

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему: Управління процесом організаційних змін підприємства в**  
**кризових ситуаціях**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.629-03.4.19

Здобувачка: Анастасія ЮНАК

Керівник: к.е.н., доцент Наталя КОРСІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**  
Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14  
Завідувач кафедри  
менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та

публічного адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувачки вищої освіти

**ЮНАК АНАСТАСІЇ**

1. Тема роботи: «Управління процесом організаційних змін підприємства в кризових ситуаціях» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 №629-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 06.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Розділ 1. Концептуальні основи управління організаційними змінами. Кризові ситуації в діяльності підприємства. Природа, джерела та необхідність проведення змін в кризових ситуаціях. Розділ 2. Дослідження діяльності тов «укрелеваторпром» в умовах кризи. Загальна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром». Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Діагностика рівня загрози банкрутства компанії. Розділ 3 механізм реалізації організаційних змін в кризових ситуаціях. Вибір підходу і моделі управління організаційними змінами. Оцінювання ефективності запропонованих організаційних змін

5. Перелік графічного матеріалу (з точними зазначеннями обов'язкових креслень) таблиць 21, рисунків 7

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

Дата видачі завдання 11.02.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з науково-дослідницької практики	11.03-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05-.07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06-04.06.24	виконано
14	Передача роботи декану факультету для отримання дозволу на захист		виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06-10.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.06-22.06.24	виконано

Керівник \_\_\_\_\_ Наталя КОРСІКОВА.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Анастасія ЮНАК.

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник Юнак Анастасія Іванівна \_\_\_\_\_ (підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** тим, що кризові ситуації в діяльності підприємства завжди є викликом, який потребує негайних та обґрунтованих дій для подолання. Зміни в кризових умовах стають не лише необхідністю, але і запорукою виживання та подальшого розвитку компанії. Таким чином, розуміння природи кризових ситуацій, їх джерел і необхідність проведення змін у цих умовах стає важливим аспектом стратегічного управління підприємством.

У першому розділі «Концептуальні основи управління організаційними змінами» проведено аналіз природи та джерел кризових ситуацій у діяльності підприємства, необхідність проведення змін в кризових ситуаціях.

У другому розділі «Дослідження діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» проведено аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ "Укрелеваторпром" та діагностика рівня загрози банкрутства компанії для виявлення потенційних проблемних сфер.

У третьому розділі «Механізми реалізації організаційних змін в кризових ситуаціях» обґрунтовано вибір оптимального підходу та моделі управління організаційними змінами для ефективного подолання кризових ситуацій; надано оцінку ефективності запропонованих організаційних змін та їх впливу на діяльність підприємства.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 77 сторінок, таблиць 21, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 49 найменування.

Ключові слова: кризові ситуації, діяльність підприємства, виробничо-господарська діяльність, модель управління організаційними змінами.

## SUMMARY

**The topicality of the topic** is due to the fact that crisis situations in the company's activities are always a challenge that requires immediate and justified actions to overcome. Changes in crisis conditions become not only a necessity, but

also a guarantee of survival and further development of the company. Thus, understanding the nature of crisis situations, their sources and the need for changes in these conditions becomes an important aspect of strategic management of the enterprise.

In the first chapter, "Conceptual foundations of organizational change management", an analysis of the nature and sources of crisis situations in the enterprise's activities, the need for changes in crisis situations, was carried out.

In the second chapter "Research of the activity of Ukrelevatorprom LLC" the analysis of the main indicators of the production and economic activity of "Ukrelevatorprom" LLC and the diagnosis of the level of the threat of bankruptcy of the company were carried out to identify potential problem areas.

In the third chapter "Mechanisms of implementation of organizational changes in crisis situations" the choice of the optimal approach and management model of organizational changes for effective overcoming of crisis situations is substantiated; an assessment of the effectiveness of the proposed organizational changes and their impact on the enterprise's activities is provided.

**The bachelor's thesis contains** 77 pages, 21 tables, 7 figures. The list of references includes 49 titles.

Keywords: crisis situations, enterprise activity, production and economic activity, organizational change management model.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ.....	9
1.1. Кризові ситуації в діяльності підприємства .....	9
1.2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в кризових ситуаціях..	19
Висновки джо розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»В УМОВАХ КРИЗИ.....	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром».....	31
2.2. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.....	36
2.3. Діагностика рівня загрози банкрутства компанії .....	45
Висновки до розділу 2 .....	52
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	54
3.1. Вибір підходу і моделі управління організаційними змінами .....	54
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих організаційних змін .....	64
Висновки до 3 розділу .....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що кризові ситуації в діяльності підприємства завжди є викликом, який потребує негайних та обґрунтованих дій для подолання. Зміни в кризових умовах стають не лише необхідністю, але і запорукою виживання та подальшого розвитку компанії. Таким чином, розуміння природи кризових ситуацій, їх джерел і необхідність проведення змін у цих умовах стає важливим аспектом стратегічного управління підприємством.

**Метою даного дослідження** є аналіз кризових ситуацій в діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо реалізації організаційних змін, спрямованих на подолання цих викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані та вирішені такі завдання:

- проведено аналіз природи та джерел кризових ситуацій у діяльності підприємства, необхідність проведення змін в кризових ситуаціях;
- проведено аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ "Укрелеваторпром" та діагностика рівня загрози банкрутства компанії для виявлення потенційних проблемних сфер;
- обґрунтовано вибір оптимального підходу та моделі управління організаційними змінами для ефективного подолання кризових ситуацій;
- надано оцінку ефективності запропонованих організаційних змін та їх впливу на діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є система управління підприємством в умовах кризи.

**Предметом дослідження** є процес управління організаційними змінами в умовах кризових ситуацій на підприємстві.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення управління якістю, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як

загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності, складу та структури процесу управління якістю), метод прогнозування (для виявлення стану хлібопекарської галузі в Україні), використано системний підхід (для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Укрелеваторпром» результатів виробничо-господарської діяльності), статистичний метод (при обробці та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень).

**Інформаційно-нормативною базою** є матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень, звітність ТОВ «Укрелеваторпром», Internet.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів визначається у запропонованих рекомендаціях з використання сучасних інструментів і методів управління якістю на підприємстві. Результати проведеного дослідження дадуть змогу підприємствам використати на практиці інструменти управління якістю.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на Науковій конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, ОНТУ, 26-29 березня 2024 р.) Юнак А.І. «Управління процесом організаційних змін підприємства в кризових ситуаціях».

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

### 1.1. Кризові ситуації в діяльності підприємства

Мікроекономічне планування та прогнозування можуть стати ефективними інструментами для підприємств у управлінні ризиками та уникненні кризових ситуацій. Аналіз фінансово-економічних показників дозволяє розпізнати сигнали небезпеки та вчасно реагувати на них.

Наприклад, вживання методик діагностики кризового стану, таких як аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо, дозволяє визначити проблемні сфери та розробити стратегії виходу з кризової ситуації.

Крім того, управління кризовими ситуаціями передбачає не лише реагування на них, а й планування заздалегідь. Це означає створення резервів, розвиток альтернативних стратегій та пошук нових можливостей для розвитку бізнесу [46].

