

**МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА**

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ПРОЦЕНКО Олена Вікторівна**

УДК 339.3

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ У ТОВ СП «НІБУЛОН»»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Рябенко Галина Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	6
1.1. Поняття та принципи антикризового управління на підприємстві.....	6
1.2. Чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства.....	14
1.3. Методичний інструментарій організації ефективного антикризового управління на підприємстві.....	20
Висновок до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ СП «НІБУЛОН»</b> .....	30
2.1. Організаційно - економічна характеристика ТОВ СП «Нібулон».....	30
2.2. Особливості антикризового управління у ТОВ СП «Нібулон».....	42
2.3. Ідентифікація проблемних аспектів управління у ТОВ СП «Нібулон» в умовах кризи.....	49
Висновок до розділу 2.....	58
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ СП «НІБУЛОН»</b> .....	59
3.1. Стратегічні методи антикризового управління на підприємстві.....	59
3.2. Створення плану антикризового управління на підприємстві.....	67
3.3. Запровадження ефективної стратегії комунікації у кризових ситуаціях.....	73
Висновок до розділу 3.....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах підприємства постійно стикаються з економічними викликами, такими як коливання цін на продукцію, зміни у валютному курсі, та інфляційні процеси. Ці фактори значно впливають на стабільність та прибутковість підприємств, вимагаючи розробки ефективних стратегій антикризового управління. У результаті, дослідження організації ефективного антикризового управління підприємств є надзвичайно актуальним, воно дозволяє виявити та впровадити дієві стратегії для мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільності та постійних змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика організації ефективного антикризового управління підприємствами є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. В умовах зростання невизначеності економічного середовища, посилення глобалізаційних процесів та впливу кризових явищ (економічних, політичних, воєнних) особливої актуальності набуває питання формування дієвих механізмів управління підприємствами в кризових умовах.

Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад антикризового управління зробили такі вітчизняні науковці, як Ареф'єва О. В., Балаш Л.Я., Банера Н. П., Бінерт О.В., Болотнов Д.Г., Ватченко Б. С., Гарафонова О.І., Голопко В., Гонтар З.Г., Лістрова М. С., Мариненко Н. Ю., Пілецька С. Т., Серікова А.А., Соколова М.К., Федик О., Шатайло О. А. та інші.

**Мета і задачі дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних аспектів та визначенні стратегічних рекомендацій щодо організації ефективного антикризового управління на підприємстві. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити поняття та принципи антикризового управління підприємств;
- виявити чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств;
- розглянути методичний інструментарій організації ефективного антикризового управління підприємств;
- надати організаційно - економічну характеристику ТОВ СП «Нібулон»;
- визначити особливості антикризового управління ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- ідентифікувати проблемні аспекти управління ТОВ СП «Нібулон» в умовах кризи;
- визначити стратегічні методи антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати створення плану антикризового управління на підприємстві для забезпечення ефективності управління;
- розробити рекомендації щодо запровадження ефективної стратегію комунікації у кризових ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації ефективного антикризового управління у ТОВ СП «Нібулон».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації ефективного антикризового управління у ТОВ СП «Нібулон».

**Методи дослідження.** У ході дослідження застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи: абстрактно-логічний метод (для уточнення сутності досліджуваних понять); статистико-математичний (оцінка діяльності досліджуваного підприємства); порівняння (аналіз динамічних даних), групування (для визначення чинників впливу на показники фінансового стану). Для обґрунтування відповідності запропонованих заходів аграрним підприємствам було застосовано монографічний метод. Крім того, у

роботі використовувалися графічні та табличні методи, методи аналізу і синтезу, а також синергетичний підхід.

**Інформаційну базу дослідження** склали монографії, навчальні посібники та наукові публікації в періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-теоретичних і науково-практичних конференцій, дані ТОВ СП «НІБУЛОН», а також інформація з відкритих джерел у мережі Інтернет.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 84 сторінках комп'ютерного тексту. Робота включає 4 таблиць, 26 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### **1.1. Поняття та принципи антикризового управління на підприємстві**

Через непередбачуваність глобальних подій багато сучасних організацій намагаються визначити потенційні кризи до того, як вони настануть, щоб накреслити плани їх вирішення. Коли і якщо виникає криза, організація повинна мати можливість різко змінити курс, щоб вижити. Поряд з цим, управління кризою означає виявлення загрози для організації та її зацікавлених сторін з метою ефективного реагування на неї.

Проблема антикризового управління в першу чергу пов'язана з відсутністю однозначного визначення сутності цього поняття та багатогранністю і системною складністю поняттям «криза».

Більшість дослідників, які вивчають антикризове управління, мають своє унікальне розуміння поняття "криза" та його методологічне визначення.

У сучасній науковій літературі з проблеми типізації криз виявлено різноманітні класифікації, які базуються на різних критеріях. Параметри реальної кризи можуть розглядатися як основні характеристики, що допомагають у з'ясуванні ситуації та у виборі оптимальних управлінських рішень (рис.1.1) [1, С.14].

Основною сферою застосування поняття криза вважалася медицина, за допомогою цього терміну пояснювали вирішальну стадію розвитку хвороби. На сьогодні криза може виникнути в результаті непередбачуваної події або непередбачуваного наслідку якоїсь події, яка розглядалася як потенційний ризик. У будь-якому випадку кризи майже завжди вимагають швидкого

прийняття рішень, щоб обмежити шкоду, завдану організації. Кризи можуть включати стихійні лиха, фінансові проблеми та атаки на кібербезпеку .

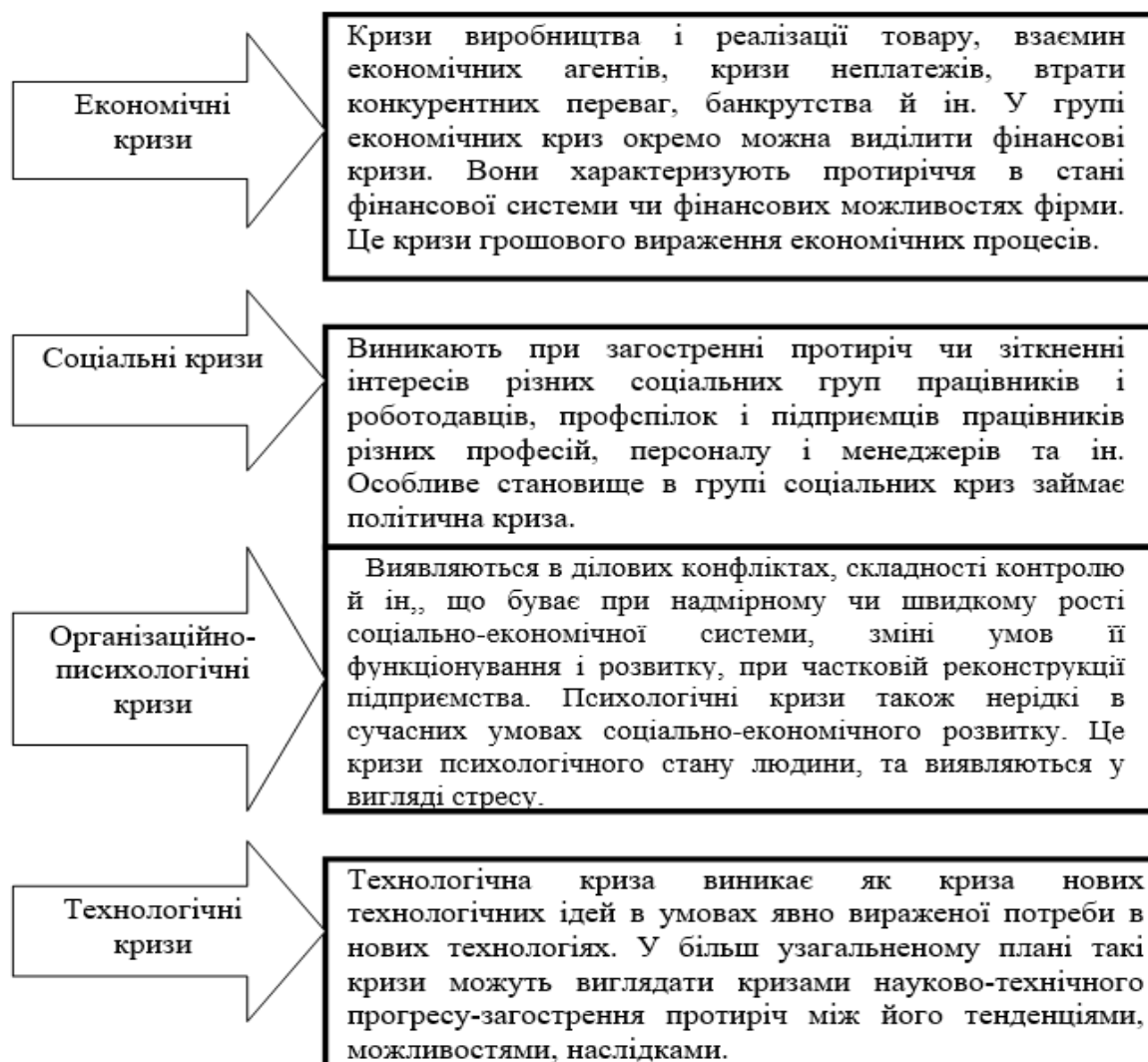


Рис 1.1 - Класифікація криз за структурою відносин у соціально-економічній системі

- побудовано автором [1, 3, 4]

Характер потенційної шкоди залежить від характеру кризи. Однак у більшості випадків криза може вплинути на здоров'я, безпеку, фінанси організації, репутацію організації, лояльність споживачів і бренду або певну комбінацію цього.

Практика вказує нам, що криза може бути спричинена власними силами або зовнішніми силами. Приклади зовнішніх сил, які можуть вплинути на

діяльність організації, включають стихійні лиха, порушення безпеки або неправдиві чутки, які шкодять репутації компанії [8; 10].

Кризи, спричинені власними силами, виникають всередині організації, наприклад, коли працівник курить у середовищі, що містить небезпечні хімічні речовини, завантажує сумнівні комп'ютерні файли, пропонує погане обслуговування клієнтів, яке стає вірусним в Інтернеті. Внутрішню кризу можна впоратися, пом'якшити або уникнути, якщо компанія запровадить суворі вказівки та протоколи щодо етики, політики, правил і норм серед співробітників [4].

На думку, Гончаренко О. І. криза - це екстремальне поглиблення протиріч у соціально-економічній системі (організації), яке виникає внаслідок загроз та небезпек у навколишньому середовищі [15, с. 102].

Управління кризою передбачає стратегічне планування та реагування на несподівані події та загрози та є одним із найкращих методів запобігання, пом'якшення та реагування на кризу. Дуже часто управління кризою ототожнюють з управлінням ризиками, але це не обов'язково те саме. Управління ризиками передбачає планування подій, які можуть відбутися в майбутньому, в свою чергу управління кризою передбачає реагування на негативні події під час і після їх настання.

Управління кризовими ситуаціями – це процес і стратегічний підхід організації для виявлення критичної події та реагування на неї. Критична подія може бути визначена як будь-яка загроза, непередбачений інцидент або негативний збій, який потенційно може вплинути на людей, власність або бізнес-процеси організації. Щоб бути готовим реагувати на критичну подію та відновлюватися після неї, потрібен складний план управління кризою [20]. Тому дуже важлива роль відводиться саме антикризовому управлінню підприємством.

Поняття антикризового менеджменту, раніше стосувалося управління репутацією, але все частіше використовується для покриття витрат, понесених для відновлення довіри до безпеки комп'ютерних систем страхувальника в

разі кібербезпеки або порушення даних. Воно також охоплює репутаційні загрози, такі як забруднення або відкликання продукції, тероризм, політичне насильство, стихійні лиха, насильство на робочому місці та несприятливий вплив ЗМІ.

Сутність та зміст поняття «антикризове управління» на думку Ткаченко А. є досить багатозначне та розпливчате. Автор вважає, що з однієї точки зору під антикризовим управлінням розглядають управління підприємством під час економічної кризи, а з іншої точки зору під ним розуміють загальне управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію за рахунок недобросовісного менеджменту [627].

Кривов'язюк І. визначає "антикризове управління" як систему принципів і методів, спрямованих на розробку та впровадження спеціальних управлінських рішень з метою уникнення кризових ситуацій у підприємства і зменшення їх негативного впливу [34].

Колектив авторів Коляденко І. І., Кавтиш О. П. [27, с. 8]. розглядають антикризове управління підприємством як систему управління, орієнтовану на запобігання та подолання негативних явищ, які можуть виникнути в діяльності підприємства. Автори вважають, що ця система повинна включати комплекс заходів і стратегій, спрямованих на збереження і розвиток позицій підприємства на ринку, а також на подолання тимчасових перешкод.

Дослідження сутності «антикризового управління» в науковій літературі, засвідчило наявність різноманітних підходів до розуміння поняття «антикризове управління» які на рисунку 1.2. [29, 35]. Розуміння сутності антикризового управління може варіюватися в залежності від підходу та його контексту, що забезпечують своєчасність і мобільність процесів.

Через призму передкризового підходу поняття «антикризове управління» розглядається, як проактивний підхід до управління, спрямований на попередження виникнення кризових ситуацій або мінімізацію їхнього впливу на підприємство. Це включає в себе своєчасний ретельний аналіз

ризиків, ідентифікацію потенційних проблемних ситуацій та розробку стратегій та планів дій для їх уникнення або вирішення.



Рисунок 1.2 – Підходи, щодо розуміння сутності поняття «антикризове управління»

*джерело [29,35, 40, 45 ].*

Передкризове управління також передбачає підвищення гнучкості та адаптивності організації, щоб вона могла ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У цілому, передкризове управління спрямоване на забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах невизначеності та ризику [28, с. 76].

У процесі управління підприємством в умовах кризи важливо враховувати динаміку змін і реагувати на них адекватно, використовуючи стратегії, методи та інструменти антикризового управління. Управління підприємством в умовах кризи вимагає особливої уваги до негайного виявлення проблемних ситуацій та вжиття ефективних заходів для їх подолання, зокрема гнучкості, стратегічного мислення та швидкого реагування для забезпечення стійкості та успішності підприємства в складних умовах.

В основі поняття «антикризового управління» за допомогою підходу управління процесами виходу з кризи лежить системний підхід до керування, спрямований на відновлення стабільності та успішного виходу підприємства з складної ситуації. Водночас варто розуміти, що управління процесом виходу з кризи є складним і багатоетапним процесом, який вимагає від керівництва підприємства високого рівня стратегічного мислення, гнучкості та лідерських якостей.

Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. зазначають, що антикризове управління включає в себе використання спеціалізованих методів та стратегій управління фінансами, які мають на меті забезпечити стійке функціонування підприємства шляхом ефективного управління як зовнішніми, так і внутрішніми фінансовими ризиками, а також запобігання та подолання фінансових криз [39].

Дослідивши наукові джерела можемо зробити висновок, що антикризове управління - це комплексна система стратегій, методів та прийомів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Зміст та сутність антикризового управління підприємств.

джерело [33, 45, 46].

Воно включає в себе аналіз потенційних ризиків, розробку планів дій для нейтралізації кризових ситуацій, управління фінансами, ресурсами та персоналом, а також пошук інноваційних рішень для виходу з кризи та підвищення стійкості підприємства до майбутніх викликів. Антикризове управління має за мету стабілізацію нестійких ситуацій і підвищення рівня контролю, забезпечуючи адекватну відповідь об'єкту управління на управлінські рішення.

Для забезпечення ефективності процесу антикризового управління важливим є дотримання його принципів, які включають в себе основні принципи, які визначають стратегії та методи, використовувані для запобігання кризовим ситуаціям та їх подолання.

На думку більшості авторів, розглядаючи антикризове управління підприємств варто враховувати дві групи принципів: загальні для системи управління та специфічні для антикризового управління (рис.1.4).

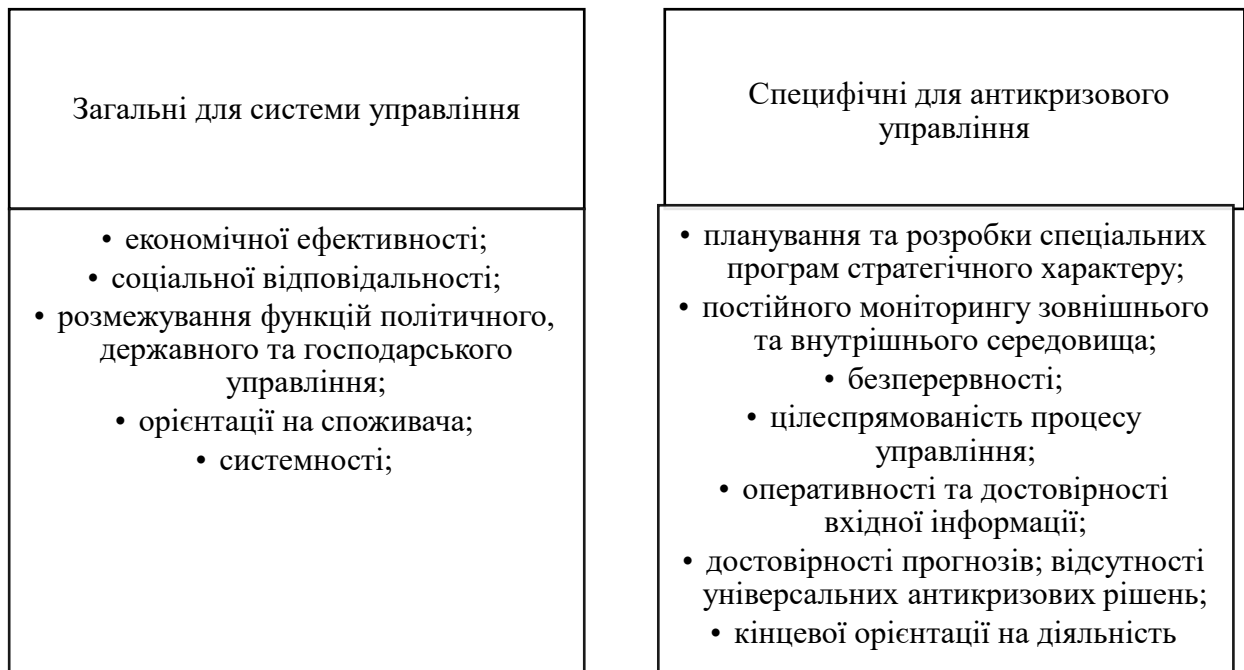


Рисунок 1.4 – Групи принципів антикризового управління підприємств

*джерело [51,52,53].*

Вивчаючи причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах, відмітимо, що фундаментальним принципом антикризового управління є

підтримка стійкості та ефективності діяльності підприємства навіть у найскладніших кризових умовах.

З точки зору фінансового управління Шуміло О. С., Савченко Н. О. [58, с. 12] вважають, що система антикризового управління підприємством повинна базуватися на наступних принципах, а саме:

- забезпечення постійної готовності до можливого порушення фінансової стабільності підприємства;
- виявлення кризових ситуацій на ранніх етапах фінансової діяльності підприємства;
- класифікація показників кризових ситуацій за їхньою ступенем небезпеки для фінансового здоров'я підприємства;
- швидка реакція на окремі кризові ситуації у фінансовій діяльності підприємства;
- відповідність реагування підприємства на реальний рівень загрози його фінансовій стійкості;
- максимальне використання внутрішніх ресурсів для виходу підприємства з кризової фінансової ситуації.

Автори вважають, що саме ці принципи повністю відображають швидкість, адекватність, а, отже, і позитивність реагування керівництва підприємства на прояви у господарській діяльності кризового періоду стану підприємства.

