На підприємстві створена адаптивна до змін організаційна культура, яка сприяє інноваціям та зацікавленості кожного працівника у розвитку підприємства.

*Джерело: складено автором*

Інновації та впровадження новітніх технологій у виробництві – головний ключ до запобігання загроз можливих кризових явищ. Проаналізувавши процес адаптації «ЛУБНИМАШ» та його основні інструменти, можна визначити, що модернізація виробництва та інноваційні проекти – головний ключ до мінімізації впливу зовнішніх змін на діяльність підприємства.

Пропонуємо розглянути організаційно-економічну модель впливу можливого інноваційного проекту на запобігання загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємстві.

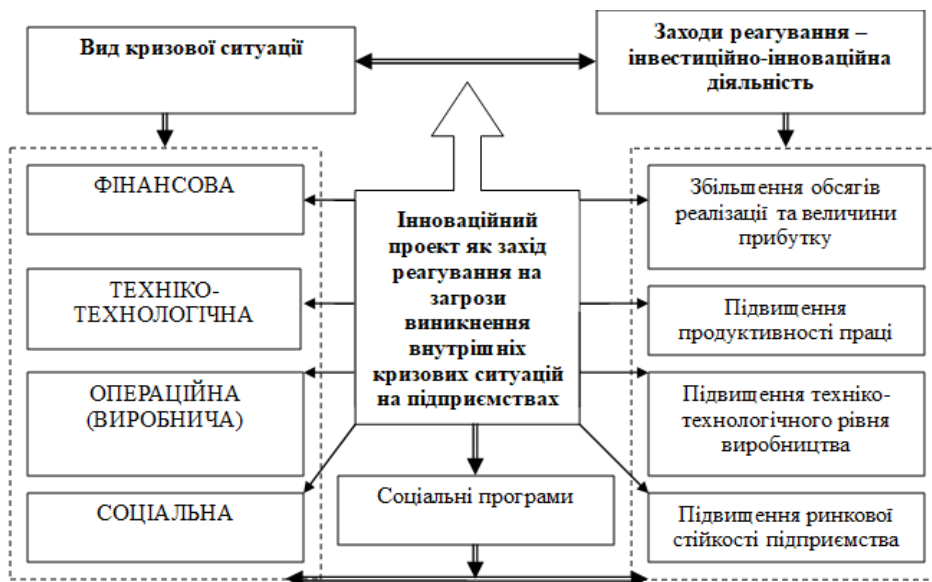


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічна модель впливу інноваційного проекту на запобігання загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [71]*

Побудуємо стратегічну карту розвитку підприємства машинобудування для АПК з врахуванням складу перспектив розвитку механізму запобігання кризовим явищам на підприємстві (рис. 2.2).

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ

<b>1</b>	1.2. Мінімізація короткострокових боргових зобов'язань	Максимізація прибутку 1.1. Підвищення доходу від реалізації продукції	1.3. Закупівля необоротних активів виробничого призначення
<b>2</b>	2.1. Співпраця з компаніями-постачальниками	Мінімізація впливу негативних факторів 2.2. Розширення кола клієнтів	2.3. Налагодження зв'язків з партнерами



**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК  
ПІДПРИЄМСТВА ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ**      **ГАРАНТ СВОЄЧАСНОЇ АДАПТАЦІЇ**

<b>3</b>	3.2. Робітники зацікавлені у результатах роботи	Ефективна робота персоналу 3.1. Кваліфіковані робітники	3.3. Робітники, які постійно удосконалюються: підвищення кваліфікації та перенавчання
<b>4</b>	4.1. Відповідність методів управління вимогам часу	Удосконалення технології управління	4.2. Якісні й захищені інформаційні потоки
<b>5</b>	5.1. Довіра до керівництва	Підвищення організаційної ефективності	5.2. Формування позитивних символів організації, іміджу

Рисунок 2.2- Стратегічна карта підприємства щодо запобігання загроз виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [72]*

Ми вважаємо, що продемонстровані заходи покращення умов праці, мотивації праці (соціальні виплати понад передбачені законодавством), придбання нового обладнання, навчання та перенавчання персоналу (професійне та кар'єрне зростання), вихованню відданості підприємству (підвищення іміджу) здійснять значний позитивний вплив на формування та розвиток антикризової діяльності підприємства.

Збільшення обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці сприятиме зміцненню фінансової безпеки підприємства, оскільки збільшиться величина прибутку, підвищиться ринкова стійкість. Навчання персоналу покращить інтелектуальну та кадрову складові, а введення обладнання

підвищить техніко-технологічну складову економічної безпеки підприємства, що в результаті сприятиме процесам адаптації підприємства до кризових явищ.

