

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Андрія АВРАМЧУКА

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
к.е.н., доц. Юрій МУРАВЙОВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів 2023

АНОТАЦІЯ

Аврамчук А. Організація антикризового управління підприємством. Рукопис.

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

У першому розділі проведено теоретичне дослідження принципів антикризового управління на підприємстві, інструменти реалізації антикризового менеджменту. У другому розділі проведено аналіз системи антикризового управління на прикладі ТОВ «ПроТек ЛПК» та визначено способи вдосконалення кризового менеджменту ТОВ «ПроТек ЛПК».

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

Ключові слова: антикризове управління, фінансово-економічна безпека, кібербезпека.

ABSTRACT

Avramchuk 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 study of the principles of anti-crisis management at the enterprise, tools for the implementation of anti-crisis management was carried out. In the second chapter, an analysis of the anti-crisis management system was carried out on the example of «Pro Tec LPK» LLC, and ways to improve the crisis management of «Pro Tec LPK» LLC were determined.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Принципи управління кризовими ситуаціями. Ризики та невизначеності в системі антикризового управління	7
1.2. Методичні інструменти антикризової політики підприємства в умовах невизначеності	10
1.3. Дилеми кризового менеджменту.....	15
1.4. Криза як передумова успіху. Роль філософії детермінізму в антикризовому управлінні підприємством	17
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОТЕК ЛПК».....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналіз фінансового стану та ефективності фінансового управління підприємством	23
2.3. Кіберзагрози що наявні у «ПроТек ЛПК».....	32
2.4. Розробка і впровадження оновленої антикризової програми на ТОВ «ПроТек ЛПК»	36
Висновки до розділу 2	44
ВИСНОВОК.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище пов'язане зі значною нестабільністю і непередбачуваністю. Політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни кардинально впливають на діяльність підприємств, ставлячи їх перед викликами та кризовими ситуаціями. В умовах такої невпевненості ефективне антикризове управління стає важливим фактором для забезпечення стійкості та успіху підприємств.

Організація антикризового управління підприємством передбачає виявлення, аналіз та вирішення проблем, що виникають в умовах кризи. Цей процес включає в себе управлінські дії, спрямовані на зменшення негативного впливу кризових явищ на функціонування підприємства та його фінансові результати. Антикризове управління передбачає активну роботу з метою виявлення причин кризових ситуацій, а також розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на подолання цих проблем.

Головною метою організації антикризового управління є забезпечення виживання підприємства в умовах кризи, збереження його ресурсів, репутації та конкурентоспроможності. Антикризовий підхід передбачає управлінську стратегію, яка базується на аналізі ризиків та можливостей, швидкій реакції на зміни, гнучкості та інноваціях.

Мета роботи: аналіз існуючих способів ведення антикризового управління, способів їх вдосконалення, а також аналіз фінансового стану ТОВ «ПроТек ЛПК» і пошук способів покращення антикризового управління на підприємстві. Завдання які необхідні для досягнення поставленої мети:

- визначити ризики що призводять до кризових явищ;
- пошук методичних інструментів подолання кризи на підприємстві;
- аналіз існуючих способів подолання кризи та можливість їх вдосконалення;

- дослідити фінансовий стан ТОВ «ПроТек ЛПК» та визначити загрози що можуть призвести до виникнення кризових явищ на підприємстві;
- визначити напрямки вдосконалення діяльності антикризового відділу підприємства.

Об'єкт дослідження: принципи ведення антикризового менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження: система антикризового управління на підприємстві ТОВ «ПроТек ЛПК».

При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Із загальнонаукових застосовувалися діалектичний метод пізнання, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, історичного і логічного пізнання. Окремі проблеми вивчалися за допомогою спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, розрахунково-конструктивного, економіко-статистичного та інших.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці Полтавського, Харківського, Одеського, Хмельницького університетів, онлайн-енциклопедія фінансових термінів «Investopedia», посібник Роберта Хіта «Зв'язки з громадськістю», та інші закордонні і українські дослідження.

Практичне значення цієї роботи полягає в тому, що рекомендації, висновки та антикризова програма запропонована для ТОВ «ПроТек ЛПК» може допомогти у вдосконаленні безпекового і фінансового секторів підприємства і запобігти настанню кризових наслідків.

Структура роботи: робота включає в себе 2 розділи, кожен з яких містить 4 підрозділи, основний зміст роботи займає 41 сторінку та містить 6 таблиць і 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Принципи управління кризовими ситуаціями. Ризики та невизначеності в системі антикризового управління

Невизначеність майбутнього та неможливість точної предикції небезпек з якими потенційно може стикнутись підприємство вимагає від керівників здатності виявляти проблеми та боротись із їх наслідками. Впровадження та здійснення антикризового управління на підприємстві дає можливість запобігти руйнівних наслідків в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх негативних факторів, що діють на підприємство.

У системі де потужності працюють на досягнення максимального прибутку для власників та інвесторів – виникає безліч непередбачуваних подій, як наприклад зміни на ринку, фінансові махінації, недоброчесна конкуренція та технологічні зрушення. Антикризове управління в свою чергу дозволяє підготувати підприємство до мінливості ринку шляхом вдосконалення організації та посилення фінансової стабільності, що сприятиме розвитку і забезпечення стійкості підприємства, ефективної роботи, досягнення його цілей.

Принципи управління кризовими ситуаціями були сформовані в результаті практичного досвіду, підтвержені та розвинуті науковцями та практиками в галузі управління, економіки та фінансів всього світу.

Український науковець Л. Лігоненко стверджує, що «антикризове управління – це система передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем відповідно до функціональних сфер підприємства. Найчастіше виділяються наступні підсистеми антикризового управління: операційне управління; фінансове управління; маркетинг; управління персоналом; організаційне управління[1]».

І.Бланк визначає, що «політика антикризового управління є частиною загальної стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів

попередньої діагностики загрози банкрутства й застосуванні механізмів фінансового оздоровлення організації, що забезпечують її вихід із кризового стану[1]». Дж. Кейнс розглядає явище як «систему заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи [3, с. 267]».

Тобто можна розуміти антикризове управління, як дуальну систему, яка у стані спокою працює на превенцію кризових станів на підприємстві, а в активній фазі запобігає настанню негативних наслідків. Аби побудувати таку систему, варто розуміти основні принципи кризового менеджменту:

- превенція (завчасне планування):

важливо мати антикризовий план наготові ще до того як настала криза. План має визначати потенційну проблему з якою підприємство може стикнутись, наслідки та загрози в разі настання такої події, намітити процедури реагування і розподілити ролі членів антикризової команди;

- комунікація (інформування та зв'язки з громадськістю):

надважливо інформувати як внутрішнє так і зовнішнє середовище об'єкта господарювання про можливі загрози і кроки подолання цих загроз. Комунікація повинна здійснюватися прозоро та відповідально;

- діяти швидко:

затримка в прийнятті рішень може погіршити ситуацію, тому важливо включатись в вирішення ситуації і застосовувати відповідні процедури що пом'якшать наслідки.

- маневреність:

все може піти не за планом, тому команда має бути готова ефективно діяти ледь не наосліп;

- вчитись на власному досвіді:

після вирішення кризи потрібно провести глибокий аналіз здійсненої роботи і виявити прогалини аби відточити існуючі процедури реагування;

- самовдосконалення:

регулярні тренінги допоможуть підготувати команду до майбутніх кризових явищ а симуляція загроз дозволить вдосконалити систему та плани вирішення до того як стикнутись з реальною загрозою.

– думати про інвесторів:

турбуючись про інвесторів, клієнтів та працівників, та захищаючи їх від небажаних наслідків компанія захищає свій імідж, зберігає довіру яку вибудовувала роками. Втрата довіри це втрата надважливого активу компанії[8; 9].

Криза може виступати, як необхідна складова процесу еволюційного розвитку соціально-економічної системи, діяти як соціально-культурна зміна, або ж соціальні тенденції спровокують її, такий самий зв'язок мають і науково-технічні прориви. Крім того, важливо розуміти, що функціонування та розвиток соціально-економічної системи взаємопов'язані та взаємозалежні процеси. Розвиток системи забезпечує зміни в продуктивності праці, технологічних засобах, структурі попиту та пропозиції, а також в інших факторах. У свою чергу, функціонування системи залежить від умов ринку, структури виробництва, управління, та інших факторів. Тому причини та наслідки можуть бути різними, а ідея про те, що криза завжди є наслідком помилок управління, є недостатньо обґрунтованою[2, с. 7-9].

Також слід зазначити, що кризи можуть бути спричинені як зовнішніми факторами, такими як природні катастрофи або світові кон'юнктури, так і внутрішніми факторами, такими як помилки в управлінні або недостатня конкурентоспроможність. Тому управління соціально-економічною системою має передбачати можливість кризи та реагувати на неї вчасно.

Завдяки імплементації антикризового управління на підприємстві можна уникнути переважної більшості критичних станів, або ж протидіяти вже наявній проблемі з метою мінімізації наслідків. Лише завдяки ефективній роботі антикризової системи можна досягти стабілізації діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін

зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

Загалом, ефективне управління соціально-економічною системою передбачає забезпечення розвитку та функціонування системи з урахуванням людського фактору та взаємозв'язку між розвитком та функціонуванням. Таке управління повинно бути професійним, мотивованим та відповідальним, а також передбачати можливість криз та своєчасно реагувати на них.

1.2. Методичні інструменти антикризової політики підприємства в умовах невизначеності

На теперішній час сформована значна кількість управлінських підходів які використовуються для подолання кризових явищ на підприємствах[4], а саме: реструктуризація, санація, банкрутство, аутсорсинг, субконтрактинг, франчайзинг (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Характеристика основних управлінських підходів для подолання кризових явищ

Назва управлінського підходу	Характеристика
Реструктуризація	Підхід передбачає внесення значних змін до структури або діяльності організації у відповідь на кризу
Банкрутство	передбачає юридичне оголошення неспроможності сплатити борги і часто використовується як останній засіб у відповідь на фінансову кризу
Аутсорсинг	передбачає укладання контракту із зовнішнім постачальником для виконання бізнес-функцій у відповідь на кризу

Субконтрактинг	передбачає укладання контракту з третьою стороною для виконання частини проекту або контракту у відповідь на кризу
Франчайзинг	передбачає передачу ліцензії на бізнес-модель і бренд третій особі у відповідь на кризу.