Вирішення кризи часто потребує радикальних змін у стратегії та моделі бізнес-процесів. Це може включати перегляд продуктової лінійки, пошук нових ринків збуту, зміну організаційної структури тощо. Гнучкість та готовність до змін стають ключовими факторами успіху в умовах постійної конкуренції та економічної нестабільності.

Оскільки система раннього попередження та реагування на кризові ситуації на підприємствах стає дедалі важливішою, вивчення різних точок зору вчених на поняття "криза" має велике значення. Багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, звертають увагу на цю проблему. Слово "криза" походить від грецького "crisis", що має значення "переломний момент", "рішення питання". Різні словники надають різноманітні тлумачення цього поняття, такі як різке відхилення від звичайного стану речей, кризовий момент із негативними наслідками, загострення протиріч, інші небезпечні стани.

Негативний вплив загроз на діяльність підприємства може серйозно завдати шкоди його функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. Наприклад, непередбачені чинники, такі як економічна нестабільність, політична нестабільність, зміни в законодавстві або технологічні зрушення, можуть спричинити значні труднощі для підприємства.

Невчасна реакція на існуючі загрози або прийняття імпульсивних рішень менеджерами може призвести до катастрофічних наслідків, таких як втрата ринкової позиції, збитки, недовіра споживачів та інвесторів, а навіть припинення діяльності.

Отже, для успішного функціонування підприємства в умовах непевності та змін на ринку і економіці важливо мати систему раннього виявлення та аналізу потенційних загроз. Підприємствам необхідно бути готовими пристосовуватися до мінливих умов, шляхом постійного моніторингу ринку, аналізу трендів та використання передових стратегій прогнозування.

Це означає розвиток гнучких стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у середовищі, а також розробку адаптивних бізнес-моделей, що дозволяють ефективно функціонувати навіть в умовах невизначеності. Крім того, важливо створювати культуру ризику та інновацій, що сприяє постійному вдосконаленню та пошуку нових можливостей у будь-яких умовах.

Різниця між поняттями "криза" та "загрози" може бути визначена через їх відмінності у часі та природі дій, необхідних для їх вирішення. "Криза" є ситуацією, яка виникає *post factum*, тобто після того, як проблема вже виникла, і для виправлення неї зазвичай потрібні значні ресурси та зусилля. З іншого боку, "загроза" є ситуацією, що виникає *ante factum*, тобто перед тим, як проблема виникне, і для запобігання можливої шкоди також потрібні значні ресурси.

Хоча "криза" і "загроза" мають різний характер та часову складову, у них є спільні наслідки, які виявляються під час їх вирішення. Основні наслідки включають матеріальну, фінансову та моральну шкоду [3].

Матеріальна шкода може включати втрату ресурсів у вигляді матеріалів, обладнання, виробничих потужностей тощо. Фінансова шкода може виявитися в недоотриманні доходу, зниженні рентабельності підприємства, понесенні додаткових витрат на відновлення або компенсацію збитків. Моральна шкода включає погіршення іміджу чи репутації підприємства, втрату довіри споживачів та інвесторів.

Отже, важливо розрізнати між "кризою" і "загрозою" для ефективного управління ризиками та забезпечення стабільності підприємства. Коригуючі дії зазвичай виконуються під час кризових ситуацій, тоді як превентивні дії спрямовані на запобігання можливих загроз до їх виникнення.

У наукових джерелах розглядаються різні класифікації загроз та криз на підприємствах. Більшість науковців розділяє загрози на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні загрози не пов'язані безпосередньо з діяльністю самого підприємства, а залежать від різних факторів, таких як тенденції макроекономічного розвитку, стан світової економіки, конкурентне середовище, політична ситуація в країні та інші. Ці загрози можуть включати економічні кризи, зміни в законодавстві, зростання конкуренції на ринку тощо.

Внутрішні загрози, натомість, пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства і можуть виникати через неефективне управління, проблеми в організації виробництва, недостатню увагу до інновацій та залучення інвестицій, технологічні або виробничі проблеми, внутрішні конфлікти, недоліки в маркетинговій стратегії тощо.

Ці дві категорії загроз можуть мати серйозний вплив на діяльність підприємства та спричиняти виникнення кризових ситуацій. Тому важливо, щоб підприємства були готові до вирішення як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, розробляючи відповідні стратегії протидії та управління ризиками.

Класифікація кризових ситуацій на підприємствах за сферою їх виникнення є важливим інструментом для розуміння та управління різними

асpekтами кризових явищ. Зазначені вчені виокремили декілька типів криз, які можуть виникати у різних сферах діяльності підприємства.

Основні типи криз, визначені Маслаком, Гром'яком, Митроффом та Анагно, включають економічні, фінансові, виробничі, організаційні, технологічні, психологічні, кадрові, інформаційні та інші. Кожен з цих типів криз може мати свої унікальні причини та наслідки, вимагаючи відповідних стратегій управління та вирішення.

Таблиця 1.1

Зовнішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах

№ з/п	Група загроз	Зовнішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах
1	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження рівня реальних доходів населення;</li> <li>– зростання безробіття;</li> <li>– погіршення криміногенної ситуації;</li> <li>– негативні демографічні тенденції</li> </ul>
2	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень інфляції;</li> <li>– нестабільність податкової системи;</li> <li>– неправомірні втрати від угод із контрагентами;</li> <li>– корупція, необґрунтований продаж прав на державні ресурси;</li> <li>– нестабільність фінансового та валютного ринків;</li> <li>– складність залучення інвестиційних ресурсів</li> </ul>
3	Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження ємності внутрішнього ринку;</li> <li>– посилення монополізації на ринку;</li> <li>– спад ринкової кон'юнктури;</li> <li>– інтернаціоналізація світового господарства, відкритість і залежність національної економіки;</li> <li>– зростання пропозиції товарів-субститутів (тобто товарів, які відрізняються застосовуваною технологією, невисокою ціною, але мають аналогічне призначення)</li> </ul>
4	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розрив контракту через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент;</li> <li>– трансферт, пов'язаний із можливими обмеженнями на конвертування будь-якої валюти</li> </ul>
5	Законодавчі (юридичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільність регулюючого законодавства;</li> <li>– зміна податкового законодавства, тобто прийняття законів, що стосуються окремих активів: обороту земельних ресурсів, акцизів і мит тощо;</li> <li>– видання актів органами державної влади</li> </ul>
6	Форс-мажорні обставини	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стихійні лиха (землетруси, повені і т. д.);</li> <li>– явища суспільного життя (страйки, епідемії і т. д.);</li> <li>– військові дії і цивільні заворушення, у результаті яких підприємницькі фірми можуть понести великі збитки і навіть збанкрутувати</li> </ul>

Джерело: [2]

Систематизуючи ці дослідження, можна розглянути кризові ситуації на підприємствах в різних сферах діяльності:

1. Фінансові кризи виникають внаслідок фінансових проблем, таких як недостатність ліквідності, великі борги, недофінансування проектів тощо.

2. Операційні (виробничі) кризи пов'язані з проблемами у виробничому процесі, такими як неефективність виробництва, проблеми з якістю продукції, порушення технологічного процесу тощо.