Підсумувавши описані інструменти адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ, можемо зробити висновок, що модернізація та реінжиніринг виробничих процесів є одними із основних інструментів, що дозволяють підвищити ефективність та забезпечити конкурентну перевагу, а диверсифікація ринків і асортименту продукції розширюють можливості для залучення нових клієнтів. В свою чергу методологія ощадливого виробництва сприяє оптимізації витрат, а постійне навчання персоналу та гнучка організаційна культура забезпечують адаптивність та інноваційний потенціал підприємства.

#### **2.4 Розробка комплексу пропозицій щодо удосконалення процесів управління адаптацією ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ**

Оскільки формування адаптивної стратегії та визначення форми адаптаційної реакції забезпечує розробку конкретних планів дій, які спрямовані на досягнення визначених цілей з урахуванням виявлених можливостей та загроз кожне підприємство повинне розробляти й впроваджувати в життя інноваційні заходи по запобіганню їх виникнення.

Інвестиційно-інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. За таких умов налагодження стабільного інвестиційно-інноваційного процесу є справою особливого значення. В нинішній ситуації, коли виникає проблема порушення зовнішніх зв'язків з підприємствами-партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками) та внутрішніх (наявність та кваліфікація персоналу, стан та продуктивність обладнання, рівень управління тощо) для ПП

«ЛУБНИМАШ» буде актуальною програма запобігання кризових ситуацій, яка буде здійснена завдяки впровадженню інвестиційного проєкту (таблиця 2.6).

Програма – це комплекс заходів, які передбачають вдосконалення антикризового механізму ПП «ЛУБНИМАШ» і потребують розробки проєкту, що включає в себе етапи, бюджет, відповідальних, графіки, сприяючи тим самим вдосконаленню антикризового механізму ПП «ЛУБНИМАШ», що дозволить здійснити позитивний вплив на стан його економічної безпеки та прискорити адаптацію заводу до кризових явищ.

Пропонований проєкт передбачає інвестування на придбання нового високопродуктивного інноваційного обладнання та впровадження інноваційних соціальних заходів по залученню, підготовці та перенавчанню персоналу.

Таблиця 2.6 - Програма проактивних дій по запобігання виникнення кризових ситуацій у ПП «ЛУБНИМАШ»

Етапи	Основні завдання по етапах антикризового проєкту	Відповідальний за реалізацію
1	Збирання інформації, визначення перспективних напрямів здійснення процесу запобігання виникненню внутрішніх кризових ситуацій шляхом впровадження інвестиційного проєкту	Головний інженер технічний відділ, планово-економічний відділ
2	Прийняття рішення: оцінка можливостей формування бажаного стану механізму запобігання виникнення всіх видів кризових ситуацій, формулювання проєкту, вибір між можливими варіантами, аналіз потенційного впливу проєкту, що впроваджується, на діяльність підприємства	Головний інженер технічний відділ, планово-економічний відділ, відділ МТЗ
3	Техніко-технологічне обґрунтування форми адаптаційної реакції на виникнення кризової ситуації	Технічний відділ, відділ маркетингу
4	Оцінка впливу проєкту на існуючий стан антикризового механізму підприємства	Планово-економічний відділ
5	Виконання проєкту інноваційно-інвестиційного формування антикризового механізму впровадження у виробництво прогресивних технологій шляхом інвестування у придбання нового обладнання, що дозволить вирішити проблему забезпечення необхідних обсягів виробництва при гострому дефіциті кадрів	Відділ організації і підготовки виробництва, відділ кадрів
6	Перевірка та моніторинг підсумків удосконалення адаптивної стратегії завдяки розробленому та впровадженому на підприємстві порядку адаптації персоналу,	Керівники структурних підрозділів, відділ кадрів

7	Оцінка результатів впровадження проєкту та впливу його на стан внутрішньої кризової ситуації підприємства та соціального захисту працівників, особлива увага повинна бути приділена підтримці працівників – переселенців	Планово-економічний відділ, відділ маркетингу, бухгалтерія, відділ кадрів
---	--	---

*Джерело: складено автором*

В результаті впровадження запрограмованих заходів виникає необхідність провести аналіз нових тенденцій, здійснити прогнозування та розробку нових ідей в напрямку формування антикризового механізму, визначити зміни стану економічної безпеки підприємства, а також усунути помилки та підкоректувати цілі.

Проєкт буде включати в себе:

- 1) придбання нового високопродуктивного обладнання, що дозволить підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва, покращити умови праці;
- 2) заходи по навчанню та покращенню соціального захисту працівників під час війни. Мобілізовано 11% працівників, тому для подолання кризи кадрів пропонується залучення переселенців, випускників навчальних закладів шляхом забезпечення привабливого соціального пакета, який міститиме заохочувальні та пільгові виплати.

За масштабом проєкт можна віднести до малих, за тривалістю – короткостроковим (3 роки), за складністю – до монопроєктів, тобто окремих проєктів певного виду і масштабу [69, с. 16].

