

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання

**Аліни МАРЦІНІВ**

**Науковий керівник:**

доцент, кандидат наук з державного  
управління

**Наталія МИХАЛІЦЬКА**

**Рецензент**

доцент, кандидат економічних наук,  
доцент **Алла ГРИМАК**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО  
(підпис)

Львів  
2025

## АНОТАЦІЯ

МАРЦІНІВ А. Антикризове управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в контексті антикризового управління підприємством в сучасних умовах. У першому розділі проведено теоретичне дослідження визначення сутності антикризового управління підприємством. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, проведено оцінку антикризового управління підприємством. Результатом дослідження стали рекомендації щодо удосконалення системи антикризового менеджменту в сучасних умовах.

**Ключові слова:** стратегічне управління, антикризове управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, загроза, ризики.

## ABSTRACT

MARTSINIV A. Anti-crisis management of the enterprise. Manuscript.

Research for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". Lviv, 2025.

Qualification work is carried out in the context of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions. The first section contains a theoretical study of determining the essence of anti-crisis management of the enterprise. The second section describes the external and internal environment of the enterprise, and an assessment of anti-crisis management of the enterprise is carried out. The result of the study was recommendations for improving the anti-crisis management system in modern conditions.

**Keywords:** strategic management, anti-crisis management, external environment, internal environment, threat, risks.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                              | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО<br/>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...</b>                                              | <b>6</b>  |
| 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності<br>антикризового управління підприємством.....                                  | 6         |
| 1.2. Організаційні аспекти антикризового управління<br>підприємством з використанням сучасних<br>інформаційних технологій..... | 10        |
| 1.3. Стратегічні методи антикризового управління<br>підприємством.....                                                         | 14        |
| Висновки до першого розділу.....                                                                                               | 17        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ<br/>«МОБІЛІС-АМ».....</b>                                                     | <b>18</b> |
| 2.1. Загальна характеристика галузі та система управління<br>підприємства.....                                                 | 18        |
| 2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища<br>підприємства .....                                                       | 26        |
| 2.3. Аналіз антикризового управління підприємством.....                                                                        | 34        |
| 2.4. Удосконалення системи антикризового менеджменту в<br>сучасних умовах.....                                                 | 39        |
| Висновки до другого розділу.....                                                                                               | 43        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                           | <b>44</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                         | <b>46</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                            | <b>51</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність усього бізнесу значно ускладнює війна, яка є катастрофічним явищем для нашої держави: руйнуються економічні процеси, об'єкти інфраструктури та виробничі потужності, тяжкі наслідки для створення логістичних ланцюгів та забезпечення безперебійної роботи підприємств. Враховуючи складність ризиків та загроз, які постійно виникають у сучасному бізнес-середовищі, визначальним чинником успішного функціонування підприємства є ефективне антикризове управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різноманітних аспектів антикризового управління досить широко відображаються у працях вітчизняних науковців, серед яких: Онісіфорова В. Ю. [1], Самойленко В. В. [2], Коренєва Н.О. [6], Корсікова Н.М. [7], Балаш Л.Я. [8] та багато інших.

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

**Завданням кваліфікаційної роботи є:**

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством;
- визначити організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій;
- охарактеризувати стратегічні методи антикризового управління підприємством;
- провести характеристику галузі та систему управління підприємством;
- проаналізувати внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- дослідити стан оцінки антикризового управління підприємством;
- запропонувати заходи щодо удосконалення антикризового менеджменту в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є вплив чинників зовнішнього середовища на формування антикризових заходів підприємства в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів антикризового управління підприємством.

**Методи дослідження.** Дослідження теоретичних аспектів антикризового управління підприємством, організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій, стратегічні методи антикризового управління підприємством здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходів. Дослідження системи управління, оцінка конкурентного середовища та аналіз антикризового управління підприємством здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо удосконалення системи антикризового менеджменту за допомогою логічного мислення, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів щодо антикризового управління у діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ».

**Структура та обсяг роботи.** У першому розділі проведено теоретичне дослідження визначення сутності антикризового управління підприємством. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, проведено оцінку антикризового управління підприємством. Результатом дослідження стали рекомендації щодо удосконалення системи антикризового менеджменту в сучасних умовах.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 14 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 44 найменування.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством**

У сучасних економічних умовах потрібен комплексний механізм антикризового управління підприємством, який здатний адаптуватися до викликів сьогодення та забезпечити безперерйність роботи підприємства в умовах війни. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен мобілізувати свій потенціал, подолати непередбачуваність ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства. Цей механізм ґрунтується на комплексі заходів, що створить можливість адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища, налагодити ритмічність виробництва, забезпечити ефективність функціонування в умовах війни. Головним завданням держави та суб'єктів господарювання сприяти розвитку економіки шляхом відновлення та налагодження роботи бізнесу, створення умов для сприятливого інвестиційного клімату, надання грантових програм та міжнародне співробітництво.

Антикризове управління під час війни вимагає особливого підходу, адаптованого до екстремальних умов, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами [3]. Під час війни підприємства зіткнулися з реальними та потенційними загрозами й ризиками, російські загарбники порушили усталені правила мирного часу, створюють значні економічні ризики для бізнесу, знищують інфраструктуру, вбивають людей. Зовнішні ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану можна розділити на такі категорії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сучасні групи ризиків суб'єктів підприємництва [4, с. 282]

В умовах воєнного стану управління ризиками стає важливою складовою антикризового управління, що дозволяє організаціям не лише виживати, а також адаптуватися до зовнішніх чинників створюючи умови використати несприятливі умови на свою користь. Вміння управляти ризиками відкриває перспективи для організацій в контексті пошуку інвесторів, виходу на міжнародні ринки, побудови комунікації та довіри реальних та потенційних клієнтів, формування позитивного іміджу, підвищити конкурентоспроможність.

Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових чинників на господарську діяльність підприємства [5].

Розглянемо підходи науковців щодо визначення сутності поняття «антикризове управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

| Автор                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Докуніна К. І. [12]                          | Антикризове управління передбачає систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства. |
| Онісіфорова В. Ю.,<br>Сідельнікова В. К. [1] | Антикризове управління попереджає або мінімізує ймовірність настання кризи в діяльності організації, забезпечуючи при цьому ефективність використання ресурсів та підвищення результативності роботи.                                                                                                                                    |

продовження таблиці 1.1

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Джеджула В. В.,<br>Спіфанова І. Ю.,<br>Оранська Н. О. [9] | Антикризовий менеджмент забезпечує уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи, сприяє забезпеченню платоспроможності організації.                                                                                                                                                                                         |
| Ахновська І. О. [10]                                      | Антикризовий менеджмент спрямований на своєчасну діагностику та попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства.                                                                                                                                                           |
| Шатайло О. А. [11]                                        | Антикризовий менеджмент – 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. |

Джерело: складено на підставі [1-12]

Розглянувши підходи науковців щодо терміну «антикризове управління» можна виділити такі точки зору:

- антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника з метою фінансового оздоровлення, ліквідації організації коли за рішенням суду ініційовано процедуру банкрутства;
- антикризове управління, яке ґрунтується на кризових комунікаціях і боротьбі з надзвичайними ситуаціями, що ставить під загрозу досягнення стратегічних цілей компанії;

- антикризове управління сконцентроване на подоланні кризи та забезпечення стійкого розвитку організації для досягнення пріоритетних цілей у коротко- та довготерміновій перспективі.

Таким чином, антикризове управління полягає у використанні комплексу заходів стратегічного спрямування, спеціальних методів та прийомів, які допомагають усувати проблеми та забезпечують стійкий та безпечний розвиток. Антикризове управління передбачає своєчасну, термінову та ефективну реакцію на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для мінімізації загроз, ймовірності виникнення кризи, зниження негативних наслідків у разі настання ризиків, а також використання можливостей для зміцнення сильних сторін, недопущення негативного впливу для функціонування та розвитку організації.

## **1.2. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій**

Система антикризового управління базується на принципах:

- 1) вчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства;
- 2) швидкого реагування на виникнення кризових явищ;
- 3) адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує підприємству;
- 4) повнішого залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій [11, с. 222].

Особливостями антикризового управління є визначення його мети, яке забезпечує стійкий розвиток організації під впливом динамічних змін зовнішнього середовища; полягає у своєчасному прогнозуванні та подоланні криз; передбачає своєчасну та дієву адаптацію до змін зовнішнього середовища; забезпечує процес безперервного пошуку інноваційних можливостей в усіх напрямках діяльності організації; створює умови реалізації та поєднання з

корпоративною стратегією організації. Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи, подолання проблем та запобігання ризиків у майбутньому. Суб'єктами антикризового управління виступає управлінський персонал підприємства, антикризовий менеджер, що втілює на практиці антикризові заходи.

Функції антикризового управління передбачають виконання комплексу дій в умовах кризи та післякризового періоду. Оцінка ефективності антикризового управління здійснюється за допомогою фінансових показників, які характеризують наслідки впливу кризових явищ та одержаних вигод у порівнянні з ресурсами, які були використані або втрачені в процесі реалізації антикризових заходів.

Для ефективної реалізації функцій системи управління організації широко використовуються інформаційні технології. Постійне оновлення технологій у сучасній економічній діяльності вимагає ретельного підходу до огляду ринку, аналізу їх функціональних можливостей, вартості впровадження та реалізації, визначення критеріїв оптимальності вибору [9, с. 12]. Сучасні умови господарювання створюють несприятливі умови для розвитку соціально-економічних організацій, що супроводжуються зменшенням обсягів виробництва та реалізації, скороченням персоналу, поглибленням кризи. Ці чинники змушують підприємства впроваджувати інноваційні методи та умови організації праці персоналу, а саме використання інформаційних технологій.