3. Маркетингові кризи виникають через проблеми у маркетинговій стратегії, такі як втрата ринкової позиції, низький попит на продукцію, неефективна реклама тощо.

4. Соціальні кризи включають проблеми з персоналом, внутрішні конфлікти, протести працівників, порушення корпоративної культури тощо.

5. Інформаційні кризи пов'язані з витоками інформації, кібератаками, негативною публічністю тощо.

6. Кадрові кризи виникають через проблеми з управлінням персоналом, недоліки в системі набору кадрів, конфлікти між працівниками тощо.

7. Техніко-технологічні кризи пов'язані з проблемами в обладнанні, технологічних недоліках, неефективному використанні технологій тощо.

8. Організаційно-управлінські кризи включають проблеми з управлінням, стратегічним плануванням, недоліки в організаційній структурі тощо.

Кожен з цих типів криз може вимагати відповідних стратегій управління та вирішення, оскільки кожна ситуація є унікальною та вимагає індивідуального підходу.

Антикризовий менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та загроз. Ця стратегія включає комплекс послідовних заходів, спрямованих на виявлення, попередження, пом'якшення та подолання кризових ситуацій.

По-перше, антикризовий менеджмент передбачає систематичне виявлення потенційних кризових ситуацій. Це може включати аналіз

економічних та ринкових тенденцій, оцінку ризиків, моніторинг змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесів підприємства.

По-друге, стратегія антикризового менеджменту передбачає своєчасне попередження кризових ситуацій. Це може включати розробку імовірних сценаріїв розвитку подій, розробку планів дій у разі загрози, а також розробку стратегій з реагування на негативні події.

По-третє, антикризовий менеджмент спрямований на пом'якшення наслідків кризових ситуацій. Це може включати прийняття швидких та ефективних рішень у кризовій ситуації, мінімізацію втрат та ризиків, а також залучення додаткових ресурсів для подолання кризової ситуації.

Нарешті, стратегія антикризового менеджменту передбачає повне подолання різного виду кризи. Це означає прийняття всіх необхідних заходів для відновлення нормального функціонування підприємства, відновлення довіри споживачів та інвесторів, а також підготовку до подібних ситуацій у майбутньому[5].

Отже, антикризовий менеджмент є важливою складовою успішного управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. Ця стратегія допомагає підприємству ефективно реагувати на негативні події та забезпечує йому стійкість у складних умовах бізнесу.

Таблиця 1.2

#### Класифікація внутрішніх загроз виникнення кризових ситуацій на підприємствах

Вид кризової ситуації	Внутрішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неефективний фінансовий менеджмент;</li> <li>– погане управління витратами виробництва;</li> <li>– зниження ліквідності активів підприємства;</li> <li>– зростання заборгованості за кредитами;</li> <li>– недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності</li> </ul>
Операційна (виробнича)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застарілі і зношені основні фонди;</li> <li>– низька продуктивність праці;</li> <li>– високі матеріальні та енергетичні витрати;</li> <li>– незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу</li> </ul>
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень комерційного ризику;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатнє знання кон'юнктури ринку;</li> <li>– зниження рівня оновлення асортиментних груп продукції підприємства</li> </ul>
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перевантаженість об'єктами соціальної сфери;</li> <li>– конфліктність між різними підрозділами та всередині апарату</li> </ul>
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформація не відображає змін, що відбуваються на ринку, недостовірно відображає стан справ у самій організації;</li> <li>– відсутність надійного захисту інформаційних систем та засобів обробки інформації на підприємстві.</li> </ul>
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестача кваліфікованих кадрів на підприємстві;</li> <li>– психологічна напруженість колективу;</li> <li>– неналежне збереження комерційної таємниці</li> </ul>
Техніко-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застарілість обладнання і технологій;</li> <li>– недостатня захищеність цехів, будівель та інших приміщень підприємства;</li> <li>– екологічні чинники впливу (природні катастрофи);</li> <li>– рівень науково-технічного прогресу</li> </ul>
Організаційноуправлінська	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність гнучкості в управлінні;</li> <li>– недосконалість організаційної структури управління і структури апарату управління;</li> <li>– неефективний розподіл обов'язків, прав, повноважень і відповідальності між рівнями управління</li> </ul>

*Джерело: [9]*

У залежності від галузі економіки існують різноманітні заходи антикризового характеру для реагування на зовнішні загрози кризових ситуацій на підприємствах:

1) У сфері послуг:

- державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу;
- зменшення цін на послуги;
- підвищення кваліфікації персоналу через додаткове навчання;
- стимулювання попиту на послуги певних видів;
- зміна графіку роботи;
- підтримка нових форм бізнесу, таких як сімейні підприємства.

2) У банківській сфері:

- державна підтримка та реструктуризація банківської системи;
- введення нових послуг та продуктів;
- зменшення персоналу;
- позбавлення ліцензії.

## 3) У будівельній галузі:

- масштабне кредитування;
- стимулювання зростання замовлень;
- прискорення процесу забудови.

## 4) У сфері роздрібної торгівлі:

- активна реклама та маркетинг;
- зменшення персоналу;
- оптимізація асортименту товарів.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та усунення можливих загроз кризового стану. Цей процес передбачає постійний моніторинг та аналіз ризиків, що можуть виникнути в діяльності компанії. Ретельне виявлення небезпек дозволяє не лише запобігти можливим кризовим ситуаціям, але й уникнути потенційних збитків та втрат у майбутньому[5].

Антикризовий менеджмент виступає ключовим інструментом у забезпеченні економічної та фінансової стабільності підприємства. Його ефективно впровадження дозволяє підприємству не лише зберегти наявні ресурси, але й забезпечити їхнє подальше зростання та розвиток.

Таблиця 1.3

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

Вид кризової ситуації	Заходи реагування
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення вартості середньомісячного чеку;</li> <li>– збільшення кількості звітів із безготівкових активів та максимізація вартості цих активів;</li> <li>– забезпечення обґрунтованого нормування витрат;</li> <li>– додатковий аналіз, моніторинг та контроль над дебіторською заборгованістю;</li> <li>– удосконалення процесу планування та прогнозування фінансових надходжень;</li> <li>– використання альтернативних джерел фінансування (факторинг, лізинг)</li> </ul>
Операційна (виробнича)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перевірка та підвищення якості роботи підрозділів;</li> <li>– додатковий моніторинг та контроль над процесом виробництва;</li> <li>– зменшення обсягів незавершеного виробництва;</li> <li>– прискорення реалізації готової продукції;</li> </ul>

Продовження таблиці 1.3

	– автоматизація прац
Маркетингова	– визначення та вдосконалення каналів зв'язку для кожної аудиторії; – попереднє планування та переміщення виділених коштів на майбутні часові рамки; – збільшення уваги на угоди/акції/пропозиції
Соціальна	– зниження соціально-психологічної напруженості в колективі; – профілактика і ліквідація конфліктів
Інформаційна	– розширення доступності інформації; – оцінка та перевірка каналів зв'язку та джерел інформації; – оновлення інформаційних систем та технологій
Кадрова	– оцінка кадрів підприємства і збереження ядра кадрового потенціалу; – формування команди менеджерів, здатних працювати і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства
Техніко-технологічна	– оновлення застарілого обладнання; – залучення нових технологій; – зміна технології «виробництва», тобто технології роботи компанії; – зміна цілей персоналу та лідерів підприємства як системоутворюючого фактора
Організаційно-управлінська	– зміна управлінського складника підприємства; – оновлення складу персоналу (залучення нових робітників, що розділяють цінності та цілі підприємства)

*Джерело: [9]*

У ситуаціях непередбачуваності, коли кожен день приносить нові виклики, власники бізнесу стикаються зі складним завданням забезпечення виживання своїх компаній. Більшість цих викликів мають негативний вплив на діяльність підприємства, і в таких умовах головним пріоритетом стає збереження функціонування та здатність компанії протистояти кризі.