Отже, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що антикризове управління прагне мінімізувати шкоду, яку завдає криза. Однак це не означає, що управління кризою – це те саме, що реагування на кризу. Натомість антикризове управління – це комплексний процес, який реалізується на практиці ще до того, як криза настане. Практики управління кризою засвідчила, що основною метою антикризового управління є розробка та негайне впровадження заходів, спрямованих на усунення найнебезпечніших причин, що призводять до кризових ситуацій, а також швидке відновлення стабільності підприємств. Подолання кризових станів не

може відбуватись автоматично; воно потребує організованого втручання керівництва підприємства. Це створює потребу у розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління. Водночас сутність принципів антикризового управління полягає в систематичному підході до управління, який спрямований на попередження та вирішення кризових ситуацій з метою забезпечення стійкості та успішності підприємства.

## **1.2. Чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств**

Чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств є різноманітними за своєю природою та можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Їх своєчасна ідентифікація дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити ефективність антикризового управління.. Багато видів криз впливають на виробництво, що може призвести до несприятливих наслідків та негативних результатів рентабельності сільськогосподарського виробництва. Кризові ситуації є надзвичайно високі, оскільки фермери, зважаючи на природний характер діяльності, стикаються з непередбачуваними наслідками протягом усього року.

Аналізуючи вплив кризових явищ на окремі складові або напрямки діяльності, головною метою є визначення основних чинників, які справляють найбільший вплив на ймовірність виникнення кризи Це допомагає виявити оптимальні механізми для забезпечення ефективності функціонування підприємств [59].

Знання чинників, що можуть призводити до кризових ситуацій у діяльності підприємств, має кілька важливих переваг:

- превентивність, полягає в розумінні потенційних ризиків, що в майбутньому дозволить підприємствам приймати запобіжні заходи для попередження кризових ситуацій. Це може включати розробку стратегій

ризик-менеджменту, удосконалення систем управління та контролю, а також вдосконалення бізнес-процесів;

- готовність до реагування, передбачає отримання знань про можливі чинники криз, що допоможе підприємствам розробити плани невідкладних заходів та кризового управління. Це дозволяє швидко та ефективно реагувати на виникнення кризових ситуацій та мінімізувати їхні наслідки;

- оптимізація ресурсів - знання чинників кризових ситуацій допомагає підприємствам раціонально розподіляти ресурси, вкладаючи їх у проактивні заходи з попередження кризових ситуацій та підтримки стійкості бізнесу;

- підвищення конкурентоспроможності - підприємства, які добре розуміють потенційні ризики та вміють ефективно керувати кризовими ситуаціями, зазвичай мають перевагу перед конкурентами. Вони можуть швидше відновлювати нормальну діяльність після кризи та зберігати довіру клієнтів та партнерів.

Отже, знання чинників виникнення кризових ситуацій є важливим для стабільного функціонування та успішного розвитку підприємств, оскільки воно забезпечує можливість своєчасного виявлення потенційних загроз та формування ефективної системи їх попередження. Усвідомлення природи та джерел кризових явищ дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, але й впроваджувати проактивні управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня стійкості та адаптивності.

Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. ідентифікують різноманітні чинники, що призводять до виникнення кризових явищ. На думку авторів, Серед них варто виділити природні, екологічні, політичні, виробничо-технічні, соціальні, а також фактори невизначеності та глобалізації [45].

Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. розробили цілу систему класифікації чинників, які призводять до виникнення кризових ситуацій на підприємствах, яка має чотири рівні деталізації (рис.1.5) [24].

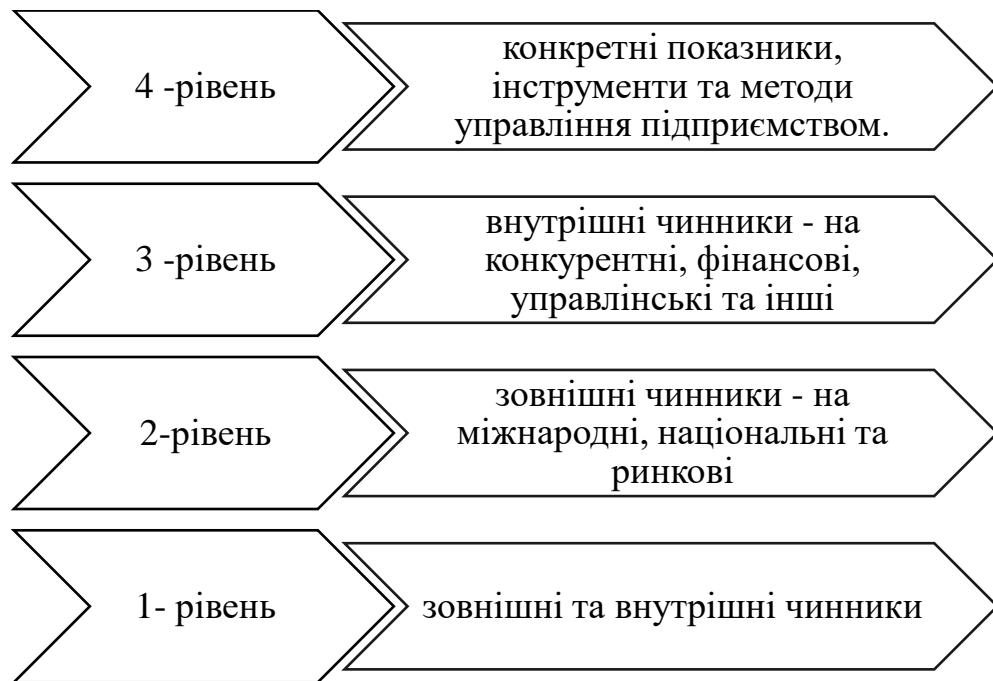


Рисунок 1.5 – Чотирьох рівнева система чинників виникнення кризових ситуацій на підприємстві

*джерело [24].*

На першому рівні фактори поділяються на зовнішні та внутрішні. На другому рівні зовнішні фактори розподіляються на міжнародні, національні та ринкові, а внутрішні - на конкурентні, фінансові, управлінські та інші. Четвертий рівень цієї класифікації включає конкретні показники, інструменти та методи управління підприємством.

Дослідження наукової літератури засвідчило, що найчастіше зустрічається поділ чинників виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств відбувається на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні чинники виникнення кризових ситуацій - це чинники, що виникають з оточуючого середовища підприємства та не залежать від його контролю. Вони можуть містити в собі різні ризики та небезпеки для бізнесу. Серед найпоширеніших зовнішніх загроз нами виділено [1; 5; 13; 15]:

- економічні чинники, які включають в себе коливання економічних показників, таких як зміни валютних курсів, інфляція, спад в економіці, економічна нестабільність;

- політичні чинники, до яких належать вибори, зміни у законодавстві, політична нестабільність, конфлікти міжнародного характеру - всі ці чинники можуть вплинути на бізнесове середовище та призвести до кризових ситуацій;

- чинники технологічних змін передбачають, що різкий розвиток технологій може зістарити існуючі бізнес-моделі, або ж вимагати великих вкладень у модернізацію;

- соціальні та культурні чинники, які полягають у змінах в суспільних уподобаннях, демографічних змінах, культурних та етичних тенденціях, які також можуть створювати кризи для бізнесу;

- природні катастрофи та екологічні проблеми, до них відносяться: землетруси, повені, засухи, зміна клімату, забруднення довкілля - ці чинники можуть негативно впливати на бізнес та призводити до кризових ситуацій.

Ці зовнішні загрози можуть виникати окремо або в комбінації, і важливо, щоб підприємство було готовими до їхнього виникнення та мала плани невідкладних заходів для подолання кризових ситуацій.

Внутрішні чинники виникнення кризових ситуацій включають чинники, які виникають зсередини самого підприємства та зазвичай пов'язані з його управлінням, процесами та ресурсами. До внутрішніх чинників, на нашу думку, варто віднести [8, 10, 20]:

- управлінські проблеми, які пов'язані з некомпетентним або неефективним управлінням, відсутністю стратегічного бачення або недостатньою увагою до стратегічного планування, що може призвести до кризових ситуацій;

- фінансові труднощі - недостатня ліквідність, великі зобов'язання, невдачі в фінансовому плануванні та керуванні можуть стати причиною фінансових криз;

- внутрішні конфлікти - конфлікти між робітниками, менеджментом або між різними діловими підрозділами можуть порушити нормальний бізнес-процес та призвести до кризи;

- технологічні проблеми - це застаріле обладнання, недоліки в технічній інфраструктурі, проблеми з виробничими процесами можуть призвести до зниження продуктивності та якості продукції;

- недостатня кваліфікація персоналу - брак компетентності або недостатня кваліфікація персоналу можуть призвести до недосягнення цілей підприємства та виникнення проблем;

- втрата ринкової позиції - недостатня конкурентоспроможність, невдачі в маркетингових стратегіях або недостатня реакція на зміни в ринковому середовищі можуть призвести до втрати ринкової позиції та кризової ситуації.

У цілому внутрішні чинники можуть виникати з різних причин, і важливо, щоб підприємство було готовими до їхнього виникнення та мала стратегії для їхнього управління та подолання.

Ми погоджуємося з думкою Болотнова Д.Г. [8, с. 172], який поділяє чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) кризові чинники. У свою чергу до екзогенних чинників автор відносить: фінансово-економічні, соціальні, ринкові, політичні та технологічні фактори, а до ендогенних чинників – фінансові, управлінські, виробничі, кадрові, інформаційні та маркетингові/збутові. Також автор звертає нашу увагу на те, що обидві групи чинників діють комплексно, а не самостійно. Іншими словами, зовнішні чинники являються передумовами та/або стимуляторами для загострення внутрішніх чинників [17].

У процесі дослідження наукової літератури, нами зроблено висновок, що вітчизняні науковці зазвичай класифікують чинники виникнення кризових ситуацій розподіляючи їх на дві групи: на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні).

Узагальнюючи чинники виникнення кризових явищ у діяльності підприємств, можливо представити їх наступним чином (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств

джерело [15].

Саме комплексний і неконтрольований вплив негативних чинників виступає каталізатором кризових процесів, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу та своєчасного управлінського втручання.

Отже, знання чинників, що призводять до кризових ситуацій на підприємствах, є важливим з точки зору їх попередження та ефективного управління. Система класифікації чинників, яку наводять в науковій літературі надає структурований підхід до аналізу та розуміння цих чинників на різних рівнях деталізації. Негативний прояв комбінації зовнішніх та внутрішніх чинників може призвести до виникнення кризових явищ на підприємстві. Це, в свою чергу, підкреслює важливість ретельного аналізу, попередження та ефективного управління ризиками, а також розробки антикризових заходів та стратегій управління.

### **1.3. Методичний інструментарій організації ефективного антикризового управління на підприємствах**

Сучасний менеджмент володіє широким набором антикризових інструментів, що дозволяють діагностувати ознаки та ймовірність виникнення кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичні ситуації, розробляти та впроваджувати ефективні програми для подолання кризи, а також забезпечувати стійке зростання. Організація ефективного антикризового управління аграрними підприємствами включає використання різних методів оцінки, які дозволяють своєчасно виявляти загрози, аналізувати їх вплив і розробляти стратегії для подолання кризових ситуацій.

Антикризовий процес починається з діагностики стану підприємства, першим кроком якої є встановлення причин його неплатоспроможності. Без цього неможливо правильно визначити антикризові заходи, які можуть призвести до ліквідації перспективних підприємств, реорганізації неплатоспроможних підприємств або загострення інтересів боржників і кредиторів [17].

Під інструментами антикризового управління розглядають методи, засоби та техніки, які використовуються для діагностики, попередження та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Вони допомагають керівникам ефективно реагувати на різні загрози, мінімізувати негативні наслідки кризи та забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства [19].

У своїй роботі Дурман М. О., Дурман О. Л. досліджує сучасний стан питання антикризового менеджменту, розглядаючи його як фактор виживання транснаціональних корпорацій (ТНК). На думку автора, для успішного виживання в сучасних умовах ТНК необхідно використовувати комплексний підхід до антикризового управління, який повинен включати в себе як превентивні заходи, спрямовані на попередження кризи, так і оперативні заходи для подолання вже виниклих проблем. Автори під основними

інструменти антикризового управління підприємств розглядає (рис.1.7) [23, с. 154].

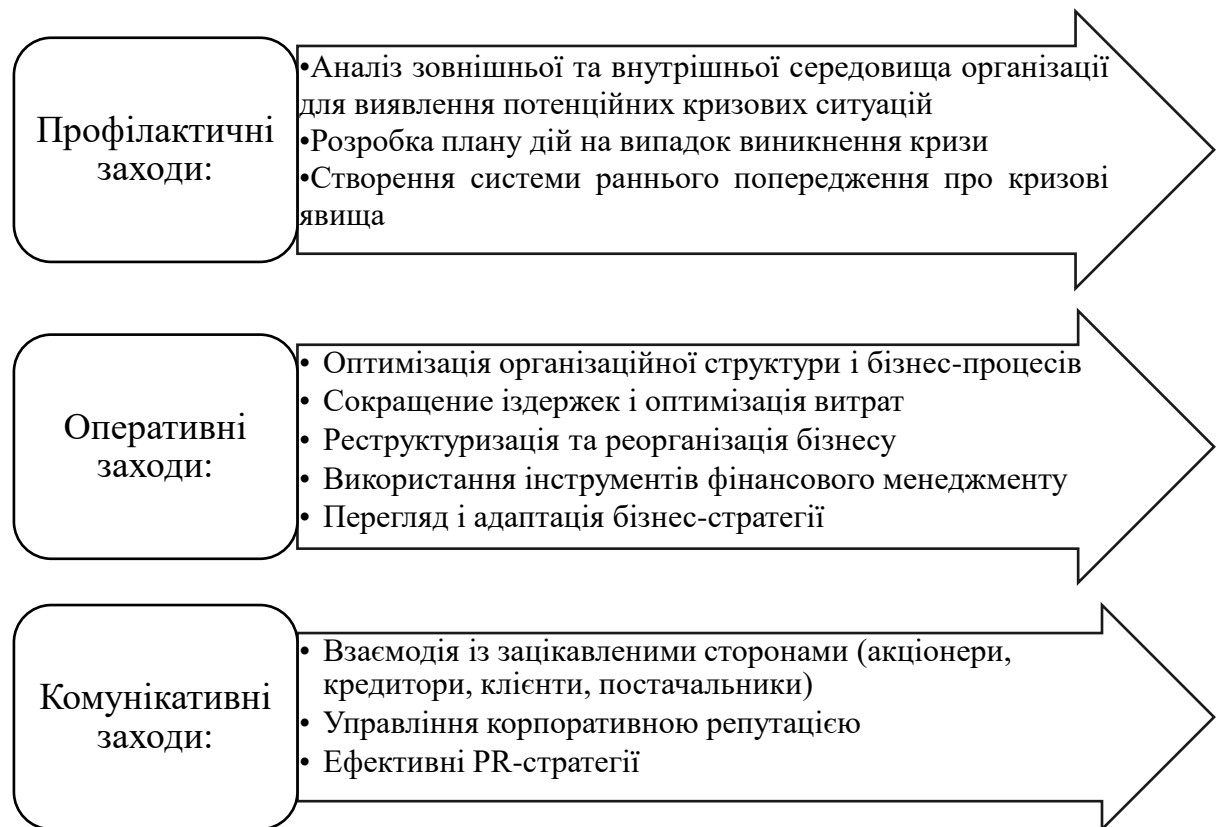


Рисунок 1.7 – Інструменти антикризового управління підприємств  
джерело [23, с. 154].

Таким чином, комплексний підхід до антикризового менеджменту, повинен поєднувати превентивні, оперативні та комунікативні заходи для забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємств.

З точки зору антикризового управління фінансової діяльності підприємства Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. розглядають, інструменти антикризового управління підприємств, як сукупність із двох блоків:

- перший блок передбачає здійснення діагностики фінансово-економічної діяльності підприємств за допомогою експрес-діагностики, фундаментальної діагностики, комплексної діагностики та моніторингу;

- другий блок включає в себе державні та спеціальні інструменти антикризового управління надання пільгових кредитів та державних позик для впровадження передових технологій; субсидії; дотації; субвенції; гарантії повернення коштів; управлінські послуги (оплата інформаційного

забезпечення, професійна підготовка кадрів, науково-технічне забезпечення); контролінг; санація; реорганізація.

У процесі дослідження нами було встановлено, що експрес-діагностика стану діяльності аграрних підприємств проводиться за основними показниками на основі річної фінансової звітності та оперативних даних, після чого визначаються проблеми у внутрішній діяльності підприємства та глибина кризи. оцінюється. Виявлені проблеми діяльності трансформуються у визначення цілей і завдань антикризового управління для досягнення головної мети – виникнення кризового стану [24].

Ефективність антикризового управління підприємства безпосередньо залежить від:

- якості підготовки персоналу, який повинен приймати зважені рішення в умовах не завжди повної інформації, бути готовим діяти в нестандартних умовах, пройти підготовку та мати необхідні знання;

- чіткість функціонування системи моніторингу, яка б надавала повну інформацію про поточний рівень, динаміку та можливі зміни рівня фінансової безпеки;

- наявність та функціонування системи превентивного управління, що дозволило б своєчасно відчувати формування внутрішніх і зовнішніх факторів і процесів, які можуть призвести до виникнення та розвитку загрози та ризику, спрогнозувати їх виникнення та можливі наслідки.

Система індикаторів кризи, яка нині використовується, орієнтована лише на часткове виявлення кризових ситуацій на ранній стадії. Це означає, що вона не забезпечує повного охоплення всіх можливих сигналів, які можуть передувати кризі. Така обмеженість призводить до того, що багато загроз залишаються непоміченими, а підприємства не можуть своєчасно вжити необхідних заходів для їх нейтралізації. Тому виникає нагальна потреба в удосконаленні існуючих методів та розробці нових, більш комплексних індикаторів, які дозволять більш точно і своєчасно визначати ймовірність та час настання кризових ситуацій. Це включає впровадження інтегрованих

систем моніторингу, які б враховували не лише фінансові показники, але й економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Крім того, важливо розробити ефективну методологію використання цих індикаторів у практичній діяльності, що дозволить підвищити стійкість підприємств до кризових явищ та забезпечити їх стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [27, 31].

Для діагностики кризової ситуації використовують різноманітні наукові підходи, характеристика яких подана у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 Характеристика наукових підходів діагностики кризи

Науковий підхід	Результат використання
системний	розгляд окремих параметрів та оцінка їх в цілому
логічний	оцінка стану об'єкту дослідження з використанням принципів діалектичної і формальної логіки
відтворено-еволюційний	оновлення моделей дослідження
комплексний	розробка технічних, екологічних, економічних, організаційних та інших аспектів дослідження об'єкту
інтеграційний	дослідження та посилення горизонтальних і вертикальних зв'язків між елементами системи
стандартизаційний	встановлення єдиних норм і характеристик для єдності вимірювань та інформаційної і технічної сумісності
процесний	оцінка стану об'єкту дослідження з використанням функцій діагностики
нормативний	встановлення обґрунтованих нормативів для забезпечення організованості

*джерело [12: 22].*

Кожне явище яке відбувається в економіці слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, в якій системний підхід відіграє ключову роль у діагностиці. За допомогою цього підходу можна аналізувати низку параметрів, що призвели до кризи, як в цілому, так і в деталях.

Застосування логічного підходу до діагностики кризи передбачає використання раціональних, послідовних та обґрунтованих методів для виявлення, аналізу та оцінки кризових ситуацій. Логічний підхід забезпечує структуроване та систематичне вирішення проблем, що дозволяє зменшити невизначеність та підвищити ефективність антикризових заходів.