Під інформаційною технологією розуміємо процес збору, обробки та передачі даних для отримання необхідної інформації про стан будь-якого об'єкта, процесу чи явища [13, с. 71]. Інформаційні технології забезпечують використання програмних засобів і методів прийняття рішень в усіх напрямках діяльності підприємства для підвищення якості управління та автоматизації процесом управління, удосконалення фінансової структури, підвищення продуктивності та мотивації праці, удосконаленню контролю підприємства.

Розглянемо критерії оптимального вибору інформаційних технологій управління соціально-економічною організацією (рис. 1.2).

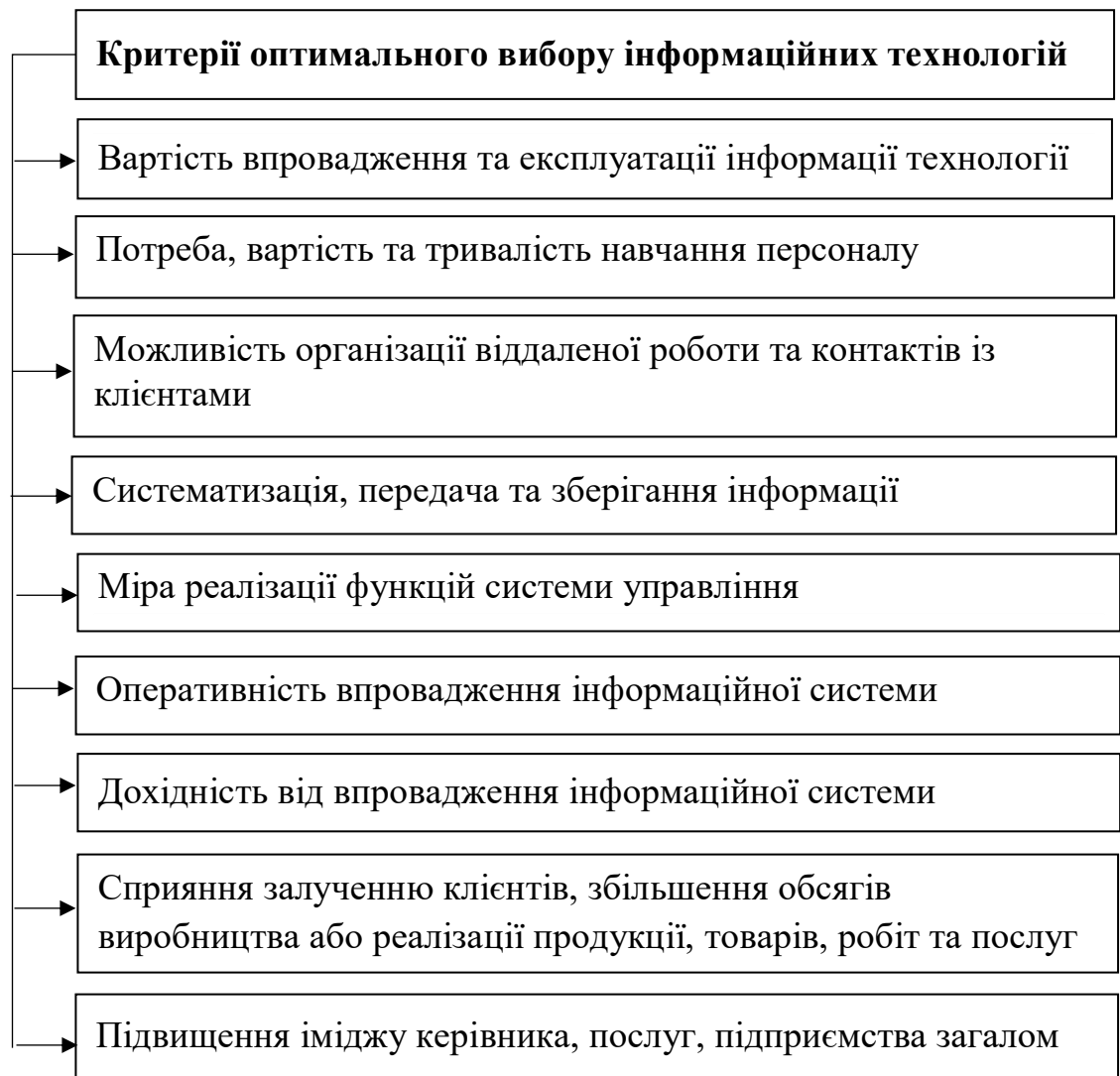


Рис. 1.2. Критерії оптимального вибору інформаційних технологій

Джерело: складено автором на підставі [13, с. 73]

В умовах кризи, яка зумовлена повномасштабним вторгнення росії на територію суверенної України, інформаційні технології повинні забезпечити захист інформації; можливість дистанційного доступу користувачів, реалізацію продукції, робіт та послуг, покращення показників діяльності. Інформаційні технології покликані зберегти корпоративні дані та запобігти їх втраті шляхом таких методів як: автентифікація, авторизація, шифрування, резервне копіювання, кібербезпека.

Впровадження інформаційних технологій потребує відповідного організаційного механізму управління організацією в умовах кризи (рис. 1.3).

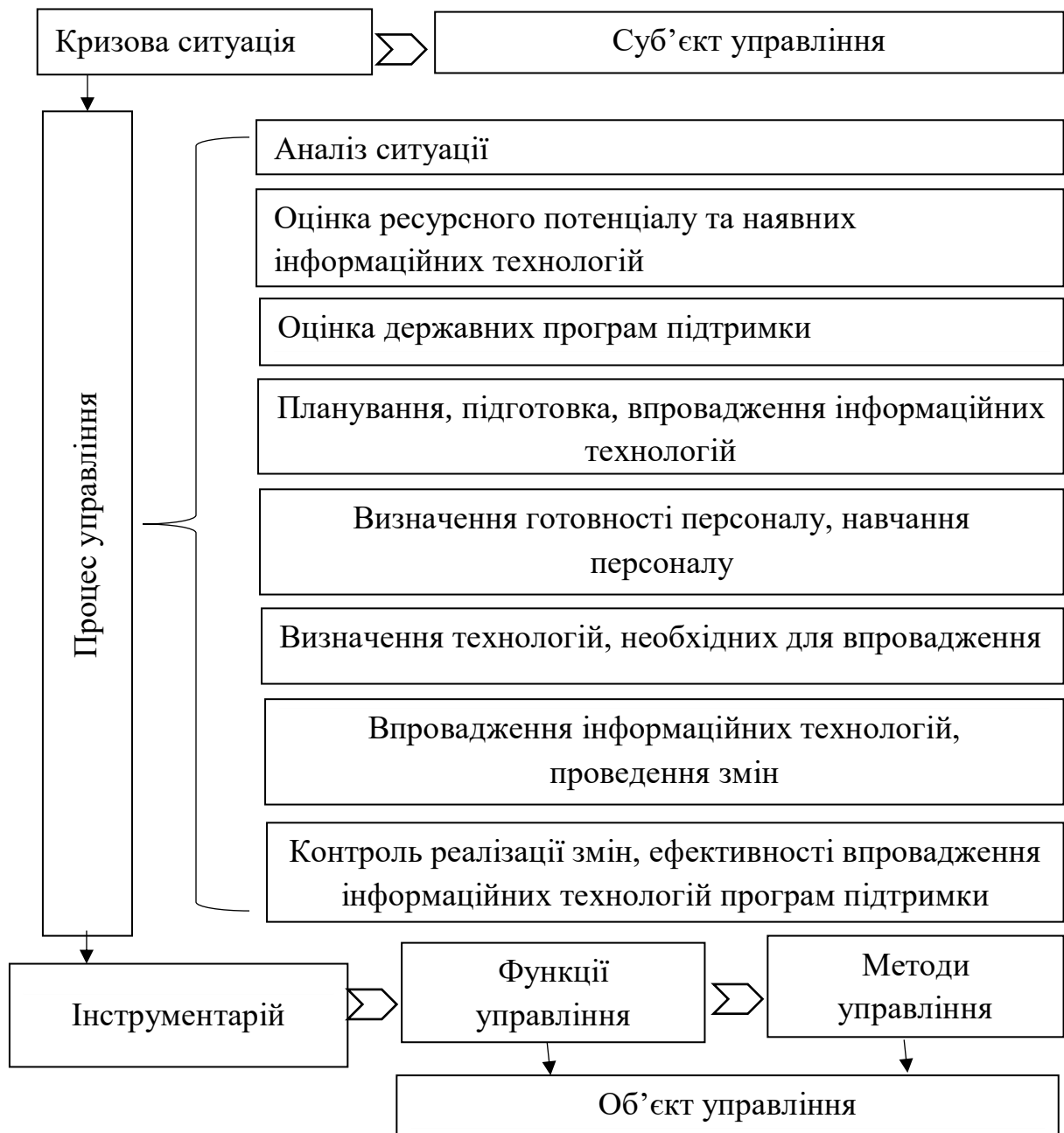


Рис. 1.3. Організаційний механізм управління організацією в умовах кризи

Джерело: побудовано автором на підставі [15, с. 89]

Організаційний механізм управління організацією пов'язаний із впровадженням інформаційних технологій для проведення антикризових заходів для забезпечення функціонування. Обов'язковою умовою антикризового управління у сучасних умовах є впровадження та використання інформаційних технологій. Такий механізм передбачає навчання персоналу, аналіз ринкової ситуації, адаптація до змін зовнішнього середовища, наявність технологічних програм захисту та збереження інформації.