Для досягнення цієї мети необхідно мати достатній запас міцності та розробити ефективну стратегію антикризового управління. Одним з ключових аспектів такої стратегії є процедури відновлення фінансово-господарської діяльності. Це може включати перегляд фінансових зобов'язань, переговори з кредиторами, реструктуризацію боргів та розробку плану дій для відновлення фінансової стабільності [3].

Пошук способів управління боргами також може виявитися критичним у контексті антикризового управління. Це може включати перегляд умов кредитних угод, пошук нових джерел фінансування або навіть укладення угод з кредиторами про відстрочку платежів чи реструктуризацію боргів.

Головна мета антикризового менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити виживання компанії в умовах кризи та забезпечити їй певний рівень стабільності та стійкості навіть у надзвичайно нестабільних умовах та при негативному впливі зовнішніх факторів.

Конкретні дії антикризового менеджменту можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації та потреб компанії, проте загальний підхід передбачає активне управління фінансами, пошук нових можливостей та стратегічне планування для забезпечення стійкості та виживання в умовах кризи.

Метою антикризових програм та діагностик є збереження компанії в активному ринковому просторі. Це означає, що головним фокусом є не порятунок майнових активів власника або продовження дії соціальних зобов'язань, а забезпечення стійкості та життєздатності підприємства в умовах кризи [6].

До методів антикризового управління можна віднести цілий комплекс інструментів, що охоплюють різноманітні заходи від попередньої діагностики кризової ситуації до методів усунення її наслідків та подолання. У контексті кризи важливо встановлення нових цілей, перегляд критеріїв оцінки, переосмислення підходів до прийняття рішень та їх реалізації, а також оптимізація використання наявних ресурсів та зосередження на ключових аспектах.

Впровадження антикризових рішень у керівництво компанією, зазвичай, є тимчасовим заходом, але деякі з них можуть залишитися на системному рівні, сприяючи запобіганню повторного виникнення кризових ситуацій. Таким чином, антикризове управління вимагає не лише реагування на поточні проблеми, а й розвитку стратегій та механізмів для майбутнього запобігання кризовим ситуаціям.

## **1.2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в кризових ситуаціях**

Розвиток і зміни - це не просто неодмінні атрибути життя, вони є основними каталізаторами прогресу, що пронизують не лише суспільне буття, але й функціонування організацій. Незалежно від того, чи свідомо ми це сприймаємо, усі аспекти нашого життя піддаються постійним змінам та еволюції. Коли мова йде про організації - чи то соціально-економічні, чи виробничі - дві основні мети виступають на передній план: зберегти стабільність, забезпечити функціональну ефективність та пережити, і в той же час - зростати, розвиватися, адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Таким чином, вся організація завжди перебуває у динамічному балансі між процесами стабільності та змін. Сучасність вносить свої корективи у парадигму управління організаціями: вже не досить просто стережеться та забезпечувати найбільшу можливу стійкість, тепер акцент робиться на розвитку, як засобі забезпечення стійкості.

Організації ніколи не залишаються незмінними. Вони постійно еволюціонують і адаптуються до нових умов та викликів. Причини змін можуть бути різноманітними: від внутрішніх реформ і стратегічних перетворень до зовнішніх та економічних чинників, що вимагають реакції.

Нові тенденції, технологічні інновації, зміни в законодавстві та попиті споживачів - все це впливає на функціонування організацій. Зміни можуть стосуватися якісного та кількісного складу персоналу, процесів виробництва та управління, так і стратегічних партнерств та цілей компанії.

У такому динамічному середовищі організації повинні бути готові до постійного адаптування та вдосконалення. Тільки ті, хто вміє швидко реагувати на зміни і навіть використовувати їх як можливості для розвитку, зможуть залишатися конкурентоспроможними.

Неважливо, чи є зміни запланованими чи вони виникають несподівано - вони завжди супроводжуються наслідками. Реакція працівників на ці зміни

може бути різною: від підтримки і сприйняття позитивно до відкидання і опору. Такий процес змін стає не лише випробуванням для лідерів, але і можливістю для розвитку організації в цілому [15].

Не можна недооцінювати важливість навіть малих змін, які відбуваються в організації. Ці "дрібнички" можуть включати зміни у робочих процедурах, організації робочого простору, розподілі відповідальностей та навіть у найменших деталях, таких як назви посад. Навіть якщо ці зміни не є критичними для загального функціонування організації, вони можуть мати значення для конкретних працівників.

Ефективність організації визначається великою мірою діями окремих осіб, керівництво не може ігнорувати їхні можливі реакції на зміни. Важливо враховувати потреби, інтереси та перспективи всіх учасників процесу, а не лише фокусуватися на глобальних стратегіях та планах розвитку. Тільки таким чином можна забезпечити підтримку працівників та максимально використовувати їхній потенціал для досягнення спільних цілей.

Коли ми говоримо про зміни в організації, маємо на увазі рішення керівника змінити різні аспекти внутрішнього життя організації: структуру, завдання, технології та людський фактор. Приймаючи такі рішення, керівництво може діяти у двох основних напрямках: бути проактивним або реактивним, тобто самостійно виявляти активність або реагувати на вимоги ситуації.

Реактивні зміни зазвичай приймаються для виправлення помилок, виявлених системою контролю. Це типова ситуація, коли дії виконуються відповідно до виявлених проблем. З іншого боку, проактивні дії полягають у прийнятті заходів відповідно до можливостей, що надає навколишнє середовище, навіть якщо сама проблема ще не виникла. Вони спрямовані на попередження проблем та створення умов для подальшого успіху організації.

Таким чином, важливо не лише реагувати на внутрішні та зовнішні фактори, які вимагають змін, але й активно шукати можливості для покращення та розвитку. Збалансоване поєднання реактивних та проактивних заходів

допомагає організації пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та досягати успіху в динамічному світі бізнесу [10].

В цілому, зміни є невід'ємною частиною життя для будь-якої організації. Зазвичай, зміни, які виникають внаслідок обставин, можуть призвести до ризику і збитків, і вимагають радикальних трансформацій. Як правильно відзначив Пітер Друкер, головною метою менеджменту у XXI столітті є перетворення організацій у "лідерів змін". Такий "лідер змін" розглядає кожну нововведення як можливість, яку можна використати на користь організації. Він систематично шукає зміни, які можуть бути вигідними для компанії та знає, як зробити їх максимально ефективними для її внутрішньої та зовнішньої діяльності.