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6].

Кожен із цих підходів має на меті зменшити вплив негативних кризових явищ на стабільність і фінансовий стан підприємства, наведені у табл. 1.1 рішення мають як негативні так і позитивні наслідки. Розглянемо переваги та недоліки цих методів.

До прикладу, реструктуризація підприємства в умовах кризи, це метод що дозволяє підприємству розвиватися та швидко реагувати на нові виклики, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, це може допомогти йому зберегти свої позиції на ринку та залишитися конкурентоспроможним.

Реструктуризація часто передбачає прийняття критичних рішень і може мати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування організації[7]. До позитивних результатів відносяться:

- призводить до еволюції (поштовх до розвитку підприємства);
- оптимізує витрати ресурсів, що веде до підвищення продуктивності;
- допомагає зберігати конкурентну позицію в умовах загальної кризи;
- може підвищити конкурентоспроможність;
- ефективніший контроль внаслідок реструктуризації системи управління.

Можливі негативні наслідки реструктуризації на які необхідно звертати увагу під час імплементації такого методу на підприємстві включають:

- загроза скорочення для працівників, що призводить до зниження продуктивності праці;
- реструктуризація може спровокувати недовіру з боку інвесторів;

- може стати передумовою фінансових труднощів або призвести до втрати різноманітних активів;
- випробування для іміджу бренду.

Ще одним методом, який використовують для боротьби з кризою на підприємстві є банкрутство. Банкрутство, згідно з кодексом України з процедур банкрутства – «це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури або процедури погашення боргів боржника[10]»

Хоча донедавна настання банкрутства вважалось показником неефективності системи антикризового управління на підприємстві[11], його використовують як повноцінний інструмент подолання кризи, як спробу реструктуризації та виплати боргів, або ж ліквідація боргів в зв'язку з неспроможністю їх виплачувати. Інститут банкрутства в Україні цілком вірогідно може бути реформований і адаптований під міжнародні стандарти, що дасть можливість підприємствам ефективно вирішувати кризи. Позитивні аспекти процедури банкрутства на прикладі американської системи, як методу подолання кризи являють собою:

- захист від кредиторів:

заборона стягувати з підприємства борги, що дає час підприємству провести реорганізацію і реструктуризацію боргових зобов'язань;

- ліквідація боргу:

процедура може ліквідувати або зменшити небезпечну для підприємства заборгованість або організувати план платежів;

- захист активів:

певні активи можуть бути захищені від кредиторів рішенням суду або за контрактами;

- можливість почати «з нуля»:

реструктуризація і ефективні дії під час процедури банкрутства дадуть підприємству можливість стати більш фінансово стабільним у майбутньому.

Негативні аспекти такого антикризового методу, це:

- значний вплив на кредитний рейтинг і кредитоспроможність, і як наслідок ускладниться процес отримання позик в майбутньому;
- банкрутство буває дороговартісним – судові стягнення можуть збільшити фінансовий тиск на підприємство;
- процедура набуває публічного розголосу, а це часто спричиняє недовіру до підприємства з боку інвесторів і клієнтів[11].

Загалом, банкрутство може виступити ефективним інструментом на шляху подолання кризи, та важливо аналізувати усі за і проти перед тим як застосовувати таку деструктивну процедуру. Банкрутство реалізує одразу декілька надпотужних методів подолання кризи, і разом з тим знімає левову частку зовнішнього тиску на фінансову структуру підприємства [12; 13].

Розглянемо методи аутсорсингу та субконтрактингу. Онлайн-енциклопедія фінансових явищ «Investopedia» визначає аутсорсинг, як ділову практику за якої компанія наймає партнерів за її межами, делегуючи частину завдань які традиційно виконувались власними робітниками. Перевагою такого методу стає можливість зменшити витрати на виробництві, розвантажити власні ресурси[14].

Тобто компанії використовують аутсорсинг як спосіб мінімізації витрат людських ресурсів, які можуть бути задіяні більш ефективно для подолання наслідків кризового явища. Цей метод особливо популярний серед ІТ компаній, які використовують сили українських спеціалістів задля виконання власних завдань[15].

Субконтрактинг у свою чергу це один з видів аутсорсингу, де дві сторони вкладають контракт на делегування обов'язків лише певної частини великого проекту, а не цілої частини бізнесу, як у випадку з аутсорсингом.

Основною загрозою застосування цих методів може стати специфіка виробництва, де потребується дотримання найвищих стандартів якості, а виробнича помилка може нашкодити репутації компанії-замовника.

Наступний метод – франчайзинг. Згідно з визначенням Міжнародної асоціації франчайзингу, франчайзинг – це система перманентних відносин, що встановлюються між франчайзером і франчайзі, в результаті яких знання, імідж, успіх, методи виробництва і маркетинг передаються франчайзі в обмін на взаємне задоволення інтересів [16]. Тобто бізнес надає можливість «копіювати» власний стиль, бренд, концепцію ведення справи згідно умов договору.

Франчайзери можуть допомогти своїм франчайзі під час кризи, створивши програму кризової допомоги, яка включає як клієнтів, так і франчайзі. Франчайзер також може надавати консультацію і фінансово підтримувати франшизи, аби запобігти руйнівним наслідкам на такого типу підприємствах. Франчайзинг може бути рішенням для компанії, яка перебуває в кризі, кількома способами:

- доступ до капіталу:

в момент коли компанія перебуває у кризі, їй може бути важко отримати капітал для інвестицій у нові продукти чи маркетингові кампанії. Франчайзинг, як метод, може допомогти, надаючи компанії спосіб отримати доступ до капіталу від головної фірми;

- зменшення накладних витрат:

франчайзинг може допомогти зменшити накладні витрати для компанії, яка перебуває у кризі. Франчайзі несуть відповідальність за безліч повсякденних витрат, пов'язаних із веденням бізнесу, таких як оренда та комунальні послуги. Це може звільнити ресурси для використання компанією їх в інших сферах, таких як дослідження та розробки;

- збільшення доходу:

розширюючись за допомогою франчайзингу, компанія може вийти на нові ринки та збільшити дохід. Франчайзі часто мають високу мотивацію та інвестують в успіх свого бізнесу, що може призвести до збільшення продажів компанії;

- поліпшення іміджу бренду:

франчайзинг також може допомогти покращити імідж бренду компанії. Коли франчайзі відкриває нове місце, він, по суті, виступає в ролі амбасадора бренду.

Якщо франчайзі веде успішний бізнес і забезпечує відмінне обслуговування клієнтів, це може позитивно позначитися на компанії в цілому.

Однак важливо зазначити, що франчайзинг не є панацеєю від усіх криз компанії. Франчайзинг вимагає значних інвестицій часу та ресурсів для утворення, і існують ризики, пов'язані з розширенням через франчайзинг. Крім того, франчайзинг може не підходити для всіх видів бізнесу чи галузей. Важливо, щоб компанії ретельно обмірковували переваги та недоліки франчайзингу та шукали професійної консультації, перш ніж приймати будь-які рішення[17].

1.3. Дилеми кризового менеджменту

Під час реалізації інструментів антикризового менеджменту, неодмінно з'являється безліч етичних суперечностей які доводиться вирішувати кризис-менеджеру, ось кілька з них:

- прозорість проти конфіденційності:

антикризові менеджери повинні вирішити, яким обсягом інформації ділитися з громадськістю та зацікавленими сторонами. Дотримання балансу між потребою у прозорості та вимогою захисту конфіденційної інформації це делікатне завдання[9]. З одного боку публічність може завадити реалізації поставлених цілей, а непроінформованість інвесторів щодо деталей антикризових рішень може зашкодити репутації компанії і породити недовіру до керівництва;

- швидкість проти точності:

в сучасному світі кожна хвилина має значення, проте не завжди якісні рішення можна спланувати і ввести в дію миттєво;

- короткостроковий і довгостроковий вплив:

управління кризою часто передбачає прийняття рішень, які вирішують миттєві проблеми, враховуючи при цьому довгострокові наслідки. Може бути складно збалансувати потребу в швидких виправленнях і тимчасових рішеннях з потенційним впливом на репутацію організації, фінансову стабільність або загальну стійкість;

- пріоритезація зацікавлених сторін:

під час кризи зазвичай є кілька зацікавлених сторін з різними потребами та очікуваннями. Антикризові менеджери можуть зіткнутися з дилемою, коли вирішують, як визначити пріоритети проблем та інтересів різних зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти, акціонери, регулятори та громада[3; 9];

- дотримання законодавства та бізнес-етики:

антикризові менеджери повинні орієнтуватися в законодавчих вимогах і зобов'язаннях, пов'язаних з кризою. Але можуть виникати ситуації, коли дотримання законодавства та етичні міркування керівників суперечать[9];

- централізований контроль проти децентралізованого прийняття рішень:

управління кризою передбачає визначення належного рівня централізованого контролю та прийняття рішень. Хоча централізоване прийняття рішень може забезпечити швидкі дії та координацію, воно може пригнічувати креативність. З іншого боку, децентралізоване прийняття рішень може розширити можливості локальних лідерів, але і призвести до непослідовних або суперечливих рішень;

- готовність проти розподілу ресурсів:

готовність до кризи вимагає розподілу ресурсів, таких як час, бюджет і персонал, для розробки планів і програм навчання. Антикризові менеджери можуть зіткнутися з дилемою, обґрунтовуючи розподіл ресурсів для забезпечення роботи, оскільки вони повинні балансувати потенційні переваги з конкуруючими потребами в ресурсах всередині організації.