### 1.3. Стратегічні методи антикризового управління підприємством

В сучасних умовах війни в Україні склалась ситуація, яка вимагає впровадження такої системи стратегічного управління ризиками на підприємстві, яка б дозволяла продовжувати свою діяльність на ринку [16]. Завданням стратегічного управління ризиками є підвищення конкурентоспроможності, ефективності розвитку організації на перспективу.

Механізм управління ризиком передбачає наявність стратегії, методів та функцій менеджменту з метою нейтралізації та зменшення впливу ризику на діяльність організації. Умовах війни поглибилися виклики зовнішнього середовища, а тому організації мають швидко реагувати на зміни та формувати ефективну систему стратегічного управління ризиками. Результати діяльності організації визначаються не тільки організацією виробництва, а в успішному та цілеспрямованому впливі менеджменту на об'єкт або процес управління.

Розглядають два стратегічні напрями антикризового управління:

- забезпечення стабільного стану підприємства;
- перехід організації на новий рівень функціонування та розвиток.

Стратегія управління ґрунтується на цілеспрямованому впливі діяльності організації для розвитку на економічному ринку. Важливо стратегічне управління майбутніми ризиками розглядати як складову менеджменту, яка відповідає за пошук найбільш вразливих місць підприємства, забезпечення методів щодо мінімізації втрат при настанні несприятливих подій та вибір стратегічних управлінських рішень з подальшою метою забезпечення позитивного співвідношення між ризиком та дохідністю вдалих проєктів [17].

З метою ідентифікації ризиків та загроз діяльності стратегічний розвиток організації передбачає оцінку таких основних напрямків:

- оцінка конкурентних позицій бізнес-проєктів: аналіз реальних та потенційних бізнес-процесів для визначення ефективних та найбільш стійких до загроз зовнішнього середовища;

– диверсифікація ринків товарів та послуг: розширення горизонтів та пошук нових ринків; для зменшення залежності від внутрішнього ринку вихід на міжнародні ринки;

– інвестування в інновації: з метою підвищення продуктивності праці та зменшення залежності від фізичних активів впровадження цифрових технологій, цифровізація обслуговування клієнтів, автоматизація виробничих та логістичних процесів;

– використання нових кадрових стратегій: формування корпоративної культури, підтримка стресостійкості персоналу, адаптація кадрової політики, створення сприятливого морального клімату.

Розглянемо функції антикризового управління, які мають стратегічне спрямування та відповідають сучасним викликам та тенденціям економічного розвитку (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Стратегічне спрямування функцій антикризового управління  
в сучасних умовах

| Функція     | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування  | 1) виявлення засобів взаємодії із зовнішнім середовищем;<br>2) визначення та розвиток системи компетентностей, які забезпечують підприємству антикризову стійкість і стратегічну орієнтацію;<br>3) визначення стратегічної мети і завдань;<br>4) розроблення стратегії і тактики управління. |
| Організація | 1) адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії;<br>2) добір персоналу, що володіє компетенціями;<br>3) формування організаційної культури, що здатна мобільно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин.                                                          |

продовження таблиці 1.2

|           |                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивація | 1) формування системи мотиваційного моніторингу;<br>2) усвідомлення готовності до змін, узгодження поведінкових аспектів;<br>3) гармонізація відносин усіх категорій персоналу та органів управління |
| Контроль  | 1) діагностика кризових явищ;<br>2) формування системи стратегічного контролінгу.                                                                                                                    |

Джерело: складено на підставі [17, с. 80]

Специфіка антикризового управління стратегічного менеджменту проявляється в результативності прийняття та реалізації рішень:

1. Завчасне вирішення проблем організації, прийняття рішень на підставі гіпотез про перспективи розвитку з врахуванням відповідних змін у чинниках зовнішньому середовищі.

2. Стабілізація ситуації та ліквідація негативних чинників. Керованість організації для забезпечення життєдіяльності та розвитку на перспективу.

3. Мінімізація витрат та втрачених можливостей організації. Аналіз та вибір альтернативних варіантів розвитку та формування стратегії діяльності в умовах невизначеності, загроз та можливостей.

4. Превентивне управління кризовим станом, прийняття рішень стратегічного характеру, які мають підвищений градус ризику.

5. Управління за умов кризи. Обґрунтування та реалізація управлінських рішень, які потребують фінансових витрат, багато часу та людського капіталу.

6. Управління процедурою виходу з кризового стану. Управління фінансовими ризиками, нейтралізація негативного впливу наслідків, ідентифікація чинників, проведення оцінки кількісних та якісних показників.

7. Управління функціонування та розвитком організації, передбачення криз та страхування ризиків.

## **Висновки до першого розділу**

В умовах війни антикризове управління підприємством зосереджується на впровадженні чітких заходах, які спрямовані на зменшення ризиків, ефективне використання ресурсів, забезпечення безпеки робочого середовища та кадрового потенціалу, збереження партнерських зв'язків.

Антикризові стратегії підприємства сприяють збереженню стабільності та стійкості функціонування у кризових ситуаціях, окреслюють горизонти подальшого відновлення та зростання на перспективу. Багато підприємств скорочують свою діяльність, змушені проводити релокацію або навіть припиняють функціонування, як наслідок, зниження доходної частини бюджету, збільшення рівня безробіття, зменшення платоспроможності громадян та зростання бідності.

Війна створює нові виклики та невизначеності для безперервної роботи підприємства, а тому стратегічний менеджмент має адаптуватися до нових умов, усвідомити необхідність прийняття ризиків, створити економічні інструменти управління ризиками шляхом співвідношення рівня прийняття ризиків з фінансовими можливостями.

Особливістю антикризового управління підприємства є діагностика кризових ситуацій, оперативне та адекватне реагування на кризові явища, адаптація підприємства та нейтралізація реальних загроз, реалізація зовнішніх можливостей, використання сильних сторін для виходу підприємства з кризового стану та забезпечення фінансової рівноваги.

Запровадження антикризового управління підприємством передбачає прогнозування кризових ситуацій; ймовірність їх розвитку, ступінь впливу; діагностику тенденцій; оцінку процесів і наслідків, що призводять до кризових ситуацій; превентивні заходи та здійснення антикризового супроводу; організацію та координацію антикризових дій; подолання кризових ситуацій та їх наслідків; забезпечення ефективності управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

#### 2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Система технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів – це сукупності організаційних, технічних та інших заходів, необхідних для відновлення та підтримки в технічно справному стані устаткування при використанні за призначенням, перебуванні в резерві, очікуванні, зберіганні і транспортуванні [21]. Своєчасне та якісне виконання операцій технічного обслуговування автомобілів залежить від матеріально-технічної бази автотранспортного підприємства та сприяє зменшенню витрат на експлуатацію автомобілів. Для системи технічного обслуговування та ремонту автотранспорту особливістю є сезонна нерівномірність експлуатації автомобілів, що впливає на завантаженість виробничих потужностей станцій техобслуговування.

Технічне обслуговування автомобілів запобігає передчасному зносу, сприяє підтримці автомобілів в справному стані, забезпечує можливість виконувати закріплені функції за рухомим складом.

Станції технічного обслуговування зорієнтовані на виконання вимог:

- підтримання устаткування у працездатному стані;
- забезпечення надійності роботи устаткування;
- нормативних актів з охорони праці;
- захисту навколишнього природного середовища;
- щодо якості продукції, що випускається організацією [22, с. 23].

Надійність експлуатації рухомого складу забезпечується за рахунок виконання планово-попереджувальних робіт, а в разі морального та матеріального зносу, проведення капітального ремонту. Варто наголосити, що економічний ефект від використання несправного або фізично зношеного рухомого складу дуже низький, тому більшість підприємств використовують

сучасний підхід до організації проведення заходів щодо підтримки автомобілів у працездатному стані.

Розглянемо основні етапи побудови ефективної системи підтримки автомобілів у працездатному стані (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Послідовність дій системи підтримки автомобілів у працездатному стані

Джерело: складено автором на підставі [22, с. 24]

Справність автомобіля є вкрай важливим аспектом, що впливає на безпеку, ефективність та комфорт подорожі [21]. Обслуговування рухомого складу на постійній основі, вчасне усунення несправностей допомагають запобігти технічним проблемам автотранспорту. Для забезпечення ефективності, безпеки, надійності та довговічності автомобіля необхідно проводити регулярне технічне обслуговування та оперативне усунення несправностей, що є синергетичним ефектом у використанні ресурсів на ремонтні роботи та оптимальною продуктивністю автомобіля.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» створено з метою надання послуг для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. Згідно КВЕД, основний вид діяльності – це технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Крім того ТОВ «Мобіліс-АМ» здійснює інші види діяльності (табл. 2.1 та рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Структурний аналіз надання послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2023-2024 рр.

| Види діяльності                                                                          | Структура, % |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|
|                                                                                          | 2023         | 2024 |
| Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів                               | 49           | 51   |
| Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок | 7            | 8    |
| гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів                      | 3            | 14   |
| Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів                    | 6            | 20   |
| Неспеціалізована оптова торгівля                                                         | 2            | 3    |
| Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах                              | 8            | 10   |
| Роздрібна торгівля пальним                                                               | 3            | 1    |
| Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування                              | 9            | 7    |
| Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна                | 13           | 5    |
| Разом                                                                                    | 100          | 100  |

Джерело: журнал обліку надання послуг



Рис. 2.2. Структурний аналіз надання послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі 2.1.