Виявлення криз за допомогою відтворено-еволюційного підходу передбачає аналіз кризи через призму розвитку та відтворення системи підприємства у часі. Цей підхід акцентує увагу на динаміці змін, які відбуваються в підприємстві, а також на його здатності адаптуватися та відновлюватися після кризових ситуацій. Водночас, відтворено-еволюційний підхід дозволяє глибше розуміти причини виникнення кризових ситуацій і розробляти довгострокові стратегії для їх подолання, орієнтуючись на здатність підприємства до адаптації та розвитку.

Застосування комплексного підходу до діагностики криз передбачає використання всебічного аналізу та інтеграцію різних методів для глибокого розуміння причин, наслідків і шляхів подолання кризових ситуацій. Комплексний підхід забезпечує більш точну та своєчасну діагностику, що дозволяє підприємству розробити ефективні антикризові заходи. Цей підхід дозволяє врахувати всі можливі аспекти діяльності підприємства, що забезпечує більш точну та своєчасну ідентифікацію кризових ситуацій і сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень [28, с. 76].

Інтеграційний підхід до діагностики кризи полягає в поєднанні різних методів, концепцій та підходів для більш повного та глибокого розуміння ситуації та її причин. Даний підхід спрямований на створення комплексної моделі діагностики, яка охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники, а також різноманітні аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Використання інтеграційний підхід до діагностики кризи допомагає підприємствам отримати глибше розуміння ситуації та розробити ефективні стратегії подолання кризових ситуацій.

Стандартизаційний підхід до діагностики кризи базується на використанні певних наборів критеріїв, індикаторів або методів, які стандартизовані та застосовуються для аналізу ситуації на підприємстві. Він дозволяє забезпечити систематичність, об'єктивність та ефективність діагностики кризових ситуацій на підприємстві. Однак варто враховувати, що в деяких випадках необхідно доповнювати стандартизовані методи

індивідуальними підходами з урахуванням специфіки конкретного підприємства та його ситуації [39]. Діагностика криз за допомогою процесного підходу передбачає оцінку та аналіз усіх етапів та аспектів діяльності підприємства з метою виявлення та розуміння можливих кризових ситуацій. Процесний підхід допомагає зрозуміти та оцінити всі аспекти діяльності підприємства та розробити ефективні стратегії подолання кризових ситуацій.

Нормативний підхід до діагностики кризи ґрунтується на використанні стандартів, норм, або правил, які визначають стандартні параметри та критерії оцінки стану підприємства. Застосування нормативного підходу до діагностики кризи забезпечує об'єктивність та стандартизованість процедур оцінки, що сприяє ефективному управлінню ризиками та подоланню кризових ситуацій на підприємстві.

У сучасній економічній теорії та практиці широко використовуються різноманітні методичні підходи, які включають різноманітні показники для аналізу фінансового стану підприємства. Узагальнюючи наші дослідження методи оцінки ефективності антикризового управління можуть бути різноманітними і зазвичай включають такі аспекти (таблицю 1.2) [10; 20].

Застосування цих методів дозволяють здійснювати комплексну оцінку антикризового управління підприємства з різних аспектів, що дозволяє виявляти проблемні ситуації та розробляти ефективні стратегії їхнього подолання.

Оцінювання ефективності антикризового управління відноситься до процесу контролю та аналізу діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій. Це важлива складова стратегічного управління, яка дозволяє з'ясувати, наскільки успішно та ефективно застосовуються заходи для запобігання та подолання кризових ситуацій. В цілому проведення оцінки дозволить здійснювати комплексний аналіз ефективності антикризового управління та приймати відповідні стратегічні рішення для подолання кризових ситуацій. Оцінити організацію ефективного антикризового управління можна здійснити за допомогою наступних критеріїв (рис.1.8) [20].

Таблиця 1.2 Методи оцінки організації ефективного антикризового управління

№ н/п	Назва методу	Зміст методу
1.	Аналіз фінансових показників	Використання фінансових методів оцінки, таких як аналіз показників прибутковості, ліквідності, фінансового стану тощо, для виявлення проблемних аспектів та потенційних ризиків.
2.	Оцінка ефективності стратегій та програм	Аналіз результатів реалізації антикризових стратегій та програм для визначення їхньої ефективності та відповідності поставленим цілям.
3.	Внутрішнє аудиторське обстеження	Проведення систематичного аналізу внутрішніх процесів та контролю для виявлення слабких місць та можливих ризиків.
4.	Внутрішнє аудиторське обстеження	Проведення систематичного аналізу внутрішніх процесів та контролю для виявлення слабких місць та можливих ризиків.
5.	Зовнішнє аудиторське обстеження	Залучення зовнішніх аудиторів для незалежної оцінки фінансової та управлінської діяльності підприємства.
6.	Аналіз ринкового середовища	Вивчення та оцінка ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та змін в споживчому попиті для адаптації стратегій управління.
7.	Оцінка ризиків	Аналіз потенційних ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства з метою розробки стратегій їхнього управління та мінімізації наслідків.
8.	Оцінка реакції на кризові ситуації	Аналіз ефективності реакції підприємства на кризові ситуації, включаючи швидкість реагування, прийняті заходи та їхні наслідки.

*джерело [10; 20].*

Головним завданням застосування вказаних критеріїв є припинення розвитку кризових явищ, що передбачає не лише мінімізацію витрат, але й відновлення керованості підприємством та стабілізацію його функціонування. Це означає досягнення такого стану, за якого підприємство здатне контролювати ключові бізнес-процеси, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективно управляти наявними ресурсами.

Застосування відповідних критеріїв дозволяє своєчасно оцінити глибину та масштаби кризи, визначити пріоритетні напрями втручання та обрати оптимальні управлінські рішення. У результаті підприємство отримує можливість не лише зменшити фінансові втрати, але й уникнути подальшого погіршення ситуації, забезпечивши поступовий перехід до стадії відновлення.

Крім того, важливим аспектом є встановлення контролю над кризовими процесами, що передбачає впровадження системи моніторингу, координацію дій управлінського персоналу та формування чіткого плану антикризових заходів. Це сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню рівня невизначеності та створенню передумов для подальшого розвитку підприємства після подолання кризового періоду.

Критерії оцінювання ефективності антикризового управління
досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур)
швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу
економічність отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства
швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін
швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень
актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління
кваліфікованість персоналу

Рисунок 1.8 – Критерії оцінки організації ефективного антикризового управління

*джерело [20].*

Таким чином, можемо зробити висновок, що антикризовий процес на підприємстві розпочинається з діагностики його стану, яка включає встановлення причин неплатоспроможності. Це перший крок, що дозволяє визначити антикризові заходи, які можуть призвести до ліквідації кризової ситуації або реорганізації підприємства. Інструменти антикризового управління представляють собою методи, засоби та техніки, які використовуються для діагностики, попередження та подолання кризових

ситуацій. Вони сприяють ефективному реагуванню на загрози, мінімізації негативних наслідків кризи та забезпеченню стабільності та розвитку підприємства. Експрес-діагностика стану аграрних підприємств проводиться за основними показниками на основі річної фінансової звітності та оперативних даних, що дозволяє виявити проблеми та визначити глибину кризи. Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від якості підготовки персоналу, функціонування системи моніторингу та превентивного управління.

### **Висновок до розділу 1.**

У процесі дослідження встановлено, що антикризове управління прагне мінімізувати шкоду, яку завдає криза. Однак це не означає, що управління кризою – це те саме, що реагування на кризу. Натомість антикризове управління – це комплексний процес, який реалізується на практиці ще до того, як криза настане. Практики управління кризою засвідчили, що основною метою антикризового управління є розробка та негайне впровадження заходів, спрямованих на усунення найнебезпечніших причин, що призводять до кризових ситуацій, а також швидке відновлення стабільності підприємств.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що кризові ситуації у діяльності підприємств формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До зовнішніх чинників належать макроекономічна нестабільність, політичні ризики, зміни ринкової кон'юнктури, форс-мажорні обставини. Внутрішні чинники пов'язані з недоліками управління, фінансовою нестійкістю, неефективним використанням ресурсів, кадровими проблемами та низьким рівнем адаптивності підприємства до змін.

Виявлено, що система класифікації чинників, яку наводять у науковій літературі надає структурований підхід до аналізу та розуміння чинників виникнення кризових ситуацій на різних рівнях деталізації. Негативний прояв комбінації зовнішніх та внутрішніх чинників може призвести до виникнення

кризових явищ на підприємстві. Це, в свою чергу, підкреслює важливість ретельного аналізу, попередження та ефективного управління ризиками, а також розробки антикризових заходів та стратегій управління.

Встановлено, що антикризовий процес на підприємстві розпочинається з діагностики його стану, яка включає встановлення причин неплатоспроможності. Інструменти антикризового управління представляють собою методи, засоби та техніки, які використовуються для діагностики, попередження та подолання кризових ситуацій. Вони сприяють ефективному реагуванню на загрози, мінімізації негативних наслідків кризи та забезпеченню стабільності та розвитку підприємства.

Таким чином, ефективне управління підприємством в умовах нестабільності потребує системного підходу до аналізу ризиків, постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також розробки дієвих механізмів попередження та подолання кризових явищ, що є важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ СП «НІБУЛОН»

#### **2.1 Організаційно - економічна характеристика ТОВ СП «Нібулон»**

Олексій Вадатурський заснував «НІБУЛОН» у м. Миколаїв, Україна у 1991 році., яка на сьогодні стала одним із провідних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції в країні та власником найбільшого в країні флоту [21].

Спочатку підприємство було створено як спільне трьома підприємцями з Миколаїва, Угорщини та Великої Британії та отримало назву за першими літерами назв міст НІколаєв — БУдапешт — ЛОНдон [22]. Головний офіс був розташований в південному місті Миколаєві, традиційно важливому промисловому та зерновому експортному центрі, потім центральний офіс було відкрито в місті Києві.

З 1992-1997 рр. підприємством було відкрито понад 10 філій «НІБУЛОН», створено підприємства Агрокомбінат «Врадеєвський» та «Сабік». Вперше серед українських підприємств у 1998 році «НІБУЛОНу» надано кредит за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) безпосередньо сільгоспвиробнику.

З 2008 року «НІБУЛОН» бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP) як єдина українська компанія, що виконує цю роль. «НІБУЛОН» активно сприяє експорту зерна та пшениці для боротьби з голодом у таких країнах, як Бангладеш, Ефіопія, Кенія, Мавританія, Пакистан і Ємен [21].

За наступні 30 років, керуючись принципом «бути якомога ближче до фермерів», підприємство розвинуло неймовірну мережу зерносклади і перевантажувальних терміналів, об'єднаних потужною системою логістики, що включає авто-, залізничний транспорт і бренд. особливість – власний

змішаний річково-морський флот. Для створення такої потужної логістичної інфраструктури компанія за час свого існування інвестувала 2,3 млрд дол США (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Характеристика потужності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Протягом п'яти років, що передували 24 лютого 2022 року, компанія пережила найбільший успіх у своїй історії. На момент початку війни «НІБУЛОН» обробляв 75,6 тисяч гектарів землі. У 2021 році компанія експортувала 5,6 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції до 34 країн світу, встановила рекордні прибутки та значно зменшила заборгованість. 62,3% експортованої продукції компанією було направлено до країн Азії, 20,7% до країн Африки, 15,9% до країн Європи та 1,0% до Північної Америки.

Станом на сьогодні свою діяльність підприємство «НІБУЛОН» здійснює за кількома ключовими напрямками:

- виробництво сільськогосподарської продукції: «НІБУЛОН» є одним з найбільших виробників зернових і олійних культур в Україні, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та інших. Земельний банк ТОВ СП

- «Нібулон» становить 76,6 тис га, з яких 23 тис. га заміновано або окуповано. Виробнича потужність компанії становить 350 тис/тонн в рік;
- експорт сільськогосподарської продукції: підприємство активно займається експортом зернових і олійних культур, постачаючи продукцію на міжнародні ринки 75 країн світу;
  - зберігання: «НІБУЛОН» володіє мережею, яка включає 27 перевантажувальних терміналів і комплексів для приймання, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур, зокрема 445 зерносховищ, що є найбільшою кількістю в Україні. Компанія має мережу перевантажувальних терміналів і комплексів, включаючи силоси для зберігання зерна ємністю 2,04 млн тонн зберігання;
  - логістика: підприємство розвиває власний річковий транспорт для перевезення зерна внутрішніми водними шляхами України, що дозволяє знизити транспортні витрати та підвищити ефективність логістичних процесів. НІБУЛОН володіє 83 одиницями власного флоту, побудованого та базованого в Україні. Також у підприємства налічують понад 100 одиниць сучасних вантажних автомобілів та 212 залізничних вагонів-зерновозів підвищеної місткості;
  - переробка сільськогосподарської продукції: «НІБУЛОН» займається переробкою зернових і олійних культур, виробляючи продукцію з доданою вартістю;
  - тваринництво здійснюється на чотирьох молочнотоварних фермах, розташованих у трьох областях України: Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій. Наразі компанія утримує 1000 голів великої рогатої худоби. На фермах розводяться різні породи, зокрема українська чорно-ряба молочна та англєрська.
  - участь у міжнародних програмах: Компанія бере участь у Всесвітній продовольчій програмі ООН (WFP), допомагаючи боротися з голодом у різних країнах.

За рахунок цих напрямків діяльності підприємство «НІБУЛОН» залишатися лідером на українському аграрному ринку та активно розвивається на міжнародному рівні.

Експорт зерна — один із ключових напрямів роботи компанії. У структурі експорту «НІБУЛОН» найбільшу частку становить пшениця — 44,7%. Частка кукурудзи становить 38,1%, ячменю — 10%, ріпаку — 3,5%, сої — 2,8%, а сорго — 0,9%. Рекордний показник експорту 5,643 млн тонн/рік був у 2018/2019 маркетинговому році. Незважаючи на руйнівні пошкодження та блокаду Миколаївського порту, «НІБУЛОН» демонструє відновлення обсягів експорту протягом 2022-2024 років та повертає собі частку ринку (рис. 2.2).

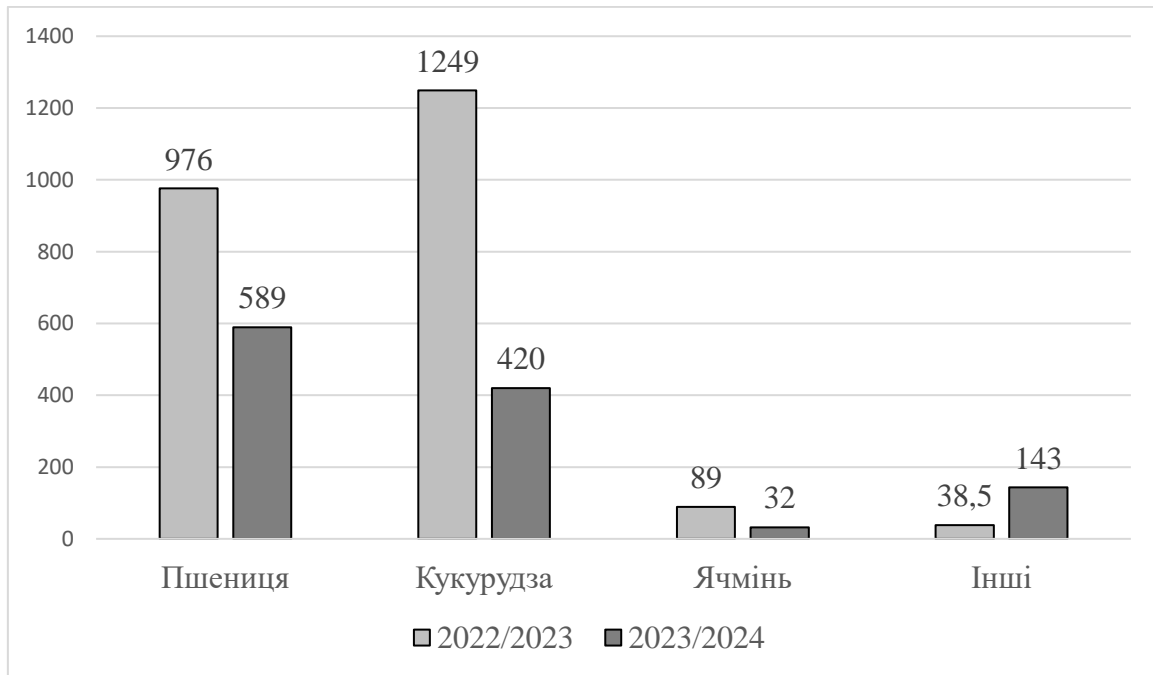


Рисунок 2.2 – Обсяги експорту зернових культур ТОВ СП «НІБУЛОН», МЛН ТОНН

В результаті блокади Миколаївського порту ТОВ СП «НІБУЛОН» експортував у березні – серпні лише 88% продукції. За 9 місяців 2023/24 маркетингового року «НІБУЛОН» експортував 2,4 млн тонн агропродукції, незважаючи на блокування українських чорноморських портів на початку цього періоду. Очікується, що річні обсяги експорту в 2023/24

маркетинговому році становитимуть 3,2-3,4 млн тонн. У першому кварталі 2024 року частка компанії в експорті через дунайські порти становила від 20% до 30% [22]. Розв'язати частину логістичних проблем, які виникли під час війни допоміг розв'язати зерновий термінал в Ізмаїлі, біля кордону з Румунією. За підсумками маркетингового року сезону 2022/2023 «НІБУЛОН» поставив 340 тисяч тонн пшениці до нужденних країн Африки, таких як Джибуті, Ємен та Сомалі.

Варто зазначити, що за період з 2017 по 2022 рік компанія не зазнала збитків у жодному звітному році, хоча прибутковість суттєво знижувалася. Так виторг у 2022 році скоротився в 2,3 раза, досягнувши 19 млрд грн. Поряд з цим, підприємство втратило майже 40% земельного банку, 10 із 26 річкових терміналів були заблоковані, судноплавство Дніпром обмежене, а головний термінал у Миколаєві та суднобудівний завод припинили роботу через окупацію Лівобережжя та близькість до фронту.

Але ефективна маркетингова політика та своєчасна аналітика ринку, дозволили НІБУЛОНу передбачати кризові явища на ринку та вживати відповідних заходів, спрямованих або на переорієнтацію для отримання прибутку, або хоча б на мінімізацію витрат.

Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції у 2023 році збільшилася на 46,9% в порівнянні з 2022 роком (рис.2.3) [22].

У 2023 році валовий прибуток підприємства досяг 3,2 млрд грн, а чистий прибуток склав 310 млн грн. Це стало можливим завдяки максимізації перевалки зернових та олійних культур через річковий термінал в Ізмаїлі з подальшою відправкою до румунської Констанци [23; 24].

У 2023 році прибуток підприємств був достатнім, щоб покрити витрати на відсотки за кредитами у розмірі 1.4 мільярда гривень, як це вказано у фінансовій звітності.

Для «НІБУЛОНу» 2023 рік ознаменувався значними змінами у сприйнятті аграрного сектору як одного з автономних та самодостатніх напрямів бізнесу. Через п'ять днів після трагічної загибелі батьків унаслідок

російського обстрілу 31 липня 2022 року підприємство «НІБУЛОН» очолив Андрій Вадатурський.