Розв'язання цих дилем потребує ретельного аналізу, ефективної комунікації з сторонами та прийняття етичних рішень. Антикризові менеджери повинні враховувати конкретний контекст кожної ситуації, щоб визначити найкращий курс дій, який мінімізує шкоду, підтримує довіру зацікавлених сторін і забезпечує ефективне вирішення кризи.

1.4. Криза як передумова успіху. Роль філософії детермінізму в антикризовому управлінні підприємством

Управління кризою є ключовим аспектом лідерства, і це дисципліна, яка стає все більш важливою в сучасному швидкоплинному світі. Криза може вразити будь-яку організацію, і часто з нею буває важко впоратися. Однак важливо сприймати кризу як можливість розвиватися, а не просто проблему, яку потрібно вирішити. Управління кризою може стати каталізатором позитивних змін, а за правильного підходу може привести до кращого майбутнього[15].

Сприйняття кризи як можливості зростання може дати новий погляд на ситуацію, допомогти лідерам і організаціям зосередитися на можливостях, які можуть виникнути під час кризи, а не лише на негативних аспектах.

Один із способів сприймати кризу як можливість розвиватися — зосередитися на уроках, отриманих із кризи. Кожна криза дає унікальну можливість вчитися на помилках і вдосконалювати системи та процеси.

Наприклад, пандемія COVID-19 підкреслила потребу в більш надійних системах охорони здоров'я, кращій готовності до подій такого типу і покращенні глобальної співпраці. Зосереджуючись на цих уроках пандемії, можна створити більш стійке до загроз майбутнього суспільство.

Ще один спосіб сприйняти кризу як можливість розвиватися – це прийняти зміни, які привносить ця подія. Антикризовий менеджмент часто вимагає від лідерів прийняття складних рішень і швидкого впровадження змін, зміни можуть бути страшними, але вони також можуть призвести до нових можливостей і потенційно до фінансового зростання. Наприклад, під час пандемії багатьом підприємствам довелося перейти на віддалену роботу та цифрові платформи. Хоча спочатку це було складно, проте відкрило нові можливості для віддаленої співпраці та цифрових інновацій[31].

Щодо філософії детермінізму — це філософська доктрина, яка стверджує, що всі події, включно з людськими діями, зрештою визначаються попередніми причинами, такими як закони природи чи структура суспільства[32]. Цю

філософію можна застосувати до кризового менеджменту в компаніях, оскільки вона наголошує на важливості розуміння глибинних причин кризи та вжиття проактивних заходів для запобігання майбутнім таким явищам.

Прийнявши детерміністську філософію, компанії можуть визначити основні причини кризи та вжити превентивних заходів для їх усунення. Наприклад, якщо в компанії стався витік даних, то філософія детермінізму заохочуватиме керівників аналізувати основні причини цього витоку, такі як: слабкі протоколи безпеки або низька технічна обізнаність співробітників. Після виявлення цих причин компанія може вжити профілактичних заходів, до прикладу запровадити посилені заходи безпеки та програми навчання співробітників, щоб запобігти майбутнім атакам та витоку.

Детермінізм також може сприяти більш активному підходу до управління кризою, заохочуючи компанії передбачати потенційні кризи до того, як вони виникнуть. Розуміючи глибинні причини кризи, компанії можуть визначити потенційні фактори ризику та вжити профілактичних заходів для їх пом'якшення. До прикладу, якщо компанія працює в регіоні, схильному до стихійних лих, таких як урагани або землетруси, філософія детермінізму спонукатиме керівників розробляти плани і протоколи реагування на надзвичайні ситуації, щоб підготуватися до потенційних криз.

Крім того, детермінізм може сприяти розвитку культури підзвітності та відповідальності в компанії. Визнаючи, що всі події мають глибинні причини, включно з кризами, детермінізм заохочує окремих осіб і організації брати відповідальність за свої дії та активно працювати над усуненням потенційних ризиків. Це може призвести до більш стабільної та відповідальної корпоративної культури, де окремі особи та команди мають право брати на себе відповідальність за свою роботу та вживати заходів для запобігання кризам та їх наслідкам.

Підсумовуючи, прийняття детерміністської філософії може бути цінним підходом до управління кризою в компаніях. Наголошуючи на важливості розуміння глибинних причин кризи, філософія детермінізму може допомогти компаніям долати їх та виходити з них сильнішими та стійкішим.

Висновки до розділу 1

Отже, управління кризою є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, а в зв'язку з невизначеністю майбутнього та неможливістю точної предикції небезпек від керівників вимагається здатність виявляти наявні проблеми та боротись із їх наслідками, намагатись передбачати такі негативні тенденції і планувати стратегії з мінімізації їх впливу.

Антикризове управління, яке включає ряд підсистем, таких як операційне управління, фінансове управління, маркетинг, управління персоналом, організаційне управління, дозволяє підготувати підприємство до мінливості ринку, покращити та забезпечити фінансову стабільність.

Серед важливих принципів кризового менеджменту виділяють: превенцію, ефективне реагування, вдосконалення та оцінку ризиків, врахування інтересів зацікавлених сторін.

Для подолання кризових явищ на підприємствах існують різні управлінські підходи, такі як реструктуризація, санація, банкрутство, аутсорсинг тощо. Кожен метод потребує аналізу та урахування специфіки підприємства для максимально ефективного застосування. Імплементация цих методів часто змушує керівництво стикатись з етичними суперечностями, такими як: питання конфіденційності, швидкість прийняття рішень, пріоритезація клієнта, інвестора чи інших зацікавлених сторін, тощо. В зв'язку з цим антикризові менеджери повинні враховувати контекст ситуації для забезпечення мінімальної шкоди компанії, збереження довіри зацікавлених сторін та ефективного вирішення кризи.

Управління кризою може бути каталізатором позитивних змін, сприйняття кризи як можливості зростання дає новий погляд на ситуацію. Негативні явища часто можуть створити передумови для інновацій на виробництві, до фінансового зростання та позитивних змін. Організації що зосереджуються на уроках винесених із кризи і адаптуються до змін, можуть стати сильнішими та стійкішими в майбутньому.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОТЕК ЛПК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ПроТек ЛПК» - це львівська пивна компанія, власний логотип якої зображено на рис. 2.1. Вона займається дистрибуцією напоїв на ринку Західної України, була заснована у 1998 році під назвою Оверко і стала офіційним дистриб'ютором Львівської Пивоварні та Славутича у 2005 році.

Компанія має сучасний складський комплекс і автопарк для доставки товару. «ПроТек ЛПК» також пропонує широкий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв від виробників з України та світу[19].



Рисунок 2.1. Логотип ТОВ «ПроТек ЛПК»

Хоча дистрибуція пива і зараз є ваговою складовою «ПроТек ЛПК», але слово «Пивна» в назві це радше данина історії компанії. Станом на сьогодні ЛПК є дистриб'ютором більш ніж 70 провідних міжнародних та українських виробників. Здійснюється дистрибуція продукції наступних категорій: пиво, соки, безалкогольні напої, енергетичні напої, алкогольні напої всіх видів, чипси та інші снеки, молочна продукція, соняшникові олії, майонези, макаронні вироби, соуси і приправи, кава та чай, тютюнова продукція, цифрові продукти мобільного зв'язку. Крім того, через партнерську Компанія Ніка Захід

здійснюється дистрибуція деяких непродовольчих категорій продукції: побутова хімія і миючі засоби, засоби гігієни і догляду за тілом, паперова продукція для дому.

Дистрибуційні філії компанії розташовані у 9 містах, в тому числі у Києві. А по всій території України працюють регіональні представники компанії. Клієнтами «ПроТек ЛПК» є майже 40 000 торгових точок у які постачається близько 5000 найменувань продукції.

Згідно фінансового аудиту (Додаток В) підприємство займається превентивною антикризовою діяльністю спрямованою на уникнення настання негативних наслідків за наступними категоріями:

- Кредитні ризики – ризик того що одна з сторін кредитного контракту не зможе виконати поставлені зобов'язання і це стане причиною фінансового збитку іншої сторони.

Задля мінімізації впливу кредитного ризику Товариство застосовує диверсифікацію структури оборотних активів та заборгованості, аналізує платоспроможність контрагентів, здійснює заходи щодо недопущення наявності простроченої заборгованості з боку Товариства.

Товариство використовує наступні методи управління кредитними ризиками:

- ліміти щодо боргових зобов'язань за класами фінансових інструментів;
 - ліміти щодо боргових зобов'язань перед одним контрагентом;
 - ліміти щодо розміщення депозитів у банках з різними рейтингами та випадки дефолту чи неповернення депозитів протягом останніх 5 років.
- Ринкові ризики – ризик того, що ціни та справедлива вартість, а також грошові потоки від реалізації продукції коливатимуться внаслідок зміни ринкових цін. Ринкові ризики включають три типи ризику: інший ціновий ризик, валютний ризик та відсотковий ризик.

Ринковий ризик виникає у зв'язку з ризиками збитків, зумовлених коливаннями цін на продукцію, обсягами її продажу, зміною відсоткових ставок та валютних курсів. Товариство наражатиметься на ринкові ризики у зв'язку з веденням господарської діяльності. До заходів з мінімізації впливу ринкового ризику Товариства відносяться оцінка ринків збуту продукції, вивчення цінової політики та ведення бізнесу конкурентами, заходи щодо просування власної продукції на ринки.

– Інший ціновий ризик - це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від реалізації продукції коливатимуться внаслідок змін ринкових цін. Основним методом оцінки цінового ризику є аналіз чутливості ринку до зміни цін.

– Валютний ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від ведення господарської діяльності коливатимуться внаслідок змін валютних курсів.

На кінець звітного періоду питома вага активів в іноземній валюті в загальних активах товариства становить 2,30 %, питома вага зобов'язань в іноземній валюті в загальних зобов'язаннях Товариства складає 2.50 %. Тобто, можливий вплив валютного ризику на Товариство є незначним.