В умовах високих ризиків складність управління підприємством обумовлена загрозою, яка пов'язана з війною, а також ризиком в системі управління персоналом. Особливістю системи управління персоналом є визначення надійності, стресостійкості та ефективності у організаційній структурі. Варто зазначити, що управління персоналом вимагає вивчення кожної конкретної загрози, призначеної для боротьби з різними видами ризиків. Ефективна система управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність, комфортні умови праці, ефективну мотивацію та продуктивність праці.

Управління підприємством в умовах кризи передбачає наявність скоординованої системи заходів щодо формування та ефективного використання потенціалу підприємства (фінансового, трудового, інформаційного та матеріально-технічного). У межах системи управління підприємством функціонує менеджмент, який здійснює цілеспрямований вплив безпосереднього поєднання людського капіталу і засобів виробництва для виконання місії. У складних організаційних утвореннях ієрархічного типу за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів здійснюється виконання усіх напрямків: ситуаційний аналіз, інноваційна, економічна, маркетингова діяльність, соціальне спрямування. Підходи менеджменту у системі управління персоналом для боротьби з ризиками та загрозами кадрового характеру (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Антикризові заходи в системі управління персоналом для боротьби з ризиками та загрозами кадрового характеру

Джерело: складено автором на підставі [25,с. 173].

Ефективність виробничого процесу залежить від наявності відповідного кількісно та якісно підготовленого персоналу, який є ключовим елементом у взаємодії між технічними та економічними аспектами виробництва [27, с. 39]. Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.4).

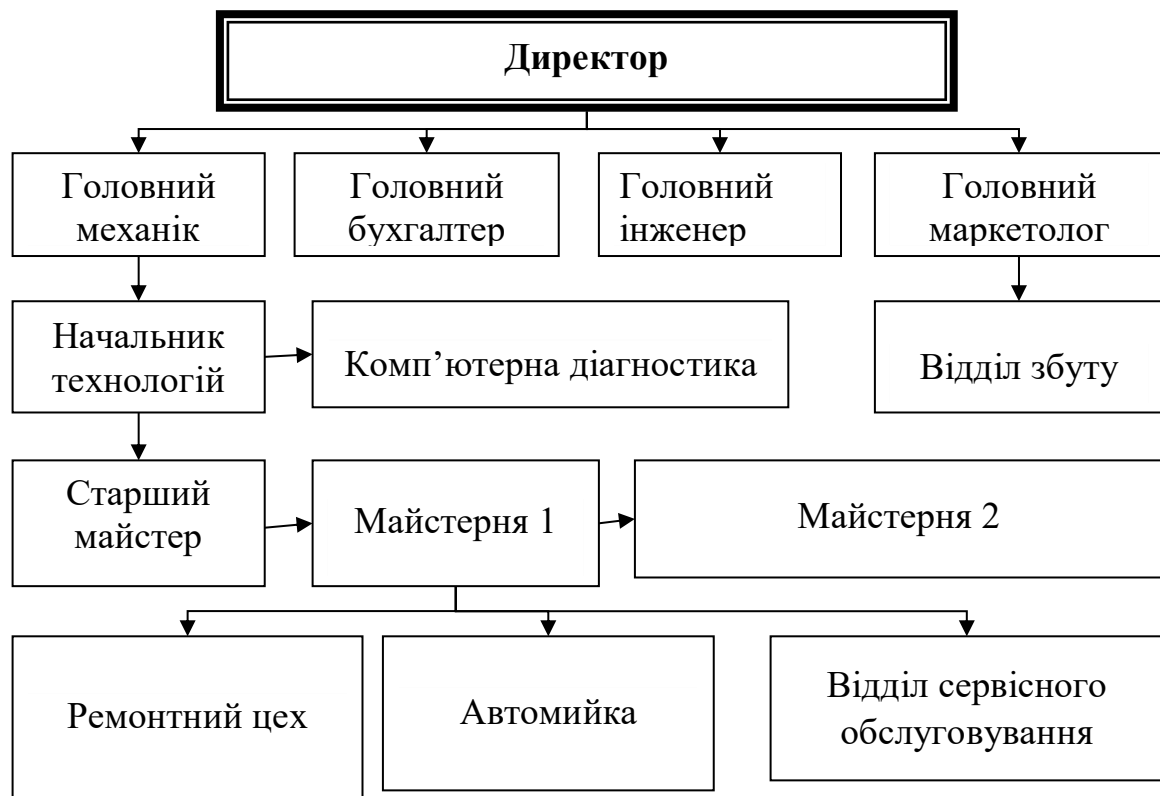


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено на підставі статуту, положення про структурні підрозділи

Для забезпечення управління персоналом організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ» включає весь спектр управлінських дій та рішень, які в умовах війни дозволяють адекватно реагувати на чинники зовнішніх викликів та ризиків. ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує дивізійну організаційну структуру управління, яка сприяє оперативному реагуванню та прийнятті важливих управлінських рішень у разі раптової ескалації подій та інформаційного перевантаження, розвитку корпоративного добробуту та підвищенню продуктивності праці персоналу. Наявна організаційна структура

відповідає виконанню місії та цілей підприємства, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів та утримання цінних контрактів. Ця ієрархічна структура є більш децентралізованою системою управління, що дозволяє формувати набір цілей та ефективність моделі управління.

Варто врахувати, що у даній системі управління можливе реактивне прийняття управлінських рішень, яке може схилитися на виконання попередньо встановлених норм. Інстинктивно менеджери можуть неадекватно реагувати на стресові ситуації під час війни, в результаті приймати рішення поглибивши реальні та потенційні проблеми. У ТОВ «Мобіліс-АМ» спостерігається жорстке дотримання особистих принципів, небажання адекватно реагувати на виклики, що призводить до опору працівників та конфліктних ситуацій. Основні ризики управління підприємством в умовах воєнного стану охарактеризуємо на рис. 2.5.

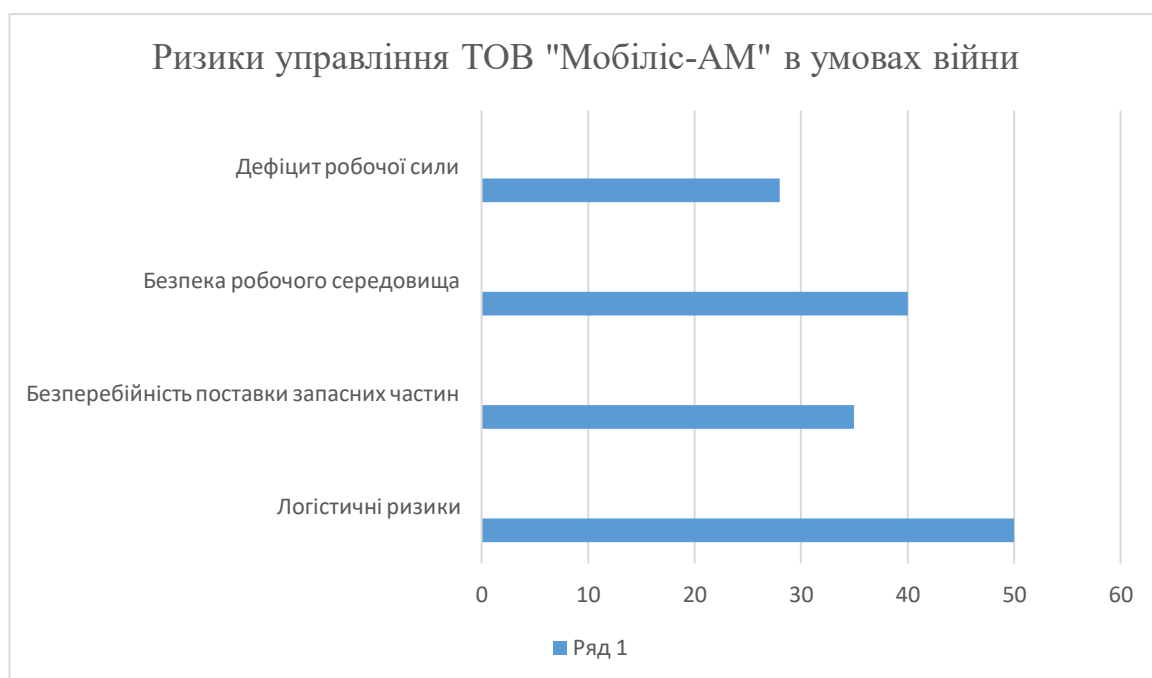


Рис. 2.5. Ризики управління ТОВ «Мобіліс-АМ» в умовах війни

Джерело: складено на підставі [28].

В умовах війни підприємства повинні бути більш гнучкими, скеровувати свій менеджмент на формування ефективної команди, здійснювати гнучкий

підхід в управління, створювати умови для злагодженої та адаптивної роботи. Для формування бізнес-моделей, які здатні до ефективного стратегічного планування, необхідно впроваджувати такі напрями трансформації управління ТОВ «Мобіліс-АМ»:

1. Підходи до командної роботи. Під час війни управління персоналом передбачає коригування пріоритетів команди, партнерів і клієнтів. Менеджмент повинен зосереджуватися на інтересах безпеки робочого середовища персоналу, емпатії, репутації підприємства. Чинники зовнішнього середовища впливають на економічні тенденції, політичну ситуацію, ринкову кон'юнктуру, а тому необхідно адаптувати внутрішні процеси для задоволення мінливих запитів клієнтів.