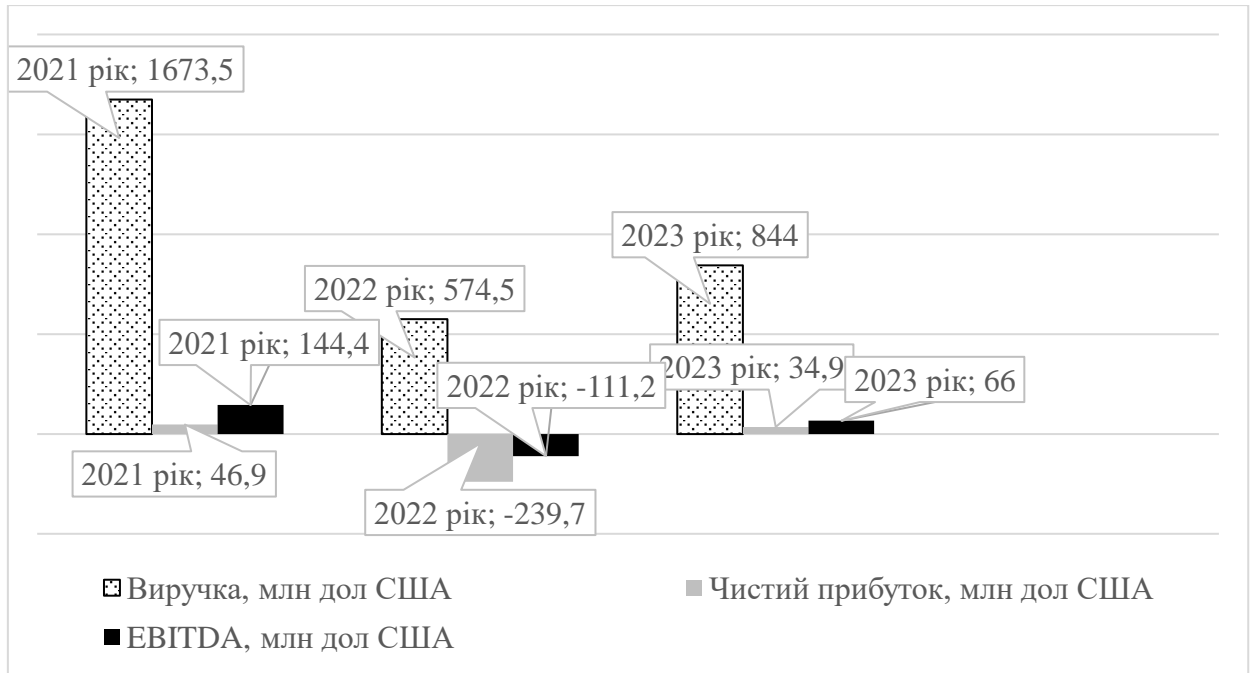


Рисунок 2.3 – Фінансові результати діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сільськогосподарською діяльністю займаються 22 підрозділи, які вирощують озиму пшеницю, кукурудзу, озимий ячмінь, соняшник, сою та сорго. Для кращої наочності варто графічно представити обсяги виробництва основних культур, які наведено на рисунку 2.4. [22].

Аналізуючи данні рисунку 2.4 можемо зробити висновок, що поступово виробництво основних культур у ТОВ СП «НІБУЛОН» повертається до повоєнних років. У цілому комбайнами підприємства у 2023 році було зібрано основних культур на 8,9% менше в порівнянні з результатами 2021 року. Загальний валовий збір у 2023 році ранніх сортів пшениці, ячменю, ріпаку склало – 136,7 тис. тонн, що на 34,9 % більше в порівняно з 2022 роком, пізніх сортів кукурудзи, соняшнику та сої - склав 168,1 тис тонн, що 43,06% більше ніж результат 2022 року. але водночас на 12,44 % менше в порівнянні 2021 роком [21]. Під урожай 2024 року підприємством було засіяно понад 5 тис га щойно розмінованої площі. В основному це була пшениця і соняшник.



Рисунок 2.4 – Обсяги виробництва основних видів культур в ТОВ СП «НІБУЛОН»

Військова агресія РФ проти України негативно вплинула на діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН». Внаслідок бойових дій агрохолдинг перестав використовувати річковий флот. В результаті відбулася активізація використання наземних маршрутів, що призвели до збільшення логістичних витрат у 10–40 разів. Збільшення парку вантажівок з 79 до 100 і парку бензовозів на 50% з 4 одиниць до 6 у 2024 році придбання 2 плавкранів Liebherr

Обсяг перевезень флотом ТОВ СП «НІБУЛОН» через Дунайський порт становив понад 10%. За допомогою терміналу ТОВ «СП «НІБУЛОН», який знаходиться в Ізмаїлі за час свого існування з вересня 2022 по кінець 2023 було перевантажено 2 млн т агропродукції (рис. 2.5).

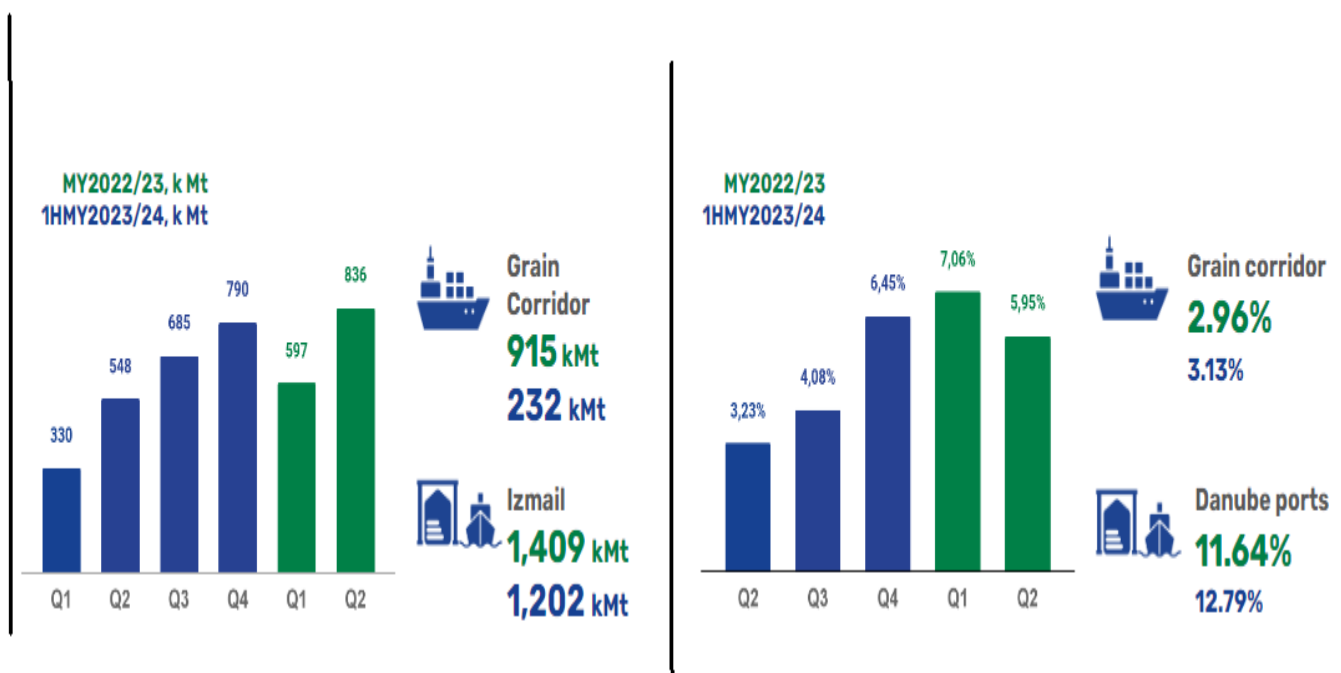


Рисунок 2.5 - Перевантаження вантажів судноплавною компанією ТОВ СП «Нібулон»

За перший квартал 2024 року було підприємством НІБУЛОН було перевантажено 434 тисячі тонн збіжжя (кукурудзи та пшениці), що стало найкращим результатом з початку повномасштабного вторгнення і майже досягло довоєнних рівнів.

ТОВ СП «НІБУЛОН» стратегічно збільшив обсяги перевалки зернових та олійних культур через річковий термінал у Ізмаїлі, з наступною відправкою до порту Констанція в Румунії. На даний момент ми регулярно відвантажуюмо з нашого терміналу від 200 до 250 тисяч тонн на місяць. Власний флот забезпечує 25–30% всіх перевезень. В умовах війни, коли звичні експортні маршрути заблоковані, «Бессарабський» став важливим транспортним хабом, через який зерно експортується до 25 країн світу.

За I квартал 2024 року обсяг перевезень караванами до Констанци перевищив 585 тис. тонн, у тому числі власним флотом перевезли понад 156 тис. тонн. Варто зауважити, що перевантажувальний зерновий термінал у Миколаєві, потужність якого становить 173 тисячі тонн, через повну блокаду з грудня 2022 р. працював у якості «сухого порту», а саме перевантажував

зерно з автотранспорту на залізницю. На території тимчасової окупації перебуває 5 елеваторів: філії «Голопристанська» і «Козацька», «Кам'янка-Дніпровська», «Старобільський елеватор», філія «Сватове».

Поряд з цим, на тимчасово окупованих територіях залишилися активи підприємства на суму \$92 млн, а 40% співробітників не можуть працювати через війну. У 2023 році на підприємстві працює понад 4,0 тис працівників, з яких 68,0% чоловіки та 32,0% жінок. 662 особи було мобілізовано. За віковою структурою 50,0 % працюючих ТОВ СП «НІБУЛОН» мають вік від 35 до 60 років та 32,0% віком 26-35 років [21].

Запорукою виживання для ТОВ СП «НІБУЛОН» стала інвестиційна діяльність підприємства. Так у 2022 р. «НІБУЛОН» став учасником нової програми приватного партнерства USAID, інвестиції від якого він направить на розширення потужностей філії «Бессарабська». Розглядається можливість побудови повноцінного елеватора.

Також Фондом експорту та інвестицій Данії було затверджено 26,5 млн євро фінансування на 15 років для: сільськогосподарське обладнання; будівництво силосів; будівництво ферм; автоматизація.

Відбулося створення Єдиного Операційного Центру Уряд Данії, який надає експортну підтримку для постачання обладнання датських брендів HARDI, CIMBRIA, Danish Farm Design.

28 квітня 2023 року ТОВ СП «НІБУЛОН» отримало статус оператора з розмінування та Сертифікат на проведення нетехнічного обстеження.

В результаті підписання контракт з Німецьким банком розвитку DEG Impulse gGmbH та дочірньої компанії DEG, підприємство отримало €4,8 млн на придбання та обслуговування машин для розмінування GCS-200.

Наразі у ТОВ СП «НІБУЛОНі» володіє 2 машинами для розмінування та команду з 12-ти кваліфікованих саперів з військовим досвідом, які добре розуміють ризики своєї роботи та регулярно проходять перепідготовку. Команда оснащена сучасним обладнанням та амуніцією, що забезпечило

розмінування 4,96 тис. га. Також заплановано €9,6 млн інвестиції в цьому напрямі.

Для розвитку цього напрямку ТОВ СП «НІБУЛОН» запровадило 5 етапів повного циклу розмінування (табл. 2.1) [21].

Таблиця 2.1 П'ять етапів повного циклу розмінування ТОВ СП «НІБУЛОН»

Етап	Назва етапу	Характеристик етапу
1	Нетехнічне обстеження	Збір, аналіз та оцінка інформації про місцевість для визначення її як визнано небезпечного району підтвердженої небезпечної території та процесів із вилучення, зменшення чи очищення районів для їх подальшого ефективного заробітку без використання технічних засобів
2	Технічне обстеження	Збір та аналіз даних із використанням технічних засобів щодо наявності, типу, розподілу та оточення місць розміщення вибухонебезпечних об'єктів (ВНП) для кращого визначення наявності чи зміни ВНП та для підтримки визначення категоричності розблокування земель та процесу ухвалення рішень.
3	Розмінування вручну	Виявлення всіх загроз, пов'язаних із ВНП, без використання засобів механізації та мінно-розшукових собак.
4	Очищення районів ведення бойових дій	Систематичне й контрольоване очищення небезпечних територій від вибухонебезпечних об'єктів, коли відомо, що відповідний ризик не пов'язаний із мінами на територіях, до яких можуть належати поля бою, захисні позиції та місця, де були активовані чи відстріляні скинути. з повітря боєприпаси або артилерійські бойовики, зокрема касетні.
5	Розмінування з використанням машин та механізмів	Метод, який використовує засоби механізації в операціях з розмінування. Ефективний спосіб і знищення вибухонебезпечних предметів на великих ділянках землі.

ТОВ СП «НІБУЛОН» організовує свою діяльність за допомогою кластерів, які представляють собою групи підрозділів, що працюють в певному регіоні або спеціалізуються на певних видах діяльності. Зміни охопили чотири ключові сфери: структуру департаменту на центральному та регіональному рівнях, структуру посівних площ, модернізацію технологічних процесів виробництва (кардинальну зміну технологій), а також підвищення кваліфікації працівників. Для реалізації цього задуму 12 виробничих

потужностей ТОВ СП «НІБУЛОН» в 6 регіонах України було об'єднано в 4 кластери з виробничою потужністю 320 тис т/рік (рис.2.6) [22]:

- кластер «Черкаси» становить 1300 га, що об'єднав в собі виробничі потужності філій «Кам'янка» та «Чигирин»;
- кластер «Миколаїв» 12200 га – філії «Врадіївська», «Прибужанівська» та «Снігурівська», ДП «Лідієвське»;



Рисунок 2.6 – Кластери ТОВ СП «НІБУЛОН»

- кластер «Центр» - 15200 га – філії «Романівська», «Чуднівська», «Бистрицька» та філії «Південний Буг», «Хмельник»;
- кластер «Кам'янець-Подільський» - 9500га – філії «Мрія» та «Кам'янець-Подільська».

Основними ключовими аспектами кластерної організації «НІБУЛОН» є:

- ✓ регіоналізація: компанія має кілька регіональних кластерів, що охоплюють різні області України. Це дозволяє ефективно керувати виробничими процесами і логістикою в різних частинах країни;

- ✓ філії та підрозділи: кластери включають численні філії та підрозділи, які займаються вирощуванням зернових і олійних культур, тваринництвом, зберіганням та перевалкою продукції;
- ✓ інфраструктурні об'єкти: до складу кластерів входять елеватори, перевантажувальні термінали, а також інші інфраструктурні об'єкти, які забезпечують зберігання і транспортування сільськогосподарської продукції;
- ✓ транспортні можливості: кластери включають логістичні потужності компанії, зокрема власний флот для річкових перевезень, що дозволяє оптимізувати ланцюги постачань і зменшити логістичні витрати;
- ✓ агровиробництво: в рамках кластерів здійснюється вирощування різних сільськогосподарських культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник, соя та інші;
- ✓ тваринництво: окремі підрозділи в кластерах займаються тваринництвом, зокрема розведенням великої рогатої худоби.

Ця організаційна структура допомагає ТОВ СП «НІБУЛОНу» ефективно керувати своїми ресурсами, підвищувати продуктивність та забезпечувати високу якість своєї продукції.

Отже, з вище викладеного можемо зробити висновок, що ТОВ СП «НІБУЛОН» залишається одним із провідних гравців на українському аграрному ринку та продовжує активно розвиватися на міжнародній арені. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, компанія змогла підтримувати та розвивати свою діяльність у кількох ключових напрямках. Незважаючи на виклики війни, «НІБУЛОН» демонструє здатність до відновлення та зростання. Підприємство переглядає свої технології роботи та планує реформи для підвищення ефективності та прибутковості. Зокрема, компанія фокусується на чотирьох ключових сферах: структура департаменту, посівні площі, модернізація технологій виробництва та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє компанії залишатися лідером на ринку та продовжувати розширювати свою присутність на міжнародному рівні.

## 2.2. Особливості антикризового управління у ТОВ СП «НІБУЛОН»

Виклики сьогодення завдають суттєвих змін роботі бізнесу. Приймаючи ці виклики, «НІБУЛОН» не лише продовжує працювати, а й вибудовує нову структуру управління компанією задля досягнення найбільш ефективного використання ресурсів та покращення операційних показників.

ТОВ СП «НІБУЛОН» зареєстровано та функціонує відповідно до чинного законодавства України. На підприємстві діє однорівнева Рада Директорів, до складу якої входять незалежні невиконавчі директори та виконавчі директори. Проект оргструктури підприємства розроблявся спільно з компанією Deloitte. Її основоположним принципом є делегування повноважень та відповідальності за ключовими напрямками багатoproфільної діяльності компанії. Організаційна структура управління наведена на рисунку 2.7 [21].

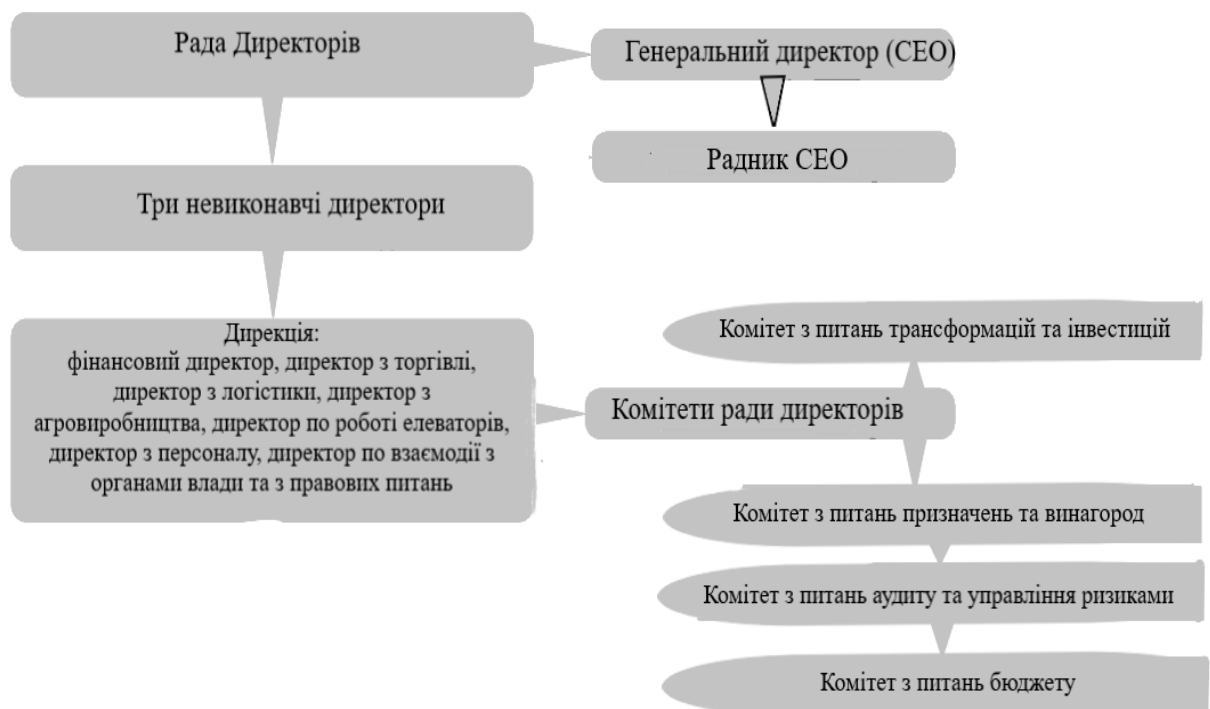


Рисунок 2.7 – Нова організаційна структура ТОВ СП «НІБУЛОН»

Рада Директорів є колегіальним виконавчим органом Товариства, що в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, здійснює управління поточною діяльністю Товариства, а також функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю Товариства та виконавчих членів Ради Директорів.

Відтепер основним органом з прийняття стратегічних рішень стане рада директорів, до якої входить генеральний директор, три невиконавчі директори, фінансовий директор, директор з торгівлі, директор з логістики, директор з агровиробництва, директор по роботі елеваторів, директор з персоналу, директор по взаємодії з органами влади та з правових питань.

Реорганізація також знайшла відображення в тому, як компанія окреслює власні напрями роботи. Так, всі види діяльності «НІБУЛОНа» відтепер розподілено між чотирма ключовими напрямками, а саме:

- трейдинг;
- логістика;
- агровиробництво;
- елеваторний напрям.

