

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії КІНЗЕРСЬКОЇ-ВІНЯР

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ
(ПБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Кінзерська-Віняр А. Організація антикризового управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження організації антикризового управління господарським товариством. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості антикризового управління, запропоновано заходи щодо удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: антикризове управління, управління ризиками, методи управління, організація, ефективність.

ABSTRACT

Kinzerska-Vinyar A. Organization of anti-crisis management of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the organization of anti-crisis management of a business association was conducted. In the second section, the analysis of the competitive environment and features of anti-crisis management is carried out, and measures are proposed to improve the methods of anti-crisis management in modern conditions.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: anticrisis management, risk management, management methods, organization, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ		
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...		7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством.....		7
1.2. Методи антикризового управління підприємством.....		10
1.3. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.....		13
Висновки до першого розділу.....		16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО		
УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОБІЛІС-АМ».....		17
2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства.....		17
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства		22
2.3. Аналіз організації антикризового управління господарського товариства.....		27
2.4. Удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах.....		33
Висновки до другого розділу.....		36
ВИСНОВКИ		37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		40
ДОДАТКИ		44

ВСТУП

Військова агресія росії проти України сприяла нестабільній та динамічній ситуації та негативно вплинула на функціонування підприємства. В таких умовах головний акцент робиться на компетентності управлінського персоналу, вмінні ідентифікувати загрози та адекватно на них реагувати. Неefективні управлінські рішення в кризових ситуаціях можуть спричинити банкрутство підприємства.

Кризові ситуації на підприємстві можуть виникати внаслідок циклічності життєвої фази або через ризики та загрози зовнішнього середовища. З метою стратегічного розвитку підприємства необхідно здійснювати ситуаційний та портфельний аналіз, планування та прогнозування діяльності, аналіз ризиків та загроз, формувати заходи щодо запобігання виникненню кризових ситуацій. Вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою адаптація до змін дасть можливість підвищити ефективність антикризового управління підприємством, що зумовило актуальність дослідження. Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності досліджувались у працях таких вчених: П. Друкера, О.М Скібіцький, М.Р. Джалалова, О.О. Терещенко, О. А. Шатайло та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством;
- визначити методи антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати стратегічні аспекти антикризового управління підприємством;
- провести аналіз діяльності товариства в конкурентному середовищі;
- провести аналіз організації антикризового управління підприємством;

- запропонувати заходи щодо удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування господарського товариства організація ефективного антикризового управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних методів антикризового менеджменту в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних аспектів антикризового управління підприємством та методів забезпечення антикризового управління здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. аналіз організації антикризового управління господарського товариства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем організації антикризового управління.

Апробація результатів. Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження організації антикризового управління господарським товариством. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості антикризового управління, запропоновано заходи щодо удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 4 таблиць, список використаних джерел 31 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством

Війна є руйнівним явищем для соціально-економічного розвитку економіки країни та суб'єктів підприємницької діяльності. Внаслідок військових дій ускладнюється діяльність бізнес-процесів підприємства за всіма напрямками: руйнуються об'єкти інфраструктури, логістичні ланцюги, виробничі потужності. Підприємства змушені припиняти свою діяльність або за програмою релокації переїжджати у безпечне місце діяльності, здійснювати диверсифікацію або скорочувати потужності виробництва. Усі ці чинники негативно впливають на економіку та обороноздатність України тому, що сприяють зменшенню ВВП, збільшенню рівня безробіття та недоотриманню податків. В умовах війни головним завданням є відновлення та налагодження безперебійної роботи усіх сфер підприємницької діяльності.

Усі суб'єкти підприємницької діяльності в умовах невизначеності зіштовхуються з ризиками, які можуть спричинити кризу. Наявність ефективного менеджменту дозволить своєчасно ідентифікувати загрози та прийняти адаптивні управлінські рішення. З метою підвищення якості управлінського менеджменту та зменшення ймовірних негативних наслідків управлінських рішень необхідно розвивати на підприємстві антикризове управління.

Антикризове управління узагальнює наявність кризових явищ та загроз підприємства, розробляє заходи мінімізації кризових чинників та нейтралізації загроз з метою подолання банкрутства. В науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління», які систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Визначення
Скібіцький О.М. [1, с. 172]	Антикризове управління – це управління, що спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
Джалалова М. Р. [2]	Антикризове управління – це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства.
Васильєв О. В., Гой В. В. [3]	Антикризове управління – це таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання.
Павлеко А. І., Череп А. В. [4]	Антикризове управління – це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки.
Терещенко О.О. [5]	Антикризове управління – це процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомоги методів і прийомів управління фінансами.
Шатайло О. А. [6]	Антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал.
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [7]	Антикризове управління – це функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності.

Отже, наведені підходи до визначення сутності антикризового управління характеризуються особистим міркуванням кожного автора та з позиції практичного досвіду кризових ситуацій доповнюють одне одного. Єдність полягає у тому, що антикризове управління стосується кризових явищ, які виникають під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Антикризовий менеджмент – це процес ідентифікації кризових ситуацій, прийняття та реалізація адаптивних управлінських рішень на попередження чи подолання наслідків кризових явищ в організації. Його основним напрямом є спрямування

на максимізацію ймовірності настання позитивних явищ і мінімізацію ймовірності настання подій, що не відповідають цілям підприємствам [8, с.249].

Антикризове управління є функціональною системою менеджменту підприємства, яка забезпечує стійкість до зовнішнього та внутрішнього кризового впливу та сприяє підвищенню ефективності господарювання (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функціональна система антикризового управління [9]

Функціональна система антикризового управління допомагає забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності, ліквідності, платоспроможності та ефективності функціонування підприємства; сприяє мінімізації ймовірності виникнення кризи, зменшенню наслідків кризових ситуацій, нівелюванню або уникненню загроз.

Антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності [10, с. 129]. Система антикризового управління забезпечується такими принципами:

- 1) своєчасний моніторинг кризових явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 2) термінова реакція на ймовірність виникнення кризових ситуацій;
- 3) оцінка рівня загроз підприємству;
- 4) мобілізація внутрішнього потенціалу для подолання наслідків кризових проблем;
- 5) використання мотивів та стимулювання праці суб'єктів господарювання.

Антикризове управління – це процес фінансового оздоровлення підприємства та створення умов для ефективного господарювання.

1.2.Методи антикризового управління підприємством

Будь-яке підприємство є складовою загальної економічної системи, на яку впливає значна кількість чинників прямого та опосередкованого характеру [11, с. 18]. В умовах нестабільної економічної, політичної та фінансової ситуації суб'єкти підприємницької діяльності постійно стикаються з кризовими ситуаціями. Кризові явища характеризуються збитковою діяльністю, зменшенням ліквідності та платоспроможності, відсутністю стратегічного розвитку.

Управління в кризовій ситуації забезпечується механізмами антикризового менеджменту прийняття термінових і ефективних рішень для подолання проблем. Особливості антикризового управління можна узагальнити таким чином:

- метою антикризового управління є фінансове оздоровлення та забезпечення стійкого розвитку підприємства;

- адаптивна реакція на зміни зовнішнього середовища;
- процес постійного пошуку інноваційних інструментів діагностики кризових ситуацій у всіх сферах діяльності підприємства;
- антикризовий менеджмент в системі корпоративної стратегії підприємства.

Зміст антикризового управління можна охарактеризувати такими етапами (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Етапи антикризового управління підприємством [11, с. 229]

На підставі проведеного аналізу етапів антикризового управління підприємством можна зробити висновок, що завдяки антикризовому управлінню забезпечується:

- запобігання кризових явищ;
- мінімізація або нейтралізація негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення загальної ліквідності та платоспроможності підприємства.