2. Безпека персоналу. Війна вносить корективи у безпеку виробничих процесів підприємства. Змінилася практика розробки планових заходів на випадок надзвичайних ситуацій, які можуть бути спричинені чинниками зовнішнього середовища. Безпека виробничих потужностей та персоналу перебуває в зоні підвищеної уваги, а тому включає посилені заходи безпеки персоналу перебування на робочому місці, альтернативні безпечні маршрути ланцюгів поставок, організацію служби екстреної навігації для забезпечення корпоративного добробуту та безпеки підприємства.

3. Управління ритмічністю надання послуг. Через військові дії ризики тимчасової зупинки певних виробничих процесів потребують координацію дій управлінців для впровадження стратегічних заходів, скерування зусиль для створення безпечного робочого середовища персоналу, вирішення проблемних ситуацій у наданні послуг та постачанні запасних частин клієнтам.

4. Формуванню лояльності та вдячності мобілізованим членам команди. Приєднання членів команди до Збройних Сил України має підтримуватися підприємством, формувати у співробітників почуття лояльності та вдячності. Рекомендовано підприємствам вживати проактивних заходів шляхом надання фінансової підтримки працівникам під час служби для підвищення впевненості та стабільності доходів членам їх сімей.

## 2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Стратегічний аналіз є першим і надважливим етапом в системі стратегічного управління, оскільки його результати визначають зміст системи цілей та стратегій підприємства [29]. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на перспективу виконується в умовах невизначеності та обмеженості достовірності інформації, а тому необхідно використовувати спеціальні дослідження для прогнозування основних показників роботи, оцінки сильних та слабких сторін, визначення конкурентного положення на ринку товарів та послуг, аналізу чинників зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище – це сукупність чинників, які опосередковано впливають на підприємство, напрями розвитку та ефективність функціонування. Зовнішнє середовище можна аналізувати з позиції мікро- та макросередовища (рис. 2.6).

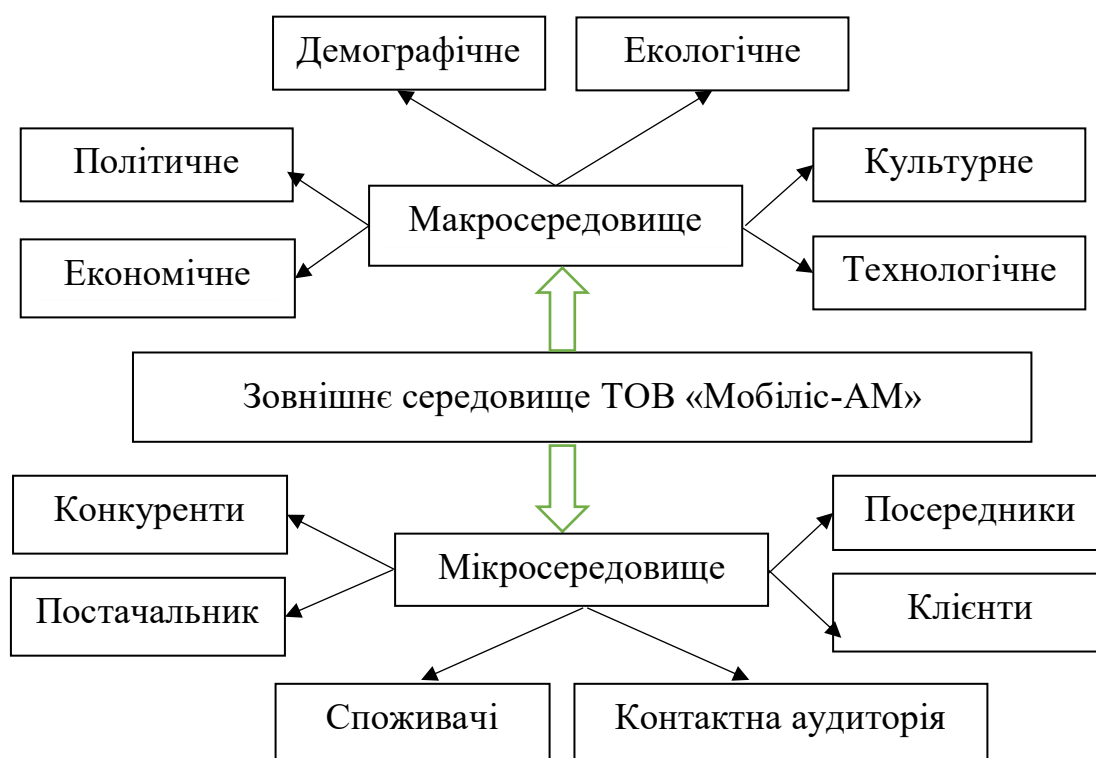


Рис. 2.6. Аналіз зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на підставі [31, с. 250]

Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства необхідно враховувати тенденції зовнішнього середовища, перевіряти систему господарювання щодо реалізації зовнішніх можливостей, а також впроваджувати заходи щодо нейтралізації зовнішніх загроз діяльності підприємства, тобто визначаються сильні та слабкі сторони. Потенціал підприємства формує внутрішнє середовище підприємства (рис. 2.7).

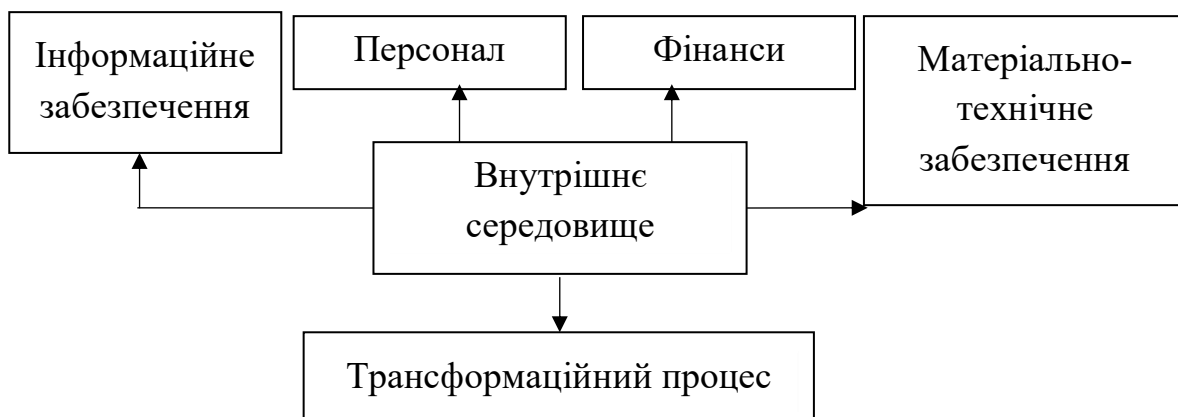


Рис. 2.7. Чинники, які формують внутрішнє середовище

Джерело: побудовано автором на підставі [29]

Аналіз внутрішнього середовища підприємства переслідує такі цілі :

- прояснення стратегічної ситуації всередині підприємства;
- правильність використання різноманітних ресурсів;
- поточний стан бізнесу [29].

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища використаємо метод SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). За допомогою цього методу проведемо оцінку конкретних позицій ТОВ «Мобіліс-АМ» та запропонуємо стратегію подальшого розвитку. Метод SPACE-аналізу передбачає визначення критеріїв оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за такими групами:

- економічний потенціал;
- конкурентоспроможність;
- привабливість бізнес-напрямку;

- стабільність та умови ведення бізнесу.

За ключовими критеріями функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо бальну оцінку основних показників зовнішнього та внутрішнього середовища та узагальнимо дані у таблиці 2.2.

Таблиці 2.2

Результати оцінки багатокритеріальних показників ТОВ «Мобіліс-АМ»  
за методом SPACE- аналізу

| Критерії                                         | Оцінка,<br>балів | Вага | Зважена<br>оцінка,<br>балів |
|--------------------------------------------------|------------------|------|-----------------------------|
| Фінансова сила підприємства (ФС)                 |                  |      |                             |
| Рентабельність інвестицій                        | 3                | 0,4  | 1,2                         |
| Динаміка прибутку                                | 4                | 0,3  | 1,2                         |
| Рівень фінансової стійкості                      | 8                | 0,3  | 2,4                         |
| Загальна оцінка критерію                         |                  |      | 4,8                         |
| Конкурентоспроможність підприємства (КП)         |                  |      |                             |
| Частка підприємства на ринку                     | 5                | 0,3  | 1,5                         |
| Конкурентоспроможність продукції                 | 6                | 0,2  | 1,2                         |
| Рентабельність реалізації продукції              | 5                | 0,5  | 2,5                         |
| Загальна оцінка критерію                         |                  |      | 5,2                         |
| Привабливість галузі (ПГ)                        |                  |      |                             |
| Рівень прибутковості галузі                      | 9                | 0,3  | 2,7                         |
| Стадія життєвого циклу галузі                    | 7                | 0,4  | 2,8                         |
| Залежність розвитку галузі від кон'юнктури       | 8                | 0,3  | 2,4                         |
| Загальна оцінка критерію                         |                  |      | 7,9                         |
| Стабільність галузі (СГ)                         |                  |      |                             |
| Стабільність прибутку                            | 9                | 0,4  | 3,6                         |
| Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі | 4                | 0,4  | 1,6                         |
| Маркетингові та рекламні можливості              | 8                | 0,2  | 1,6                         |
| Загальна оцінка критерію                         |                  |      | 6,8                         |

Джерело: побудовано автором на підставі експертної оцінки

Початок вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE- аналізу знаходиться в точці початку координат, а кінець - знаходиться в точці Р з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.2)$$

Визначаємо вектор рекомендованої стратегії ТОВ «Мобіліс-АМ»:

$$x = 7,9 - 5,2 = 2,7;$$

$$y = 4,8 - 6,8 = -2,0$$

Отже, вектор рекомендованої стратегії з координатами Р (2,7; 2,0). Будуємо графік SPACE- аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Вектор рекомендованої стратегії ТОВ «Мобіліс-АМ» в системі координат SPACE – аналізу

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2

За допомогою методу SPACE-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендовано дотримуватися конкурентної стратегії, яка передбачає проведення диверсифікації в частині розвитку інформаційних технологій управління, виробничих процесів та маркетингу, здійснення інноваційної політики, впровадження техніки низьких витрат.