Наразі це початок змін організаційної структури і вже найближчим часом буде прийнято рішення про подальшу оптимізацію бізнес процесів. Також, під час перехідного періоду для працівників проводитимуться тренінги та навчання за напрямками, відбудеться чіткий розподіл зон повноважень та відповідальності, щоб кожен зміг максимально ефективно розподілити свої зусилля у подальшому для злагодженої роботи всіх підрозділів.

Для попереднього вивчення та підготовки до розгляду питань, що виносяться на засідання Ради Директорів, а також для надання рекомендацій з питань, які належать до її компетенції, в ТОВ СП «НІБУЛОН» функціонують чотири комітети [21]:

✓ Комітет з питань трансформацій та інвестицій відповідає за розробку та реалізацію стратегічного плану та планів стратегічних трансформацій, а також оцінку ризиків, пов'язаних з такими планами. Комітет також здійснює

моніторинг за впровадженням стратегій і планів стратегічних трансформацій та здійсненням інвестицій, затверджених Радою Директорів або Загальними зборами;

✓ комітет з питань призначень та винагород відповідає за формування пропозицій щодо питань управління персоналом, визначення ключових показників ефективності працівників, пропозицій щодо умов трудових договорів з працівниками, розробку прозорої системи мотивації, забезпечення дотримання вимог чинного трудового законодавства, імплементацію найкращих міжнародних стандартів у сфері управління персоналом;

✓ комітет з питань аудиту та управління ризиками відповідає за попереднє вивчення та підготовку до розгляду Радою Директорів питань, пов'язаних з контролем і регулюванням діяльності у сфері управління ризиками, внутрішнього контролю, внутрішнього та зовнішнього аудиту, питаннями комплаєнсу;

✓ комітет з питань бюджету відповідає за розподіл фінансових ресурсів, надання рекомендацій у процесі складання, виконання та внесення змін до бюджету, формування та оцінку фінансової політики.

Бізнес-модель «НІБУЛОНу» дозволяє підприємству доставляти продовольство в будь-яку точку світу, охоплюючи широкий спектр сільськогосподарських культур. Вона об'єднує людей і забезпечує їм можливість досягати економічного добробуту на всіх етапах реалізації нашої місії - нагодувати світ.

За виявлення кризових ситуацій та розробку антикризової програми відповідає комітет з питань аудиту та управління ризиками. Основні завдання Комітету з питань аудиту та управління ризиками ТОВ СП «НІБУЛОН» включають рисунок 2.8 [21]:

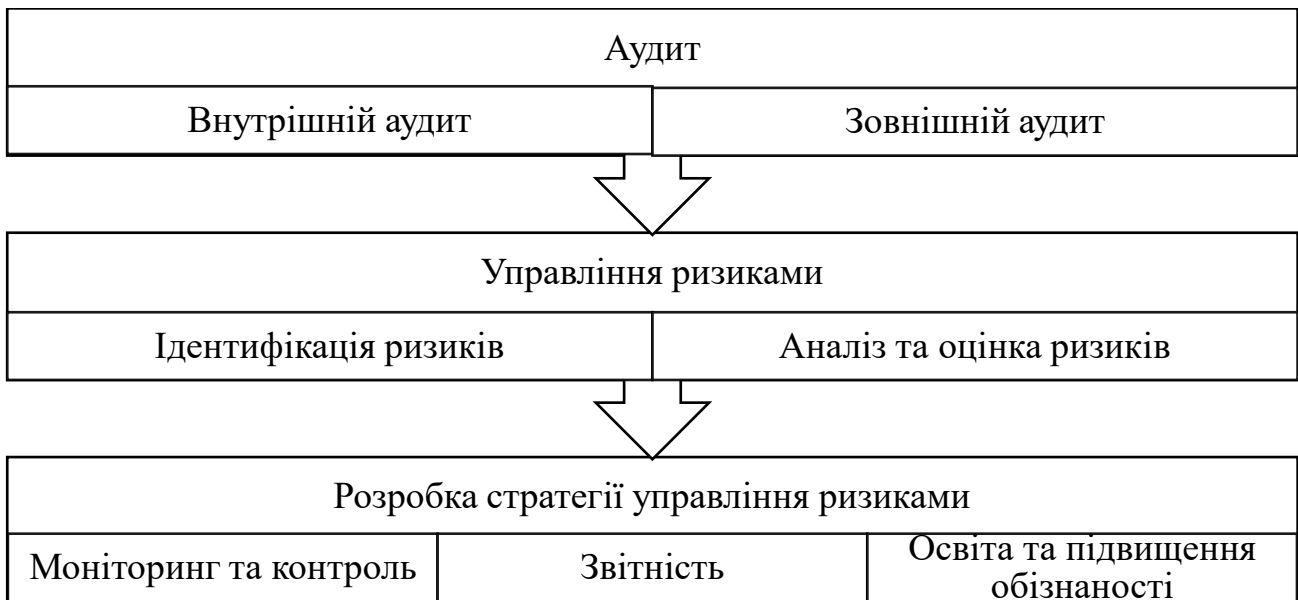


Рисунок 2.8 – Основні завдання комітету з питань аудиту та управління ризиками ТОВ СП «НІБУЛОН»

- здійснює аудит:

✓ внутрішній аудит, який полягає в розробці та затвердженні планів внутрішнього аудиту; проведенні регулярних перевірок фінансової та операційної діяльності підприємства; оцінці відповідності діяльності підприємства внутрішнім політикам, процедурам та законодавству; виявленню та документуванню будь-яких недоліків та розробка рекомендацій щодо їх усунення.

✓ зовнішній аудит передбачає співпрацю з зовнішніми аудиторами для забезпечення незалежної оцінки фінансових звітів компанії; огляд результатів зовнішнього аудиту та впровадження рекомендованих заходів; забезпеченні відповідності діяльності підприємства міжнародним стандартам фінансової звітності (IFRS).

- управління ризиками включає в себе:

✓ ідентифікація ризиків, полягає в виявленні потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії; оцінці ймовірності та можливого впливу ризиків на операційну та фінансову діяльність;

- ✓ аналіз та оцінка ризиків - проведення детального аналізу виявлених ризиків; визначення пріоритетних ризиків, що потребують негайної уваги; оцінка можливих сценаріїв розвитку подій та їх впливу на компанію;

- ✓ розробка стратегії управління ризиками - розробка та впровадження стратегій та планів дій для мінімізації ризиків; визначення заходів для запобігання або зменшення впливу імовірних кризових ситуацій;

- ✓ моніторинг та контроль - постійний моніторинг реалізації заходів з управління ризиками; оцінка ефективності впроваджених стратегій та їх корекція при необхідності; регулярне оновлення профілю ризиків та адаптація управлінських стратегій;

- ✓ звітність передбачає підготовку регулярних звітів для Ради директорів про стан системи внутрішнього контролю та управління ризиками; інформування керівництва підприємства про нові ризики та рекомендації щодо їх управління;

- ✓ освіта та підвищення обізнаності - проведення навчань та семінарів для працівників підприємства з метою підвищення їх обізнаності про управління ризиками; розробка політик та процедур для ефективного управління ризиками на всіх рівнях організації.

Завдяки цим завданням, Комітет з питань аудиту та управління ризиками сприяє підвищенню прозорості, ефективності та стійкості діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», забезпечуючи належне управління ризиками та відповідність внутрішнім і зовнішнім стандартам.

Основні кризові ситуації ТОВ СП «НІБУЛОН» останнім часом пов'язанні з військовою агресією рф. Наслідки військової агресії наведені на рисунку 2.9 [21].



Рисунок 2.9 – Кризові ситуації ТОВ СП «НІБУЛОН», які пов’язанні з військовою агресією РФ проти України

Антикризове управління ТОВ СП «НІБУЛОН» пов’язане з усуненням наслідків з якими зіштовхнулося підприємство у зв’язку з військовою агресією РФ проти України, зокрема [21]:

- втрата територій та активів, значна частина активів підприємства залишилася на тимчасово окупованих територіях або була зруйнована внаслідок бойових дій. Зокрема, активи на суму \$92 млн залишилися на окупованих територіях. Близько 23 тис. га земель, що належать підприємству, були заміновані або окуповані, що значно ускладнює ведення сільськогосподарської діяльності;

- логістичні проблеми, пов’язанні з бойовими діями, які призвели до зупинки використання річкового флоту, що змусило компанію перейти на наземні маршрути. Це призвело до збільшення логістичних витрат в 10-40 разів. Транспортні труднощі пов’язанні з перекриттям транспортних шляхів, руйнуванням інфраструктури та підвищеними ризиками під час перевезень;

- негативний вплив на персонал, близько 40% співробітників підприємства не можуть виконувати свої обов'язки через війну, що знижує загальну продуктивність підприємства. Забезпечення безпеки персоналу стало пріоритетом, що потребує додаткових ресурсів і заходів;

- економічні наслідки військової агресії безпосередньо пов'язанні зі зменшення прибутків: втрата активів, підвищення витрат на логістику та зниження продуктивності призвели до значного зменшення прибутків компанії. Нестабільність у регіоні змусила компанію шукати нові ринки збуту та адаптуватися до змін в експортній політиці.

- виробничі виклики пов'язанні з порушення виробничих процесів: бойові дії та окупація призвели до зупинки або зниження обсягів виробництва на певних ділянках. Через замінування та окупацію значно скоротилися посівні площі, що вплинуло на загальний обсяг виробництва.

- фінансові труднощі вплинули на забезпечення ліквідності: забезпечення фінансової стабільності в умовах зростання витрат та зниження доходів стало ключовим викликом для компанії. Потреба у додаткових інвестиціях для відновлення та розвитку інфраструктури, підтримки виробництва та забезпечення операційної діяльності.

Антикризове управління ТОВ СП «НІБУЛОН» спрямоване на запровадження стратегічних змін, зокрема [21]:

✓ адаптація бізнес-моделі: компанія змушена переглянути свою бізнес-модель, впроваджувати нові технології та стратегії для збереження конкурентоспроможності та ефективності в умовах кризи;

✓ реорганізація діяльності: впровадження антикризових заходів, таких як диверсифікація виробництва, оптимізація витрат та пошук нових ринків збуту.

ТОВ СП «НІБУЛОН» стикнулося з численними кризовими ситуаціями внаслідок військової агресії РФ проти України, що суттєво вплинуло на всі аспекти діяльності підприємства. Однак, завдяки антикризовому управлінню

та адаптації до нових умов, підприємство продовжує працювати і знаходити шляхи для подолання викликів.

### **2.3. Ідентифікація проблемних аспектів управління у ТОВ СП «Нібулон» в умовах кризи**

Ідентифікація проблемних аспектів управління аграрними підприємствами в умовах кризи включає виявлення різноманітних викликів, з якими стикаються ці підприємства. Ідентифікація проблемних аспектів управління аграрними підприємствами в умовах кризи є критично важливою для розробки ефективних антикризових стратегій. Ці аспекти охоплюють фінансові, логістичні, ринкові, виробничі, управлінські, юридичні та екологічні проблеми, які вимагають комплексного підходу до вирішення та ефективного управління ризиками.

Наразі, в умовах війни, коли порти Дунаю стали майже єдиним надійним каналом експорту, спостерігається утворення значної стихійної черги автотранспорту, що чекає на вивантаження біля філії «Бессарабська». Це підвищує ризики для водіїв з огляду на безпекову ситуацію в регіоні та негативно впливає на операційну діяльність підприємства.

Для усунення логістичних кризових ситуацій 1 листопада 2023 року ТОВ СП «НІБУЛОН» вводить в експлуатацію новий сервіс електронної реєстрації автотранспорту на філії «Бессарабська» [21].

Чат-бот LineUp NIBULON – це інноваційний інструмент, створений для підтримки та оптимізації процесів управління аграрним підприємством «НІБУЛОН». Цей сервіс являється власною розробкою департаменту інформаційних технологій ТОВ СП «НІБУЛОНу» та яскравим прикладом того, як навіть за умов війни підприємство може усунути деякі логістичні проблеми з мінімальними інвестиціями у цифрові

рішення та позитивно вплинути на ефективність виробничих процесів підприємства.

Сервіс LineUp NIBULON допомагає вирішувати різноманітні завдання, пов'язані з комунікацією, управлінням та аналізом інформації.

Для того, щоб скористатися новим сервісом електронної реєстрації автотранспорту «НІБУЛОНу», перейдіть за посиланням [t.me/LineUp\\_NIBULON\\_bot](https://t.me/LineUp_NIBULON_bot). (рис.2.10) [21].

Функціонал рішення задовольняє потреби як водіїв, які прямують до філії, так і диспетчерів підрозділу. Таким чином, водії можуть:

зареєструвати свій рейс;

переглянути поточну чергу на філії «Бессарабська»;

дізнатися про кількість запланованих іншими водіями рейсів на сьогодні та завтра;

отримати перепустку на в'їзд до міста Ізмаїл.

У цей час диспетчери філії видаватимуть перепустки в автоматизованому режимі, що дозволить обмежувати їхню кількість та таким чином контролювати потік транспортних засобів як поблизу філії, так і на загальних трасах регіону.

Ось основні функції Чат-боту LineUp NIBULON є:

#### 1. Інформаційна підтримка:

- надання актуальної інформації про діяльність компанії, новини, плани та результати.

- підтримка у доступі до внутрішніх документів, політик та процедур компанії.

#### 2. Комунікація:

- забезпечення зручного каналу для внутрішньої комунікації між працівниками.

- автоматизація відповідей на типові запитання від співробітників.

- організація розсилки важливих повідомлень та сповіщень.

#### 3. Підтримка клієнтів та партнерів:

- надання інформації про продукти та послуги компанії для клієнтів.
- відповіді на запитання партнерів та клієнтів щодо умов співпраці, цін, доставки тощо.

#### 4. Аналіз та звітність:

- автоматизація збору даних та створення звітів.
- підтримка прийняття рішень на основі аналізу даних, зібраних чат-ботом.

#### 5. Управління ризиками:

- ідентифікація потенційних ризиків через аналіз даних та комунікацій.

- підтримка в розробці стратегій для мінімізації ризиків.

#### 6. Навчання та розвиток:

- проведення інтерактивних навчальних сесій та тренінгів для працівників.
- надання доступу до навчальних матеріалів та тестування знань співробітників.

Перевагами застосування Чат-боту LineUp NIBULON є: одночасне розвантаження черги та прискорення обробки автотранспорту за рахунок переднього внесення необхідних даних для формування товарно-транспортної накладної. Цей сервіс дозволяє ТОВ СП «НІБУЛОНу» керувати потоками експорту за видами культур та штучно обмежувати прибуття автотранспорту зі збіжжям, яке не заплановане для перевантаження протягом певного періоду часу [21].

Отже, впровадження сервісу в межах філії «Бессарабська» є лише першим кроком на шляху до повної автоматизації диспетчерської діяльності. Після успішної реалізації в цьому регіоні та після нашої перемоги у війні ТОВ СП «НІБУЛОН» планує масштабувати рішення на всю мережу елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів, а також розширити функціонал до можливості планування не лише дня, а й конкретного проміжку часу для вивантаження.

В результаті масових ракетних обстрілів та періоду блекаутів наступним кроком у подоланні кризових ситуацій на ТОВ СП «НІБУЛОН» стало впровадження хмарних технологій.

Існуюча серверна інфраструктура, що була розміщена на майданчику у Києві, була забезпечена електроживленням лише частково. Можливі перебої у подачі електроенергії могли призвести до тривалої зупинки роботи компанії. Крім того, виникла потреба забезпечення можливості віддаленого доступу для значної кількості співробітників-переселенців. Фахівці ІТ-відділу компанії врахували ці ризики та попередження щодо можливих подій у зимовий період і запропонували ефективний спосіб захисту даних компанії і забезпечення безперервності бізнес-процесів - використання хмарних технологій. Перехід до хмарної інфраструктури був розпочатий з детального аналізу різних варіантів реалізації [ 21].

ТОВ СП «НІБУЛОН» вирішило скористатися рішенням Microsoft Azure для вирішення своїх потреб у сфері хмарних технологій. Це може включати в себе використання різноманітних сервісів та ресурсів, які пропонує платформа Azure, таких як обчислювальні потужності, зберігання даних, мережеві послуги, аналітика, штучний інтелект та інші. Рішення Microsoft Azure може допомогти забезпечити безпеку даних, високу доступність та швидкодію системи, а також забезпечити гнучкість та масштабованість для вирішення поточних і майбутніх потреб компанії.

Всі критичні бізнес-сервіси організації було переведено в хмарне середовище, що виключає можливість виникнення збоїв у роботі компанії. Крім того, для резервування каналів зв'язку було встановлено обладнання супутникового зв'язку від компанії STARLINK. Це забезпечує доступ до Інтернету для таких філій підприємства, як «Бессарабська», «Решетилівська», «Врадіївська», «Золотоніська», «Тетерів», «Смотрич», «Мар'янівська», «Глобинська», «Вознесенська», «Новоодеська», «Вітове», а також для офісу в м. Миколаїв [21].

За допомогою впровадженню хмарних технологій ТОВ СП "НІБУЛОН" успішно пережило одну з найважчих зим в історії сучасної України, не зазнавши значних перебоїв у своїй діяльності.

Для забезпечення безперебійної роботи елеваторних потужностей ТОВ СП «НІБУЛОН» змінює модель управління мережею елеваторів підприємства, що має на меті оптимізацію використання ресурсів та створення ефективної системи управління.

Нова модель управління передбачає, що 22 елеватори «НІБУЛОНу» будуть об'єднані у 6 груп (рис. 2.11) [21].

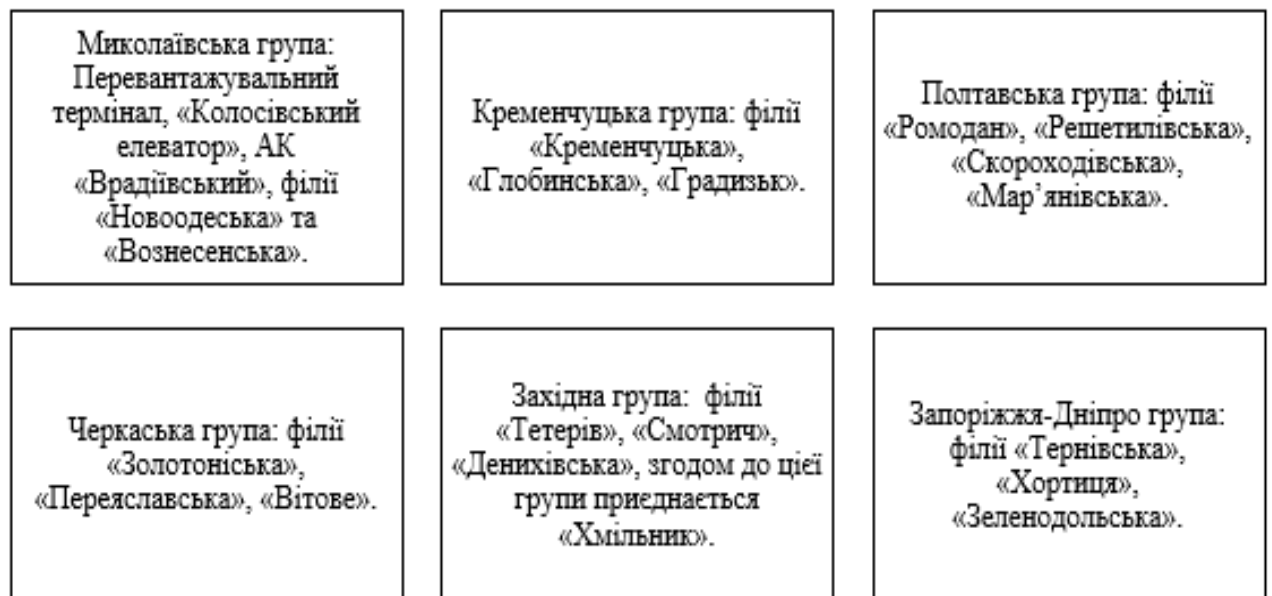


Рисунок 2.11 - Нова модернізована система управління елеваторів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Отже, нова система управління передбачає, що кожна група тепер матиме єдину адміністрацію, що включатиме директора, головного бухгалтера, головного інженера та головного енергетика. Її підтримуватиме сервісна група, відповідальна за планові та капітальні ремонти на філіях. До кожної групи елеваторів буде закріплена вахтова бригада, що складатиметься з апаратників оброблення зерна та інших фахівців, які допомагатимуть філіям під час найбільш завантажених періодів.