Життєвий цикл проєкту триває один рік і складається з таких фаз:

- передінвестиційної – визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів та попереднього вибору проєкту;
- інвестиційної – встановлення основ для здійснення проєкту: укладання контрактів, придбання та встановлення обладнання, набір і навчання персоналу, введення нових ритуалів, здача обладнання в експлуатацію та запуск;

- експлуатаційної – вивчається можливе виникнення проблем, пов'язаних із роботою обладнання або кваліфікацією робітників, а також розглядаються сукупні витрати і надходження від продажу продукції та можливості для проведення соціальних виплат и складних умовах сьогодення з урахування військового стану в країні.

Найбільш ефективним засобом досягнення поставленої мети є участь і перемога у тендері на отримання фінансування для проєкту. Для цього необхідно провести конкретні розрахунки і визначитися з реально досяжною ціллю. Конкретизуємо задачу та розрахуємо основні показники.

Одним з основних завдань проєктування є визначення цінності проєкту [69, с. 42]:

$$\text{Цінність проєкту} = \text{Вигоди} - \text{Витрати} \quad (2.3)$$

Для визначення цінності проєкту необхідно оцінити всі вигоди від проєкту і з'ясувати, чи вони перевищують витрати на нього протягом усього циклу життя. Врахування прирощених у результаті проєкту вигоди і витрат вимагає уточнення наведеної раніше формули [69, с. 42]:

$$\text{Цінність проєкту} = \text{Зміна вигоди в результаті проєкту} - \text{Зміна витрат в результаті проєкту} \quad (2.4)$$

Приймаючи рішення про обсяги випуску продукції, підприємство керується «золотим правилом бізнесу», тобто правилом, згідно з яким обсяг випуску має збільшуватися доти, доки граничні витрати менші або дорівнюють граничним вигодам (доходам).

Всі витрати за проєктом поділяються на інвестиційні та поточні.

Проведемо розрахунок витрат по проєкту і визначимо суму необхідних інвестицій для його здійснення з використанням прогнозних розрахункових даних по ПП «ЛУБНИМАШ».

Витрати на придбання обладнання відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Визначення потреби в інвестиціях по обладнанню для ПП «ЛУБНИМАШ»

Найменування обладнання	Марка	Країна виробник	Ціна, грн.	Потрібна кількість, од.	Загальна вартість, тис. грн.
Верстат токарно-гвинторізний	1K625ДР	Німеччина	1 010 000	1	1010
Верстат консольно-фрезерний широкоуніверсальний	6K82Ш	Австрія	2 534 100	1	2534,1
Прес-ножиці комбіновані	HP 5222	Австрія	752 000	1	752
Верстат вертикально-свердлувальний з автоматичною подачею	В-1850СР/400	Німеччина	770 000	1	7700
Разом					5066,1

*Джерело: складено автором на основі конфіденційних даних ПП «ЛУБНИМАШ» та інформації, наданої персонально працівниками технічного відділу*

Систематизуємо витрати по проєкту у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Витрати по запропонованому інвестиційному проєкту для ПП «ЛУБНИМАШ»

Група витрат	Значення, тис. грн
Витрати на встановлення та наладку обладнання	400 тис. грн
Витрати на навчання персоналу	10 осіб по 60000 грн. = 600 тис. грн
Витрати на підвищення кваліфікації працівників підприємства	800 тис. грн
Витрати на експлуатацію обладнання по роках	1-й рік - 320 тис. грн, 2-й рік – 340 тис. грн, 3-й рік – 360 тис. грн
Витрати на заходи по покращенню соціального захисту працівників підприємства	оплата транспортних послуг працівникам підприємства – 50 тис. грн.; навчання дітей працівників за рахунок підприємства – 60 тис. грн.; заходи по відпочинку працівників – 800 тис. грн.; одноразова матеріальна допомога працівникам при виході на пенсію – 500 тис. грн.; інше – 100 тис. грн., в тому числі доплати новим працівникам-переселенцям;
Розробка й впровадження корпоративної символіки з підкресленням того факту, що продукція виготовлена в Україні	53,9 тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Розглядається альтернатива – чи брати участь у тендері для отримання гранту на придбання обладнання, чи краще обійтися власними коштами. Щодо гранту неможливо бути упевненими в успіху, тому розглянемо іншу альтернативу.