Основними методами антикризового управління, тобто оздоровлення фінансового стану підприємства, є такі:

- оптимізація організаційної структури та апарату управління;
- ідентифікація чинників, які провокують ризикові ситуації;
- формування внутрішнього потенціалу з синергетичною віддачою;
- ситуаційний аналіз та конкурентна розвідка;
- зміцнення ключових факторів успіху та конкурентних позицій.

Розглянемо методи антикризового управління та їх вплив на мінімізацію дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища рис.1.3.



Рис. 1.3. Методи антикризового управління [13]

Кризові явища можуть негативно вплинути на основні фінансові показники діяльності підприємства та спровокувати банкрутство, тобто неспроможність підприємством забезпечити погашення своїх зобов'язань. Щоб запобігти згубному впливу цих процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процесу управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми [14, с. 284].

З метою забезпечення антикризового управління та вирішення завдань стабільного розвитку використовуються економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління. Механізми антикризового управління забезпечують виконання особливих завдань щодо формування внутрішнього потенціалу, зміцнення його сильних сторін для протидії зовнішніх дестабілізуючих чинників. Завдяки аналізу індикаторів ризику підприємницької діяльності та управлінських інструментів, менеджери приймають рішення, які інтегрують діяльність функціональних підрозділів у стратегічному напрямку досягнення місії підприємства.

1.3. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

Постійне зростання різноманітних ризиків і невизначеностей вимагає адекватного реагування з боку підприємств, яке повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту [15, с. 87]. З метою ідентифікації зовнішніх загроз та мінімізації впливу негативного слабких сторін на функціонування підприємства використовують обліково-управлінську, статистичну, фінансову інформацію. Інформаційний менеджмент сприяє:

- фіксації подій ретроспективного періоду про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- прогнозуванню основних показників діяльності, визначенню ризиків та загроз негативних чинників;
- створює резерви потенціалу на випадок несприятливої ситуації;

- здійснює контроль та коригування заходів антикризової програми.

До особливостей антикризового управління відноситься:

- мобільність та адаптивність реагування;
- здатність до диверсифікації та регуляторного управління;
- підвищення ефективності управлінських рішень.

Антикризовий менеджмент охоплює усі напрямки функціонування підприємства та притаманна усім етапам життєвого циклу бізнес- процесу (рис. 1.4).

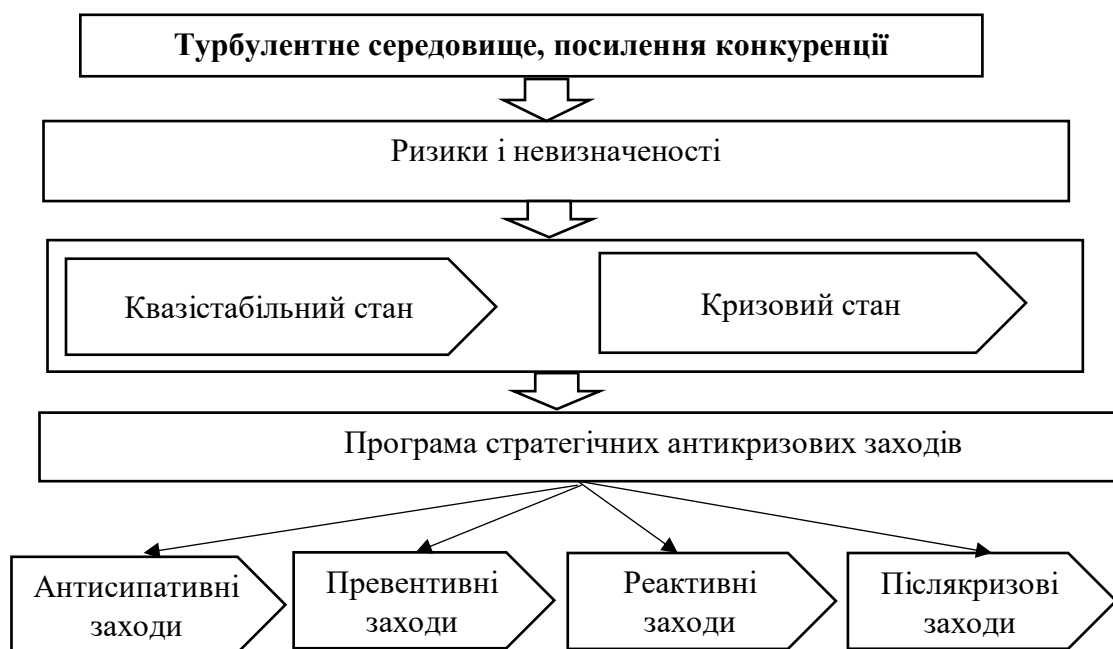


Рис. 1.4. Особливостей антикризового менеджменту [13]

Програма стратегічного антикризового менеджменту підприємства передбачає:

- ранню діагностику кризи;
- швидку реакцію на кризові явища;
- адекватність реакцій на реальні фінансові загрози банкрутства;
- досягнення загального потенціалу з метою подолання кризи [14, с. 268].

Стратегічна програма антикризового управління повинна бути зорієнтована на використання таких принципів:

– перспективності. Визначення ймовірності виникнення кризових ситуацій на довгострокову перспективу.

– пріоритетності. Прийняті управлінські заходи та рішення повинні підпорядковуватись корпоративній стратегії, яка спрямована на виконання місії підприємства та зміцнення економічної безпеки.

– реальності. Визначені стратегічні інструменти мінімізації кризових ситуацій мають враховувати динаміку розвитку та наявний потенціал підприємства.

– поетапності. Дотримання першочерговості заходів при плануванні та реалізації антикризової програми превентивності, ідентифікація, нейтралізація та мінімізації наслідків кризи, а потім післякризове відновлення та розвиток.

– комплексності. Стратегічний менеджмент ґрунтується на об'єктивній та актуальній інформації, конкурентній розвідці, альтернативних варіантах прийняття рішень, контролі та корегуванню заходів в умовах кризи.

Попередження кризових ситуацій та настання ризикових подій здійснюється на передкризовому етапі управління. Зовнішні загрози та внутрішні ризики діяльності підприємств здійснюються в контексті антисипативного антикризового менеджменту. Впровадження превентивного антикризового управління дозволяє розпізнати:

- негативні зміни середовища функціонування;
- забезпечити упередження настання ризикованих ситуацій;
- визначити зони ризику та чинники, які мають вирішальний вплив на основні показники функціонування підприємства;
- розробка заходів щодо нейтралізації загроз;
- визначення бюджету заходів та терміни виконання;
- контроль за ефективністю реалізованих заходів.

Глибокий кризовий стан вимагає реактивних заходів оздоровлення підприємства, які передбачають модернізацію обладнання, вдосконалення технологій виробництва. Посткризовий етап передбачає створення умов для радикального коригування стратегічних цілей та диверсифікацію бізнесу.

Висновки до першого розділу

Головною умовою функціонування та розвитку підприємства є адаптивне реагування на кризові ситуації. Прогнозування діяльності організації є превентивним інструментом уникнення або мінімізації ризиків та загроз.

В сучасних умовах використовують різні теорії та підходи до визначення антикризового управління. Можна виділити традиційну та еволюційну моделі антикризового управління.

Сприйняття кризи підприємством з позиції традиційного типу передбачає тактику виживання, тобто антикризові заходи спрямовані на термінове вирішення нагальних проблем, які загрожують функціонуванню підприємства. На відміну, революційна модель ставить акцент на стратегії розвитку, тобто після подолання кризових ситуацій є сильний потенціал підвищення конкурентоспроможності.

Превентивні, реактивні та радикальні заходи є ефективним способом підвищення ліквідності та платоспроможності активів, створення внутрішнього потенціалу, формування ефективної антикризової програми для подолання кризових ситуацій та використання можливостей розвитку.