– Відсотковий ризик - це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від ведення господарської діяльності коливатимуться внаслідок змін ринкових відсоткових ставок. Керівництво Товариства усвідомлює, що відсоткові ставки можуть змінюватись і це впливатиме як на доходи Товариства, так і на справедливу вартість чистих активів. Усвідомлюючи ризики, пов'язані з коливаннями відсоткових ставок у високоінфляційному середовищі, яке є властивим для фінансової системи України, керівництво Товариства здійснює моніторинг відсоткових ризиків та контролює їх максимально припустимий розмір.

– Ризик ліквідності - ризик того, що Товариство матиме труднощі при виконанні зобов'язань, що погашаються шляхом поставки грошових коштів або іншого фінансового активу.

До заходів з мінімізації впливу ризику ліквідності Товариства віднесено:

- збалансованість активів Товариства за строками реалізації з її зобов'язаннями за строками погашення;
- утримання певного обсягу активів Товариства в ліквідній формі;
- збалансування вхідних та вихідних грошових потоків.

Товариство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Товариство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогностичні потоки грошових коштів від операційної діяльності

– Управління капіталом - товариство здійснює управління капіталом з метою досягнення наступних цілей:

- зберегти спроможність Товариства продовжувати свою діяльність так, щоб воно і надалі забезпечувало дохід учасників Товариства;
- забезпечити належний прибуток Товариства завдяки встановленню цін на послуги Товариства, що відповідають рівню ризику.

Розмір власного капіталу станом на 31.12.2020 року становив 75 951 тис. грн.

2.2. Аналіз фінансового стану та ефективності фінансового управління підприємством

Для розробки програми запобігання банкрутству на підприємстві та аналізу кризових явищ необхідно провести аналіз фінансового стану та всієї господарської діяльності підприємства.

Аналіз чи діагностика комплексного стану підприємства, тобто визначення стану об'єкта дослідження – підприємства, або предмета дослідження – його фінансового становища чи результатів його фінансово-господарської діяльності, мають проводитися у вигляді комплексу дослідницьких процедур. Визначається кадровий потенціал, проводиться аналіз ефективності використання основних засобів, чистий дохід, собівартість продукції. Обчислюються показники

фінансової стійкості, такі як: коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, тощо.

Таблиця 2.1.

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ
«ПроТек ЛПК» за 2019-2020 роки**

№	Показник	Од.Вим.	Роки		%
			2019	2020	
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	1 833,3	1 699,4	<
2	Середньооблікова кількість працівників	чол	1020	1095	7,3
3	Середньорічний виробіток	Тис грн чол	1,8	1,5	<
4	Фонд заробітної плати	тис.грн	67 521	81 175	20,2
5	Середньомісячна заробітна плата	тис.грн	5,62	6,7	19
6	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	1 643,2	1 479,7	<
7	Сукупні операційні витрати	тис.грн	200,4	221,9	11
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	16,9	12,4	<
10	Чистий прибуток	тис.грн	13,6	9,07	<
13	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	15 474	13 269	<
14	Фондовіддача	грн	0,11	0,12	0,9
15	Фондоозброєність	тис.грн/чол.	151,7	121,1	<

Джерело: Додаток Б

Згідно аналізу основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ПроТек ЛПК» наведених в таблиці 2.1 - у 2019-2020 роках динаміка зміни чистого доходу підприємства вказує на зменшення у 2020 році на 134 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції значно зросла у 2019 році (на 1 643 тис.грн) та зменшилась до 1 479 тис. грн у 2020 році.

Сукупні операційні витрати у 2019 році склали 200,4 тис. грн, а протягом 2020 року зросли до 221,9 тис.грн. На погіршення стану у бік збитковості вказує і негативна динаміка показників фінансових результатів – зменшення з 16,9 тис. грн в 2019 році до 12,4 тис. грн в 2020 році. В тому числі чистий прибуток знизився з 13 626 тис. грн до 9 076 тис. грн.

Стосовно кадрового потенціалу підприємства, то забезпеченість трудовими ресурсами можна характеризувати середньообліковою кількістю працюючих, яка зростала протягом усього періоду з 1020 чол. до 1095 чол. (або на 7,3 %). Ефективність використання цих трудових ресурсів вимірюється продуктивністю праці, яка змінювалась таким чином: зростання у 2019 році до 1,8 тис. грн і зменшення у 2020 році до 1,5 тис.грн. За останні три роки середньомісячна заробітна плата зросла з 5 620 грн у 2019 році до 6 700 грн у 2020 році. Це зумовлено збільшення мінімальної заробітної плати в Україні і може свідчити про спробу керівництва вплинути на ефективність праці персоналу через матеріальний стимул.

Наступний етап – аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «ПроТек ЛПК» протягом 2019-20х років. Середньорічна вартість основних фондів підприємства зменшилась з 15 474 тис.грн до 13 269 тис. грн. При зменшенні чистого доходу на 40,4 % фондівіддача лишилась на рівні 0,11 – 0,12 грн, що є надзвичайно низьким рівнем цього показника. Значення фондоозброєності за весь період зросло на 30,6 тис.грн/чол. до 121,1 тис.грн/чол.

За результатами аналізу можна зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, особливо в 2020 році: зменшення чистого доходу від реалізації продукції (виконаних робіт та наданих послуг), середньорічного виробітку, зростання сукупних операційних

витрат реалізованої продукції, проте вдалий менеджмент під час кризи 2019-2020 років дозволили задокументувати позитивний фінансовий результат діяльності – в 2020 році отримано чистий прибуток у розмірі 9,07 тис.грн.

Суттєве зростання показників збитковості вказує на погіршення фінансового становища підприємства протягом 2020 року, що відповідно викликано кризою під час пандемії Covid19. Відсутність чіткої програми дій, які необхідно спрямувати на стабілізацію фінансової діяльності та збереження негативної тенденції впродовж наступних років можуть призвести до поглиблення фінансової кризи, повної неплатоспроможності організації та банкрутства ТОВ «ПроТек ЛПК».

Результати фінансового стану організації залежать від багатьох факторів, зокрема результатів його операційної, комерційної, а також господарської діяльності. Важливим показником, що впливає на фінансовий стан підприємства є стабільність виробництва та реалізації продукції чи послуг. Як правило, чим більший обсяг виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг тим нижча їх вартість виробництва одиниці продукції, і вища прибутковість підприємства, що має позитивний вплив на його фінансовий стан.

Результати фінансового стану підприємства залежить від багатьох чинників, зокрема, від результатів його операційної, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Одним із найважливіших показників, що впливають на фінансовий стан є стабільність виробництва та реалізації продукції, чи послуг у випадку невиробничого підприємства. Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Баланс - це не лише складовий елемент та метод бухгалтерського обліку, а й найважливіший документ бухгалтерської звітності, він служить важливим джерелом інформації для реалізації основних заходів управління, планування, організації виробництва, регулювання, аналізу, контролю.

Баланс - це категорія обліку, яка вимагає правильного сприйняття та критичної оцінки за змістом, структурою та раціональним використанням даних.

Зовнішній вигляд балансу - це таблиця, що містить дві основні частини: «актив» - вона відображає майно підприємства (ця частина балансу дає відповідь на питання: які активи має підприємство). І «пасив», в ній відображена інформація про власний капітал та зобов'язання. Пасиви включають у себе власний капітал та позикові (залучені) кошти, які називаються зобов'язаннями підприємства, що означає заборгованість підприємства, що виникає внаслідок минулих подій.

Проаналізуємо інформацію про активи Тов «ПроТек ЛПК» в таблиці 2.2..

Таблиця 2.2.

Аналіз активів ТОВ «ПроТек ЛПК» за 2019-20 роки тис. гривень

Актив	2020	2019	Темпи зростання
Необоротні активи			
Первісна вартість	2945	1320	1625
Накопичена амортизація	1276	1131	145
Основні засоби	13269	15474	-2205
Первісна вартість	31648	29321	2327
Знос	18379	13847	4532
Довгострокова дебіторська заборгованість	1941	475	1466
Відстрочені податкові активи	274	274	1480
I. Всього активів	17153	16412	1625
Оборотні активи			
Запаси	574569	154249	420320
Виробничі запаси	10376	8202	2174
Товари	564193	146047	418146
Дебіторська заборгованість	183956	122709	61247
З бюджетом	0	534	-534
Інша поточна заборгованість	303894	85589	218305
Гроші та їх еквіваленти	25251	21184	4067

II. Всього оборотних активів	1087670	384265	703405
БАЛАНС	1104823	400677	704146

Джерело: Додаток Б

Таким чином, можемо зробити висновок, що нематеріальні активи зросли на 14,80 тис.грн., основні засоби спали - 2205 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість зросла - 218305 тис.грн., а також позитивна динаміка зростання балансу на кінець звітнього періоду на 704146 тис.грн.

Проаналізуємо також інформацію про пасиви ТОВ «ПроТек ЛПК» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз пасивів ТОВ «ПроТек ЛПК» за 2019-20 роки тис. гривень

Пасиви	2020	2019	Темпи зростання
Зареєстрований (пайовий капітал)	10 621	10 621	0
Додатковий капітал	193	1 742	-1 549
Резервний капітал	3 186	3 186	0
Нерозподілений прибуток	61 951	52 875	9 076
I. Всього власного капіталу	75 951	68 424	7 527
Інші довгострокові зобов'язання	23 429	17 710	5 719
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	23429	17710	5 719
Короткострокові кредити банків	0	205	-205
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	11 438	18 778	-7 340
Товари, роботи, послуги	587 169	132 438	454 731
Розрахунками з бюджетом	1 881	1 393	488
Розрахунками зі страхуванням	655	250	405
Розрахунками з оплати праці	2 674	1 809	865

Поточні забезпечення	5 103	7 682	-2 579
Інші поточні зобов'язання	396 523	151 988	244 535
ІІІ. Всього забезпечень	1 005 443	314 543	690 900
БАЛАНС	1 104 823	40 677	704 146

Джерело (Додаток Б)

Із наведеної таблиці (табл. 2.3.) можемо зробити висновок, що відбулося зростання нерозподіленого прибутку на кінець звітного року на 9076 тис.грн. та інші поточні зобов'язання на 244 535 тис грн, спали поточні забезпечення на 2579 тис грн., та кредиторська заборгованість на розрахунках з оплати праці на 7340 тис. грн. Основні засоби використовуються у господарській діяльності за своїм призначенням. Сума накопиченої амортизації станом 31 грудня 2020 року становить 6009 тис.грн. Первісна вартість на початок звітного періоду становила 13474 тис. грн, на кінець- 13269 тис грн. Крім того, слід констатувати спад власних основних засобів на 0,98.