- RFID-зчитувач: Пристрій, що приймає сигнали від міток, декодує їх та передає інформацію в систему обробки даних.
- антена: Встановлена в RFID-зчитувачі або мітці, вона випромінює радіохвилі, що активують мітки і дозволяють зчитувати їхні дані.
- програмне забезпечення: Система для обробки та управління даними, отриманими з міток.

Основні види RFID-міток:

- ✓ пасивні RFID-мітки: Не мають вбудованого джерела живлення і активуються енергією від зчитувача. Вони дешевші і використовуються для відстеження об'єктів на коротких відстанях (до кількох метрів).
- ✓ активні RFID-мітки: Мають вбудоване джерело живлення (батарею), що дозволяє їм передавати сигнали на більші відстані (до кількох сотень метрів). Вони дорожчі, але забезпечують більший радіус дії та можуть містити більше даних.

Запровадження методу безконтактної передачі даних, який за допомогою спеціальних міток, розміщених на техніці, дозволяє відстежувати час її роботи. Поєднуючи ці дані з інформацією щодо обробки землі в системі Cropio, агродепартамент ТОВ СП «НІБУЛОН» зможе контролювати використання техніки та автоматично нараховувати заробітну плату водіям і механізаторам відповідно до їхньої роботи. Це рішення відкриває широкі можливості для швидкої оптимізації виробничих процесів. Завдяки доступу до даних у режимі реального часу можна оперативно втручатися у виконання польових завдань і приймати рішення, гнучко реагуючи на змінні умови агровиробництва. Крім того, очікується, що впровадження цього рішення посилить систему мотивації персоналу. Прозорі механізми визначення ефективності працівників і можливість виявлення проблемних місць дозволять кожному співробітнику впливати на свій власний заробіток [21].

Для запобігання кібератак, з якими зіткнулося ТОВ СП «НІБУЛОН», що включали в себе фішингову розсилку, у якій повідомляється про наявність ефемерної заборгованості. Керівництво підприємства постійно наголошує, що

вся інформація та новини компанії публікуються винятково на корпоративному сайті ТОВ СП «НІБУЛОН» (<https://www.nibulon.com/>) та офіційних сторінках компанії у ФБ (<https://www.facebook.com/nibulonltd>), LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/nibulon>) та YouTube (<https://www.youtube.com/c/nibulonukraine>) [21].

ТОВ СП «НІБУЛОН» наразі використовує комбіновані маршрути, які включають транспортування вантажів автотранспортом, перевантаження на залізничний транспорт, а потім перевалку на водний транспорт у місті Ізмаїл. Проєкт USAID «Економічна підтримка України» придбав ваги для зважування залізничного та автомобільного транспорту для «НІБУЛОНу». Ці ваги будуть використовуватися на чотирьох елеваторах компанії в Миколаївській, Полтавській та Черкаській областях.

Оснащення елеваторів «НІБУЛОНу» сучасним ваговим обладнанням дозволить прискорити процес зважування автотранспорту та залізничних вагонів, автоматизувати ці процеси та відновити раніше втрачені потужності для Ізмаїльського інвестиційного проєкту. Завдяки цьому очікується відновлення потужностей ланцюгів поставок та пришвидшення операцій з прийому та відвантаження зернової продукції. Додаткові вагові комплекси збільшать товарообіг за умов посиленого навантаження на наземний транспорт [21].

Виплата по кредитних зобов'язаннях для ТОВ СП «НІБУЛОН» є досить важливим питанням у період військової агресії. Відповідно до досягнутих домовленостей, термін дії кредитного договору було пролонговано на 6 років. АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК», що входить до складу турецької фінансової групи Altinbas Holding A.S., став одним із перших банків з іноземним капіталом у кредитному портфелі «НІБУЛОНу», який підписав угоду про реструктуризацію фінансових зобов'язань компанії. Співпраця між «НІБУЛОН» та АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК» триває з 2016 року, зокрема в рамках спільного проєкту України та Європейського інвестиційного банку «Основний кредит для МСП та установ з середньою капіталізацією». Тому

допомога нашого давнього партнера в умовах війни є для нас надзвичайно цінною. Рішення «КРЕДИТВЕСТ БАНК» про реструктуризацію є прикладом ефективної підтримки з боку міжнародної фінансової спільноти, спрямованої на забезпечення життєдіяльності української економіки та країни в цілому.

Ідентифікація проблемних аспектів управління ТОВ СП «Нібулон» надала можливість Раді директорів визначити стратегічні основи діяльності підприємства у часи війни: по-перше, це інвестиції та нові можливості, які будуть направлені на оновлення та розширення транспортного парку; модернізацію та реконструкцію інфраструктури зберігання зерна; повне оновлення парку сільськогосподарської техніки; по-друге, це фінансове здоров'я, яке передбачає фінансову реструктуризація з усіма кредиторами; гарантії та фінансування оборотних коштів; по-третє, це операційна відмінність, що полягатиме у повній цифровізації та автоматизації виробничих процесів; повній модернізації та підвищенні ефективності діяльності; по-четверте, це ліквідація наслідків воєнних дій, за допомогою гуманітарного розмінування; по-п'яте, це сталий розвиток, який направлений на подолання голоду та відповідальне сільське господарство; мінімізацію впливу та турботу про спільноти в колі впливу.

Отже, в умовах кризи, спричиненої війною, ТОВ СП «НІБУЛОН» стикаються з численними проблемами, які потребують комплексного підходу та ефективного управління ризиками. Підприємство «НІБУЛОН» активно працює над вирішенням цих викликів шляхом впровадження інновацій та оптимізації процесів. Кроки, які здійснило ТОВ СП «НІБУЛОН» щодо усунення негативного впливу війни на діяльність підприємства, демонструють системний підхід підприємства до подолання кризових ситуацій, зокрема через технологічні інновації та оптимізацію управління ресурсами. Завдяки таким заходам «НІБУЛОН» не лише покращує свою операційну діяльність, але й створює передумови для сталого розвитку в умовах невизначеності.

## Висновок до розділу 2

Характеристика діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» засвідчила, що воно залишається одним із провідних гравців на українському аграрному ринку та продовжує активно розвиватися на міжнародній арені. Незважаючи на виклики війни, «НІБУЛОН» демонструє здатність до відновлення та зростання. Підприємство переглядає свої технології роботи та планує реформи для підвищення ефективності та прибутковості. Зокрема, компанія фокусується на чотирьох ключових сферах: структура департаменту, посівні площі, модернізація технологій виробництва та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє компанії залишатися лідером на ринку та продовжувати розширювати свою присутність на міжнародному рівні.

Встановлено, що антикризове управління ТОВ СП «НІБУЛОН» спрямоване на запровадження стратегічних змін, таких як: адаптація бізнес-моделі: компанія змушена переглянути свою бізнес-модель, впроваджувати нові технології та стратегії для збереження конкурентоспроможності та ефективності в умовах кризи; реорганізація діяльності: впровадження антикризових заходів, таких як диверсифікація виробництва, оптимізація витрат та пошук нових ринків збуту.

Визначено, що в умовах кризи, спричиненої війною, ТОВ СП «НІБУЛОН» активно працює над вирішенням цих викликів шляхом впровадження інновацій та оптимізації процесів. Кроки, які здійснило ТОВ СП «НІБУЛОН» демонструють системний підхід підприємства до подолання кризових ситуацій, зокрема через технологічні інновації та оптимізацію управління ресурсами. Завдяки таким заходам «НІБУЛОН» не лише покращує свою операційну діяльність, але й створює передумови для сталого розвитку в умовах невизначеності.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ СП «НІБУЛОН»

#### 3.1. Стратегічні методи антикризового управління на підприємстві

В останні роки аграрне господарство стає все більш популярним серед кількох інших областей економіки, почавши черговий виток якісно новий циклічний розвиток. Реакція різного стану та міжнародні інституції, професійні спільноти інвесторів та населення підтверджують тенденцію підвищення інтересу до цієї галузі. Війна в Україні спричиняє надзвичайно складну кризову ситуацію для економіки країни та світу в цілому, водночас наявність інших кризових чинників також зумовлює необхідність створення випереджувальних команд [25]. Перш за все, це пов'язано з тим, що мікро- та макросередовище – це не константа, а простір, який щоденно зазнає змін та впливів, до яких необхідно бути готовим або швидко реагувати, якщо суб'єкт господарювання хоче залишатися конкурентоспроможними в майбутньому.

Вищезазначені ризики та кризи, які стали актуальними для аграрних підприємств з початком повномасштабного російського вторгнення в Україну, вимагають негайного впровадження сучасних інтелектуалізованих та комп'ютеризованих систем антикризового управління, які можуть бути ефективним інструментом на шляху досягнення комплексних, коротко- та довгострокових цілей економічного розвитку. Тому нами були запропоновані наступні пропозиції щодо вирішення цих проблем:

- по-перше, варто запровадити електронні черги на кордоні та в логістичних хабах, щоб стабілізувати логістичний коридор;
- по-друге, гострою проблемою для кожного фермера є ціни на енергоносії. Частково зняти енергетичну напругу в країні допоможе використання флексі-цистерн, які можна заправляти дизелем і встановлювати

в зерновози, коли останні повертаються з Європи в Україну після відвантаження зерна;

➤ по-третє, для вирішення проблеми сплати податків на окупованих територіях необхідно на законодавчому рівні дати чітке визначення терміну «окуповані території», оскільки його відсутність змушує сільгоспвиробників, які залишили оброблені землі, сплачувати за них земельний податок;

➤ по-четверте, щодо необґрунтованої мобілізації техніки, то необхідно закріпити нормативи на законодавчому рівні;

➤ по-п'яте, проблему аграріїв, а саме відсутність державних гарантій перед банком, можна вирішити лише шляхом продовження системи державних гарантій до моменту, коли виробники реалізують продукцію та отримують оплату за умовами договорів.

Ефективне управління кризою має вирішальне значення для аграрних підприємств, щоб не тільки запобігти виникненню кризи, але й пом'якшити її вплив, якщо вона все-таки виникне. Ключові елементи успішного антикризового управління включають проактивну готовність, оцінку ризиків, координацію реагування, спілкування із зацікавленими сторонами, прийняття обґрунтованих рішень, сприяння відновленню та постійне вдосконалення стратегій управління кризою. Застосовуючи сильне лідерство, чітку комунікацію, співпрацю, здатність до адаптації та фокусування на короткостроковому реагуванні та довгостроковому відновленні, люди та організації можуть ефективно впоратися з кризами, зменшити збитки, захистити свою репутацію та повернути довіру зацікавлених сторін [26].

Хоча не існує простих формул для боротьби з кризою, наступні методи управління кризою можуть вплинути на те, наскільки успішним буде проект або компанія впоратися з такою подією (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Методи антикризового управління на підприємстві

*джерело:[26]*

Першим кроком у управлінні будь-якою кризою є аналіз ситуації. Оцініть і зрозумійте поточну ситуацію, визначивши, що відбувається і чому це відбувається. Визначте можливі наслідки, якщо ситуацію не буде вирішено, і оцініть терміновість вжиття заходів. Визначте залучених осіб і наявні ресурси для подолання кризи.

Наступним кроком є планування дій і непередбачених ситуацій. Створіть покроковий план дій, який окреслює необхідні завдання та містить плани на випадок непередбачених ситуацій для вирішення потенційних подій.

Команда кризового менеджменту допоможе передбачити кризу. Тому необхідно сформувати спеціальну команду кризового менеджменту та призначте конкретні завдання, ролі та повноваження кожному члену команди. Крім того, створити центр кризового управління для сприяння ефективній координації [27].

Структурована система зв'язку додасть цьому процесу певну суворість і зробить його надійнішим. Розробіть надійну систему зв'язку для забезпечення безперервного контакту та координації з командою управління кризою.

Одним із ключових факторів для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стабільності організації є делегування та встановлення

пріоритетів. Не бійтеся делегувати периферійні питання іншим, дозволяючи групі управління кризою зосередитися на основній кризі. Розставляйте пріоритети завдань на основі терміновості та відповідно розподіліть ресурси.

Ефективний моніторинг та своєчасне визначення кризи є основою для успішного управління кризовими ситуаціями. Завдяки цим діям підприємства можуть швидко реагувати на виклики, мінімізувати негативні наслідки та зберегти стабільність. Постійне стежите за ситуацією та вживайте оперативних заходів, якщо це необхідно, щоб запобігти подальшому збитку чи ескалації.

Важливо запровадити постійне оцінювання управління кризою. Регулярно оцінюйте вжиті дії та реакції, отримані під час процесу управління кризою. Вчіться на досвіді та внесіть необхідні корективи для покращення майбутніх зусиль з управління кризою.

Ще одним із важливих методів антикризового управління вважається здійснення модифікації плану та швидкого реагування. За потреби змінюйте план і негайно вживайте попереджувальних або коригувальних заходів. Залежно від характеру кризи, деякі ситуації можуть бути вирішені шляхом переговорів, а інші можуть вимагати стратегії вирішення конфлікту. Використовуйте такі тактики, як маневрування під час переговорів, і оцінюйте, коли мирні переговори навряд чи будуть успішними, потенційно вимагаючи більш наполегливого підходу [28].

Ефективне судження та прийняття рішень у кризових ситуаціях є критично важливими для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стабільності організації. Вирішуйте, коли та як агресивно реагувати на кризу. Зрозумійте стратегію опонента, яка може включати такі тактики, як агресивна гра на межі або поступове умиротворення. Визнайте, що в певних ситуаціях перемога в загальній кризі може передбачати тимчасове прийняття втрат в окремих битвах.

Ключовою частиною вашої команди антикризового управління є керівник кризових ситуацій, який іноді називають «лідером з питань інцидентів» або «командувачем з питань інцидентів». Це особа, яка координує

реакцію вашої організації на серйозні збої. Їхня роль полягає в тому, щоб керувати вашою командою управління кризою та направляти вашу команду управління кризами до консенсусу, де це можливо, щодо основних рішень.

Кризовий лідер — це критично важлива роль, яка вимагає дуже сильного набору лідерських навичок. В процесі дослідження наукової та практичної літератури нами виділено Топ-7 якостей антикризового менеджера (рис.3.2) [29].



Рисунок 3.2 - Топ-7 якостей антикризового менеджера

*джерело:[28; 29]*

Якщо у вас немає спеціальної команди чи ролей для управління кризою, сильні бізнес-лідери з навичками, визначеними на рисунку 3.2, часто стають чудовими антикризовими лідерами в організації будь-якого розміру.

Лідери повинні усвідомлювати різницю між тим, що добре виглядає на папері, і тим, як планування кризового менеджменту вписується в загальну картину стійкості їхньої організації. Добре сплановані та проведені навчання, а також процес подальших дій після навчань і фактичних кризових активацій

часто допомагають лідерам зрозуміти, наскільки ефективним буде їхній процес управління кризою в майбутньому.

Є кілька варіантів додаткового навчання, які також можуть допомогти отримати додаткову освіту та досвід для молодих кризових лідерів. Деякі варіанти включають:

Тренування та вправи є неоціненними як для керівника, так і для його команди у розвитку м'язової пам'яті, необхідної для ефективного реагування на інцидент. Зокрема, підведення підсумків реагування на минулі інциденти (власних чи інших) може допомогти керівнику вчитися на помилках інших, щоб визначити сильні та слабкі сторони та передовий досвід.

Іншим варіантом є офіційні програми навчання лідерства. Багато з них забезпечують хорошу підготовку на високо практичному рівні, але часто не вистачає часу, коли справа доходить до навчання лідерства. Програма Harvard National Preparedness Leadership Initiative (NPLI) — це програма, надає нам інформацію про досвід і знання, як конкретно підходити до навчання управління кризою з точки зору підготовки лідерів [25].

Старомодне навчання за книгами – ще один спосіб покращити навчання, якщо час і ресурси обмежені. Хоча є багато книг на вибір, ми підібрали деякі з них: «Емоційний інтелект 2.0» Тревіса Бредберрі та Джин Грівз та «Ти це: криза, зміни та як керувати, коли це найважливіше» Леонарда Дж. Маркуса та ін. бути особливо відмінним.

Удосконалить свій підхід до кризового менеджменту за допомогою керування роботою в реальному часі в Smartsheet.

Smartsheet — це потужна платформа керування роботою, яка допомагає ефективніше планувати, швидше виконувати проекти та підвищувати продуктивність ваших команд (рис.3.3) [30].

Smartsheet можна використовувати для ефективного керування кризою від початку до кінця з можливістю призначення завдань, організації календарів, спільної роботи над документами та моніторингу прогресу.

Програмне забезпечення пропонує зручний інтерфейс, який полегшує навігацію та використовує його функції для оптимізації продуктивності.

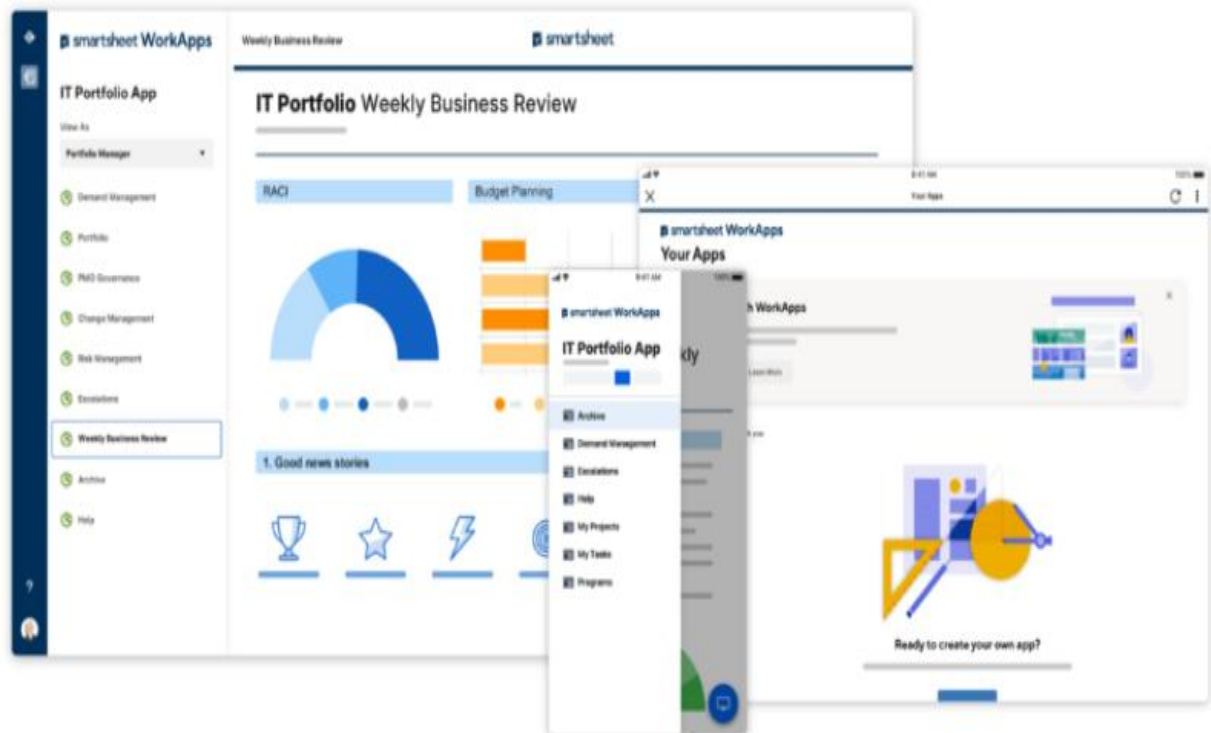


Рисунок 3.3 – Платформа Smartsheet

*джерело:[30]*

Платформа Smartsheet дозволяє легко планувати, записувати, керувати та звітувати про роботу з будь-якого місця, допомагаючи команді бути ефективнішою та виконувати більше. Звітуйте про ключові показники та отримуйте наглядність за роботою в режимі реального часу за допомогою зведених звітів, інформаційних панелей і автоматизованих робочих процесів, створених для того, щоб команда залишалася на зв'язку та була в курсі.