Зміна в організації - це поступовий або ступінчастий процес переходу на новий рівень за допомогою існуючих ідей та концепцій. Відповідно до тлумачного словника Вебстера, "змінити" означає змінити або зрадити чому-небудь інше положення або напрямом, внести зрушення, модифікувати, трансформувати, замінити або перевести в іншу якість [15].

Зміна в організації може включати різноманітні аспекти, такі як структурні зміни, перегляд бізнес-процесів, впровадження нових технологій, зміна корпоративної культури та інші ініціативи. Вона може бути ініційована внутрішніми чи зовнішніми факторами і може бути керована або відбуватися спонтанно.

Незалежно від причин і форм зміни, вона часто вимагає адаптації та відкритості від учасників організації. Вона може бути сприйнята як можливість для розвитку та покращення, або як виклик, який потребує реакції та адаптації. У будь-якому випадку, зміна є необхідною складовою для розвитку та виживання будь-якої організації в сучасному конкурентному середовищі.

У вузькому розумінні, зміни відносяться до переходу будь-якої системи з одного стану в інший, до процесу трансформації та оновлення. Якщо ми говоримо про організацію, тоді ми можемо говорити про організаційні зміни.

Феномен "організаційних змін" базується на двох основних поняттях: організація та зміни.

Організаційні зміни включають в себе будь-які трансформації або перетворення, які відбуваються в організаційній структурі, процесах, культурі, стратегії або функціях. Це може охоплювати впровадження нових технологій, реорганізацію відділів, зміни в управлінській практиці або навіть культурний революційний процес. Організаційні зміни можуть бути ініційовані внутрішніми або зовнішніми факторами, і вони можуть бути стратегічно сплановані або відбуватися спонтанно відповідно до поточних потреб та обставин. Ці зміни можуть мати великий вплив на організацію, включаючи її стабільність, ефективність та спроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак, організаційні зміни також можуть створювати виклики та опір у середині організації, тому важливо проводити їх уважно, з урахуванням потреб та інтересів всіх зацікавлених сторін (рис. 1.1).

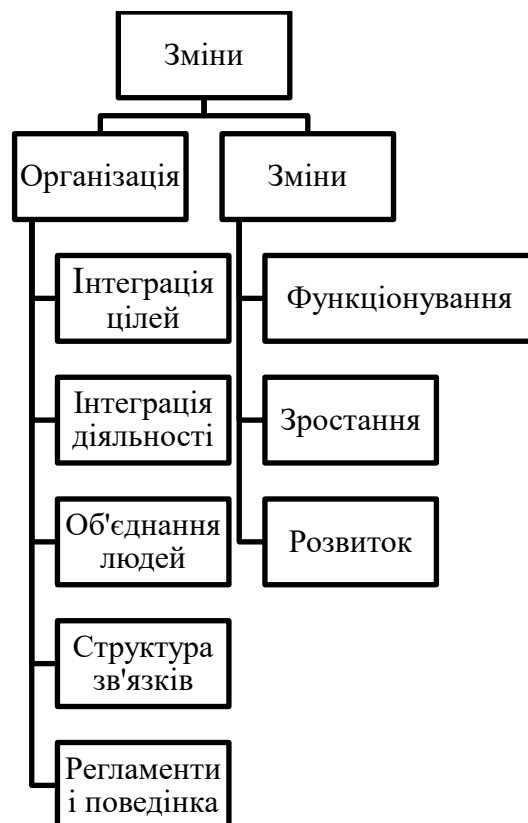


Рис. 1.1. Компоненти організаційних змін

Джерело: [3]

Згідно з поглядами О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, організаційні зміни охоплюють сукупність трансформацій в організації, які призводять до впровадження нововведень. Ці зміни можуть відбуватися у різних напрямках[10]:

1. Зміна цілей організації, тобто перегляд стратегічних цілей та пріоритетів, що спрямовані на досягнення мети.

2. Зміна структури, яка включає розподіл повноважень, відповідальності та підрозділів у організації, що може включати формування або реорганізацію відділів, служб, комітетів та інших структурних підрозділів.

3. Зміна техніки, технологічних процесів та конструкцій виробів, що передбачає впровадження нових технологій або модернізацію існуючих процесів.

4. Модифікація можливостей або поведінки працівників, таких як підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп та процеси оцінювання роботи.

5. Зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю, які охоплюють стратегії управління, процеси прийняття рішень, контроль та організаційні структури.

Ці напрямки організаційних змін визначають спектр можливих трансформацій, які можуть відбутися в організації з метою покращення її ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з поглядами Г. Широкової, існують кілька підходів до розуміння поняття "організаційні зміни":

1. Зміни в організації означають перетворення у тому, як організація працює, хто її працівники і лідери, яку форму вона приймає і як розподіляє свої ресурси. Цей підхід акцентує на загальній перетвореності організації в цілому.

2. Зміни розглядаються як емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості або стані окремого організаційного елемента протягом певного часу. Це може бути робота конкретного працівника або робочої групи,

організаційна стратегія, програма, продукція чи організація в цілому. Цей підхід акцентує на конкретних змінах, які відбуваються у межах організації.

3. Організаційні зміни розглядаються як перетворення організації між двома моментами часу. Цей підхід визначає зміни як процес, що відбувається з часом і порівнює стан організації на різних етапах її розвитку.

Кожен з цих підходів відображає різні аспекти організаційних змін і може використовуватися для аналізу, розуміння та управління змінами в організації.

Отже, перші два визначення акцентують увагу на змісті змін, тобто на тому, що саме зазнало трансформації у рамках організації. Вони допомагають визначити конкретні аспекти або елементи, які відбулися зміни. З іншого боку, третє визначення зосереджується на процесі реалізації цих змін, тобто на тому, як саме ці трансформації відбувалися з часом.

Відрізняючи дві складові організаційних змін - зміст і процес - ми можемо краще розуміти природу змін в організації та їх вплив на діяльність та структуру організації. Розглядаючи обидва аспекти, ми можемо здійснити більш глибокий аналіз та ефективно керувати змінами, враховуючи як їх характер, так і способи їх реалізації.

Змістовний аналіз допомагає нам зрозуміти, які конкретні аспекти організації зазнали змін, під час вивчення певного проміжку часу. Це дозволяє нам визначити, наприклад, які аспекти структури, стратегії або культури організації були змінені або модифіковані.

З іншого боку, процесний аналіз допомагає нам зрозуміти, як саме ці зміни були впроваджені та реалізовані в організації. Це може включати дослідження методів, процедур, комунікаційних стратегій та інших аспектів, що використовуються для впровадження змін.

Визначення Річарда Дафта, яке підкреслює опанування компанією нових ідей або моделей поведінки, вдалий опис змін, оскільки воно враховує як змістовні, так і процесні аспекти. Це означає, що не лише самі зміни важливі, а й способи їх впровадження та прийняття в організації.

Організаційні зміни є комплексним поняттям, яке враховує різні аспекти трансформації організації або її окремих елементів. Головними аспектами цього поняття є:

1. Перехід у новий стан: Організаційні зміни передбачають перехід організації або її елементів з одного стану в інший. Цей перехід може бути спричинений змінами внутрішнього середовища організації (наприклад, зміни в стратегії, культурі, структурі) або зовнішнього середовища (наприклад, зміни в ринкових умовах, технологіях, законодавстві).