Антикризове управління передбачає вдосконалення оперативного та стратегічного планування, інвестиційних проєктів, професійної активності персоналу, маркетингових досліджень ринку товарів та послуг, техніко-економічних обґрунтувань корпоративного портфелю та прогнозування інноваційного розвитку підприємства.

Антикризове управління передбачає процес організаційних змін, руйнування структури зв'язків та відносин з метою відновлення стійкого розвитку підприємства.

В умовах кризи потрібні механізми антикризового управління, які спрямовані на пошук шляхів досягнення точки беззбитковості, запобігання неплатоспроможності та банкрутству підприємства, розробки інноваційної стратегії та загальної концепції фінансового оздоровлення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

Україна за останні три роки переживає другу глибоку соціально-економічну кризу. Криза у 2019-2020 рр. була спровокована COVID-19, а у 2022 р. - внаслідок російської агресії та повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Сьогодні спостерігаються стрибки цін на товари та послуги, інфляційні процеси, зростання безробіття, масова еміграція населення, валютні стрибки. Водночас, з метою регулятивної політики держава послабила адміністративний та податковий тиску, запровадила грантові програми для розвитку малого бізнесу. В сучасних умовах ефективна відсіч російським загарбникам значною мірою залежить від здатності транспорту здійснювати всі види перевезень. Якість транспортних послуг залежить від технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» займається господарською діяльністю у сфері надання послуг для задоволення потреб споживачів та одержання максимального прибутку. Основною діяльністю господарського товариства є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Зміст процесів технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів визначено «Положенням про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту» Міністерства транспорту України № 102 від 30 березня 1998 року [16]. Відповідно до Положення, технічне обслуговування машин – це комплекс заходів щодо підтримання їх справності (працездатності) для використання за призначенням, під час зберігання і транспортування з метою забезпечення постійної готовності до виконання завдань за призначенням, попередження

підвищеного зношування і виникнення несправностей і відмов [17, с. 23].

ТОВ «Мобіліс АМ» спеціалізується на планово-попереджувальному технічному обслуговуванні, який передбачає у встановлений термін проведення відповідного комплексу робіт. Своєчасне та якісне технічне обслуговування є головним інструментом експлуатації автомобільного транспорту, який забезпечує:

- справність автотранспорту;
- безпеку дорожнього руху;
- усунення причин передчасного фізичного зношення, пошкодження складових запчастин і механізмів;
- надійну експлуатацію автотранспорту протягом міжремонтного періоду;
- економія витрат пального та інших експлуатаційних матеріалів.

Технічне обслуговування автотранспорту передбачає: технічну діагностичну перевірку, промивання вузлових запчастин, регулювання кріплень агрегатів, механізмів та приладів, поточний ремонт. Технічне обслуговування машин залежно від періодичності і обсягу робіт розподіляється на такі види: контрольний огляд; щоденне технічне обслуговування; технічне обслуговування № 1; технічне обслуговування № 2; сезонне обслуговування [18, с. 125].

Крім технічного обслуговування працездатність автомобільного транспорту забезпечується проведенням ремонту основних вузлів та агрегатів, які мають певний ресурс та межі навантаження, залежать від зовнішніх чинників, супроводжуються умовами експлуатації та зберігання автотранспорту. Згідно Положення, ремонт автомобіля може мати плановий характер (відповідно до встановлених норм кілометражу або годин напрацювання чи термінів зберігання) або поточний характер (усунення несправностей, які виявлені повсякденної експлуатації, технічному обслуговуванні автомобіля) [18, с. 126].

ТОВ «Мобіліс-АМ» здійснює свою діяльність згідно таких нормативних документів: статут, установчий договір, Господарський кодекс України, Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва», Указу Президента «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого

підприємництва», Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Підприємницька діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» ґрунтується на таких принципах:

- вільний вибір напрямків діяльності у межах передбачених законодавством;
- необмежений обіг послуг та фінансових ресурсів, за виключенням тимчасово окупованих територій;
- захист інтересів національних товаровиробників;
- захист державою суб'єктів господарювання;
- заборони необґрунтованого втручання місцевих органів влади у фінансово-господарські відносини бізнесу.

ТОВ «Мобіліс-АМ» - це комерційне господарське товариство, яке здійснює ризиковану, систематичну, самостійну діяльність з метою досягнення соціально-економічної стійкості та максимального економічного ефекту.

Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ» зображена на рис. 2.1. ТОВ «Мобіліс-АМ» працює у секторі малого підприємництва та здійснює сервісне обслуговування та ремонт автомобілів. У господарському товаристві сформовано лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується вертикальним прийняттям управлінських рішень, чітким поділом обсягу робіт за функціональними обов'язками. Функціональні підрозділи, в межах своїх компетенцій, приймають участь у вирішенні проблем та формуванні управлінських рішень. Перевагою лінійно-функціональної організаційної структури є поточний контроль та трудова дисципліна; відсутність бюрократії; економія витрат на утримання апарату управління; розвантаження директора та компетентність ключових керівників; високий рівень інформаційного менеджменту.

Однак, останні тенденції розвитку підприємництва та умови його функціонування ставлять вимоги щодо цифровізації бізнес-процесів, проте малі підприємства першочерговою метою ставлять мінімізацію витрат, а тому до використання програмного продукту ставляться упереджено.

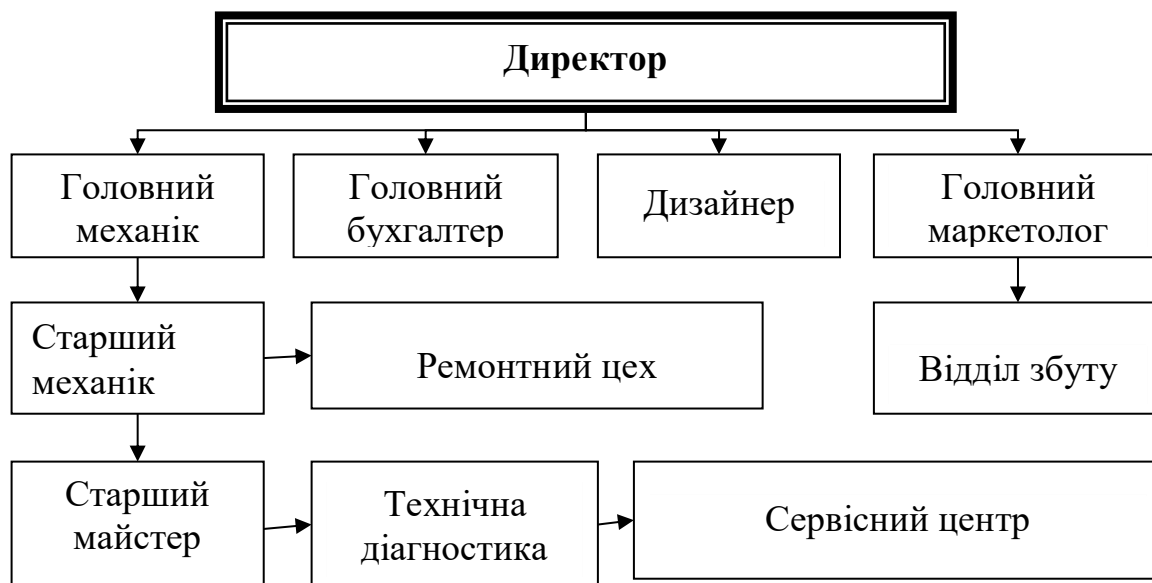


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

У своїй діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» керується Правилами надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів в якому передбачені нормативи трудомісткості робіт за видами технічного обслуговування для класів автомобілів різного типу. ТОВ «Мобіліс-АМ» встановлює тарифи з оплати послуг за видами робіт та трудомісткістю послуг (таблиця 1).