Обчислимо показники, що свідчать про фінансову стійкість. Це такий економічний стан підприємства, який дозволяє йому ефективно функціонувати не тільки в умовах стабільності, а й під час кризи[23]. Схематично систему аналізу фінансової стійкості підприємства зображено на рисунку 2.2.

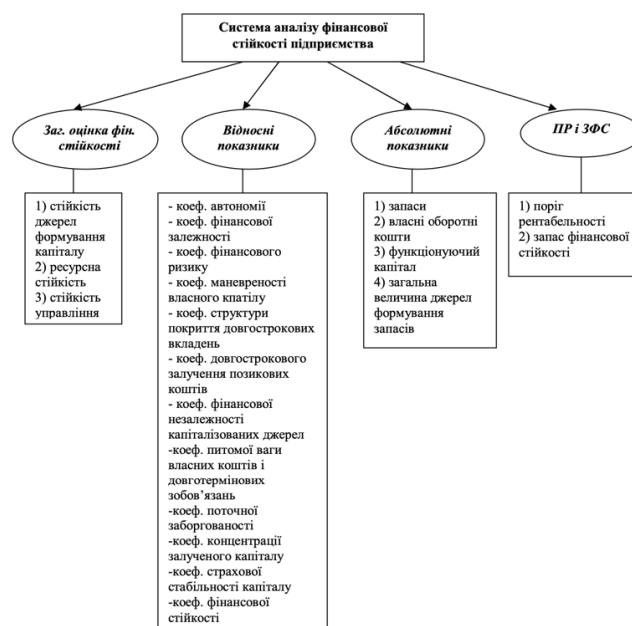


Рис. 2.2. Методика визначення фінансової стійкості підприємства [22].

Бланк І. А. головну суть фінансової стійкості визначає як характеристику стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються [3]. Можна також описати фінансову стійкість, як стан рахунків підприємства, під час якого зберігається задовільна платоспроможність, ефективність праці, низька залежність від запозичень, незалежно від умов ринкового середовища, в якому функціонує дане підприємство.

Проаналізуємо відносні показники фінансової стійкості та проведемо порівняння із нормативними значеннями таких показників [23].

Таблиця 2.4.

Відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника	Розрахунок на основі ф1 Баланс з додатку (№ ряд.)	Кінець періоду	Початок періоду	Нормативне значення
1	Коефіцієнт фінансової автономії	1495/1900	0,08	0,17	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1900/1495	12	5,8	<2
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(1495-1095)/1495	0,77	0,7	>0,5
4	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	1595/1095	13	1,07	Високе значення є нормальним
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	1595/(1495+1595)	0,75	0,2	Зниження
6	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1495/(1595+1495)	0,25	0,79	Зростання
7	Коефіцієнт питомої ваги власних коштів і довготермінових зобов'язань	1495+1595/1900	0,31	0,21	-

8	Коефіцієнт поточної заборгованості	1695/1900	0,68	0,7	-
9	Коефіцієнт страхової стабільності капіталу (страхування бізнесу)	1415/1900	0,003	0,007	Підвищення
10	Коефіцієнт фінансової стійкості	(1495+1595)/1900	0,3	0,2	>0,75

Згідно обчислених у табл. 2.4 показників фінансової стійкості, на кінець звітного періоду у 2020 році, підприємство має стійку залежність від кредиторів і фінансово орієнтується на залучені кошти, що відображено такими показниками, як коефіцієнт фінансової автономії, фінансової залежності. Проте враховуючи специфіку ринку в якому веде діяльність підприємство, така стратегія не є загрозою і не вказує на настання кризових явищ. В зв'язку з кризовими умовами на ринку підприємство залучило загалом у 2020 році до 23 429 тис. грн. від позичальника-нерезидента, тому зараз великою мірою використовує запозичені кошти (Додаток В).

Результати проведеного дослідження підприємства ТОВ «ПроТек ЛПК» дають можливість дійти висновку, що антикризовий відділ особливо ефективно працює в фінансовому секторі підприємства. Попри несприятливі ринкові умови ТОВ «ПроТек ЛПК» отримало у 2020 році чистий прибуток в розмірі 9 076 тис.грн (а у 2019 чистий прибуток склав 13 626 тис. грн.). Досліджуються та аналізуються фінансові показники, був проведений аудит за МСФЗ(міжнародними стандартами фінансової звітності) (Додаток А), важливо зазначити, що підприємство проводить стандартизацію звітності і поступово переносить звітність за МСФЗ в усю документацію, про що зазначено в звітності незалежного аудитора (Додаток Г).

Слід зауважити, що подробиць про методи аналізу та ризики що пов'язані з ринковими умовами підприємство не розкриває, що в свою чергу вказує на недостатню комунікацію з громадськістю та із зацікавленими сторонами, підприємство також не надає достатньої кількості відкритих даних, а сайт

Товариства [24] виконує виключно рекламну та ознайомчу функцію та не надає потенційним партнерам достатньої інформаційної бази.

Криза на підприємстві – це значна і часто непередбачувана подія, яка загрожує діяльності компанії, її репутації та стабільності. Кризи приймають різні форми, такі як стихійні лиха, відкликання продукції, фінансові скандали, кібератаки, помилки в управлінні і некоректна комунікація між усіма учасниками. Важливо вкотре наголосити, що одним із найкращих методів запобігання кризових явищ є превенція та довгострокове планування, чим і займається антикризовий відділ підприємства.

Потенційними небезпеками що виявлені у ході дослідження у роботі антикризового відділу Товариства «ПроТек ЛПК» є:

- незахищений кіберпростір та ненадійне програмне забезпечення;
- нестача комунікації із зацікавленими сторонами;
- брак відкритих даних;
- нестабільність економічної ситуації та війна в країні.

Рекомендується щорічна фінансова аналітика та незалежний аудит, проходження кваліфікаційних курсів для вдосконалення навичок антикризового менеджменту серед керівників, дослідження і моніторинг нових загроз та негативних економічних тенденцій на ринку, впровадження сучасних світових стандартів фінансового обліку.

2.3. Кіберзагрози що наявні у «ПроТек ЛПК»

Беручи до уваги гібридну війну 2014-2022 років і повномасштабне вторгнення Росії на територію України 2022 року варто зазначити факти безпрецедентних кібератак на підприємства державного сектору. Як приклад у 2022 році відбулись масовані атаки на державні та банківські сайти з метою дестабілізації в Україні [27]. Кібератака з використанням шкідливого вірусного ПЗ «Petya.A» у 2018, призвела до паузи в роботі таких підприємств як "Укренерго", ДТЕК, "Нова пошта", аеропорт Бориспіль, "Укрпошта" і київський

метрополітен[25]. Шкідливе програмне забезпечення експлуатувало прогалину в додатку ведення фінансової документації M.E.doc. "Це програмне забезпечення має вбудовану функцію оновлення, яка періодично звертається до серверу: "upd.me-doc.com.ua" (92.60.184.55) за допомогою User Agent "medoc1001189", - йдеться у повідомленні Кіберполіції[26].

Згідно фейсбук аккаунту ТОВ «ПроТек ЛПК», підприємство використовує систему облікової звітності «1С», а також активно шукає розробників що працюють з таким програмним забезпеченням[28]. Ядро ПЗ «1С» в свою чергу розробляється у Російській Федерації, що викликає занепокоєння у дослідників.

Керівник компанії ТГ консалтинг – Ігор Сошніков заявляє: «Випадки передачі назовні інформації з «1С» фіксувались у росії. Основне питання полягає в тому, що платформа розробляється в росії, її ніхто не контролює. І є можливість того, що розробник вимкне основну фінансову систему для 80% українського бізнесу»[29].

Під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну важливо докласти усіх зусиль для протидії спробам тиснути на бізнес та дестабілізувати фінансову систему. Отож розглянемо процес переходу на новий програмний продукт з обліку фінансової діяльності підприємства. Згідно статті ІТ-компанії «ONE service consulting» перехід на нове програмне забезпечення здійснюється в кілька етапів :

- Аналіз і опис бізнес-процесів підприємства;
- налаштування та доробка (кастомізація) ;
- тестова експлуатація;
- виробнича експлуатація.

На основі бізнес моделі підприємства створюється план впровадження нової системи, з керівництвом підприємства узгоджуються вимоги до майбутнього програмного комплексу[41]. Згідно з утвореним планом проводиться вибір необхідного програмно-апаратного комплексу, узгоджується вартість і часові рамки імплементації системи, виконується підключення підприємства до нового програмного забезпечення, тестування і налагоджування

роботи. Строк виконання варіюється від кількох місяців до одного року в залежності від запиту керівництва ТОВ «ПроТек ЛПК» та від специфіки ведення документообігу і фінансової звітності. Впровадження сучасної системи з відкритим кодом чи системи, яка належить надійним іноземним компаніям дозволить захистити фінансову систему підприємства від зловмисних посягань.