Дієвим методом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» є проведення SWOT-аналізу, завдяки якому можна охарактеризувати зовнішні загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони підприємства. Методом «мозкової атаки» в алгоритмічному порядку визначаємо чинники, які характеризують потенціал підприємства, та групуємо їх у дві колонки: слабкі і сильні сторони. Експертним шляхом проводимо оцінювання та визначаємо вагомість кожного чинника. Результати аналізу внутрішнього середовища узагальнюємо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

| Сильні сторони                          | Оцінка    | Слабкі сторони                                               | Оцінка    |
|-----------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Висококваліфікований персонал           | 9         | Високі ціни на послуги                                       | 8         |
| Комп'ютерна діагностика автомобілів     | 7         | Неповна завантаженість виробничих приміщень                  | 5         |
| Великий асортимент послуг               | 9         | Безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень | 5         |
| Зростання оборотності обігових коштів   | 7         | Недостатній контроль за якістю виконання послуг              | 4         |
| Зменшення тривалості операційного циклу | 5         | Недосконалий маркетинг та реклама                            | 8         |
| Гарна репутація товариства              | 7         |                                                              |           |
| Висока мотивація персоналу              | 5         |                                                              |           |
| Зручне місце знаходження                | 5         |                                                              |           |
| <b>Разом</b>                            | <b>54</b> |                                                              | <b>30</b> |

Джерело: складено автором на підставі власних досліджень

Проведений аналіз внутрішнього середовища вказує на те, що сильними сторонами підприємства є висококваліфікований персонал, вмотивованість персоналу, сучасна матеріально-технічна база. Слабкими сторонами підприємства є недосконалий маркетинг та реклама. В цілому за результатами аналізу сильні сторони переважають над слабкими, проте варто пам'ятати, що міцність підприємства вимірюється його найслабшими позиціями.

Проведемо аналіз чинників зовнішнього середовища, які здійснюють опосередкований вплив на його діяльність. Експертним шляхом визначаємо зовнішні можливості та загрози, ймовірність настання цих подій, вплив на результати функціонування підприємства. Узагальнені результати аналізу зовнішнього середовища в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

| Можливості                                                | Зважений бал | Загрози                            | Зважений бал |
|-----------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| Розвиток галузі автосервісного обслуговування автомобілів | 26           | Російсько-українська війна         | 50           |
| Інформаційні рекламні технології                          | 20           | Зміна конкурентних переваг         | 20           |
| Розвиток цифровізації галузі автотранспортних послуг      | 36           | Розвиток послуг-замінників         | 26           |
| Зменшення закупівельних цін на запчастини                 | 12           | Зменшення рівня життя населення    | 25           |
| Зниження податкового навантаження                         | 15           | Інфляційне зростання цін           | 20           |
| Співпраця з волонтерами та партнерами                     | 40           | Зміна законодавчих актів           | 10           |
|                                                           |              | Нестабільність курсу валют         | 10           |
|                                                           |              | Зростання податкового навантаження | 10           |

|       |     | продовження табл. 2.4                        |     |
|-------|-----|----------------------------------------------|-----|
|       |     | Підвищення конкуренції                       | 10  |
|       |     | Зростання безробіття                         | 10  |
|       |     | Зростання<br>постачальників<br>автозапчастин | 10  |
| Разом | 149 |                                              | 191 |

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Проведений аналіз зовнішнього середовища за методом SWOT-аналізу свідчить про те, що зовнішні загрози значно перевищують можливості підприємства. Найбільший руйнівний вплив на діяльність підприємства має загарбницька війна з боку росії, в результаті ракетної атаки можуть виникати найбільш кризові наслідки. Високий ризик та негативний вплив на діяльність підприємства в результаті нестабільної економічної ситуації може виникнути через інфляцію, зростання цін, мобілізації висококваліфікованих спеціалістів.

Поряд із зовнішніми загрозами можна також відзначити зовнішні можливості, які допоможуть підсилити сильні сторони, а також сприяти ліквідації слабких сторін. Найбільш впливовою можливістю для розвитку є цифровізації галузі автотранспортних послуг, якої вже користується ТОВ «Мобіліс-АМ». Інноваційна комп'ютерна діагностика також має високий позитивний вплив на результативність роботи за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення трудомісткості виконання робі, зниження операційного циклу та підвищення оборотності оборотних коштів.

В результаті аналізу зовнішнього середовища ми дійшли висновку, що ймовірність реалізації зовнішніх загроз та його негативний вплив на діяльність підприємства є значно вищими (враховуючи можливі наслідки ракетної атаки) ніж ймовірність реалізації зовнішніх можливостей. Будуємо матрицю SWOT-аналізу та обґрунтуємо рекомендовану стратегію подальшого розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.9).

|                                                                                                                                                                                                  | <b>Можливості</b>                                                                                                                                              | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                  | 1.Розвиток галузі автосервісного обслуговування автомобілів<br>2.Розвиток цифровізації галузі автотранспортних послуг                                          | 1.Російсько-українська війна<br>2.Інфляційне зростання ціни<br>3.Мобілізація висококваліфікованих спеціалістів                                                                      |
| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                            | <b>«Сила і можливості»</b>                                                                                                                                     | <b>«Сила і загрози»</b>                                                                                                                                                             |
| 1.Висококваліфікований персонал<br>2.Комп'ютерна діагностика автомобілів<br>3.Зростання оборотності обігових коштів<br>4.Зменшення тривалості операційного циклу<br>5.Висока мотивація персоналу | Стратегія альтернативних варіантів сприятиме реалізації можливостей.                                                                                           | Підвищення конкуренції, війна, інфляція, зростання податкового навантаження, зміна вимог клієнтів вплинути на реалізацію стратегії. Репутація має переваги в конкурентній боротьбі. |
| <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                            | <b>«Слабкість і можливості»</b>                                                                                                                                | <b>«Слабкість і загрози»</b>                                                                                                                                                        |
| 1.Недосконалий маркетинг та реклама                                                                                                                                                              | Безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень та недостатній контроль за якістю виконання послуг може призвести до негативного опору персоналу. | Неефективна рекламна компанія не заохочує клієнтів при зміні уподобань.                                                                                                             |

Рис. 2.9. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ»

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що підприємство потрапило в поле «Сила і загрози». За результатами аналізу рекомендуємо розширювати свою мережу, виходити на нові ринкові горизонти, наявний потенціал спрямовувати на підвищення конкурентоспроможності та зміцнювати економічну безпеку підприємства.

### 2.3. Аналіз антикризового управління підприємством

Антикризовий менеджмент ТОВ «Мобіліс-АМ» в сучасних умовах спрямований на ліквідацію, уникнення та нівелювання зовнішніх загроз, посилення сильних сторін для зменшення впливу наслідків цих загроз. Антикризове управління підприємством охоплює усі напрямки діяльності та спрямований на визначення стану підприємства, формування програми антикризових заходів, проведення контролю та визначення результативності проведених заходів. Методику проведення аналізу антикризового управління підприємством продемонструємо на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Методика проведення аналізу антикризового управління

Джерело: складено на підставі [30, с. 114]

Аналіз антикризового управління ґрунтується передбачає проведення таких етапів дослідження:

- моніторинг та попереджування діагностика зовнішнього середовища;
- стрімка реакцію на ризики, проблемні питання та кризові явища;
- стресостійка та адаптивна реакція реальні та потенційні загрози;
- прийняття антикризової програми стратегічного управління, адаптація внутрішнього середовища, подолання кризи, досягнення синергетичного ефекту та зміцнення потенціалу.

Проведемо аналіз антикризового управління ТОВ «Мобіліс-АМ» за результатами фінансово-економічних показників та ключовими чинниками успіху підприємства на конкурентному ринку товарів та послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ»

| Показники                 |   | Характеристики                                                                              |   |
|---------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Організація підприємства  |   |                                                                                             |   |
| 1.Досвід                  | + | Підприємство з 2010 року                                                                    | + |
| 2.Розмір                  | + | Мале                                                                                        | + |
| 3.Фінансова сила          | + | Самофінансування                                                                            | + |
| 4.Структура управління    | + | Вище середнього                                                                             | + |
| Маркетинг                 |   |                                                                                             |   |
| 1.Ціновий сегмент         | + | Ціни роздрібні та гуртові                                                                   | + |
| 2.Комунікація             | + | Web-сайту                                                                                   | + |
| 3.Клієнти                 | + | Клієнтська база                                                                             | + |
| Виробництво               |   |                                                                                             |   |
| 1.Якість послуг           | + | Висока                                                                                      | + |
| 2.Використання матеріалів | + | Оригінальні запасні частини                                                                 | + |
| 3.Новітні технології      | + | Інноваційні засоби праці для проведення ремонтних робіт                                     | + |
| Персонал                  |   |                                                                                             |   |
| 1.Кваліфікація персоналу  | + | Чисельність працівників – 20 осіб<br>Висококваліфікований персонал<br>Ефективний менеджмент | + |
| 2.Досвід                  | + | Підвищення кваліфікації<br>Корпоративний добробут                                           | + |

продовження таблиці 2.5

| Мікросередовище                                                                        |   |   |                                                                                 |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.Комунікація<br>постачальниками,<br>конкурентами, клієнтами,<br>контактною аудиторією | 3 | + | База постійних постачальників<br>Аналіз конкурентів<br>СММ                      | + |
| 2.Комунікація<br>посередниками виконання<br>робіт та послуг                            | 3 | + | Гуртові посередники<br>Торгівельні дистриб'ютори Дилери<br>Маркетингові агенції | + |

Джерело: складено автором на підставі [31, с. 115]

Антикризовий аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» проводимо за допомогою експертної оцінки показників конкурентоспроможності за напрямками дослідження та визначаємо загальну конкурентних переваг підприємства для ліквідації, уникнення та подолання ризиків та загроз. Для визначення конкурентної сили використовуємо формулу [32]:

$$I_j = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}, \quad 2.3$$

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.