Таблиця 2.1

Норматив трудомісткості робіт з технічного обслуговування

Автотранспортні засоби,	За даними Правил	За даними ТОВ «Мобіліс-АМ»
Автомобілі малого класу	2,0	1,2-2,2
Середнього класу	2,9	1,3-2,9
Вантажні бортові автомобілі	3,4	0,8-1,6
Автомобілі-тягачі.	3,85	2,9-5,5

З таблиці видно, що до визначення трудомісткості технічного обслуговування автотранспортних засобів використовується диференційований підхід нормування часу. Розглянемо експлуатаційні заходи з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, які характеризується обсягом та регламентованою періодичністю робіт, умовами експлуатації та життєвим циклом автотранспорту (рис. 2.2).

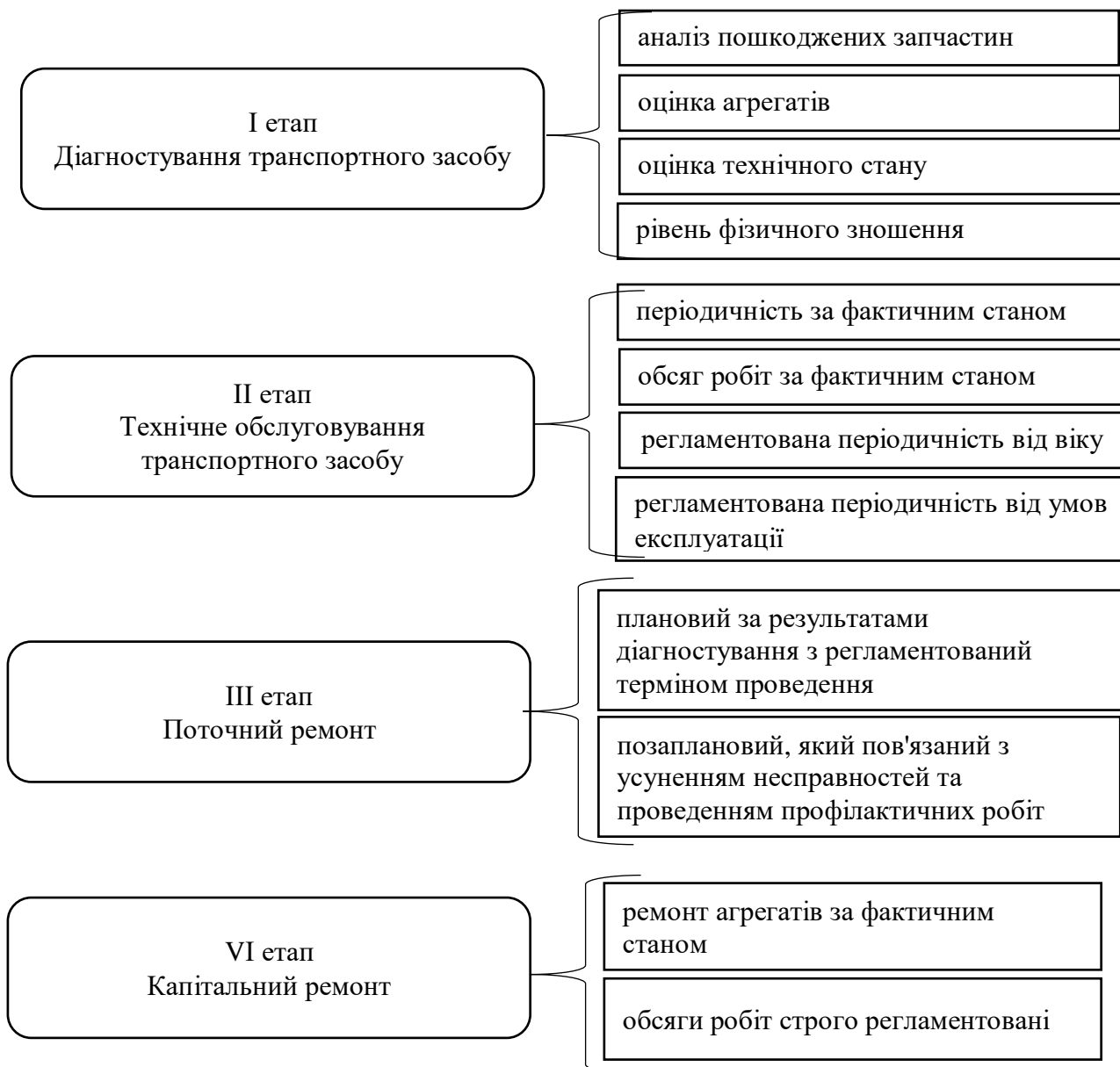


Рис. 2.2. Аналіз системи технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів [19, с. 156]

Система управління якістю процесів технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів вимагає розвитку типових, регламентованих для усіх транспортних засобів прийомів і методів управління формуванням якості процесів технічного обслуговування і ремонту [18, с. 126]. Розвиток напрямків діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» потребує впровадження комплексу допоміжних заходів у технологічні процеси технічного обслуговування і ремонту автомобілів, які визначаються потребами цільового ринку та клієнта.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства

Процес дослідження середовища передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища господарського товариства. Зовнішнє середовище забезпечує підприємство ресурсами для функціонування внутрішнього середовища. Зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем перебуває в стані постійного обміну та забезпечує можливість формування внутрішнього потенціалу. Проте ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, а наявність конкуренції може ослабити внутрішній потенціал підприємства та спричинити до негативних наслідків.

Завдання антикризового управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі [20, с. 169]. Внутрішнє середовище підприємства забезпечує безпосередній вплив на фінансово-господарську діяльність.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення сильних та слабких сторін для підвищення конкурентоспроможності та одержання прибутку. Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» та визначимо резерви зростання ефективності діяльності (табл.2.2).

ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2021-2022 рр. продовжувало діяльність та надавало населенню та підприємства послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Чистий дохід від реалізації послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів у 2021р. склав 3442 тис. грн, а у 2022 р. – 4075 тис. грн, тобто, навіть у найскладніших умовах господарське товариство працювало та забезпечило приріст темпів зростання на 20%. Завдяки злагодженій роботі менеджерів та персоналу товариство перерахувало до бюджету податку на додану вартість у 2021 р. – 688 тис. грн, а у 2022 р. – 815 тис. грн., тобто на 18% більше.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5130	5890	+760	+43
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	688	815	+127	+18
3. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3442	4075	+633	+20
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2220	2850	+630	+28
5. Валовий прибуток	тис. грн.	2219	2225	+6	+0,2
6. Адміністративні витрати	тис. грн.	623	617	-6	-10,0
7. Витрати на збут	тис. грн.	37	24	-13	-36
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	25	19	-6	-24
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	5	5	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	4	7	+3	+75
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1526	1553	+27	+1,7
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	274	279	+5	+1,8
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1252	1274	+22	+1,7
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1252	1274	+22	1,7
19. Рентабельність продукції	%	43	36	-4	9,3

ТОВ «Мобіліс-АМ», незважаючи на складну політичну та фінансову ситуації, не вдалося до значного зростання вартості послуг та забезпечило протягом 2021-2022 рр. стабільне функціонування. Собівартість реалізованих послуг у 2021 р. становила 2220 тис. грн, у 2022р. – 2850 тис. грн. Зростання собівартості на 28% сталося за рахунок збільшення обсягу наданих послуг. Варто сказати, що адміністративні витрати за 2021-2022 рр. зменшилися на 6 тис. грн і це сталося завдяки оптимізації організаційної структури управління. Господарське товариство здійснило аналіз витрат на збут і за рахунок проведених заходів зменшило за 2021-2022 рр. цю статтю витрат на 13 тис. грн.