Для порівняння вигод та витрат проекту складемо таблицю 2.7. Враховуючи, що підприємство виробляє широкий асортимент продукції, за рахунок чого зможе покрити інвестиційні витрати, приймається рішення інвестувати проект за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.9 - Вигоди та витрати в результаті реалізації проекту ПП «ЛУБНИМАШ»

Вигоди	Витрати
1. Кошти від продажу застарілих фондів – 0 2. Економія витрат завдяки зміні застарілих фондів – 0 3. Нові амортизаційні відрахування – 15% річних згідно нормативу 4. Пільги з оподаткування – немає 5. Додатковий доход, отриманий в результаті інвестування – 1-й рік – 4000 тис. грн., 2-й рік - 12500 тис. грн., 3-й рік – 15000 тис. грн. 6. Ліквідаційна вартість нових основних фондів через 10 років – 1450 тис. грн.	Інвестиційні 1. Витрати на придбання (містять ціну покупки й витрати, пов'язані з установкою та налагодженням, навчанням персоналу по освоєнню обладнання, впровадження корпоративної символіки, покращення соціального захисту працівників у 1-му році): $5066,1+400+600+53,9+6850=$ $=12970$ (тис. грн.) Поточні 2. Витрати на підвищення кваліфікації працівників підприємства – 800 тис. грн. 3. Щорічні витрати на виробництво продукції (експлуатаційні по роках) – $320 + 340 + 360 = 1020$ тис. грн. 4. Щорічні витрати на покращення соціального захисту працівників – 6050 тис. грн.

*Джерело: складено автором*

У проектному аналізі при оцінці ефективності інвестиційного проекту порівняння поточних та майбутніх витрат та вигод здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх реальної грошової вартості до початкового періоду (базового).

Основою дисконтування є поняття «часової переваги», тобто зміни цінності грошей у часі. Дисконтування ґрунтується на використанні техніки складних процентів.

Приведення до базисного періоду витрат і вигод  $t$ -го розрахункового періоду проєкту зручно здійснювати через їх множення на коефіцієнт дисконтування (приведення)  $K$ , що визначається для постійної норми дисконту  $r$  як:

$$K = 1 / (1 + r)^t, \text{ де } t - \text{ номер кроку розрахунку; } r - \text{ ставка дисконту} \quad (2.5)$$

[69, с. 52].

У ринковій економіці величина норми дисконту стосовно власного капіталу визначається з депозитного процента по вкладах з урахуванням інфляції та ризиків проєкту. Приймаємо дисконтну ставку в розмірі 20 %.

Для одержання конкретних результатів при проведенні розрахунків критеріїв ефективності інвестиційних проєктів необхідне дотримання таких умов:

1. Початковий розрахунковий період проєкту має бути чітко позначений як нульовий або як перший. Якщо передбачаються значні капітальні вкладення у початковому розрахунковому періоді, часто застосовується система з нульовим періодом.
2. Вибір моменту часу для дисконтування грошових потоків має бути узгоджений до початку розрахункового періоду для всіх витрат даного періоду.

Визначимо основні показники ефективності проєкту:

Найвідомішим критерієм ефективності інвестиційних проєктів є чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV), що являє собою дисконтовану цінність проєкту (поточну вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій).

Розрахунок  $NPV$  робиться за формулою [69, с. 85]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^t}, \quad (2.6)$$

де  $B_t$  – вигоди проєкту в рік  $t$ ;

$C_t$  – витрати на проєкт у рік  $t$ ;

$n$  – тривалість (строк життя) проєкту.

Розрахуємо чисту теперішню вартість проєкту, вигоди та витрати котрого розподіляються за роками, якщо ставка дисконту дорівнює 20%, та передбачається, що прогнозований грошовий потік в результаті експлуатації нового обладнання

становитиме по роках: 1-й рік – 4000 тис. грн.; 2-й рік – 12500 тис. грн.; 3-й рік – 15000 тис. грн.

Таблиця 2.10 - Розрахунок  $NPV$  інвестиційного проєкту ПП заводу «ЛУБНИМАШ»

Роки	Витрати, тис. грн.	Вигоди, тис. грн.	Чисті вигоди, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані чисті вигоди, тис. грн.
$t$	$C_t$	$B_t$	$B_t - C_t$	$1/(1+i)^t$	
1	320 + 12970	4000	- 9290	0,833	- 7739
2	340 + 6850	12500	3160	0,694	3685
3	360 + 6850	15000	7640	0,579	4510
$NPV$ – чиста поточна вартість					456

*Джерело: розраховано автором*

Основна перевага  $NPV$  полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Основний недолік  $NPV$  - розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на увесь строк життя проєкту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

Термін окупності проєкту  $T_k$  – це мінімальна кількість років реалізації проєкту, при якій загальний приведений доход перевищуватиме обсяг інвестованого капіталу. Для певного терміну окупності має виконуватись рівність [69, с. 88]:

$$B_{u_t} = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (2.7)$$

Термін окупності  $T_k$  - це кількість років дії проєкту, для якої число у графі 10 таблиці 2.7 перевищуватиме обсяг інвестицій 12970 тис. грн. Отже, за даними таблиці  $T_k \approx 3$  роки.