Проте атаки на ІТ інфраструктуру підприємств здійснюються також і з метою викрадення даних в рамках недобросовісної конкуренції, для нанесення шкоди репутації, фінансовому стану підприємства шляхом дестабілізації його роботи. Кібератака (хакерська атака) згідно визначення ІВМ – це навмисно спланований комплекс дій задля викрадення, викриття, дублювання, завдання шкоди чи пошкодження даних, програмних додатків чи іншої цифрової власності за допомогою неавторизованого доступу до внутрішньої мережі, системи комп'ютерів чи до будь-якого до цифрового девайсу[36], як от – виробниче устаткування, камери спостереження, система ключ-карт та до інших приладів які знаходяться на підприємстві. Проте недостатньо лише захистити власну комп'ютерну мережу, на атаку також наражаються і працівники підприємства.

Один із сучасних методів вдалої атаки передбачає використання інструментів соціальної інженерії, які включають – маніпуляцію людьми, використання їх особистої інформації і виявлення найвразливіших ланок в колективі, для обману, тиску і шантажу з метою експлуатації їх рівня доступу до комп'ютерної мережі. Такі атаки можуть мати на меті отримати секретну інформацію напряду від працівника, або отримати доступ до їх робочих аккаунтів з подальшим несанкціонованим доступом до інформації компанії. Також зловмисники можуть обманом змусити працівника встановити неавторизоване програмне забезпечення і зламати систему, що призведе до фінансових втрат чи до повної зупинки роботи на підприємстві.

Більш підступний метод атаки на цифрову інфраструктуру – використання проміжних підприємств, які задіяні в ланцюгах постачання, і експлуатація рівня доступу цих підприємств для атаки на Товариство через внутрішню мережу чи авторизаційні ключі(API).

Способи запобігти атакам на Товариство реалізують стратегію управління загрозами, щоб визначити та захистити свої найважливіші активи та ресурси. Управління загрозами може включати такі політики та рішення безпеки, як:

Платформи та політики керування ідентифікацією та доступом (IAM), включаючи доступ із найменшими привілеями, багатофакторну автентифікацію та політики надійних паролів, це може допомогти забезпечити доступ до потрібних ресурсів лише потрібним і довіреним людям. Компанія також може вимагати від віддалених співробітників які працюють з дому чи зза-кордону використовувати віртуальні приватні мережі (VPN) під час доступу до конфіденційних ресурсів через незахищений Wi-Fi.

Комплексна платформа безпеки даних і інструменти запобігання втраті даних (DLP) можуть шифрувати конфіденційні дані, контролювати їх доступ і використання, а також подавати сповіщення при виявленні підозрілої активності. Товариство також може регулярно створювати резервні копії даних, щоб мінімізувати шкоду в разі їх пошкодження.

Брандмауери можуть допомогти заблокувати загрози від входу в мережу в першу чергу. Брандмауери також можуть блокувати зловмисний трафік, що надходить із мережі, наприклад, спроби зловмисного програмного забезпечення зв'язатися з сервером керування та управління.

Навчання з питань безпеки може допомогти користувачам системи (працівникам) визначити та уникнути деякі із найпоширеніших векторів кібератак, такі як фішинг та інші атаки соціальної інженерії.

Політики керування вразливістю, включаючи графіки керування оновленнями програмного забезпечення та регулярне тестування на несанкціонований доступ, можуть допомогти виявити та закрити вразливості до того, як хакери зможуть ними скористатися.

Інструменти керування рівнями атак (ASM) можуть ідентифікувати, каталогізувати та виправляти потенційно вразливі активи до того, як їх знайдуть злочинці.

Інструменти уніфікованого керування кінцевими точками (UEM) можуть застосовувати політики безпеки та засоби контролю навколо всіх кінцевих точок у корпоративній мережі, включаючи ноутбуки, настільні комп'ютери та мобільні пристрої.

2.4. Розробка і впровадження оновленої антикризової програми на ТОВ «ПроТек ЛПК»

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану[33].

Оновлена програма для Товариства повинна вбачати знайдені прогалини в управлінні кризовими станами, забезпечувати вирішення питань вдосконалення фінансового стану, відповідати стратегічним інтересам підприємства, містити рішення щодо усунення існуючих проблем і загроз для функціонування підприємства, вона має бути привабливою для інвесторів, що в свою чергу дозволить залучати зовнішні кошти які необхідні для її здійснення.

Вирішення поставлених цілей має проводитись згідно стратегічних, тактичних та оперативних планів. Стратегічні (генеральні) плани містять вирішення питань, які потрібні для досягнення цілей стратегічного рівня, в свою чергу тактичні і оперативні плани виконують цілі намічені як тактичні і оперативні на відповідних рівнях менеджменту. Детально розглянемо процес планування на рис 2.3.

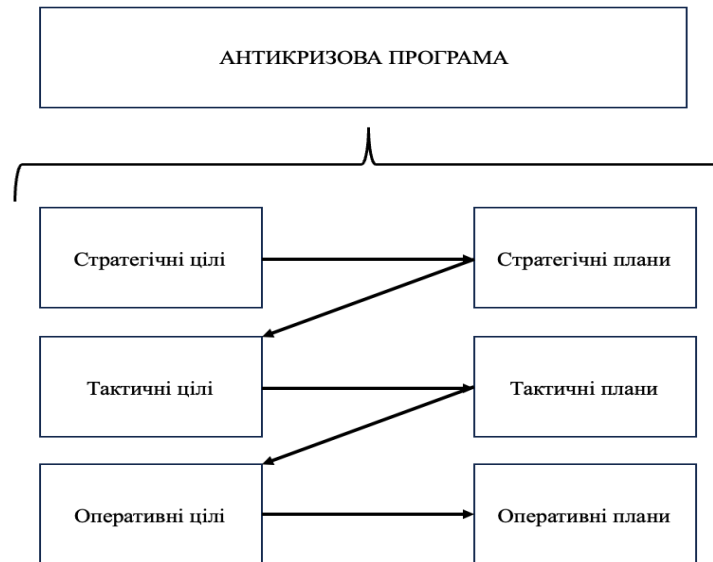


Рис. 2.3. Процес планування при розробці антикризової програми.

Антикризова програма для підприємства складається зі стратегічного, тактичного та оперативного плану вирішення ключових проблем. Спочатку визначаються основні цілі, вектори на основі чого вибудовуються плани у вказаній на рисунку 2.3 послідовності. Такий спосіб планування дає можливість в майбутньому ефективно розподілити обов'язки між відповідними відділами підприємства.

Стратегічний план зосереджений на посиленні кібербезпеки, покращенні зв'язку із зацікавленими сторонами, ініціативи відкритих даних і управлінні економічною нестабільністю та війною.

Тактичний план передбачає реалізацію конкретних дій, таких як заходи що сприяють утворенню системи кібербезпеки на підприємстві, стратегії залучення зацікавлених сторін, впровадження ініціативи відкритих даних і прозорості звітності а також вдосконалення системи управління ризиками.

Операційний план забезпечує реалізацію цих ініціатив і включає такі заходи, як операції для підтримки ефективної системи захисту цифрових даних на підприємстві, введення оновленої комунікаційної політики і плану спрямованого на вдосконалення існуючих каналів зв'язку у соцмережах, управління відкритими даними та моніторинг ризиків.

Дотримуючись цієї програми, підприємство може посилити свою безпеку, прозорість і стійкість, що зрештою забезпечить довгострокову стабільність і успіх.

Стратегічний план, що є ключовим компонентом антикризової програми для підприємства, спрямований на вирішення широкого спектру проблем і досягнення довгострокових цілей. Одним із основних напрямків стратегічного плану для ТОВ «ПроТек ЛПК» є ініціатива посилення з кібербезпеки, бо у сучасному цифровому світі, де загрози кібербезпеці зростають, підприємства мають зосереджувати зусилля на охороні своїх інформаційних систем, даних та мереж. Це може включати розробку та впровадження комплексних заходів, таких як аудит безпеки, встановлення механізмів виявлення вразливостей, оновлення програмного забезпечення надійний захист від кібератак, тощо. Крім того, стратегічний план включає ініціативу покращення зв'язку із зацікавленими сторонами. Взаємодія з клієнтами, партнерами, співробітниками та громадськістю має вирішальне значення для успіху підприємства і може включати розробку стратегій комунікації, встановлення ефективних каналів зв'язку, відкритість до взаємодії перед зацікавленими сторонами. Аби вдосконалити систему взаємодії з інвесторами, запроваджується ініціатива відкритих даних і прозорості звітності.

Стратегічний план для ТОВ «ПроТек ЛПК»:

- Розробка системи кібербезпеки на підприємстві:
 - Проведення комплексної оцінки кібербезпеки для виявлення вразливостей і ризиків із залученням спеціалістів, що займаються питаннями безпеки цифрових даних на підприємстві.
 - Імплементация методів з виявлення загроз безпеці цифрової системи підприємства.
 - Розробка інвестиційного плану для впровадження системи кібербезпеки на основі оцінки спеціалістів, з урахуванням налаштування брандмауерів, системи шифрування, системи виявлення вторгнень і регулярної перевірки безпеки.

- Створення і розробка протоколів з цифрової безпеки для навчання співробітників найкращим практикам кібербезпеки.
- Запровадження регулярного оновлення та вдосконалення операційних систем.
- Розробка стратегії комунікації із зацікавленими сторонами(інвесторами і клієнтами):
 - Розробка комунікаційної стратегії для встановлення регулярних і прозорих каналів зв'язку із зацікавленими сторонами.
 - Реструктуризація відділу зв'язків з громадськістю.
- Утворення ініціативи відкритих даних:
 - Розробка політики відкритих даних для сприяння прозорості та підзвітності.
 - Визначення набору даних, які можна зробити загальнодоступними без шкоди для конфіденційної інформації.
- Вдосконалення системи фінансового обліку та протидії кризам:
 - Систематично проводити ретельну оцінку фінансового стану підприємства, проводити щорічні аудити та визначати потенційні ризики, вразливі місця.
 - Дослідити можливості виходу на нові ринки збуту.
 - Створити систему управління ризиками для ефективного виявлення, оцінки та пом'якшення цих ризиків.
 - Розробити плани на випадок непередбачених обставин для подолання потенційних економічних спадів і адаптації до мінливих ринкових умов.