Проведені заходи щодо оптимізації витрат надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів сприяли зростанню фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування на 27 тис. грн. За 2021 рік одержано прибутку на суму 1125 ти. грн., а у 2022 р. - 1553 тис. грн. За підсумками фінансової діяльності сплачено податку на прибуток у 2021 р. 274 тис. грн., а у 2022 р.- 279 тис. грн. Проведений аналіз рентабельності послуг показав, що за 2021-2022 рр. ТОВ «Мобіліс-АМ» працювало ефективно. У 2021 р. рентабельність склала 43%, а у 2022 р. 36%.

Проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності показав, що ТОВ «Мобіліс-АМ» мобілізувало внутрішні резерви і незважаючи на загрози зовнішнього середовища успішно продовжило діяльність та досягло високих фінансових результатів.

Стратегічна поведінка ТОВ «Мобіліс-АМ» розробляється на підставі ґрунтовного вивчення внутрішнього середовища та його фінансово-виробничий потенціалу, а також завдяки оцінці зовнішнього середовища проводиться аналіз конкурентних позицій господарського товариства та тенденції його розвитку у динамічному зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище характеризує сильні і слабкі сторони товариства, а інформація про зовнішнє середовище розкриває можливості та попереджає про загрози, які товариство повинно враховувати при досягненні цілей. Аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей [21, с. 81].

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можна використати один з матричних методів SWOT-аналіз. Метою даного методу є діагностика бізнес-процесів, визначення конкурентних переваг, розробка портфелю стратегій розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища. З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має

визначити сфери напряму своїх зусиль при різних варіантах зростання [22, с. 75].

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ», а також охарактеризуємо зовнішні загрози та можливості господарського товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ
«Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна динаміка обсягу надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. 2. Досвід роботи на ринку автотранспортних послуг. 3. Наявність сучасної матеріально-технічної бази 4. Постійна клієнтська база 5. Висококваліфікований персонал 6. Обґрунтовані цілі товариства 7. Якість наданих послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ресурсозалежність наданих послуг 2. Недостатній фінансовий потенціал 3. Брак кадрів 4. Нерозвинений маркетинг 6. Слабкий фінансовий потенціал товариства для проведення інновацій
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення автоматизації та технології обслуговування 2. Підвищення попиту на продукцію 3. Зменшення податкового тиску 4. Державні грантові програми малого бізнесу 5. Ріст мінімальної заробітної плати 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий відсоток кредитних ресурсів 2. Інфляція 3. Зростання цін на енергетичні ресурси 4. Військові дії та ракетні атаки 5. Зростання валютного курсу 6. Підвищення конкуренції

В результаті проведеного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що зовнішні загрози переважають можливості, а сильні сторони домінують над слабкими. Таке розміщення ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що незважаючи на виклики зовнішнього середовища товариство використало внутрішній потенціал, а саме: матеріальні, техніко-технологічні, людські, фінансові та інформаційні ресурси.

Проведений аналіз техніко-економічних показників вказував на те, що господарське товариство вміло формує свій набір елементів потенціалу для синергетичного ефекту підвищення конкурентоспроможності. Внутрішній потенціал залежить від кожного працівника та продуктивності праці,

технологічного забезпечення та компетентності менеджерів.

На ефективну діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» впливає не тільки майновий потенціал, а й репутація та надійність товариства, здатність підприємства організувати безпеку персоналу, стабільність та порядок в організації графіку роботи, справедливість мотивації та стимулювання персоналу, забезпечити потребу персоналу в підвищенні кваліфікації, участі в управлінні, в спілкуванні та відпочинку.

За даними проведеного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища будуємо матрицю SWOT-аналізу та запропонуємо антикризові заходи щодо уникнення зовнішніх загроз та підвищення значення сильних сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.3).

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення автоматизації та технології обслуговування 2. Підвищення попиту на продукцію 3. Зменшення податкового тиску 4. Державні грантові програми малого бізнесу 5. Ріст мінімальної заробітної плати 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий відсоток кредитних ресурсів 2. Інфляція 3. Зростання цін на енергетичні ресурси 4. Військові дії та ракетні атаки 5. Зростання валютного курсу 6. Підвищення конкуренції
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна динаміка обсягу надання послуг 2. Досвід роботи 3. Наявність сучасної матеріально-технічної бази 4. Постійна клієнтська база 5. Висококваліфікований персонал 6. Якість наданих послуг 	<p>Поле «СІМ» Стратегія «Максі-максі»</p>	<p>Поле «СІЗ» Стратегія «Максі-міні»</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий маркетинг 2. Підвищення цін на енергоносії 	<p>Поле «СЛМ» Стратегія Міні-максі»</p>	<p>Поле «СЛЗ» Стратегія «Міні-міні»</p>

Рис.2.3. Матриця SWOT – аналізу

За результатами SWOT-аналізу формується антикризова стратегія щодо зменшення впливу зовнішніх загроз на внутрішній потенціал та результати діяльності. Отже, за даними SWOT – аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» потрапляє в поле СіЗ (сила і загрози), яка передбачає стратегію «Максі-міні» з використанням сильних сторін для уникнення зовнішніх загроз. Для господарського товариства доцільно розвивати стратегію вертикальної інтеграції, тобто збільшення обсягу надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів завдяки завершеному циклу надання послуг у суміжних сферах для закріплення своїх конкурентних позицій. Для зміцнення сильних сторін внутрішнього середовища сприяти розвитку маркетингового менеджменту, повного завантаження виробничих потужностей та модернізації ремонтного устаткування та автономного освітлення нових технологій.

2.3. Аналіз організації антикризового управління господарського товариства

Мета антикризового управління полягає у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному подоланні криз (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Процеси антикризового управління [23, с. 112]

Об'єктом антикризового управління є ідентифікація ймовірностей настання кризи, зменшення загроз та запобігання виникненню негативних ситуацій у перспективі. Суб'єктом антикризового управління є адміністративно-управлінський персонал, який приймає та реалізує антикризові заходи у практичній діяльності. Завдяки методам антикризового управління розробляються заходи, які необхідно впровадити для успішного менеджменту в умовах кризи та післякризовий період. Результативність антикризового управління вимірюється одержанням синергетичного ефекту вкладених ресурсів та зменшенням кризових ситуацій.

Проведемо аналіз конкурентних переваг ТОВ «Мобіліс-АМ» внутрішнього середовища за формулою:

$$I_j = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}, \quad 2.1$$

де I_{ij} - загальна оцінка і-го показника j-го чинника;

K_{ij} – коефіцієнт вагомості j-го чинника;

P_{ij} – ранг і-показника j-го чинника;

n – кількість показників у межах j-го чинника.

Визначаємо оцінку впливу ключових факторів успіху на діяльність товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Клієнти	Обсяг наданих послуг	0,3	+4
	Ціна наданих послуг		-2
	Лояльність до клієнтів		+3
	Неякісне виконання послуг		-2
		I = - 0,1	
Конкуренти	Агресивна конкурентна боротьба	0,1	-5
	Гнучкість		+4
	Наявність ринкової частки		-4
		I = 0,6	

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Суміжні конкуренти	Наявність альтернативних послуг Зменшення ціни Бажання використати альтернативу Відданість компанії	0,1	-2 +1 -1 +5
		I = 0,4	
Постачальники	Наявність великої кількості постачальників Залежність від постачальників запчастин Цінові коливання Платоспроможність Використання альтернативних ресурсів Зростання клієнтів Вигідні угода	0,2	+3 -3 +4 +5 -3 +3 +2
		I = 0,3	
Нові ринкові учасники	Вхідні бар'єри Сильна конкуренція		+5 +3
		I = 0,3	
Інша контактна аудиторія	Військово-політичні проблеми Державний контроль Державне лобіювання приватних інтересів	0,3	-1 +2 -3
		I = -0,2	

Підсумовуємо загальні оцінки по кожному чиннику та розрахуємо загальний вплив зовнішніх загроз на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ»:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}, \quad 2.2$$

де I_{ij} - загальна оцінка j-го чинника;

$$I_k = -0,1 + 0,6 + 0,4 + 0,3 + 0,3 - 0,2 = 1,9$$

Використовуючи шкалу оцінки ключових факторів успіху визначаємо антикризову стратегію управління до зовнішнього середовища. Оцінка впливу зовнішніх загроз становить 1,9 пунктів (рис. 2.5). Це означає, що ТОВ «Мобіліс-АМ» невразливе до зовнішніх загроз, оскільки надає якісні послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, які користуються попитом. Проведений аналіз показує, що тісна співпраця з постачальниками та посередниками зменшує загрози мікросередовища, а рівень наданих послуг сприяє підвищенню репутації господарського товариства.