Коефіцієнт прибутковості визначаємо за формулою [69, с. 112]:

$$g = \frac{\sum (B_t - B_{u_t}) / (1+i)^t}{\sum B_{u_t} / (1+i)^t}. \quad (2.8)$$

Проект отримує позитивну оцінку, якщо  $g \geq 1$ .

$$g = 11256 : 10800 = 1,042 \geq 1 \quad (2.9)$$

Отже, проект може бути прийнятим, адже отримав позитивну оцінку.

Для аналізу залежності  $NPV$  від ставки дисконту використовується крива, яка має назву профіль  $NPV$  (рис. 2.11).

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return (IRR)) або внутрішня ставка доходу, обчислюється за формулою [69, с. 88]:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{a - b}, \quad (2.10)$$

де  $A$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  позитивна;

$B$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  негативна;

$a$  – величина позитивної  $NPV$  при величині ставки дисконту  $A$ ;

$b$  – величина негативної  $NPV$  при величині ставки дисконту  $B$ .

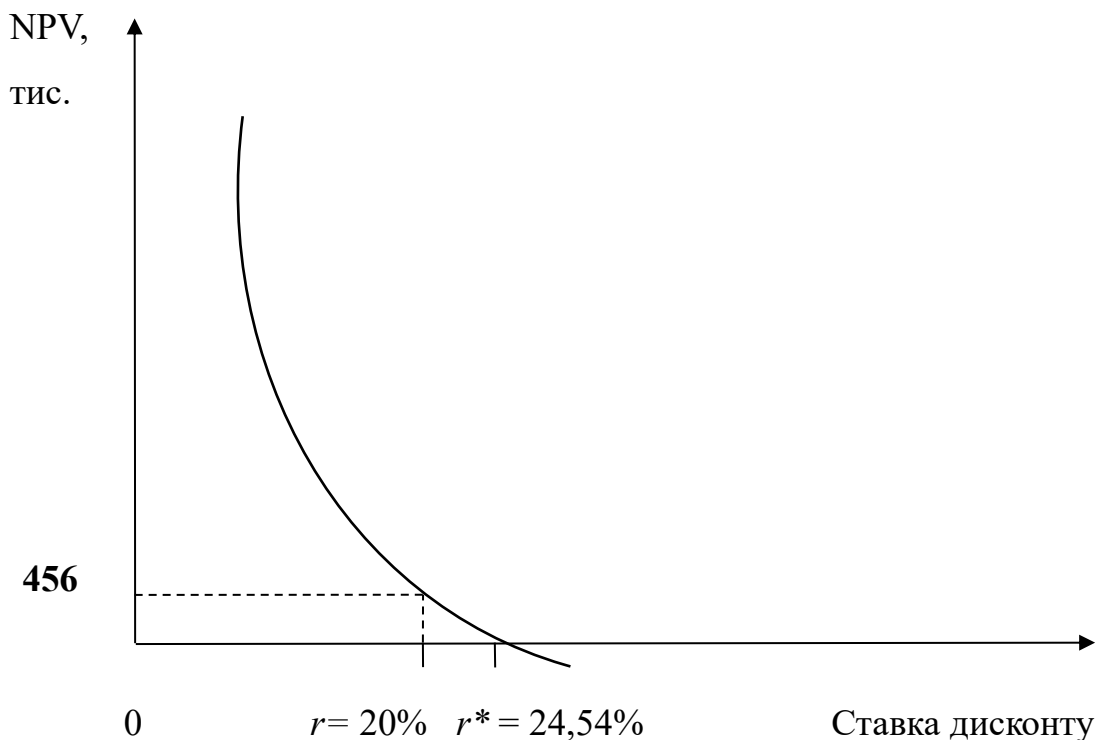


Рисунок 2.11 – Залежність величини чистої теперішньої вартості від ставки дисконту

Джерело: побудовано автором

Якщо значення IRR проєкту для інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку дисконту, і більше за IRR альтернативних проєктів з урахуванням ступеня ризику, то проєкт може бути рекомендований для фінансування (таблиця 2.8).

Різниця між NPV та IRR полягає в тому, що використання IRR веде до використання одного й того самого проєкту, натомість вибір за NPV залежить від вибраної ставки дисконту. Вибір проєктів за чистою приведеною вартістю буде правильним настільки, наскільки правильно буде обрано ставку дисконтування.