Smartsheet дозволяє підприємству ефективно досліджувати процеси від початку до кінця і виявляти кризу. Він має деякі особливі функції, які роблять його чудовим для антикризового управління [30]:

- ✓ управління ресурсами;
- ✓ управління контентом;
- ✓ управління процесами;

- ✓ безпечно керуйте цифровими активами;
- ✓ автоматизація завдань;
- ✓ легко інтегруйте з іншими платформами.

Застосування цих функцій дає старшим менеджерам чітке уявлення про стан усіх проєктів, що припиняє розчарування, яке часто виникає, коли керівники не знають, що відбувається. Тепер вони завжди точно знатимуть, як просуваються події, і їм не потрібно буде гнатися за оновленнями.

Коли команди чітко розуміють роботу, яку виконують, неможливо сказати, скільки ще вони можуть зробити за той самий час. Допоможіть своїм співробітникам вийти за межі за допомогою гнучкої платформи, розробленої відповідно до потреб вашої команди — і адаптуйтеся до змін цих потреб.

Отже, ефективне управління кризовими ситуаціями є критично важливим для аграрних підприємств, оскільки дозволяє не лише запобігти виникненню криз, а й пом'якшити їхній вплив у разі виникнення. Ключові елементи успішного антикризового управління включають проактивну готовність, оцінку ризиків, координацію реагування, спілкування із зацікавленими сторонами, прийняття обґрунтованих рішень, сприяння відновленню та постійне вдосконалення стратегій управління кризою. Важливими аспектами є також делегування та встановлення пріоритетів, що дозволяє зосередитись на основних питаннях, ефективний моніторинг для виявлення кризових ситуацій та швидке реагування для запобігання ескалації.

Ефективне судження та прийняття рішень в умовах кризи, поряд із сильним лідерством та чіткою комунікацією, допомагає мінімізувати негативні наслідки, захистити репутацію підприємства та відновити довіру зацікавлених сторін. Інструменти для управління, такі як платформи типу Smartsheet, можуть сприяти покращенню ефективності управління кризами шляхом більш ефективного планування та виконання проєктів.

Таким чином, підприємства, що впроваджують структурований підхід до управління кризами, зможуть успішно подолати виклики, забезпечити стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі.

### 3.2. Створення плану антикризового управління на підприємстві

Ефективне управління кризою має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки воно допомагає забезпечити виживання та процвітання організації під час кризової події. Кризи можуть приймати різні форми, зокрема стихійні лиха, кібератаки, фінансові крахи та відкликання продуктів тощо. Без добре розробленого плану врегулювання кризових ситуацій підприємства можуть бути не в змозі належним чином відреагувати на такі інциденти, що призведе до серйозної шкоди репутації бренду, фінансових втрат і потенційних судових позовів [31].

Згідно з опитуванням Deloitte у 2018 році серед великих компаній у всьому світі, 84 відсотки мають плани врегулювання кризових ситуацій, порівняно з 49 відсотками, згідно з аналогічним опитуванням Deloitte щодо врегулювання кризових ситуацій у 2015 році [32].

План управління кризою (СМР) описує, як ваш бізнес відреагує на кризу, зокрема, хто буде залучений і що вони робитимуть. План спрямований на мінімізацію шкоди та якнайшвидше відновлення роботи. План управління кризою є ключовим елементом управління кризою. Це є живий документ, до якого працівники можуть регулярно звертатися та вносити оновлення.

Наявність плану управління кризою є критично важливою, оскільки без нього люди, які перебувають у стресовому стані, можуть приймати неправильні рішення та можуть ненавмисно продовжити чи погіршити кризу. Швидкі, конструктивні дії можуть стати ключем до виживання вашої організації.

Після кризи план зосереджує увагу співробітників на головних пріоритетах організації та бореться зі страхом і невпевненістю, які можуть посилити шкоду. Крім того, вправа зі створення плану допомагає визначити загрози, мінімізувати їхню ймовірність і покращити реагування. Надійний план врегулювання кризових ситуацій також важливий, оскільки надзвичайні ситуації та катастрофи трапляються частіше, ніж багато хто уявляє.

Мета плану управління кризою полягає в підготовці організації до боротьби з несподіваним лихом у такий спосіб: він скорочує та послаблює вплив кризи; він захищає працівників та будь-кого іншого, кого це стосується; максимально зберігає роботу та продуктивність; і це захищає репутацію компанії. Іншими словами, мета плану антикризового управління — звести до мінімуму збитки та якнайшвидше відновити нормальну роботу [33].

Існують різні способи створення плану, проте зазвичай антикризовий план є контрольним списком. Коли трапляється лихо, ваші співробітники можуть відзначити ті пункти, які потрібно виконати для подолання кризи. Неможливо передбачити, яке саме кризове явище і коли може статися, проте проведення аналізу ризиків дозволяє отримати узагальнене уявлення про потенційні загрози, з якими може зіткнутися підприємство.

Оскільки надзвичайні ситуації непередбачувані — а кризи рідко розгортаються так, як ви відрепетирували — тож план управління кризою має бути гнучким і практичним. Хороший антикризовий план містить низку компонентів, які готують членів кризової команди до ефективного виконання своїх обов'язків у разі виникнення кризи. До них входять аналіз ризиків, протокол активації, ланцюг командування, план командного центру, плани реагування, програми внутрішньої та зовнішньої комунікації, ресурси, навчання та перевірка, тощо.

Тому переконайтеся, що план може адаптуватися до мінливих обставин і що підприємство може реально його виконати під тиском. Розробляючи план управління кризою підприємство повинно врахувати 10 основних компонентів, які наведені на рис. 3.4 [32].



Рисунок 3.4 – 10 - основних компонентів Плану управління кризою (CMP)

*джерело:[32]*

Аналіз ризиків - окреслить сценарії, з якими, на вашу думку, може зіткнутися підприємство. Маючи більш конкретне уявлення про ці потенційні випадки, ви керуватимете вашим плануванням. Вам не потрібно включати всі можливі ризики, але охоплюйте широкий спектр, як-от стихійне лихо, кібератака, втрата комунальних послуг, технологічний збій, смерть генерального директора, стрілянина на робочому місці, фінансова криза, аварії на виробництві та поломки виробу [34].

Протокол активації - обов'язково включіть тригери для плану управління кризою, оскільки природною першою реакцією на надзвичайну ситуацію часто є параліч. Використовуючи рівень терміновості як свій критерій, визначте обставини, які активують конкретну кризову відповідь. Крім того, поясніть, як посилити цю реакцію, якщо криза виявиться серйознішою, ніж здавалося спочатку. Залежно від типу або місця інциденту протокол також має вказати вашому персоналу, як реагувати. Крім того,

протокол має встановити певний тип зв'язку, який сигналізує про закінчення кризи.

Ланцюг команд - додайте до свого плану організаційну схему управління кризовими ситуаціями, щоб було зрозуміло, хто має остаточні повноваження та хто перед ким звітує. Створення чітко визначеної організаційної діаграми підтримує координацію та узгодженість, чого іноді важко досягти децентралізованим організаціям. Залежно від серйозності події ваш план може вимагати додаткових рівнів командування. Наприклад, надзвичайна ситуація на одному місці може активувати групу реагування та керівника на цьому конкретному місці, але криза в масштабах компанії може вимагати кризової групи штаб-квартири, підпорядкованої регіональним командам [35].

План командного центру - визначте, що буде базою операцій для команди під час кризи. Крім того, вкажіть, які матеріали та комунальні послуги знадобляться команді. У випадку, якщо перший командний центр недоступний, вам також потрібно призначити резервний командний центр

Плани реагування - детально сплануйте, як ви будете реагувати на різні сценарії. Це планування включає розподіл відповідальних за кожне завдання. Подумайте про ці дії реагування як про модульні елементи, які ви повинні використовувати залежно від ситуації. Концептуалізація криз таким чином робить ваш план управління кризою адаптивним.

План внутрішньої комунікації - створіть системи та резервні методи для спілкування членів команди управління кризою між собою. Зберіть контактну інформацію для всіх членів команди, а також усіх, до кого їм може знадобитися звернутися, включаючи зовнішніх консультантів і експертів у відповідній галузі. Ви також повинні встановити способи розповсюдження термінової інформації для всіх співробітників, як-от використання постачальника сповіщень для надсилання текстових повідомлень і автоматичних дзвінків або впровадження методу, за допомогою якого ваші співробітники можуть зареєструватися та повідомити про свою безпеку та місцезнаходження [32]. Визначте, як ви будете ділитися внутрішніми

конфіденційними новинами, такими як загроза життєздатності компанії або втрата життя. Крім того, не забудьте встановити графік і механізм оновлень.

План зовнішньої комунікації: визначте плани комунікації з громадськістю та ключовими зовнішніми зацікавленими сторонами. Призначте прес-секретаря. Напишіть докладні інструкції, включно з тим, кого ви будете сповіщати (наприклад, засоби масової інформації в певному географічному регіоні).

Також складіть проекти звітів про холдинг, деталі яких ви зможете заповнити пізніше, коли отримаєте відповідну інформацію. Розставте пріоритети для своїх стратегічних комунікаційних цілей і окресліть теми для розмови. Переконайтеся, що ваші плани узгоджуються з іншими комунікаційними зусиллями. Будьте готові створити спеціальний веб-сайт або телефонну лінію, щоб відповідати на запитання споживачів або спільноти.

Ресурси: подумайте про все, що може знадобитися команді управління кризою, від касок до кредитних карток і резервного радника зі зв'язків з громадськістю, і визначте ці речі. Інформаційні ресурси будуть особливо важливі в період кризи. Ці ресурси включають багато видів угод із зацікавленими сторонами, зокрема профспілкові контракти, карти об'єктів, графіки, блок-схеми ключових процесів і процедур, контракти з постачальниками, інформацію про переваги тощо [36].

Навчання: можливість швидко виконати свій план кризового менеджменту має першорядне значення, а проведення тренувань і навчань з командою кризового менеджменту має вирішальне значення для досягнення цієї мети. Репетиції або навіть настільні вправи можуть виявити недоліки в плані, а практика допоможе кризовій команді звикнути до своїх окремих ролей і працювати разом. Будьте в курсі, регулярно тренуючись. Крім того, проведіть навчання для інших співробітників відповідно до їх конкретної роботи, наприклад, покажіть менеджеру складу, як користуватися вогнегасником, поясните співробітнику виробництва, як зупинити конвеєр, або навчіть помічника керівника, як реагувати на ЗМІ телефонний дзвінок.

Перевірка: створіть структурований процес перевірки, щоб запланувати регулярні подальші перевірки щодо вашого плану. У міру того як ваш бізнес або середовище ризику змінюється, вам потрібно буде оновити свій план управління кризою. Після фактичної кризи команда повинна проаналізувати, що пройшло добре, а що ні. Визначте важливі уроки та внесіть необхідні зміни.

Враховуючи запропоновані компоненти плану управління кризою, нами розроблено Шаблон корпоративного антикризового плану (Додаток А).

Використовуйте цей шаблон, щоб скласти власний план управління кризою, включаючи всі елементи, описані вище. Шаблон пропонує приклад плану управління кризою, а також містить простір для аналізу ризиків, ланцюжка команд, планів зв'язку тощо.

Після того, як ви створили свою команду управління кризою, перегляньте місію та цінності вашої організації та переконайтеся, що ваш план відображає ці цілі. Зберігання загальної місії та цінностей вашої компанії на першому місці гарантує, що ваші рішення будуть надавати пріоритет чесності, прозорості та поваги до життя та спільнот. Далі обов'язково визначте головні стратегічні пріоритети вашої організації під час кризи, наприклад здатність продовжувати виконувати замовлення.

Хоча план управління кризою є комплексним, план дій може виступати в якості короткого посібника. З цієї причини план дій може бути дуже ефективним інструментом під час розпалу кризи, швидко повідомляючи вам, що вам слід робити далі.

Таким чином, наявність плану управління кризою, який окреслює процедури та протоколи для боротьби з кризою, має вирішальне значення. Добре підготовлений план управління кризою може допомогти підприємствам швидко та ефективно реагувати, мінімізувати вплив кризи та сприяти більш плавному процесу відновлення. Зрештою, наявність надійного плану врегулювання кризових ситуацій має важливе значення для бізнесу, щоб забезпечити виживання та успіх у сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-ландшафті.

### **3.3. Запровадження ефективної стратегії комунікації в кризових ситуаціях**

Стало нормальним говорити про повсякденні бізнес-проблеми як про реальні кризові ситуації. У кризовій ситуації бізнес повинен швидко спілкуватися як зі співробітниками, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Командам антикризового управління потрібні способи поширення ключової інформації, щоб захистити співробітників, заспокоїти громадськість і мінімізувати негативні наслідки, наскільки це можливо. Щоб бути готовими, компанії організувати канали зв'язку, щоб підготуватися до виконання кризового плану.

Повідомлення, які використовуються в кризовій комунікації, мають надати співробітникам знання, необхідні для прийняття правильних рішень під час кризових і надзвичайних ситуацій. Щоб повідомити про кризу, команди керівництва, внутрішніх комунікацій і зв'язків із громадськістю використовують інструменти спілкування співробітників, щоб ділитися оновленнями та важливою інформацією компанії під час кризи [37].

Кризова комунікація є критично важливим аспектом ведення бізнесу в сучасному швидкоплинному та взаємопов'язаному світі. З розвитком соціальних медіа та миттєвого оновлення новин компанії більше не можуть дозволити собі бути неготовими до потенційних криз, які можуть зашкодити їхній репутації та прибутку. Розуміння важливості кризових комунікацій має важливе значення для власників і менеджерів бізнесу, щоб ефективно орієнтуватися в складних ситуаціях і захистити свій бренд.

Одна з ключових причин, чому кризова комунікація є такою важливою, це потенційна шкода, яку може завдати негативна реклама. В епоху вірусного контенту один негативний інцидент може швидко поширитися на платформах соціальних мереж і новинних виданнях, псуючи імідж компанії та підриваючи довіру клієнтів. Без добре розробленої стратегії комунікацій у кризовій ситуації бізнес ризикує втратити клієнтів, інвесторів і навіть увесь свій бренд.

Кризова комунікація – це кроки, які вживає внутрішня група комунікацій у кризових ситуаціях для створення плану поширення інформації серед постраждалих людей. У будь-якій кризі правильна комунікація є ключем до збереження спокою, організованості та безпеки людей.

Існують певні правила, яких повинні дотримуватися кризовим комунікатори під час спілкування зі своєю аудиторією (рис. 3.5) [38].



Рисунок 3.5 – П'ять правил успішної комунікації в кризових ситуаціях  
джерело:[38]

Перше правило наголошує, що потрібно бути простими, не ускладнюйте – нехай ваші кризові комунікації будуть простими та доступними для всіх. Під час спілкування під час кризи найкраще простота, а ясність – головне. Переконайтеся, що ваше повідомлення має чітку мету, зробіть його релевантним і адаптованим до вашої цільової аудиторії.

Друге правило акцентує нашу увагу на забезпеченні достовірності – чи заслуговуєте довіру ви та ваша команда з комунікацій у кризових ситуаціях? Чи довіряє вам ваша аудиторія? Тут важливо переконатися, що ваша доставка відповідає вашому повідомленню. Переконайтеся, що ви завжди надаєте докази на підтримку свого повідомлення.

Третє правило передбачає виявлення співчуття – прояв співчуття під час кризи має вирішальне значення. Найкращий спосіб проявити співчуття людям, які постраждали від кризи, — це активно слухати та заохочувати зворотній зв'язок знизу вгору [37].

Основою четвертого правила є прояв компетентності – під час кризи та змін важливо підкреслити компетентність вашої організації. Чи є у вас навички, знання, ресурси та люди, щоб виконувати завдання та виконувати завдання? Якщо так, нагадайте своїм людям, що ви готові вирішувати безпрецедентні ситуації.

Останнє п'яте правило передбачає поширення кризових комунікацій. Зробіть це гідним поширення – зробіть ваші кризові комунікації візуальними та гідними поширення. З вуст в уста допоможе поширити ваше повідомлення та охопити ширшу аудиторію. Заохочуйте своїх людей ділитися повідомленням всередині та ззовні, де це необхідно.

Дотримання цих правил допомагає усунути труднощі, з якими стикаються організації, керуючи кризою та доносячи свою стратегію співробітникам і клієнтам.

По дальшими діями щодо створення ефективної стратегії комунікації в кризових ситуаціях є дотримання принципів ефективної кризової комунікації, які являють собою набір стратегій та підходів, які допомагають організаціям забезпечити своєчасне, точне та прозоре інформування всіх зацікавлених сторін під час кризової ситуації (табл. 3.1) [39].

Ефективна кризова комунікація є основою для успішного подолання кризових ситуацій. Дотримання вищезазначених принципів дозволяє організаціям забезпечити прозорість, своєчасність та точність інформації, підтримувати довіру серед зацікавлених сторін та мінімізувати негативні наслідки кризи. Впровадження проактивних підходів, належне планування та готовність до непередбачуваних подій сприяють ефективному управлінню кризовою комунікацією. Варто пам'ятати коли справа доходить до публічних

суперечок між окремими особами та організаціями, організації майже завжди програють.

Таблиця 3.1 Принципи стратегії ефективної кризової комунікації

№ п/н	Принцип	Зміст принципу
<b>КЛАСИЧНІ ПРИНЦИПИ</b>		
1.	Будь першим.	Будьте першим, хто повідомляє про рішення. Робота старанно володіти розповіддю, пов'язаною з вашим дії.
2.	Бути правим.	Перевірте ключову інформацію якомога швидше і зробити його доступним. Питання виникнуть, але тобі зараз не потрібні всі відповіді. Якщо ви донести інформацію, яка виявляється неправдивою, отримати виправлення негайно.
3.	Будьте надійними.	Криза не час займатися розворотом або приховування інформації. Будь чесним і прозорий. Ви отримаєте довіру зацікавлені сторони.
4.	Будьте чуйними.	Люди повинні насамперед знати, що їхні лідери піклуються. Оцініть, наскільки ваша організаційна комунікація демонструє, що ви розумієте та дбаєте про проблеми зацікавлених сторін.
5.	Сприяти дії.	Даючи людям щось конкретне робити, ви відновлюєте відчуття контролю над неконтрольованими обставинами. Скажіть людям, що вам потрібна їхня допомога з конкретними завданнями, пов'язаними з врегулюванням кризи
6.	Будьте поважні.	Кризи, швидше за все, викличуть перевірку та критику. Навіть якщо критика невинуватна, лідери повинні залишатися з повагою до тих, хто виступає критика.
<b>ДОДАТКОВІ ПРИНЦИПИ</b>		
7.	Основна команда.	Створіть основну команду з комунікацій у кризових ситуаціях і переконайтеся, що вони зосереджені та цінуються. Ця команда буде отримувати негативні відгуки від зовнішньої та внутрішньої аудиторії. Переконайтеся ти піклуйся про них.
8.	Онлайн-представники.	Діапазон традиційних речників стає обмеженим. Канали соціальних медіа як ніколи важливі для поширення інформації. Скористайтеся всіма перевагами цифрового простору та можливістю проявити індивідуальність через свого онлайн-представника.
9.	Петля зворотного зв'язку.	Єдиний спосіб по-справжньому зрозуміти, чи досягаєте ви успіху, — шукати зворотний зв'язок і діяти відповідно до нього. Використовуйте цифрові платформи та прямий контакт, щоб запитати своїх зацікавлені сторони, як ви робите, передаючи важливу інформацію.
10.	Особистий контакт.	Загалом, кризова комунікація призначена для інформування мас. Але також важливо звертатися до окремих людей. Заохочуйте лідерів визначати людей у своїх організаціях, які зазнали негативного впливу, і дайте їм зрозуміти, що вони важливі.