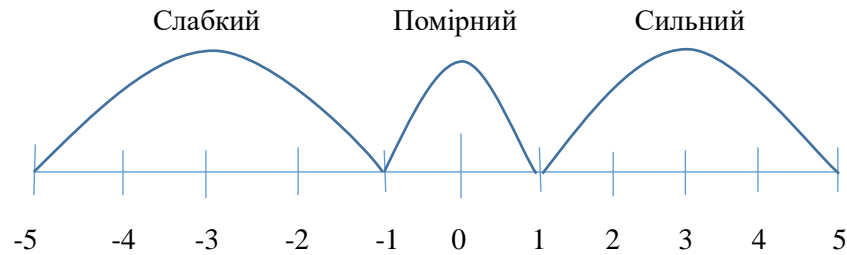


Рис. 2.5. Шкала оцінювання впливу зовнішніх загроз [25, с. 117]

Проведена діагностика та виявлені загрози та ризики функціонування господарського товариства створює умови для формування антикризової програми. В умовах війни варто застосовувати невідкладне антикризове управління. Наявні проблеми потрібно нівелювати за рахунок антикризових заходів для стабілізації ситуації, зменшення повної собівартості наданих послуг, зміцненню фінансових ресурсів, покращення маркетингової діяльності.

В сучасних умовах для проведення антикризових заходів потрібно використовувати стратегічні та оперативні методи. Оперативні методи антикризового управління спрямовані на усунення загроз та покращення показників фінансово-господарської діяльності.

До оперативних методів відносяться:

- проведення своєчасної діагностики;
- постійний моніторинг;
- дієвий контролінг.

Стратегічні методи антикризового управління спрямовані на довготривалу перспективу та включають такі процеси: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [27, с. 85].

В умовах війни одним з дієвих методів антикризового управління є даунсайзинг, який передбачає зменшення виробничих потужностей, чисельності персоналу, зниження адміністративно-управлінських витрат, скорочення асортименту надання послуг, налагодження угод з іншими постачальниками. Завдяки даунсайзингу можна зменшити витрати на закупівлю запчастин,

провести диверсифікацію, змінити логістичні ланцюги, зберегти конкурентні позиції. Впровадження даунсайзингу сприяє розвитку інноваційних процесів на підприємстві, адже скорочення персоналу треба замінити автоматизованими системами, або аутсорсингом.

Завдяки аутсорсингу ТОВ «Мобіліс-АМ» можна не здійснювати окремі напрямки діяльності, які є нерентабельними для господарства, або на її організації потрібні економічно невиправдані людські, матеріальні, грошові кошти. Аутсорсинг можна використовувати за такими напрямками діяльності: ведення бухгалтерського обліку, вирішення юридичних та фінансових питань, транспортні послуги, рекламні компанії [29, с. 169]. Проте, в сьогоденних умовах, не завжди доцільно покладатися на суб'єкти зовнішнього середовища. Через зовнішні загрози та чинники товариство повинно швидко реагувати на будь-які ситуації, а залежність від аутсорсингової компанії може вплинути на невчасне реагування на кризу та понести додаткові фінансові втрати. Тому ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендовано скорочувати залежність від зовнішніх компаній.

Проведемо аналіз антикризової стратегії ТОВ «Мобіліс-АМ» матричним методом Мак-Кінсі (рис. 2.6).

		Конкурентоспроможність		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість ринку	Висока	А <u>Інвестувати або вийти з ринку</u>	<u>Інвестувати</u>	Б <u>Утримувати або посилювати лідерство на ринку</u> ТОВ «Мобіліс-АМ»
	Середня	<u>Вийти з ринку, поступово скоротити інвестування</u>	<u>Зростати або вийти з ринку</u>	<u>Утримувати лідерство на ринку</u>
	Низька	Г <u>Скоротити інвестування</u>	<u>Поступово скоротити інвестиції</u>	В <u>Забрати основний капітал, захисна стратегія</u>

Рис. 2.6. Матриця Мак-Кінсі

Проведені антикризові заходи щодо протидії зовнішнім загрозам допомогли ТОВ «Мобіліс-АМ» зберегти свою привабливість та конкурентні переваги. Побудована матриця Мак-Кінсі показує, що товариство може утримати свої позиції на ринку завдяки збільшенню обсягу наданих послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів та нарощувати потужності для зміцнення ринкових позицій.

Проведемо аналіз організації антикризового управління за методом SPACE-аналізу. Антикризові заходи щодо нейтралізації загроз зовнішнього середовища ґрунтується на чотирьох групах критеріїв оцінки функціонування товариства, а саме:

- економічний потенціал;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність галузі.

За даними чинників конкурентних переваг проведено комплексне дослідження та за результати SPACE-аналізу встановлено, що найбільше значення одержано за критеріями показників конкурентоспроможність товариства та стабільність галузі (рис. 2.7).

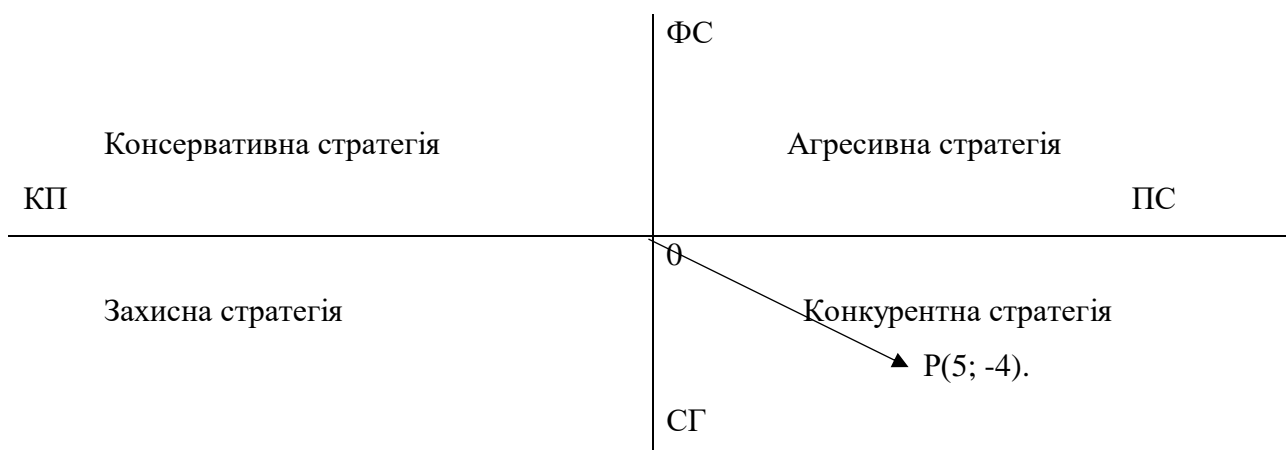


Рис. 2.7. Стратегія антикризового управління за методом SPACE

ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендовано використовувати конкурентну стратегію. Прийнята антикризова програма спрямована на збереження ключових факторів успіхів шляхом нарощення потужностей та збільшення бази клієнтів, спрямована на уникнення та нейтралізацію ризиків та загроз, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі господарського товариства.