Тактичний план – є важливим етапом антикризової програми для підприємства, передбачає конкретні дії та заходи, спрямовані на вирішення ключових проблем і досягнення стратегічних цілей. Одним із пріоритетних завдань тактичного плану є утворення ефективної системи кібербезпеки на підприємстві. Це охоплює розробку та впровадження заходів, спрямованих на захист цифрових ресурсів, мережі та інформації від потенційних кіберзагроз,

можуть бути прийняті такі заходи, як підвищення кваліфікації співробітників у галузі кібербезпеки, впровадження механізмів інформаційного моніторингу та виявлення вразливостей, розробка політики безпеки, резервне копіювання даних та планування відновлення після інцидентів, а також встановлення механізмів контролю доступу до систем та даних. Ці заходи допоможуть підприємству попередити і врегулювати можливі кібератаки, запобігти витоку конфіденційної інформації та зберегти репутацію компанії.

Другим важливим аспектом тактичного плану є розробка та впровадження стратегій залучення зацікавлених сторін. Це означає активнішу взаємодію з клієнтами, партнерами, інвесторами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Можуть бути використані різні комунікаційні канали, такі як веб-сайт, соціальні мережі, прес-релізи, презентації та спеціалізовані заходи, щоб залучити якомога більше аудиторії.

Тактичний план для ТОВ «ПроТек ЛПК»:

- Впровадження системи кібербезпеки на підприємстві:
 - найм або навчання фахівців з кібербезпеки, щоб забезпечити підприємство спеціальними ресурсами для підтримки безпечного кіберпростору;
 - впровадити навчальну програму з кібербезпеки для всіх співробітників із використанням ресурсу міністерства цифрової трансформації і «Дія Бізнес»[35];
 - регулярні оновлення та тест інфраструктури кібербезпеки, для виявлення та усунення вразливостей.

Розробимо варіант рішення тактичного плану щодо мінімізації ризиків настання кризи пов'язаної з ІТ-загрозами ТОВ «ПроТек ЛПК»: план наведений у табл. 2.5 відповідає сучасним вимогам щодо корпоративного захисту цифрових систем підприємства, а також враховує проблеми кризового стану у Товаристві.

Таблиця 2.5.

Вартість впровадження системи захисту даних ТОВ «ПроТек ЛПК»

№	Тип продукту	Орієнтовна вартість грн.
1	Аудит з кібербезпеки	95 000
2	Система антивірусного захисту (10 пристроїв)	74 000/рік
3	Система захисту електронної пошти	10 000/ рік
4	Система шифрування і доступу MDR (10 користувачів)	127 000/ рік
5	Спеціаліст з інформаційної безпеки, оклад.	250 000/рік
6	Єдиний страховий внесок (22%)	55 000/рік
6	СУМА	611 000

Джерело: складено автором на основі [37; 38; 39; 40]

Тобто впровадження такої системи без проведення аудиту буде коштувати близько 516 тис. грн. Аудит проводиться одноразово і за результатами такого дослідження можна буде зробити висновок про доцільність імплементації усіх перелічених у табл. 2.5 позицій.

- Впровадження системи комунікації із зацікавленими сторонами(інвесторами і клієнтами):
 - розробка плану залучення зацікавлених сторін, визначення цільової аудиторії та адаптація комунікаційної стратегії;
 - використання опитувань, анкет та механізмів зворотного зв'язку для вимірювання задоволення послугами і товарами клієнтів та інвесторів, а також інших зацікавлених сторін і визначення областей для покращення.
- Впровадження ініціативи відкритих даних:
 - призначення команди, відповідальної за ідентифікацію, кураторство та публікацію наборів даних, якими можна поділитися з громадськістю;

- встановлення політики та протоколів керування даними для забезпечення конфіденційності та безпеки цих даних;
 - сприяння використанню відкритих даних на підприємстві.
- Вдосконалення системи фінансового обліку та протидії кризам:
- визначення потенційних ризиків та розробка стратегії зменшення ризиків для кожного виявленого ризику;
 - створення плану дій на випадок надзвичайних ситуацій із конкретними рішеннями та протоколами, які слід виконувати під час економічної нестабільності, війни, та інших типів криз.

Операційний план – створений задля забезпечення ефективної системи захисту цифрових даних на підприємстві. Для цього можуть бути впроваджені технічні заходи, такі як оновлення програмного забезпечення, встановлення міцних паролів, використання шифрування та інших кібербезпекових методів.

Крім того, у рамках операційного плану можуть бути впроваджені нові стратегії залучення зацікавлених сторін. Це може включати організацію презентацій, конференцій або інших заходів для залучення інвесторів, партнерів чи клієнтів. Також можуть бути прийняті заходи щодо поліпшення комунікаційної політики, встановлення зв'язку зі зацікавленими сторонами через різноманітні канали спілкування, зокрема соціальні мережі, електронна пошта та веб-сайти.

Впровадження ініціативи відкритих даних і прозорості звітності також є важливим елементом операційного плану. Підприємство може розробляти та публікувати відкриті дані, що дозволять зацікавленим сторонам отримати доступ до необхідної інформації. Такий підхід сприятиме покращенню довіри до підприємства, а також забезпечить більшу прозорість в управлінні та прийнятті рішень, у рамках операційного плану також може бути здійснений моніторинг ризиків, який полягатиме у систематичному аналізі потенційних загроз та виявленні слабких місць в системі безпеки підприємства. Це дозволить своєчасно реагувати на можливі проблеми та вживати запобіжних заходів для їх усунення.

Операційний план в рамках антикризової програми для підприємства включає широкий спектр заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності, безпеки та підвищення ефективності підприємницької діяльності. Його реалізація дозволить підприємству ефективно вирішувати ключові проблеми та адаптуватися до змінних умов ринку, що сприятиме його подальшому успіху і розвитку.

Операційний план для ТОВ «ПроТек ЛПК»:

- Операції з кібербезпеки:
 - впровадження регулярних аудитів безпеки, щоб виявити вразливі місця та оцінити ефективність заходів безпеки;
 - відстеження мережевого трафіку, системних журналів та сповіщень системи антивірусного захисту на наявність потенційних загроз;
 - підтримка протоколів реагування на інциденти та проведення регулярних тренувань для перевірки ефективності реагування на загрози.
- Виконання комунікації із зацікавленими сторонами:
 - призначення осіб, відповідальних за управління каналами зв'язку із зацікавленими сторонами та оперативне реагування на запити чи проблеми;
 - розробка планів публікацій, щоб забезпечити регулярне оновлення та обмін повідомленнями із зацікавленими сторонами;
 - відстеження та аналіз відгуків від клієнтів, інвесторів та постачальників і відповідна корекція комунікаційної стратегії;
 - відстеження аналітики залучення в соцмережах, використання рекламних інструментів соцмереж для покращення видачі пошукових результатів про Товариство.
- Відкрите керування даними:
 - регулярне оновлення опублікованих наборів даних, для забезпечення точності і релевантності;
- Моніторинг та оцінка кризових ризиків:

- встановлення ключових показників ефективності (КПІ) для моніторингу фінансової стабільності підприємства та заходів з управління ризиками;
- проведення регулярної оцінки ризиків і за потреби вдосконалення стратегії зменшення ризиків;
- проведення навчань, симуляції загроз і інших методів вдосконалення навичок антикризового менеджменту для працівників Товариства.

Впроваджуючи цю антикризову програму, підприємство буде краще готове долати виклики пов'язані з безпекою кіберпростору, нестачею комунікації з зовнішнім середовищем підприємства, проблемою відсутності відкритих даних, економічної нестабільності та війни в країні.

Висновки до розділу 2

У розділі проведений аналіз відкритих даних товариства «ПроТек ЛПК», проаналізовано сайт і соціальні сторінки компанії. Згідно результатів аналізу фінансового стану зафіксовано значне зниження основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, яке припадає на кризу 2019-2020 року пов'язану з пандемією Covid19: це і зменшення чистого доходу, зростання сукупних операційних витрат, тощо.

Підприємство побудувало вдалу антикризову систему, яка оперує у фінансовому відділі, про що в щорічному звіті повідомляє аудитор, це і аналіз ринкових ризиків, аналіз добросовісності кредиторів, ризиків щодо ліквідності і платоспроможності Товариства.

Виявлено проблеми, що пов'язані з браком відкритих даних, рекомендована програма щорічних аудитів на підприємстві не виконується, також інтернет-сторінки «ПроТек ЛПК» оновлюються зрідка, висвітлюють лише коротку інформацію рекламного характеру і не є достатньо інформативними для потенційних інвесторів. Також знайдено потенційні загрози в IT-інфраструктурі

підприємства, такі як недостатня захищеність цифрової інфраструктури та шкідливі додатки, це становить загрозу і для фінансової системи.

Для мінімізації потенційних ризиків розроблено антикризову програму з планами стратегічного, тактичного та операційного рівнів.

ВИСНОВОК

У роботі проаналізовано існуючі способи здійснення антикризового управління на підприємстві, з використанням методів запропонованих зарубіжними та українськими дослідниками. Виявлено потенційні ризики через які потенційно можуть виникнути кризові явища, запропоновано шляхи виявлення та запобігання таким подіям.

Під час аналізу матеріалів досліджень що стосуються антикризового менеджменту виявлено розбіжності, дилеми, які потрібно враховувати при імплементації таких методів на підприємстві, як реструктуризація, банкрутство, аутсорсинг, субконтрактинг чи франчайзинг.

Обґрунтовано необхідність ведення антикризового менеджменту на підприємстві, необхідність вдосконалення навичок менеджерів, проведення тренувань і заходів з підвищення кваліфікації. Проведення т. з. симуляцій кризових подій на підприємстві, що дозволяє підготуватись до реальних криз.