Загальна оцінка визначається за кожною конкурентною перевагою з врахуванням вагомості та рівня впливу на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ», тенденція впливу негативного чи позитивного по кожному критерію позначаємо знаками «-» «+», підсумовується розрахований зважений бал та порівнюється за 5-бальною шкалою оцінювання:

- 5 найбільший вплив;
- 4 – помірний вплив;
- 3 – посередній вплив;

- 2 – слабкий вплив;
- 1 – немає впливу.

Загальну оцінку конкурентоспроможності та можливості подолання ризиків та загроз зовнішнього середовища визначаємо за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}, \quad (2.4)$$

де  $I_{ij}$  - загальна оцінка  $j$ -го чинника.

Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку товарів та послуг [33]. Визначаємо вплив сил конкурентних чинників на успішну діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вплив сил конкурентних чинників зовнішнього середовища  
на успішну діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ»

| Сили конкурентних чинників | Показники конкурентоспроможності    | Вагомість | Рівень впливу |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------|---------------|
| Клієнти                    | Обсяг реалізації робіт та послуг    | 0,3       | +1            |
|                            | Ціна робіт та послуг                |           | -2            |
|                            | Кодекс лояльності працівників       |           | +2            |
|                            | Лояльність клієнтів                 |           | +1            |
|                            | Рівновага попиту пропозиції         |           | +1            |
|                            | Втрати від браку                    |           | -4            |
|                            | Загальна оцінка чинника             | I = 1,1   |               |
| Конкуренти                 | Конкурент в галузі                  | 0,2       | -1            |
|                            | Лідерські позиції                   |           | +1            |
|                            | Жорстка ринкова конкуренція         |           | -3            |
|                            | Еластичність попиту                 |           | +1            |
|                            | Відносна частка ринку               |           | -2            |
|                            | Вдосконалення ринку послуг та робіт |           | +1            |
|                            | Загальна оцінка чинника             | I = - 0,1 |               |
| Послуги-замінники          | Послуги-замінники                   | 0,1       | +3            |
|                            | Ціни на послуги-замінники           |           | -1            |
|                            | Попит на послуги-замінники          |           | -3            |

продовження таблиці 2.6

|                                             |                                      |           |    |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|----|
|                                             | Загальна оцінка чинника              | I = + 0,3 |    |
| Посередники та постачальники                | Карта постачальників                 | 0,2       | +1 |
|                                             | Вплив постачальників на ритмічність  |           | -1 |
|                                             | Цінова політика                      |           | +1 |
|                                             | Платоспроможність постачальників     |           | +1 |
|                                             | Використання не оригіналів           |           | -1 |
|                                             | Нові клієнти                         |           | +1 |
|                                             | Умови співпраці постачальниками      |           | +1 |
|                                             | Загальна оцінка чинника              | I = 0,2   |    |
| Входження на ринок                          | Вхідні бар'єри                       | 0,1       | +1 |
|                                             | Ринкові позиції                      |           | +1 |
|                                             | Загальна оцінка чинника              | I = 0,2   |    |
| Макросередовище та інша контактна аудиторія | Політична нестабільність             | 0,1       | -1 |
|                                             | Податкове навантаження               |           | -2 |
|                                             | Державний контроль                   |           | +1 |
|                                             | СОТ                                  |           | +1 |
|                                             | Приватна лобіювання                  |           | -2 |
|                                             | Інвестування технології              |           | +1 |
|                                             | Темпи високотехнологічного зростання |           | +1 |
|                                             | Загальна оцінка чинника              | I = - 0,2 |    |

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Визначаємо сумарний вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» формули 2.4 [32]:

$$I_k = 1,1 - 0,1 + 0,3 + 0,2 + 0,2 - 0,2 = 1,5$$

Проведений аналіз сумарного впливу сил конкуренції на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на посередній вплив аналізованих чинників. Оскільки підприємство знаходиться в позитивному діапазоні, можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» невразливе до впливу конкурентних сил зовнішнього середовища. Це свідчить про позитивну динаміку в ефективності прийняття управлінських рішень, недопущення кризових ситуацій, вжиття реактивних заходів щодо уникнення ризиків та загроз.

Зобразимо положення ТОВ «Мобіліс-АМ» згідно шкали оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства (рис. 2.11).

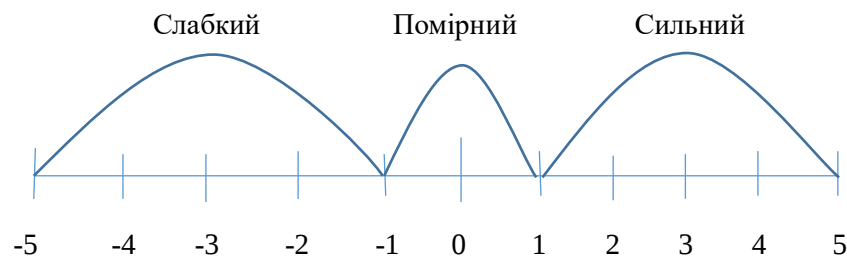


Рис. 2.11. Положення ТОВ «Мобіліс-АМ» згідно шкали оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5

Ринкове становище ТОВ «Мобіліс-АМ» згідно шкали оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства знаходиться в помірному вимірюванні, отже це свідчить про готовність підприємства за рахунок сильних сторін протистояти зовнішнім загрозам. Проведений аналіз антикризового управління показав, що ТОВ «Мобіліс-АМ» надає якісні послуги, які є конкурентоспроможними та користуються попитом у клієнтів. Крім того спостерігається тісна співпраця з посередниками, постачальниками та контактною аудиторією, що впливає на підвищення репутації та позитивного іміджу.

#### **2.4.Удосконалення системи антикризового менеджменту в сучасних умовах**

Під антикризовим розумінням варто розуміти процес запобігання та подолання наслідків кризових ситуацій на підприємстві [43]. Для підвищення ефективності антикризового управління пропонуємо використовувати для оцінки ймовірності ризику в конкретній ситуації чи бізнес-проектах об'єктивні та суб'єктивні методи дослідження. Варто наголосити, що використання

об'єктивного методу дослідження буде актуальним у разі повторення цієї події, в приблизно однакових умовах, з одним і тим же партнером.

Завдяки аналітичним інструментам статистичного аналізу можна передбачити сценарій подій. Аналітичний комплекс та система регулювання інформаційних потоків за умов автоматизації не завжди можуть вирішити весь спектр завдань, пов'язаних з аналізом ефективності діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень [44]. З метою вирішення цієї проблеми доцільно впровадити на підприємствах спеціальні аналітичні інструменти, які ґрунтуються на статистичному аналізі та дозволяють формувати антикризові заходи за запропонованими сценаріями. Використання спеціальних аналітичних інструментів дає можливість:

- здійснити оцінку сценаріїв відповідно до логіки дослідження та експертних висновків;
- забезпечити формування динамічних даних статистичного аналізу;
- генерувати результати прийняття рішень з урахуванням можливих ризиків та загроз.

Проведемо оцінку запропонованих варіантів бізнес-проектів в контексті ймовірності настання ризику та створення кризової ситуації в процесі їх впровадження. Основними етапами управління загрозами та ризиками в контексті запобігання та подолання наслідків є:

- оцінка прогнозованого значення доходу від кожного з проектів;
- визначення ймовірних значень кризового стану;
- прогнозування можливих напрямів розвитку подій;
- формування цілей та завдань антикризового управління;
- розробка програми антикризових завдань;
- контроль впроваджених антикризових заходів;
- коригування програми антикризових завдань в процесі реалізації.