джерело:[39]

Тому правильна комунікація в умовах кризи на робочому місці може допомогти керівникам та працівникам [40]:

- ✓ захистіть своїх співробітників та інших зацікавлених сторін під час кризи;
- ✓ формуйте довіру на робочому місці;
- ✓ запобігайте поширенню дезінформації на робочому місці;
- ✓ запобігайте паніці та допоможіть співробітникам почуватися в безпеці;
- ✓ запобігти загрозі, яку може мати криза для стратегічних цілей, репутації та життєздатності організації;
- ✓ приведіть співробітників у відповідність із загальною стратегією управління кризою та дозволяйте їм працювати для досягнення тих самих цілей;
- ✓ вирівняйте внутрішні та зовнішні повідомлення;
- ✓ зберігайте лояльність клієнтів;
- ✓ зберігайте репутацію привабливого роботодавця.

Практичний досвід довів, що підприємства з кризовою комунікаційною стратегією набагато легше долають комунікаційні кризи. Однак лише 50% компаній у світі стурбовані розробкою антикризової стратегії до того, як настане криза. Як доводять практики, деякі компанії краще, ніж інші, готові витримати будь-яку бурю. Десять наведених нижче факторів можуть допомогти компанії налаштуватися під час кризового сценарію [37]:

1. Підготуйтеся заздалегідь: важливо мати план до того, як настане будь-яка криза. Визначте потенційні ризики, створіть шаблони повідомлень і створіть спеціальну групу комунікацій у кризових ситуаціях.
2. Оцініть ситуацію: коли виникає криза, зберіть всю необхідну інформацію, щоб зрозуміти ситуацію. Визначте тяжкість, вплив і можливі наслідки.
3. Дійте швидко: час має важливе значення для комунікації в кризових ситуаціях. Швидко реагуйте на кризу, визнаючи проблему та надаючи початкову інформацію зацікавленим сторонам.

4. Призначте центрального речника: призначте обізнану та довірену особу офіційним представником організації. Ця особа повинна бути навчена комунікації в кризових ситуаціях і мати можливість ефективно доносити точні та послідовні повідомлення.

5. Спілкуйтесь із зацікавленими сторонами: тримайте всіх відповідних зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти та засоби масової інформації, в курсі кризи. Регулярно оновлюйте інформацію, будьте прозорими та негайно вирішуйте проблеми та запитання.

6. Адаптуйте повідомлення: адаптуйте стиль і тон спілкування відповідно до різних аудиторій і каналів. Використовуйте чітку та лаконічну мову, уникаючи технічного жаргону чи заплутаної термінології.

7. Відстежуйте та звертайтеся до соціальних медіа: активно відстежуйте платформи соціальних мереж на наявність згадок і обговорень, пов'язаних із кризою. Відповідайте належним чином і прямо на запитання, коментарі та проблеми, опубліковані на цих каналах.

8. Правильна дезінформація: неточна інформація може швидко поширитися під час кризи, що може ще більше загострити ситуацію. Протидійте неправдивій інформації точними фактами та негайно вирішуйте будь-які непорозуміння.

9. Виявляйте співчуття та співчуття: під час кризи дуже важливо демонструвати співчуття та розуміння до постраждалих. Обов'язково висловіть стурбованість і запропонуйте підтримку.

10. Витягніть уроки з кризи: після того, як безпосередня криза буде вирішена, проведіть ретельний огляд і аналіз. Визначте сфери, які потрібно покращити у вашому плані комунікацій у кризових ситуаціях, і внесіть усі необхідні корективи, щоб бути краще підготовленими в майбутньому.

Незважаючи на те, що кожна комунікації в кризових ситуаціях є унікальною, наступні десять кроків містять загальну схему, яка може допомогти організаціям підготувати та реалізувати стратегію комунікації в кризових ситуаціях (рис.3.6) [40].



Рисунок 3.6 – Етапи розробки стратегії комунікацій підприємства у кризових ситуаціях

*джерело: [40]*

Підсумовуючи, розуміння важливості кризових комунікацій є життєво важливим для власників і менеджерів бізнесу. Маючи добре розроблену стратегію комунікацій у кризових ситуаціях, компанії можуть ефективно керувати негативною рекламою, підтримувати довіру клієнтів і переживати

часи невизначеності. Незалежно від того, чи йдеться про порушення безпеки, відкликання продукту чи стихійне лихо, проактивний і стратегічний підхід до кризових комунікацій є важливим для захисту репутації бізнесу та довгострокового успіху.

### **Висновок до розділу 3.**

Обґрунтовано, що ключові елементи успішного антикризового управління включають проактивну готовність, оцінку ризиків, координацію реагування, спілкування із зацікавленими сторонами, прийняття обґрунтованих рішень, сприяння відновленню та постійне вдосконалення стратегій управління кризою. Важливими аспектами є також делегування та встановлення пріоритетів, що дозволяє зосередитись на основних питаннях, ефективний моніторинг для виявлення кризових ситуацій та швидке реагування для запобігання ескалації. Ефективне судження та прийняття рішень в умовах кризи, поряд із сильним лідерством та чіткою комунікацією, допомагає мінімізувати негативні наслідки, захистити репутацію підприємства та відновити довіру зацікавлених сторін. Інструменти для управління, такі як платформи типу Smartsheet, можуть сприяти покращенню ефективності управління кризами шляхом більш ефективного планування та виконання проектів.

Запропоновано, розробку плану управління кризою, який окреслює процедури та протоколи для боротьби з кризою, має вирішальне значення. Встановлено, що добре підготовлений план управління кризою може допомогти підприємствам швидко та ефективно реагувати, мінімізувати вплив кризи та сприяти більш плавному процесу відновлення. Обґрунтовано, що наявність надійного плану врегулювання кризових ситуацій має важливе значення для бізнесу, щоб забезпечити виживання та успіх у сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-ландшафті.

Обґрунтовано, розуміння важливості кризових комунікацій є життєво важливим для власників і менеджерів бізнесу. Маючи добре розроблену

стратегію комунікацій у кризових ситуаціях, компанії можуть ефективно керувати негативною рекламою, підтримувати довіру клієнтів і переживати часи невизначеності. Незалежно від того, чи йдеться про порушення безпеки, відкликання продукту чи стихійне лихо, проактивний і стратегічний підхід до кризових комунікацій є важливим для захисту репутації бізнесу та довгострокового успіху. Ефективна кризова комунікація є основою для успішного подолання кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на підставі проведених теоретичних та методичних досліджень розроблено практичні рекомендації щодо організації ефективного антикризового управління у ТОВ СП «НІБУЛОН». За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що антикризове управління прагне мінімізувати шкоду, яку завдає криза. Однак це не означає, що управління кризою – це те саме, що реагування на кризу. Натомість антикризове управління – це комплексний процес, який реалізується на практиці ще до того, як криза настане. Практики управління кризою засвідчила, що основною метою антикризового управління є розробка та негайне впровадження заходів, спрямованих на усунення найнебезпечніших причин, що призводять до кризових ситуацій, а також швидке відновлення стабільності підприємств.

2. Виявлено, що система класифікації чинників, яку наводять в науковій літературі надає структурований підхід до аналізу та розуміння чинників виникнення кризових ситуацій на різних рівнях деталізації. Негативний прояв комбінації зовнішніх та внутрішніх чинників може призвести до виникнення кризових явищ на підприємстві. Це, в свою чергу, підкреслює важливість ретельного аналізу, попередження та ефективного управління ризиками, а також розробки антикризових заходів та стратегій управління.

3. Встановлено, що антикризовий процес на підприємстві розпочинається з діагностики його стану, яка включає встановлення причин неплатоспроможності. Інструменти антикризового управління представляють собою методи, засоби та техніки, які використовуються для діагностики, попередження та подолання кризових ситуацій. Вони сприяють ефективному реагуванню на загрози, мінімізації негативних наслідків кризи та забезпеченню стабільності та розвитку підприємства.

4. Проведено аналіз діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та встановлено, що воно залишається одним із провідних гравців на українському аграрному ринку та продовжує активно розвиватися на міжнародній арені. Незважаючи

на виклики війни, «НІБУЛОН» демонструє здатність до відновлення та зростання. Підприємство переглядає свої технології роботи та планує реформи для підвищення ефективності та прибутковості. Зокрема, компанія фокусується на чотирьох ключових сферах: структура департаменту, посівні площі, модернізація технологій виробництва та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє компанії залишатися лідером на ринку та продовжувати розширювати свою присутність на міжнародному рівні.

5. Встановлено, що антикризове управління у ТОВ СП «НІБУЛОН» спрямоване на запровадження стратегічних змін, таких як: адаптація бізнес-моделі: компанія змушена переглянути свою бізнес-модель, впроваджувати нові технології та стратегії для збереження конкурентоспроможності та ефективності в умовах кризи; реорганізація діяльності: впровадження антикризових заходів, таких як диверсифікація виробництва, оптимізація витрат та пошук нових ринків збуту.

6. Визначено, що в умовах кризи, спричиненої війною, ТОВ СП «НІБУЛОН» активно працює над вирішенням цих викликів шляхом впровадження інновацій та оптимізації процесів. Кроки, які здійснило ТОВ СП «НІБУЛОН» демонструють системний підхід підприємства до подолання кризових ситуацій, зокрема через технологічні інновації та оптимізацію управління ресурсами. Завдяки таким заходам «НІБУЛОН» не лише покращує свою операційну діяльність, але й створює передумови для сталого розвитку в умовах невизначеності.

7. Обґрунтовано, що ключові елементи успішного антикризового управління включають проактивну готовність, оцінку ризиків, координацію реагування, спілкування із зацікавленими сторонами, прийняття обґрунтованих рішень, сприяння відновленню та постійне вдосконалення стратегій управління кризою. Важливими аспектами є також делегування та встановлення пріоритетів, що дозволяє зосередитись на основних питаннях, ефективний моніторинг для виявлення кризових ситуацій та швидке реагування для запобігання ескалації. Ефективне судження та прийняття

рішень в умовах кризи, поряд із сильним лідерством та чіткою комунікацією, допомагає мінімізувати негативні наслідки, захистити репутацію підприємства та відновити довіру зацікавлених сторін. Інструменти для управління, такі як платформи типу Smartsheet, можуть сприяти покращенню ефективності управління кризами шляхом більш ефективного планування та виконання проектів.

8. Запропоновано, розробку плану управління кризою, який окреслює процедури та протоколи для боротьби з кризою, має вирішальне значення. Встановлено, що добре підготовлений план управління кризою може допомогти підприємствам швидко та ефективно реагувати, мінімізувати вплив кризи та сприяти більш плавному процесу відновлення. Обґрунтовано, що наявність надійного плану врегулювання кризових ситуацій має важливе значення для бізнесу, щоб забезпечити виживання та успіх у сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-ландшафті.

9. Обґрунтовано, важливості кризових комунікацій для власників і менеджерів бізнесу. Маючи добре розроблену стратегію комунікацій у кризових ситуаціях, компанії можуть ефективно керувати негативною рекламою, підтримувати довіру клієнтів і переживати часи невизначеності. Незалежно від того, чи йдеться про порушення безпеки, відкликання продукту чи стихійне лихо, проактивний і стратегічний підхід до кризових комунікацій є важливим для захисту репутації бізнесу та довгострокового успіху. Ефективна кризова комунікація є основою для успішного подолання кризових ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Н. А. Антикризові стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 13-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2018\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_4_3) (дата звернення: 25.11.2025).
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43.
3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/25.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
4. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2016. №10. С. 266–269.
5. Білоус С. П., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 03.11.2025).
6. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. № 2. С. 171–176.
9. Васильців Т., Бойко В. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України. Львів : Ліга-Прес, 2016. С. 10–11.

10. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 06.11.2025).
11. Воронкова, Т.Є., Приймак, Ю.В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (дата звернення: 18.11.2025).
12. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3> (дата звернення: 12.10.2025).
13. Голошко В., Шестопапов Д. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 101–108. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-101> (дата звернення: 13.11.2025).
14. Гонтар З.Г., Соколова М.К. Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. *Е-КОНОМІКА*. 2020. № 1(4). URL: <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/71> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Гончаренко О. І. Ризик-менеджмент у контексті антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 101–108. DOI: 10.30857/2415-3206.2022.4.10 (дата звернення: 23.10.2025).
16. Горностай В.І., Михальченкова О.Є. Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України. *Наука, технології, інновації*. 2022, № 4. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-04> (дата звернення: 29.10.2025).
17. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 2. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47> (дата звернення: 19.10.2025).

18.Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4-9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.010409 (дата звернення: 04.11.2025).

19.Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 12–16. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216 (дата звернення: 09.11.2025).

20. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29_17) (дата звернення: 30.11.2025).

21.Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79–84.

22. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2019-5_0-pages-217_226.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).

23.Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021, № 1(76). С. 153–161. URL: <https://is.gd/cNaxHL> (дата звернення: 01.12.2025).

24. Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86.

25.Спіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (дата звернення: 07.10.2025).

26.Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі

глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021, № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43> (дата звернення: 08.11.2025).

27. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон, 2018. №2-2(45). С. 7–10.

28. Колянюк О.В. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів щодо її реалізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024, № 76. С. 75-79.

29. Копитко, М., Грицан, В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2024, № 1. С. 36–42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5> (дата звернення: 20.10.2025).

30. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68> (дата звернення: 07.10.2025).

31.. Кравченко М. С., Митюк М. С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 190-198.

32. Кравцова Т., Лашенко О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021, № 3, Том 9. DOI: 10.15421/152129. (дата звернення: 29.10.2025).

33. Крамаренко С. С. Антикризове управління: інструменти і механізми реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 5. С. 94–99.

34. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 78.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 22.10.2025).

35. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281.

36. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020, № 4, с. 256–261. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2020/38.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/38.pdf) (дата звернення: 30.10.2025).

37. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2024. № 1. С. 22-28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (дата звернення: 02.10.2022).

38. Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07> (дата звернення: 02.12.2022).

39. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2025. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043> (дата звернення: 27.11.2025).

40. Мирошниченко Ю., Антонова Н., Хомовська Я. Антикризове управління торгівельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 646–649. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-146> (дата звернення: 02.11.2022).

41. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (дата звернення: 06.11.2025).

42. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки*. ОНЕУ. 2016. № 4 (31). С. 142-146.

43. Нагернюк, Д., Непочатенко, О. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37> (дата звернення: 14.11.2025).

44. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> (дата звернення: 08.11.2025).

45. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 06.11.2025).

46. Онісіфорова, В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків, 2020. № 2 (25). С. 137–145. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/7374> (дата звернення: 17.11.2025).

47. Плешакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 179–183. DOI:10.32983/2222-4459-2023-6-179-183 (дата звернення: 21.11.2025).

48. Серікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177–179.

49. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> (дата звернення: 03.12.2025).

50. Степаненко, С. (2022). Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів

агробізнесу. *Економічний простір*, (181), 151-157.  
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-26> (дата звернення: 03.12.2025).

51. Терлецька Ю. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2020. 248с.

52. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130> (дата звернення: 01.12.2025).

53. 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.

54. Циганкова М.О. Ідентифікація інвестиційного партнерства держави та бізнесу. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 101-115.

55. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf) (дата звернення: 27.10.2025).

56. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2. С. 98–105. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105) (дата звернення: 09.11.2025).

57. Шарапов, В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах військового часу. *Гуманітарні студії*. 2023. 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (дата звернення: 09.10.2025).

58. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16.

59. Якубенко Ю.Л., Сірко А.Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2021/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/6.pdf) URL: (дата звернення: 31.10.2025).

60. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis anagement. CzOTO. 2019. Volume 1(1). P. 406–411.

61. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. IntechOpen. 2018. P. 203–217. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>  
(дата звернення: 06.10.2025).

ВІДГУК  
на кваліфікаційну роботу магістра  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» **ПРОЦЕНКО Олени Вікторівни**  
на тему: «**Організація ефективного антикризового управління ТОВ  
СП «Нібулон»»**

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній та важливій проблемі організації ефективного антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Обрана тема є своєчасною, оскільки в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та впливу зовнішніх ризиків питання забезпечення стійкості підприємств набувають особливого значення.

У процесі виконання роботи здобувачка продемонструвала належний рівень теоретичної підготовки, уміння опрацьовувати наукові джерела, аналізувати та систематизувати інформацію. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади антикризового управління, узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління», а також досліджено чинники виникнення кризових ситуацій.

Другий розділ має аналітичний характер і містить ґрунтовну оцінку діяльності ТОВ СП «Нібулон», зокрема проведено аналіз організаційно-економічних показників підприємства, визначено особливості здійснення антикризового управління та виявлено проблемні аспекти функціонування в умовах кризи.

У третьому розділі авторкою запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління, зокрема розроблено стратегічні напрями вдосконалення управління, запропоновано план антикризових заходів та обґрунтовано необхідність удосконалення комунікаційної політики підприємства в кризових умовах.

Робота відзначається логічною структурою, послідовністю викладу матеріалу, обґрунтованістю висновків та практичною спрямованістю запропонованих заходів. Здобувачка виявила здатність до самостійного наукового дослідження, критичного мислення та формування управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні і може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент  
07.01.2026 р.



Г.М. Рябенко

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

**ПРОЦЕНКО Олени Вікторівни**

на тему: «**Організація ефективного антикризового управління у ТОВ  
СП «Нібулон»»**»

Робота присвячена актуальній темі організації ефективного антикризового управління підприємств, зокрема на прикладі одного з провідних підприємств України – ТОВ СП «Нібулон». В умовах нестабільності економічного середовища, викликаного як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, питання антикризового управління набувають особливої значущості, що підкреслює своєчасність обраної тематики.

У першому розділі авторкою ґрунтовно розглянуто теоретичні та методичні аспекти антикризового управління підприємствами. Зокрема, визначено сутність поняття антикризового управління, окреслено його основні принципи, а також досліджено чинники виникнення кризових ситуацій. Особливої уваги заслуговує систематизація методичного інструментарію, що може бути використаний для підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

Другий розділ має прикладний характер і присвячений аналізу діяльності ТОВ СП «Нібулон». Авторкою наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено особливості здійснення антикризового управління, а також проведено ідентифікацію ключових проблемних аспектів у його функціонуванні в умовах кризи. Аналіз здійснено з використанням відповідних економічних показників, що свідчить про достатній рівень практичної підготовки.

У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності антикризового управління. Зокрема, розроблено рекомендації щодо застосування сучасних стратегічних методів, створення плану антикризового управління, а також вдосконалення комунікаційної політики підприємства в кризових умовах. Запропоновані заходи мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності аграрних підприємств.

Разом з тим, робота могла б бути ще більш змістовною за умови:

- розширення порівняльного аналізу з іншими підприємствами галузі;
- більш детального обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Загалом кваліфікаційна робота відповідає встановленим вимогам, має достатній рівень теоретичного та практичного опрацювання, характеризується логічністю викладення матеріалу та обґрунтованістю висновків. Робота заслуговує позитивної оцінки та може бути рекомендована до захисту в ЕК.

Керуючий справами апарату  
Одеської обласної ради,  
магістр державного управління



Олександр БАЛАН

07.01.2026 р.