Запропоновано шляхи вдосконалення існуючих антикризових принципів, введення поняття філософії детермінізму в структуру управління кризовими ситуаціями, що може позитивно вплинути на корпоративну культуру всередині підприємства, а також призвести до покращення обізнаності менеджерів у проблемах антикризового менеджменту, і дати поштовх до вдосконалення всієї системи кризис-менеджменту на підприємстві.

У другому розділі досліджено фінансовий стан Товариства «ПроТек ЛПК», отримано дані про те, що підприємство має підвищену залежність від кредиторів, та уклало договір з іноземним кредитором. Виявлено негативний вплив на фінансовий стан підприємства, зниження доходів внаслідок пандемії Covid19. Водночас антикризовий відділ підприємства, згідно фінансового аудиту, веде активну протидію ризикам на підприємстві і тим ризикам які утворені зовнішніми (ринковими) факторами, аналізує кредиторів задля виявлення недобросовісних кредиторських компаній.

Результати проведеного дослідження підприємства ТОВ «ПроТек ЛПК» вказують на те, що антикризовий відділ ефективно працює в фінансовому секторі підприємства здійснюються щорічні аудити, проводиться рестандартизація фінансової звітності товариства згідно до європейських норм.

У той же час виявлено притаманну українським бухгалтеріям проблему, що пов'язана з використанням неякісного та шкідливого програмного забезпечення, яке розроблено і купується на території Російської Федерації, що викликає особливе занепокоєння і становить серйозну загрозу для вказаного підприємства згідно оцінок наданих експертами в області кібербезпеки. В зв'язку з чим рекомендується негайно розглянути можливість переходу на програмне забезпечення українського чи європейського виробництва, яке відповідає стандартам безпеки програмного забезпечення, досліджено способи реалізації процесу переходу на нове програмне забезпечення і вдосконалення безпеки ІТ інфраструктури в цілому.

Запропоновано впровадження антикризової програми, що враховує ризики з якими стикнулось Товариство за останні декілька років. Реалізація планів стратегічного, тактичного і оперативного рівнів допоможе вдосконалити існуючі антикризові плани на підприємстві, розвинути зовнішню комунікацію підприємства задля залучення потенційних інвесторів та клієнтів, перейти до практики відкритих даних і практики прозорості ведення бізнесу, а також захистити ТОВ «ПроТек ЛПК» від настання негативних наслідків у разі кібератаки чи погіршення економічного клімату в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи та функції системи антикризового управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/20_2017/14.pdf(дата звернення: 06.05.2023).
2. NUPPIR «electronic national university «yuri kondratyuk poltava politechnic» institutional repository: антикризове управління. 2016. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/1205>.
3. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 267. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.
4. Repushevska Y. O. Теоретичні засади управління підприємством в умовах кризи. The actual problems of regional economy development. 2018. Т. 2, № 14. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.14.43-49>(дата звернення: 07.05.2023).
5. Landfill gas collection efficiency at one municipal solid waste landfill in northern china / Y. Sun et al. Advanced materials research. 2014. Vol. 878. P. 886–891. URL: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amr.878.886>(date of access: 07.05.2023).
6. Opportunities during the recovery. international franchise association. URL: <https://www.franchise.org/blog/watch-for-new-opportunities-during-the-recovery>(date of access: 07.05.2023).
7. Artus K. Impacts of restructuring strategies on organizations. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impacts-restructuring-strategies-organizations-karine-artus>(date of access: 07.05.2023).
8. ANSI/EMAP EMS 5-2019. Emergency management standard. Replaces ANSI/EMAP EMS 4-2017 ; effective from 2019-05-05. Official edition. Falls Church, VA : Emergency Management Accreditation Program,

2019. URL: <https://emap.org/index.php/root/about-emap/96-emap-em-4-2016/file>(date of access: 07.05.2023).
9. Handbook of public relations. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc., 2001. URL: <https://doi.org/10.4135/9781452220727>(date of access: 07.05.2023).
10. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII : станом на 15 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>(дата звернення: 09.05.2023).
11. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 2, № 6. С. 54. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf.
12. About bankruptcy. US court. URL: <https://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy>(date of access: 09.05.2023).
13. Haynes D. What is bankruptcy?. The Balance. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-bankruptcy-316134>(date of access: 09.05.2023).
14. Twin A. Outsourcing: how it works in business, with examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>(date of access: 11.05.2023).
15. ТОНЮК, Марина Олександрівна. ІТ-аутсорсинг в Україні: тенденції і прогнози розвитку. 2016.
16. Гладка В. Концепція соціально-відповідального маркетингу: інформаційно-методичне забезпечення [Електронний ресурс] / В. Гладка // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України» Випуск 37. – 2014. – С. 114–122. – Режим доступу: <https://donnuet.edu.ua/download/2014/37/ua/114.pdf>.

17. Siebert M. Council post: four ways franchising helps you reach your business goals. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/15/four-ways-franchising-helps-you-reach-your-business-goals/?sh=1206b83a3c8f>(date of access: 11.05.2023).
18. Twin A. Outsourcing: how it works in business, with examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>(date of access: 11.05.2023).
19. Товариство з обмеженою відповідальністю "Львівська пивна компанія". URL: <https://clarity-project.info/tenderer/33285781>
20. Товариство з обмеженою відповідальністю "Львівська пивна компанія". URL: http://1pk.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=21
21. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : Рек. від 28.07.2006 р. № v0006626-06. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06>(дата звернення: 25.05.2023).
22. С.А.Капштан Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Т. 1, № 42. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14781>(дата звернення: 26.05.2023).
23. What is financial stability?. Board of Governors of the Federal Reserve System. URL: <https://www.federalreserve.gov/faqs/what-is-financial-stability.htm>(date of access: 26.05.2023).
24. Protec LPK. Protec LPK. URL: <https://protec-lpk.com.ua>(date of access: 30.05.2023).
25. Кібератака, вірус Petya.A і до чого тут М.Е.Дос: усе, що нам відомо на ранок 29 червня (оновлено). – офіційний сайт «Дебет-Кредит» // Електронний журнал «Дебет-Кредит» [Електронный ресурс]. – Режим доступа : <https://news.dtkr.ua/state/other/44158>.

26. Кіберполіція. На даний момент попередньо відомо, що вірусна атака на українські компанії виникла через програму "М.Е.doc." (програмне забезпечення для звітності та Facebook. URL: <https://www.facebook.com/cyberpoliceua/posts/536947343096100>(дата звернення: 25.05.2023).

27. Учасники проектів Вікімедіа. Кібератаки на українські державні сайти (2022) – Вікіпедія. Вікіпедія. 2022. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератаки_на_українські_державні_сайти_\(2022\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератаки_на_українські_державні_сайти_(2022))(дата звернення: 30.05.2023).

28. Logistic P. [Ми група компаній ProТес Logistic лідер у сфері дистрибуції брендів FMCG західної України. Наша місія «Ми об'єднуємо найкращих заради вдосконалення». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=489736133306192&set=a.107463468200129>(дата звернення: 25.05.2023). Logistic P. [Ми група компаній ProТес Logistic лідер у сфері дистрибуції брендів FMCG західної України. Наша місія «Ми об'єднуємо найкращих заради досконалення». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=489736133306192&set=a.107463468200129>(дата звернення: 25.05.2023).

29. Чернишова О. Українські держустанови продовжують використовувати російську «1С». Розбираємося, чому так і чи є альтернативи. Dou.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/what-is-happening-with-1c-in-ukraine/>(дата звернення: 30.05.2023).

30. АГАФОНОВА, Н. О. Сутність зв'язків з громадськістю в системі публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток, 2018, 1: 10-31.

31. Kooli S. COVID-19: challenges and opportunities. Avicenna. 2021. Vol. 2021, no. 1. URL: <https://doi.org/10.5339/avi.2021.5>(date of access: 30.05.2023).

32. Учасники проектів Вікімедіа. Детермінізм – вікіпедія. Вікіпедія.

URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Детермінізм#:~:text=Детермінізм%20–%20філософське%20вчення%20про%20загальну,умов%20породжує%20інше%20\(дію\).](https://uk.wikipedia.org/wiki/Детермінізм#:~:text=Детермінізм%20–%20філософське%20вчення%20про%20загальну,умов%20породжує%20інше%20(дію).)(дата звернення: 30.05.2023).

33. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харківський Національний Університет Міського Господарства Імені О. М. Бекетова.

URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>(дата звернення: 25.05.2023).

34. [Види-планів]. StudFiles.

URL: <https://studfile.net/preview/9811539/>(дата звернення: 31.05.2023).

35. Прищепа Я. Мінцифри аносувало перші в Україні кібернавчання. Коли вони відбудуться. Суспільне новини.

URL: <https://suspilne.media/208175-mincifri-anonsuvalo-persi-v-ukraini-kibernavcanna-koli-voni-vidbudutsa/>(дата звернення: 25.05.2023).

36. What is a cyberattack? | IBM. IBM - Deutschland | IBM.

URL: <https://www.ibm.com/topics/cyber-attack>(date of access: 31.05.2023).

37. Set protect pricing. GetApp.

URL: <https://www.getapp.com/security-software/a/eset-protect/>(date of access: 30.05.2023).

38. EndPoint security for business. Fool.

URL: <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/endpoint-security/eset-endpoint-antivirus->

39. How much does an IT security audit cost?. Astra Security Blog.

URL: <https://www.getastra.com/blog/security-audit/it-security-audit-cost/#:~:text=Generally,%20the%20cost%20of%20an,to%20be%20far%20more%20expensive.>(date of access: 31.05.2023).

40. Спеціаліст з інформаційної безпеки: середня зарплата в Україні. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні.

URL: <https://www.work.ua/salary-спеціаліст+з+інформаційної+безпеки/>(дата звернення: 31.05.2023).

41. Перехід із 1С / BAS на нову ERP систему. oneservice-consulting.

URL: <https://www.oneservice-consulting.com/perehid-z-1c-na-novu-erp-systemu-etapy-osoblyvosti-rekomendacii>(дата звернення: 31.05.2023).