2. Темпи змін: Організаційні зміни можуть відбуватися з різною швидкістю та інтенсивністю. Деякі зміни можуть бути поступовими та еволюційними, тоді як інші можуть бути раптовими та революційними.

3. Досягнення цілей розвитку: Основною метою організаційних змін є досягнення цілей розвитку, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Ці цілі можуть включати покращення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості, підвищення задоволеності клієнтів та співробітників тощо.

Впровадження нововведень в діяльність є ключовим аспектом будь-яких організаційних змін. Нововведення може бути різного рівня складності, від невеликих покращень до стратегічних перетворень, і вони всі спрямовані на забезпечення виживання та розвитку організації.

Процес нововведення включає в себе розробку та впровадження нових ідей, концепцій або технологій у діяльність організації. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, впровадження ефективніших процесів виробництва чи управління, або навіть зміни в організаційній культурі та структурі [7].

Нововведення допомагають організації адаптуватися до змін у її оточенні, відповідати на зміни вимог ринку та споживачів, а також підвищувати її конкурентоспроможність. Вони також можуть стимулювати розвиток та збільшення ефективності організації, що допомагає їй виживати та процвітати у довгостроковій перспективі.

Зміни в організації часто призводять до впровадження нововведень, які можуть охоплювати різні аспекти діяльності:

1. Оцінка та зміна мети організації: Зміни в організації можуть вимагати переоцінки та переформулювання цілей, які вона переслідує. Це може бути відповідь на зміни у внутрішньому середовищі організації або на зовнішні фактори, такі як зміни в ринкових умовах або вимогах клієнтів.

2. Зміна структури: Зміни в організації часто ведуть до перегляду її структури та розподілу повноважень між підрозділами, відділами та працівниками. Це може включати зміну організаційної ієрархії, введення нових підрозділів або функціональних обов'язків

3. Зміна техніки та технологічних процесів: Зміни в організації можуть вимагати оновлення технічного обладнання, впровадження нових технологій або модифікацію виробничих процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

4. Модифікація поведінки працівників: Зміни в організації можуть також вимагати зміни поведінки та компетенцій працівників. Це може включати навчання персоналу новим навичкам, зміну вимог до виконання завдань або створення нових команд та робочих груп.

5. Зміна організаційної виробничо-господарської діяльності: Це може включати перегляд стратегії виробництва, пошуку нових ринків збуту, впровадження нових методів управління запасами або логістики, а також модернізацію виробничих процесів для забезпечення більшої ефективності та якості продукції.

Усі ці зміни можуть впливати на різні аспекти діяльності організації та вимагати впровадження нововведень для успішного їх реалізації [12].

Періодична оцінка та модифікація мети є важливими елементами стратегічного управління організацією:

1. Адаптація до змін зовнішнього середовища: Зміни у світі, такі як технологічний прогрес, зміни в ринкових умовах та законодавстві, можуть вимагати перегляду стратегії організації та її мети. Періодична оцінка цих змін і

адаптація мети дозволяють організації залишатися конкурентоспроможною та реагувати на виклики змінюючогося середовища.

2. Досягнення нових цілей: Іноді організація досягає своєї поточної мети і потребує нових цілей для подальшого розвитку та росту. Модифікація мети дозволяє організації встановлювати нові амбіційні цілі та працювати над їх досягненням.

3. Підтримка мотивації працівників: Чітка та визначена мета допомагає спрямовувати зусилля всіх членів команди в одному напрямку. Періодичне переглядання та модифікація мети дозволяє зберігати мотивацію працівників, оскільки вони бачать, що їхні зусилля спрямовані на досягнення актуальних цілей.

4. Забезпечення сталого розвитку: Організації потрібно постійно розвиватися та адаптуватися до змін, щоб залишатися життєздатними у довгостроковій перспективі. Модифікація мети допомагає забезпечити стале й ефективне управління розвитком організації.

Система контролю грає важливу роль у визначенні частоти та необхідності зміни мети організації. Вона допомагає керівництву отримувати інформацію про ефективність організації загалом і окремих її підрозділів, що є ключовим для прийняття рішень щодо подальших дій [20].

Структурні зміни в організації відіграють ключову роль у адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони охоплюють перерозподіл повноважень та відповідальності, координаційні механізми, поділ на відділи, управлінську ієрархію та централізацію.

Прикладом структурних змін може бути випадок великої організації, яка розширює свою діяльність на новий ринок з дієтичними напоями. Щоб ефективно управляти цим новим напрямом, був створений окремий підрозділ з відповідною відповідальністю. Ця ініціатива потребувала змін у системі взаємодії між підрозділами, функціональних обов'язках на корпоративному рівні та інтеграції нового підрозділу зі загальною структурою організації.

Такі структурні зміни допомагають організації адаптуватися до нових викликів та забезпечують оптимальне функціонування в умовах зміни.

Зміни в технології та завданнях організації стосуються впровадження нових методів роботи, техніки та перегляду цілей. Ці зміни можуть призводити до перегляду робочих процесів, впровадження нового обладнання та методів, а також зміни у нормативах та типі роботи.

Подібно до змін у структурі, технологічні зміни можуть порушувати усталені соціальні норми, що може вимагати перегляду планів та організаційних відносин. Нові технології можуть впливати на склад робочої сили та вимагати змін у структурі організації. Наприклад, впровадження електронної верстки в редакціях може призвести до змін у потребах у фахівцях та зменшення потреби у друкарях. Однак такі зміни можуть зустріти опір від профспілок, які стурбовані можливими звільненнями [19].

Зміни в людях можуть впливати на їхню поведінку та установки. Це може включати покращення технічної підготовки, навичок міжособового спілкування, мотивації, лідерства, оцінки роботи та розвитку керівництва. Проте, зміни можуть викликати опір у людей через незадоволення їхніми потребами, особливо коли це пов'язано з більшою відповідальністю або навчанням.

Поняття "перетворення" відноситься до швидких та фундаментальних змін у методах роботи організації, які стають необхідними через раптові зміни у зовнішньому середовищі. Ці зміни можна розглядати з різних точок зору: вони можуть бути запланованими або непередбачуваними. Плановані зміни відбуваються в межах еволюційного розвитку, коли тенденції передбачувані і момент для змін визначається заздалегідь. Незаплановані зміни часто виникають спонтанно у несподіваних ситуаціях і можуть бути менш передбачуваними.

Перетворення можуть бути різними за своєю природою та характеристиками, що включають масштаб, тривалість і гнучкість організації, її здатність адаптуватися до змін ( рис. 1.2).