2.4. Удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах

З метою оцінки впливу кризових явищ потрібно не тільки ідентифікувати причини ризиків та загроз, а визначити можливі негативні наслідки таких явищ. Для запобігання руйнівного впливу цих чинників на функціонування господарського товариства використовують антикризове управління. Антикризове управління - це комплекс заходів спрямованих на запобігання проблем та ризиків для стабільного функціонування підприємства.

Для удосконалення методів антикризового менеджменту в сучасних умовах рекомендуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» впроваджувати інноваційні підходи антикризового управління. З цією метою варто використовувати метод регуляризації, який передбачає впровадження системи загального управління якістю (Total Quality Management) [30, с. 336]. Використання інноваційних методів антикризового управління сприяє підвищенню ефективності управління та спрямувати внутрішній потенціал на довготривалий стійкий розвиток.

З метою удосконалення методів антикризового менеджменту пропонуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» використовувати метод бенчмаркінгу або еталонних порівнянь. Для підвищення ефективності бізнесу варто порівнювати основні показники господарського товариства з ключовими показниками успішних конкурентів. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах.

Суб'єкти підприємницької є основною складовою економічною системи держави, які здійснюють вплив на стійкість економічної системи та стабільний соціальний розвиток населення. Одним із методів збільшення надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобільного транспорту є диверсифікація. Під час війни ТОВ «Мобіліс-АМ» може збільшити асортимент послуг та захоплювати нові сегменти ринку. Диверсифікація може стати запасним варіантом одержання прибутку у випадку тимчасових проблем з надання основних видів послуг.

В умовах війни антикризове управління ТОВ «Мобіліс-АМ» варто розділити на чотири етапи, які мають свої особливості. Перший етап – це початок війни і головне завдання антикризового управління полягає у ідентифікації загроз, які можуть вплинути на фізичне знищення господарського товариства. Важливим антикризовим заходом є створення безпечних умов функціонування підприємства.

Другий етап – це адаптація до війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є впровадження цифрових технологій та автоматизації виконання послуг, налагодження логістичних шляхів, диверсифікація. Антикризова програма має формуватися на довгострокову перспективу [31, с. 332].

Третій етап – це стабілізація та функціонування господарського товариства в умовах війни. ТОВ «Мобіліс-АМ» оголошувшись від початку війни та адаптувавшись до війни переходить до наступного періоду, стабілізації. Основне завдання антикризового управління полягає у повноцінному функціонуванні товариства в умовах війни. Тобто, антикризова програма повинна забезпечити довоєнний обсяг надання послуг та не допустити виникненню нових кризових викликів. Антикризовими заходами є діагностика діяльності та виявлення відхилень від антикризової програми, підвищувати ефективність маркетингового менеджменту та здійснювати оптимізація структури управління.

Четвертий етап антикризового управління – це післявоєнний період. Головним завданням антикризового управління є мінімізація негативних соціально-економічних наслідків війни та недопущення нових кризових

ситуацій. Антикризова програма акцентує увагу на постійному моніторингу та діагностиці чинників зовнішнього середовища з метою виявленні масштабів втрат внаслідок війни та відхилень фактичних результатів діяльності від передбачуваних. Менеджери повинні зосереджувати увагу на пошуку інвесторів та підвищенню економічної ефективності фінансової стійкості. На цій основі побудуємо систему антикризового управління ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.8).

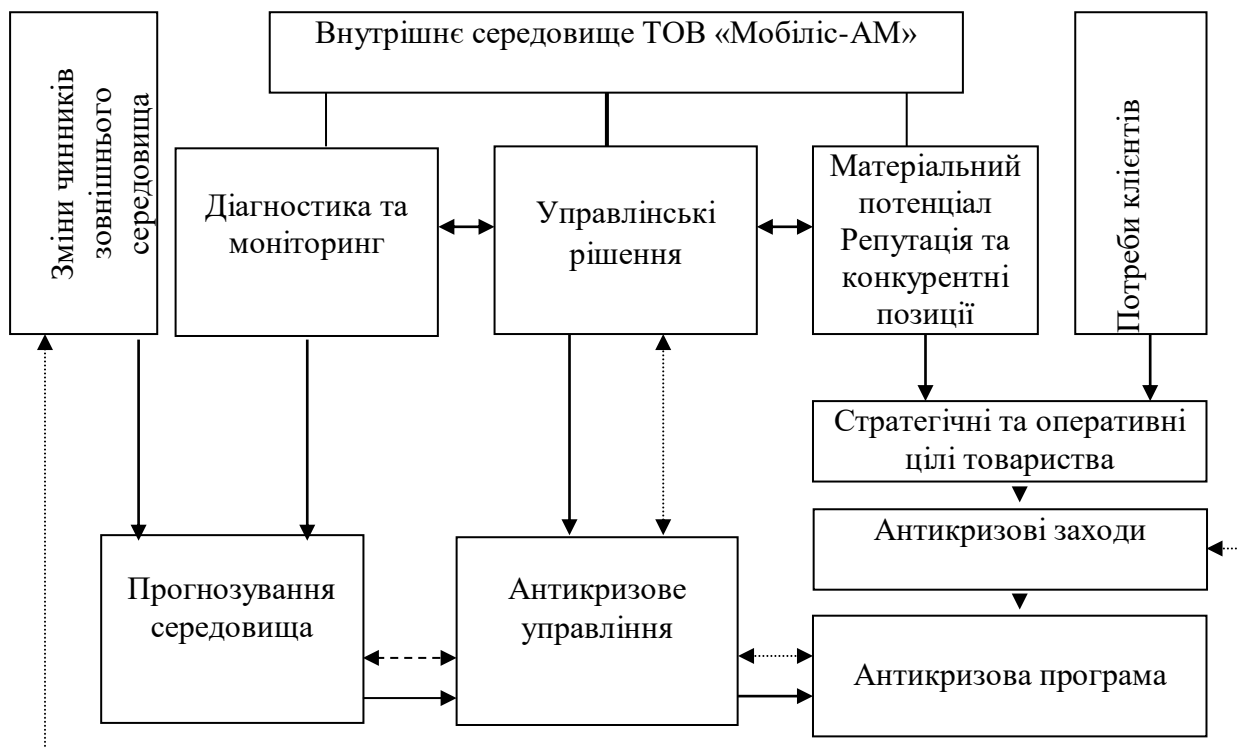


Рис. 2.8. Система антикризового управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

Таким чином, результативність антикризового управління у стані воєнного часу ТОВ «Мобіліс-АМ» полягає у:

- покращенні показників фінансово-господарської діяльності господарського товариства;
- недопущенні кризових явищ;
- прийнятті ефективних управлінських рішень;
- підвищенні продуктивності праці;
- фінансовій незалежності товариства;
- економічній безпеці.

Висновки до другого розділу

Особливістю антикризового управління в умовах війни є те, що забезпечення стійкості підприємства слід здійснювати в динамічних умовах зовнішнього середовища, які хаотично змінюються. Важливо не згаяти час, а вчасно, адекватно та результативно реагувати на зміни, адаптувати внутрішнє середовище до вимог часу та забезпечувати виконання загальної місії підприємства.

ТОВ «Мобіліс-АМ» надає послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. У діяльності використовує лінійно-функціональну структуру управління та основний акцент ставить на розвитку сильної організаційної культури. Завдяки сприятливому морально-психологічному кліматі в товаристві вдалося оптимізувати структуру управління та зменшити адміністративні витрати.