Одержано значення внутрішньої норми рентабельності в розмірі 24,54%, що незначною мірою відрізняється від запропонованої дисконтної ставки.

$$IRR = 20\% + [456/(456 + 46)] \cdot (25 - 20)\% = 24,54 \%$$

Таблиця 2.11 – Розрахунок IRR для інвестиційного проєкту ПП «ЛУБНИМАШ»

$T$	$B_t - C_t$ , тис. грн.	$1/(1 + i)^t$ при 25 %	$B_t - C_t$ при 25 %, тис. грн.	$1/(1 + i)^t$ при 20 %	$B_t - C_t$ при 20 %, тис. грн.
1	- 9290	0,8	- 7432	0,833	- 7739
2	5310	0,64	3398	0,694	3685
3	7790	0,512	3988	0,579	4510
			NPV = - 46		NPV = 456

*Джерело: розраховано автором*

Отже, обравши показники ефективності, можна зробити висновок, що запропонований програма є успішною, і при впровадженні її в життя ПП «ЛУБНИМАШ» зможе вирішити низку важливих питань, пов'язаних із розвитком антикризової діяльності підприємства в напрямку покращення фінансової та соціальної безпеки працівників.

Запропонований інвестиційний проєкт вирішує такі кризові проблеми:

- збільшення обсягів виробництва продукції для транспортування й зберігання зерна і зернопродуктів,

- збільшення відрахувань у державний бюджет у вигляді податків, спрямованих на фінансування збройних сил.;
- підвищення вмотивованості персоналу, за рахунок запропонованих соціальних програм, а значні кошти, які спрямовуються на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників, дозволять збільшити продуктивність праці на новому високотехнологічному обладнанні.

В результаті проведення практичних розрахунків підприємству окреслено чіткий стратегічний напрямок подальшого розвитку. Для ПП «ЛУБНИМАШ» найоптимальнішою буде стратегія розширення виробництва з використанням інвестиційно-інноваційних технологій, що дасть можливість адаптуватися до виникнення кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто різні підходи до визначення поняття кризових явищ. Для подальшого дослідження було узагальнено кризу як раптову та незаплановану подію, що призводить до нестабільності підприємства та може бути викликана внутрішніми або зовнішніми факторами. Кризу зазвичай характеризують як складний стан, різку негативну зміну або занепад підприємства. Виділено декілька класифікацій криз:

- за об'єктом впливу: економічні(макроекономічні, мікроекономічні та змішані), соціальні, політичні;
- за причинами виникнення: внутрішні (фінансова, операційна, маркетингова, соціальна, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна, організаційно-управлінська) та зовнішні (управлінська, операційна, фінансова, інвестиційна, соціальна, економічна, ринкова, політична, законодавча, форс-мажорна);
- з урахуванням взаємодії в народногосподарській системі та різноманітних факторів, які призводять до криз: економічні, психологічні, організаційні, соціальні та технологічні;
- залежно від наслідків: природні, екологічні, суспільні;
- за легкістю передбачення: передбачені та випадкові тощо.

Оскільки тема роботи стосується процесів адаптації бізнес-організації до кризових явищ, було запропоновано узагальнене визначення «адаптація - певний процес, що передбачає внесення змін у внутрішнє середовище у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі». Мета адаптації полягає в забезпеченні виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також досягненні стратегічної стійкості. Було досліджено реакції бізнес-організації на кризи та визначено такі етапи процесу адаптації:

1. Комплексне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностика його системи управління

2. Встановлення цілей
3. Формування адаптивної стратегії, визначення форми адаптаційної реакції
4. Мотивація працівників до виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу
5. Контроль та оцінка результатів впровадження адаптаційних заходів
6. Оцінка ефективності проведених заходів та корегування дій.

Ми проаналізували підходи та інструменти впровадження змін під час адаптації до кризових зовнішніх явищ. Охарактеризували види антикризових стратегій підприємства (реструктуризація, зростання та ліквідація). Варто виділити такі основні інструменти адаптації: реструктуризація, реінжиніринг, імпульсне управління, модернізація та управління «слабкими сигналами». Для проходження практики та написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було обрано ПРIVATEНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛУБНИМАШ». Нами наведено загальну характеристику бізнес-організації, включаючи форму власності, юридичну адресу, основні види діяльності, виконавчий склад, ринкові показники тощо. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємства: можливості виходу на європейський ринок елеваторного обладнання, участь у міжнародних програмах підтримки українських агропромислових підприємств та грантах, модернізація виробництва та перехід на інноваційні технології.

За 130+ років існування ПП «ЛУБНИМАШ» пережило чимало криз (більшість з них були виробничими та організаційними). Нами було визначено та охарактеризовано 5 найвпливовіших криз за останні 22 роки діяльності заводу:

- мікроекономічна явна організаційно-управлінська та виробнича криза 2002 року;
- явна макроекономічна фінансово-економічна криза 2008 року, що почалася в іпотечному сегменті США;
- третя криза – 2014 рік, явна макроекономічна та політична криза;
- неявна мікроекономічна техніко-технологічна та організаційно-управлінська криза 2016 року;
- явна макроекономічна криза 2022 року, під час якої найбільше постраждали виробнича та кадрова підсистеми.