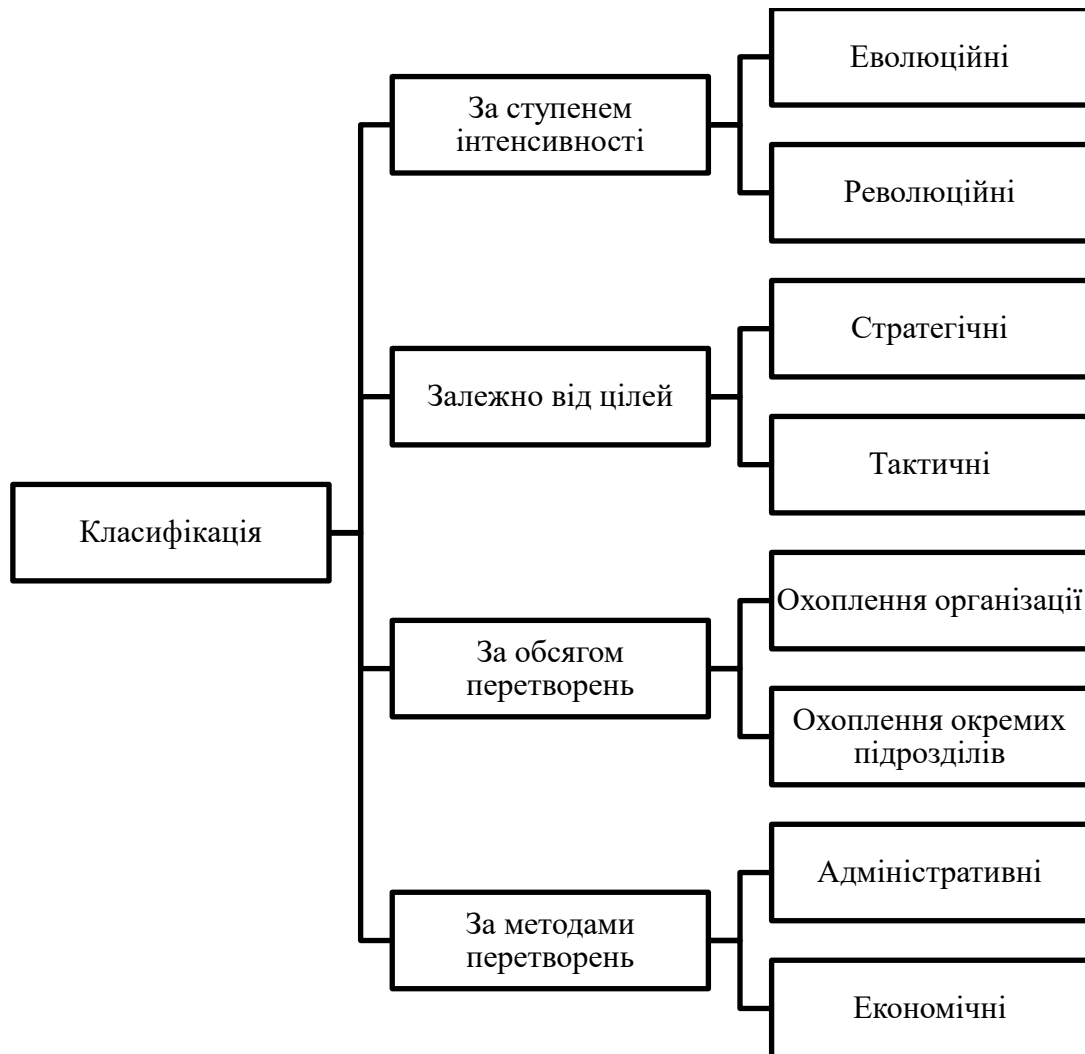


Рис. 1.2. Організаційні перетворення класифікуються за ознаками

*Джерело: [20]*

Організаційні зміни виникають внаслідок розбалансованості ініціюючого механізму, який порушує стабільний стан підприємства. Ця дисбаланс викликає еволюційний розвиток, спонукаючи організацію до нового стану динамічної рівноваги. Аналіз асиметрії розвитку дозволяє вчасно планувати організаційні зміни, які стимулюють систему виробництва пристосовуватися до нових умов[22].

Для передбачення частоти появи перехідних процесів на підприємстві необхідно прогнозувати організаційні цикли розвитку, що формуються під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

## Висновки до розділу 1

Підприємства стикаються з різними зовнішніми та внутрішніми загрозами, які можуть викликати кризові ситуації в фінансових, операційних, маркетингових, соціальних та інших сферах. Для забезпечення стабільності та розвитку в умовах постійних викликів критично важливим є впровадження стратегій антикризового менеджменту, спрямованих на виявлення, попередження, пом'якшення та подолання криз. Антикризові заходи, включаючи державну підтримку та оптимізацію внутрішніх процесів, допомагають підприємствам адаптуватися до динамічних зовнішніх загроз і відновлюватися після криз.

Організаційні зміни є невід'ємним компонентом функціонування сучасних підприємств, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, що сприяє збереженню конкурентоспроможності та стійкості. Вони охоплюють різні аспекти, такі як цілі, структуру, технології, управлінські процеси та поведінку працівників, дозволяючи організаціям ефективно реагувати на нові виклики і використовувати їх як можливості для вдосконалення. Зміни можуть бути планованими або спонтанними, поступовими або радикальними, і потребують ретельного управління, яке враховує як змістовні, так і процесні аспекти.

Ефективне управління змінами, що поєднує проактивні та реактивні підходи, сприяє трансформації організацій у "лідерів змін", здатних не лише підтримувати стабільність, але й активно розвиватися в умовах постійних викликів. Впровадження структурних та технологічних трансформацій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати інновації та підтримувати сталий розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» В УМОВАХ КРИЗИ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Укрелеваторпром»

ТОВ "Укрелеваторпром", який належить до складу великої компанії ADM з залученням іноземних інвестицій. Ця компанія, під назвою "ADM Трейдинг Україна", спеціалізується на вирощуванні зерна та насіння соняшнику, а також продажу високоякісної соняшникової олії і борошна.

У власності компанії знаходиться шість лінійних елеваторів, морський і річковий елеватори, а також маслоекстракційний завод "АДМ-Іллічівськ". Однак, найбільш вражаючий серед них є ТОВ "Укрелеваторпром".

Цей елеватор має надзвичайно велику потужність для одноразового зберігання зерна - від 168 000 до 206 000 тонн. Він є портовим, призначеним для прийому значних партій зернових культур та їх перевалки на морські судна.

Унікальність елеватора полягає також у тому, що для зберігання зерна використовуються сучасні металеві силоси відомого виробника WESTEEL з Канади.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ "Укрелеваторпром"

ЄДРПОУ:	31640002
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ" (ТОВ "УКРЕЛЕВАТОРПРОМ")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	65003, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА, вулиця ЧОРНОМОРСЬКОГО КОЗАЦТВА, будинок 52/1 Запис в ЄДР: 65003, Одеська обл., м. Одеса, вул. Чорноморського Козацтва, буд. 52/1
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	14.03.2003 ( 21 рік ) Номер запису: 15561450000065814
Уповноважені	Мицак Олександр Віталійович - підписант

особи:	(представник; Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (згідно статуту)) Слюсаренко Андрій Юрійович - підписант (керівник; Згідно статуту)
Бухгалтер:	ТИТЯНКОВА ВАЛЕНТИНА ОЛЕКСАНДРІВНА (станом на 28.02.2024)
Статутний капітал:	97 000 000.00 грн
Засновники:	АЛЬФРЕД С ТОПФЕР ІНТЕРНЕСЕНАЛ НІДЕРЛАНДИ Б В Нідерланди, 1043, Джп Амстердам, Кінгсфордвег 83, Нідерланди Внесок: 97 000 000.00 грн, 100% (показати оригінали записів)
Правонаступництво:	2 записи
Види діяльності:	<b>52.24 Транспортне оброблення вантажів</b> 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

*Джерело: [33]*

Надзвичайно ефективно очисне обладнання, здатне обробляти до 500 тонн зерна щодня, забезпечує високий рівень якості продукції.