ТОВ «Мобіліс-АМ» запропоновано альтернативні варіанти впровадження інноваційних продуктів. Проведемо оцінку ймовірності виникнення ризику та підвищеного впливу загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

З метою прийняття управлінського рішення розглянемо запропоновані бізнес-проекти в контексті отримання найбільшої вигоди від її реалізації, проведемо порівняння та визначимо вплив ризику на діяльність підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Експертна оцінка ймовірності досягнення максимальної вигоди від впровадження альтернативних варіантів бізнес-проектів

| Альтернативні<br>варіанти<br>бізнес-проектів | Експертна оцінка 1        |                               | Експертна оцінка 2        |                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|                                              | Ймовірність,<br>( $P_1$ ) | Дохід,<br>тис. грн. ( $x_1$ ) | Ймовірність,<br>( $P_2$ ) | Вигода,<br>тис. грн.<br>( $x_2$ ) |
| Перший                                       | 0,5                       | 410                           | 0,5                       | 210                               |
| Другий                                       | 0,9                       | 300                           | 0,1                       | 100                               |

Джерело: складено автором на підставі маркетингових досліджень

За допомогою спеціальних аналітичних інструментів, які ґрунтуються на статистичному аналізі проведемо розрахунок сподіваної вигоди для кожного варіанту, а також абсолютний та відносний рівень ризику впровадження бізнес-проектів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок сподіваної вигоди для кожного варіанту бізнес-проектів

| Експертна<br>оцінка | Ймовір-<br>ність<br>( $P_i$ ) | Дохід,<br>тис.<br>грн.<br>( $x_i$ ) | Сподівана<br>вигода, тис.<br>грн.<br>( $x_i \cdot P_i$ ) | ( $x_i - x$ )             | ( $x_i - x$ ) <sup>2</sup> | ( $x_i - x$ ) <sup>2</sup> $P_i$ |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Бізнес-проект 1     |                               |                                     |                                                          |                           |                            |                                  |
| Результат 1         | 0,5                           | 410                                 | 205                                                      | 100                       | 10000                      | 5000                             |
| Результат 2         | 0,5                           | 210                                 | 105                                                      | -100                      | 10000                      | 5000                             |
|                     |                               |                                     | 310 ( $x$ )                                              | $D=10000 \quad x^2 = 100$ |                            |                                  |
| Бізнес-проект 2     |                               |                                     |                                                          |                           |                            |                                  |
| Результат 1         | 0,9                           | 300                                 | 270                                                      | - 20                      | 400                        | 360                              |
| Результат 2         | 0,1                           | 100                                 | 10                                                       | 180                       | 32400                      | 3240                             |
|                     |                               |                                     | 280                                                      | $D=3600 \quad x^2= 60$    |                            |                                  |

Джерело: складено автором на підстав розрахунків з таблиці 2.7

За даними таблиці 2.7 бачимо, що абсолютний рівень ризику бізнес-проєкту 1 значно вищий у порівнянні бізнес-проєктом 2, що підтверджують розраховані середньоквадратичні відхилення ( $x^2$ ):

- бізнес-проєкт 1:  $x^2 = 100,0$  тис. грн;

- бізнес-проєкт 2:  $x^2 = 60$  тис. грн.

У такому випадку варто визначити коефіцієнт варіації, який характеризує відносну величину рівня ризику:

бізнес-проєкт 1:  $v = 100 / 310 * 100\% = 47,6\%$

бізнес-проєкт 2:  $v = 60 / 280 = 22,4 \%$

Проведені розрахунки свідчать про те, що бізнес-проєкт 2 є менш ризикованим ніж бізнес-проєкт 1, а тому варто прийняти управлінське рішення стосовно впровадження бізнес-проєкту 2.

З метою удосконалення системи антикризового менеджменту в сучасних умовах рекомендуємо ТОВ «Мобіліс-АМ» впроваджувати аналітичні інструменти, які ґрунтуються на статистичному аналізі. З цією метою варто використовувати економіко-математичні розрахунки для підвищення ефективності управління, зростання результативності вкладення інвестицій, розвитку потенціалу. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дає підстави рекомендувати ТОВ «Мобіліс-АМ» використовувати конкурентну стратегію, яка ґрунтується на впровадженні бенчмаркінгу або еталонного порівняння діяльності успішних підприємств, розвитку маркетингового менеджменту, інструментів залучення клієнтів, посилення лідерства на ринку товарів та послуг галузі.

## Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» створено з метою надання послуг для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. Основним видом діяльності – це технічне обслуговування, ремонт автотранспортних засобів та інші види діяльності.

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує дивізіональну організаційну структуру управління, яка сприяє оперативному реагуванню та прийнятті управлінських рішень у разі раптової ескалації подій, адаптуватися до мінливих умов, орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства, поліпшення комунікацій, розвиток креативного мислення та гнучкості сприйняття ризиків та загроз менеджерами дивізіонів (відділень).

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за допомогою методу SPACE-аналізу. В результаті аналізу підприємству рекомендовано використовувати конкурентну стратегію, яка передбачає проведення диверсифікації в частині розвитку інформаційних технологій управління, виробничих процесів та маркетингу, здійснення інноваційної політики, впровадження техніки низьких витрат при підвищеній ефективності.

За результатами аналізу SWOT-аналізу рекомендовано ТОВ «Мобіліс-АМ» розширювати свою мережу, виходити на нові ринкові горизонти, наявний потенціал спрямовувати на підвищення конкурентоспроможності та зміцнювати економічну безпеку підприємства.

Проведений аналіз сумарного впливу сил конкуренції на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на посередній вплив аналізованих чинників. Оскільки підприємство знаходиться в позитивному діапазоні, можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» невразливе до впливу конкурентних сил зовнішнього середовища. Це свідчить про позитивну динаміку в ефективності прийняття управлінських рішень, недопущення кризових ситуацій, вжиття реактивних заходів щодо уникнення ризиків та загроз.

## ВИСНОВКИ

В умовах російсько-української війни головне завдання підприємства полягає у досягненні безперебійної діяльності та забезпеченні стійкого розвитку на перспективу. Впровадження у діяльність підприємства механізму антикризового управління допомагає налаштувати та адаптувати потенціал до сучасних умов, сформувати систему ідентифікації ризиків та загроз, сприяти виявленню та усуненню локальних кризових явищ.

Антикризове управління охоплює усі етапи життєвого циклу підприємства і в залежності від фінансово-економічного стану підприємства впроваджуються антикризові заходи. В умовах невизначеності та передкризовому стані підприємства здійснюють антисипативні антикризові заходи, які спираються на прогнозуванні та передбачуваності настання події.

Превентивні антикризові заходи передбачають управління підприємством в контексті підвищення адаптивних здібностей, зміцнення безпеки діяльності та розвитку конкурентоспроможності шляхом уникнення та усунення ризиків та загроз максимально скориставшись зовнішніми можливостями. Реактивні антикризові заходи вживаються для оздоровлення підприємства та запобігання банкрутству у разі глибокого кризового стану.

Післякризовий етап життєвого циклу підприємства передбачає впровадження радикальних змін, проведення реорганізації виробництва та диверсифікації послуг та ринку, збільшення інновацій та підвищення ефективності використання потенціалу.

Антикризовому управлінню підприємством властиве акцентування уваги на інноваційному розвитку, соціальних аспектах, лідерстві та комунікаціях. Пріоритетними антикризовими заходами є досягнення стратегічних завдань, своєчасне реагування на загрози зовнішнього середовища, адаптація потенціалу для уникнення ризиків, відновлення платоспроможності та збереження робочих місць.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» створено з метою надання послуг для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. Згідно КВЕД, основний вид діяльності – це технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. У структурному аналізі надання послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2023-2024 рр. найбільша питома вага послуг припадає на технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, що становить 51%, гуртова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів – 24%.

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує дивізіональну організаційну структуру управління, що дозволяє адекватно реагувати на чинники зовнішніх викликів та ризиків, сприяє оперативному реагуванню та прийнятті важливих управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів та утриманню цінних контрактів, адаптивному прийняттю управлінських рішень.

Проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що сильними сторонами підприємства є висококваліфікований персонал, вмотивованість персоналу, сучасна матеріально-технічна база. Слабкими сторонами підприємства є недосконалий маркетинг та реклама. Найбільший руйнівний вплив на діяльність підприємства має загарбницька війна з боку росії, в результаті ракетної атаки можуть виникати найбільш кризові наслідки. Високий ризик та негативний вплив на діяльність підприємства в результаті нестабільної економічної ситуації може виникнути через інфляцію, зростання цін, мобілізації висококваліфікованих спеціалістів.

Проведений аналіз антикризового управління ТОВ «Мобіліс-АМ» за результатами фінансово-економічних показників та ключовими чинниками успіху підприємства на конкурентному ринку товарів та послуг дає підстави рекомендувати використовувати конкурентну стратегію, яка ґрунтується на впровадженні бенчмаркінгу або еталонного порівняння діяльності успішних підприємств, розвитку маркетингового менеджменту, інструментів залучення клієнтів, посилення лідерства на ринку товарів та послуг галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_2_16)
2. 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>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
3. Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* № 12 (26) 2023 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/6718/6753>
4. Назарова Л.В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. С. 281-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
5. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
6. Коренєва Н.О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, № 5/2024. С. 96-101.
7. Корсікова Н.М., Саркісян Г.О., Лева Є. Теоретичні антикризового управління підприємством. *Наукові перспективи*, № 12(30) 2022. С. 190-199. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3245/3260>
8. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(14) 2019. С. 136-140. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/25.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf)
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10–14.

10. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 914-918. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_2%286%29\\_230](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29_230)

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

12. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36%281%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__25)

13. Фединець Н. І., Саврас І. З., Фоменко О. І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. № 71, 2023. С. 69-76.

14. Артеменко Л. П.. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

15. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

16. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62), 92. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

17. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України* (Кривоноса). № 1, 2022. С. 67-81с.

18. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

19. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / укладач А. В. Лісовий. Ірпінь: УДФСУ, 2021. 234 с.

20. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

21. «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>

22. 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.

23. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С», 2017. 932 с. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf>

24. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

25. 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>

26. 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf)

27. 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>

28. 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>

29. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106>

30. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. С. 113–116.

31. 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>

32. Цвайг Х. І., Михаліцька Н.Я., Гримак А. В., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2014. 700 с.

33. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства Випуск 2/2016. *Економіка і суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf)

34. 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

35. 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](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf)

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

37. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)).

38. 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.

39. 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>

40. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21)

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

42. 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>

43. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tcalk_2019_16_10)

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