Актуальними наразі кризами є кадрова криза, пов'язана з воєнними діями на території країни (мобілізація, пряма загроза життя), криза логістичних ланцюгів (складність оформлення замовлень комплектуючих, збільшення вартості матеріалів та часу доставки) та виробнича криза, пов'язана з відсутністю заводів-партнерів для спільного виконання замовлень, скороченням бази постачальників та зниженням експорту.

Було розглянуто процес адаптації ПП «ЛУБНИМАШ» до кризових явищ, визначено основні ефективні інструменти адаптації: модернізація; диверсифікація ринків та асортименту продукції; реінжиніринг; навчання персоналу та впровадження методології ощадливого виробництва.

Оскільки інвестиційно-інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності ПП «ЛУБНИМАШ». Проаналізувавши його діяльність, бізнес-процеси, загрози розвитку та інструменти адаптації до кризових явищ, було розроблено програму запобігання кризових ситуацій, що буде здійснена завдяки впровадженню інвестиційного проєкту. Він передбачає інвестування на придбання нового високопродуктивного інноваційного обладнання та впровадження інноваційних соціальних заходів по залученню, підготовці та перенавчанню персоналу.

Нами було прораховано усі витрати, необхідні для втілення в життя інноваційно-інвестиційного проєкту, порівняно витрати та вигоди від реалізації, визначено етапи впровадження, описані у таблиці 2.6 та відповідальних на кожному з них. Для визначення доречності впровадження було обраховано показники ефективності проєкту (чисту теперішню вартість, термін окупності проєкту, коефіцієнт прибутковості, чисту теперішню вартість тощо), кожен з яких продемонстрував позитивний результат.

Можемо зробити висновок, що ПП «ЛУБНИМАШ» має значні перспективи розвитку. Якість продукції, впровадження інноваційних технологій на виробництві, постійна модернізація, і головне – регулярне навчання персоналу, включаючи керівництво, зумовлюють успіх бізнес-організації. Задля забезпечення стабільності виробництва та фінансових показників, а також збереження конкурентної позиції в

сучасних мінливих умовах підприємство має регулярно проводити діагностику та аналіз внутрішнього середовища, моніторинг і аналіз зовнішнього середовища та застосувати методи вибору оптимальних сценаріїв. Впровадивши у життя запропоновану програму проактивних дій по запобіганню виникнення кризових ситуацій у ПП «ЛУБНИМАШ», бізнес-організація зможе не лише підвищити рівень економічної безпеки, покращити процеси антикризового механізму, а й підвищити вмотивованість персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
2. Багорка М. О., Рощук М. О. Антикризівий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 3 (33). С. 4-8.
3. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. С. 111-115.
4. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8073> (дата звернення: 09.03.2023).
5. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (2). С. 171–176.
6. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.
7. . Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101-111.
8. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 56-61.
9. Васильєв О.В., Гой В.В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 4. С. 116-121.
10. Виклюк М.І., Пісний Б.М., Петлін І.В. Концептуальні засади формування антикризового фінансового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. №29. 2019. С. 433-438.

11. Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021 № 3(38). С. 292–303.
12. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf). (дата звернення: 09.03.2023).
13. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
14. Гудзь М.В. Трансформація практики управління соціально-економічними системами в умовах загострення кризових явищ. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №2(100). С. 36-40.
15. Гусаров О.О., Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С. Взаємозв'язок складників механізму адаптації в системах управління підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 1 (63). С.95-100.
16. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40–45.
17. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 113–116.
18. Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 401–406.
19. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Економічні науки*. 2022. № 3. С. 335-338.
20. Ільчук І.І., Миськів Г.В. Тенденції зміни поведінки споживачів під час кризових явищ в економіці України та країн Європи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2264/2187> (дата звернення: 12.04.2024).
21. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 36-43.

22. Карпенко Е. М., Павлова Д. А. Сутність і оцінка адаптивності промислового підприємства. *Економічний вісник університету*. 2021. № 48. С.131.-138.

23. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 103-116.

24. Костакова Л. Д. Врахування кризових явищ під час оцінювання потенціалу промислових підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 38-47.

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

26. Кузьминчук Н., Євтушенко Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. С.175-183.

27. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С.185-183.

28. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 157–162.

29. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 02.04.2024).

30. Мехович С. А., Сікетіна Н. Г. Особливості системи адаптації мережових структур промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 200-204.

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

32. Назарова Т. Ю., Попович В. В., Геляровська О. А. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2018. № 19. С. 3–6.
33. 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.
34. Побережна З. М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/320/314> (дата звернення: 02.04.2024).
35. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунття попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
36. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2 № 18 С. 66-74
37. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 35-40.
38. Соболева Г.Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1567/1508> (дата звернення: 10.04.2024).
39. Синиціна Ю. П., Квасова Л. С., Чебанова М. О. Дослідження кризових ситуацій під час пандемії на прикладі організацій малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 270-275.

40. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. № 2. 2020. С. 43-47.
41. Талдикін О.В. Криза держави: поняття та класифікація. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2 (105). С. 42-49.
42. Ткачук Г.Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 64-68.
43. Федотова І. В., Санджай К. Б. Життєздатність підприємства: поняття й специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5-22.
44. Фугело П.М. Сутність, методологія оцінки та сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 248-252.
45. Фокіна-Мезенцева К. В., Байда І. В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 5-1. С. 143-148.
46. Халіна В.Ю., Абєленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2820/2740> (дата звернення:05.04.2024).
47. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.
48. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.
49. Хринюк О.С., Очеретяна О.В. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/355/340> (дата звернення 01.04.2024).

50. Христенко О.В. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №56. С.97-102.
51. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42), С. 134–144.
52. Чернікова Н. М., Зеленський Д. Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії covid-19. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72–77.
53. Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 2. С. 91-102.
54. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 155-159.
55. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 82–87.
56. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39–45.
57. Mitroff I.I., Anagnos G. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM, 2001.
58. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛУБНИМАШ». Каталог продукції. URL: [https://lubnymash.com/files/catalog/lubnymash\\_2021\\_ua.pdf](https://lubnymash.com/files/catalog/lubnymash_2021_ua.pdf) (дата звернення: 10.04.2024).
59. Головний елеваторний сайт країни Elevatorist. Лубнимаш. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/106-lubnyimash> (дата звернення: 12.04.2024).

60. Об'єднання українських юристів DLF attorney-at-law. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 15.04.2024).
61. USAID. Наша діяльність в Україні. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/basic-page/our-work> (дата звернення: 16.04.2024).
62. Міністерство аграрної політика та продовольства України. Програма USAID АГРО надасть 5,6 млн грн на втілення проєкту із запобігання корупції в сфері земельних відносин. URL: <https://minagro.gov.ua/news/prohrama-usaid-ahro-nadast-56-mln-hrn-na-vtilennia-proiektu-iz-zapobihannia-koruptsii-v-sferi-zemelnykh-vidnosyn> (дата звернення: 18.04.2024).
63. Головний елеваторний сайт країни Elevatorist. Елеваторне обладнання, яке стало топом продажів у 2023 році – що говорять виробники. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/211-elevatorne-obladnannya-yake-stalo-topom-prodajiv-u-2023-rotsi--scho-govoryat-virobniki> (дата звернення: 18.04.2024).
64. Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «Кваліті Аудит». Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛУБНИМАШ» станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився зазначеною датою. URL: [https://lubnymash.com/files/docs/independent\\_audit\\_report.pdf](https://lubnymash.com/files/docs/independent_audit_report.pdf) (дата звернення: 20.04.2024).
65. Аграрний медіа холдинг Landlord. Володимир Кудрик. Червоний колір лідера ЛУБНИМАШ. URL: <https://landlord.ua/istorii-uspeha/yak-volodimir-kudrik-peretvoriv-lubnimash-na-providne-virobnitstvo/> (дата звернення: 20.04.2024).
66. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2014 рік: Економічні підсумки для України. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Regular\\_products/Economic\\_Summary/ES\\_2014\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Regular_products/Economic_Summary/ES_2014_ukr.pdf) (дата звернення: 20.04.2024).
67. Веб-портал Міністерства цифрової трансформації України «Дія». Економічна модель ощадливого виробництва та послуг. URL:

<https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomicna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug> (дата звернення: 19.04.2024).

68. Міністерство фінансів України. Два роки великої війни: як змінилася економіка, доходи українців та державний борг. URL:

<https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/dva-roki-velikoyi-viyni-yak-zminilas-ekonomika-dohodi-ukrayinciv-ta-derzhavniy-borg/> (дата звернення: 26.04.2024).

69. Основні фонди: облік по-новому. Підгот. М. Кондзелка // “Дебет-Кредит” – 2005 - № 4 – с. 18 – 21.

70. Павленко І.А., Гончарова Н.П. Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

71. Ворожбит В.В. Інноваційний розвиток – запорука зміцнення економічної безпеки підприємств /В.В. Ворожбит// Матеріали науково-практичної конференції молодих учених «Актуальні питання розвитку суб’єктів господарювання в умовах економічної нестабільності», 6 грудня 2013 р. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2013. – С. 358-361.

72. Ворожбит В. В. Обґрунтування рішень щодо стратегії підприємств з посилення економічної безпеки та розвитку корпоративної культури / В.В.Ворожбит // Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації», 24-26 квітня 2013 р. – Сімферополь-Ялта: Кримський інститут бізнесу, 2013. – С. 36 - 40.