Завдяки координації та регулюванню діяльності товариства вдалося забезпечити виконання планових завдань за основними техніко-економічними показниками. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» працювало ефективно.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» та рекомендовано розвивати сильні сторони організації для уникнення зовнішніх загроз. Господарському товариству рекомендовано розвивати стратегію вертикальної інтеграції, тобто збільшувати обсяг надання послуг за рахунок суміжних пропозицій, тобто забезпечувати весь комплекс обслуговування транспортних засобів. Для прикладу, можна відкрити відділ з аксесуарами для автомобілів, або автомийку.

Проведений SPACE-аналіз вказує на фінансові можливості товариства розширювати відносну частку ринку за рахунок залучення клієнтів, підвищення якості надання послуг, збільшення асортименту послуг та оптимізація цінових пропозицій. З метою удосконалення антикризового управління рекомендовано використовувати метод бенчмаркінгу шляхом порівняння своїх ключових показників з еталонними підприємства та переймати досвід успішних компаній.

ВИСНОВКИ

Криза організації, яка спричинена війною, зрозуміло, що не є традиційною, адже ця криза несе не тільки фінансові проблеми, а й загрозу фізичного знищення майна підприємства та персоналу. Наслідки російської агресії впливають на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ», а тому подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства спроможний антикризовий механізм управління.

Гарантією успіху ТОВ «Мобіліс-АМ» антикризового управління є:

- адаптація внутрішнього середовища до умов воєнного стану;
- оптимізація організаційної структури шляхом скорочення рівнів управління;
- прийняття своєчасних управлінських рішень;
- налагодження конкурентоспроможної діяльності;
- забезпечення ефективного моніторингу;
- недопущення появи нових кризових явищ.

Антикризове управління в умовах воєнного стану здійснюється в межах вирішення основних завдань та проблемних ситуацій, але з акцентом на довгострокову перспективу. Основне завдання антикризового управління здійснити аналіз зовнішнього середовища, ідентифікувати чинники зовнішніх можливостей та загроз, зробити прогнозування можливих наслідків впливу цих чинників.

Важливою складовою антикризового управління є прийняття управлінських рішень, розробка стратегічних планів, тактики, процедури та програми дій. Основний акцент ставиться на прагматичності та гнучкості моделі управління, яка ґрунтується на стійкості в екстремальних умовах.

Завданням антикризового управління є збереження ринкових позицій та клієнтської бази, підвищення якості надання послуг та обслуговування, задоволення потреб клієнтів в особливих умовах.

Ефективність антикризового менеджменту підприємства характеризується чіткими та послідовними управлінськими рішеннями, які є зрозумілими персоналом щодо змісту та необхідності реалізації.

ТОВ «Мобіліс-АМ» працює на ринку технічного обслуговування та проведення капітального ремонту автомобільного транспорту. Незважаючи на військові дії та фінансову нестабільність господарське товариство протягом 2020-2022 рр. забезпечило стабільне функціонування. У 2022 році збільшився обсяг реалізованих послуг на 43%, собівартість послуг зросла на 20%, адміністративні витрати скоротилися на 10%, чистий прибуток зріс майже на 2%.

ТОВ «Мобіліс-АМ» необхідно розвивати напрямків діяльності за рахунок впровадження комплексу допоміжних послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів, які є актуальними для клієнтів та цільового ринку.

Проведений SWOT – аналіз вказує на те, що господарському товариству вдалося мобілізувати внутрішній резерв та забезпечити зміцнення сильних сторін. Проте варто розуміти, що міцність організації вимірюється стійкістю її найслабшої сторони. Для ТОВ «Мобіліс-АМ» «вузькими місцями» є незадовільний маркетинг, перебої з енергопостачанням та здороженням тарифів на електроенергію.

В умовах кризи та обмеженого попиту основний акцент ставиться на збільшенні клієнтів за рахунок отриманої цінності від одержаних послуг. Навіть в екстремальних умовах клієнт готовий платити дорого, якщо пропозиція підприємства є для нього цінною. Тому вирішальною складовою маркетингової політики є персонал, який здатний надавати цінні для клієнтів послуги. Отже, за рахунок мотивації та стимулювання працівників можна забезпечити підвищення конкурентоспроможності наданих послуг та зміцнити фінансові можливості господарського товариства.

Поряд з тим потрібно пам'ятати, що маркетинговий менеджмент базується на компетентнісному підході топ-менеджерів, які формують вектор стратегічного розвитку компанії. Проведений SPACE-аналіз дав підстави рекомендувати ТОВ «Мобіліс-АМ» антикризову програму, яка ґрунтується на

конкурентну стратегію, яка передбачає зростання обсягів наданих послуг та зміцнення конкурентних позицій за рахунок впровадження системної програми лояльності для постійних клієнтів з чіткими правилами та умовами. Сформований бренд організації також допоможе у складний період втримати конкурентоспроможність та втратити ринкові позиції.

Для удосконалення антикризового управління ТОВ «Мобіліс-АМ» пропонуємо впроваджувати автоматизований багатокomпонентний аналіз, який ґрунтується на ситуаційній оцінці операційної, фінансової, маркетингової та інвестиційної діяльності на підставі формування показників фінансово-господарської діяльності товариства та інструментів контролінгу інформаційних потоків.

З метою підвищення якості прийняття антикризових управлінських рішень доцільно використовувати аналітичні інструменти у вигляді програмного продукту, який на підставі інформаційної бази формує портфель статистичного аналізу за програмованим сценарієм.

Оцінка причин та наслідків кризових ситуацій створює можливість прийняття антикризової програми, яка здатна вносити корективи у фінансово-господарську діяльність, зменшувати або нейтралізувати вплив зовнішніх ризиків, загроз та кризових ситуацій, які впливають на результати діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ».

Отже, в умовах затяжної війни основним завданням ефективного менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» є організація системи антикризового управління. Від ефективності проведення антикризових заходів залежить вектор стратегічної поведінки організації. Завданням антикризового менеджменту є забезпечення платоспроможності та ліквідності активів, стабільного функціонування та розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища, мінімізація ймовірності настання кризи в умовах гармонійного поєднання ресурсів, диференціація мотиваційних інструментів, покращення фінансово-економічних показників за рахунок впровадження даунсайзингу, аутсорсингу та регуляризації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотнов Д. (2022). Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*, (2), 171-176. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
2. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/200280676.pdf>
3. Балаш Л.Я. Особливості антикризового управління підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 3.(14) 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf
4. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839> (дата звернення: 31.03.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
5. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
6. Романяк Г. М.. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*, 2016/1(52). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-52/30.pdf>
7. Онісіфорова В.Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218740>
8. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>
9. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства Випуск 2/2016. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf

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

11. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.15

12. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

13. Гринчишин Я.М. Економіка та управління підприємствами Том 32(71). №1, 2021. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf

14. Гримак А.В., Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.

15. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

16. «Положенням про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту» Міністерства транспорту України № 102 від 30 березня 1998 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0268-98#Text>

17. Дембіцький В.М. Визначення норм часу на технічне обслуговування транспортного засобу для формування трудомісткості робіт. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*, 2020. Т. 2, № 15. С. 20-25.

18. Голомовзий В.М., Калиновська Н.Л. Аналіз систем технічного обслуговування і ремонту та їхня ефективність впливу на технічний стан заводської системи машин в процесі її експлуатації. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 124-128.

19. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>

20. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

21. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>

22. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

23. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

24. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21

25. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьВДВС, 2019. 245 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>

26. Ковбас Г.І.(2022). Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Наукові записки*

Львівського університету бізнесу і права, 27, С. 16-22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333>

27. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Рр. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

28. Волков В. П. Сучасний стан автомобільного транспорту і перспективи розвитку технічної експлуатації автомобілів. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів*. 2019. № 16. С. 77-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tcalk_2019_16_10

29. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>

30. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

31. Онісіфорова В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_2_16