А ще в 2015 році була впроваджена система автоматичного управління технологічними процесами на базі передового обладнання від Siemens, що ще більше підвищило ефективність роботи цього вражаючого об'єкту.

Площа терміналу ТОВ "Укрелеваторпром" становить вражаючі 16910 тисяч квадратних метрів. При цьому потужність обробки сухих вантажів складає 3000 тисяч тонн на рік. Основна частина цієї площі припадає на відкриті склади, які охоплюють 16,91 квадратних кілометрів.

На території терміналу функціонує причал №43, який має імпресивні параметри: довжина становить 256,63 метра, а глибина - 13,4 метра. Ці параметри дозволяють ефективно обробляти великі судна з вантажами.

У цьому порту спеціалізуються на обробці зернових культур. Це означає, що весь обсяг роботи спрямований на прийом, зберігання та відвантаження зерна. Термінал володіє всіма необхідними устаткуванням і технологіями для ефективної роботи з цим видом вантажів.

Тип зберігання зерна на ТОВ "Укрелеваторпром" - металеві силоси від компанії VENLEN з США. Ці силоси є надійними та ефективними у зберіганні великих обсягів зерна, забезпечуючи його безпеку та якість протягом тривалого часу.

Потужність транспортного устаткування вражає - від 500 до 1000 тонн на годину. Це означає, що порт може ефективно вантажити і вивантажувати зерно з великою швидкістю, що сприяє оптимізації процесу обробки.

Елеватор здійснює прийом зерна з потужністю 120 тонн на добу та відвантаження з потужністю 1000 тонн на добу. Також відвантаження на корабель можливе з потужністю до 15 000 тонн на добу. Це свідчить про велику пропускну здатність порту та його здатність обробляти значні обсяги зернових культур.

На території порту функціонує сертифікована лабораторія, де проводиться перевірка якості зерна за всіма необхідними показниками. Це гарантує високу якість продукції, яка обробляється і вивантажується з порту [38].

Транспортні засоби на елеваторі, виготовлені і поставлені компанією "Зернова столиця", мають вражаючу потужність 600 тонн на годину. Це включає в себе використання ланцюгових транспортерів, що сприяє ефективному та швидкому переміщенню зерна.

Технічне переоснащення вузла авто прийому у 2022 році дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаються, за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній. Встановлена система також є виробництва компанії "Зернова столиця", що свідчить про використання передових технологій та обладнання для оптимізації процесів на елеваторі.

Значною особливістю елеватора є його здатність здійснювати автоприйом зерна з потужністю 5000 тонн на добу та автовідвантаження з потужністю 1000 тонн на добу. Це дозволяє ефективно та швидко перевантажувати зерно, зменшуючи час на обробку та підвищуючи загальну продуктивність.

Специфіка розташування та транспортного устаткування елеватора дозволяє також здійснювати вражаючі обсяги відвантаження на корабель - до 12000 тонн на добу. Це свідчить про велику місткість та високу пропускну здатність порту, що дозволяє ефективно відправляти великі партії зернових культур на зовнішні ринки[39].

Застосування автоматизованого та високоефективного устаткування сприяє оптимізації всіх процесів обробки зерна на елеваторі, забезпечуючи високу якість та швидкість роботи.

Контроль за якістю зерна на ТОВ "Укрелеваторпром" здійснюється власною сертифікованою лабораторією, де працює персонал, який пройшов атестацію та має відповідні кваліфікації. Ця лабораторія здійснює комплексний аналіз зерна за всіма основними показниками, включаючи вологість, протеїн, масову частку зернових домішок, кислотність та інші важливі параметри.

Дана система контролю гарантує високу якість зерна, яке обробляється на елеваторі, та відповідає всім стандартам якості і безпеки. Кожна партія зерна проходить обов'язковий контроль перед прийомом і після вивантаження, щоб забезпечити його відповідність вимогам і вимогам клієнтів.

Елеватор ТОВ "Укрелеваторпром" підтверджує свою прогресивність та інноваційний підхід, встановивши зерноперевалочний комплекс ще у 2003 році за участю приватних інвесторів. Інвестиції в цей проект оцінювалися на вражаючу суму в \$14,500,000, що свідчить про значний обсяг інвестицій та віру в успіх проекту.

Історія елеватора ТОВ "Укрелеваторпром" також демонструє його успішний розвиток і партнерство з провідними компаніями у сфері зернового бізнесу. Зокрема, з серпня 2005 року власником елеватора стала компанія Alfred C. Toerfer International Group (АСТІ), що відображає довгострокові та стабільні зв'язки елеватора з провідними гравцями на ринку.

Ці історичні факти підкреслюють впевненість та стабільність ТОВ "Укрелеваторпром" у своєму розвитку та важливу роль елеватора в забезпеченні якісного та ефективного оброблення зерна.

Елеватор ТОВ "Укрелеваторпром (ділянка №2)" забезпечує своїх клієнтів складськими квитанціями, що підтверджують якість та кількість прийнятої продукції. Ці документи не лише дозволяють контролювати обсяги зберігання, але і надають можливість продавати продукцію через інструменти електронних торгів на платформі AGROXY. Це дає можливість реалізувати продукцію як на внутрішньому ринку, так і на експорт, надаючи широкі можливості для максимально ефективної торгівлі [41].

Для отримання більш детальної інформації щодо вигідності і швидкості продажу зернових, бобових та інших культур, що зберігаються на елеваторі, можна скористатися навчальними тестовими торгами або розмістити безкоштовні заявки на покупку і продаж через платформу AGROXY.

Також доступні онлайн калькулятори, які дозволяють розрахувати витрати на зберігання сільськогосподарських культур на елеваторі "Укрелеваторпром (ділянка №2)" та на логістику. Це допомагає клієнтам отримати чітку картину щодо економічної вигідності та оптимального варіанту зберігання та торгівлі зерновими та іншими культурами. На сусідніх вкладках наведені основні технічні характеристики елеватора та його відповідність стандартам НАССР, а також інформація про закупівельні ціни.

ТОВ "Укрелеваторпром" має основну мету - забезпечити надійну техніку, професійний сервіс та якісні запчастини для сільськогосподарських виробників, сприяючи їх прибутковій діяльності. Шляхом втілення цієї мети, компанія активно сприяє відтворенню одного з ключових секторів національного господарства. Цей сектор є важливим джерелом ресурсів для різних галузей промисловості, виробництва продуктів харчування та створення нових робочих місць для населення.

## 2.2. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства

Для глибокого розуміння економічної ситуації та вивчення тенденцій розвитку підприємства, проведемо комплексний аналіз ключових елементів фінансової звітності за період вивчення - з 2021 по 2023 рік включно. Цей аналіз дозволить нам виявити та оцінити основні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також визначити його динаміку розвитку, що важливо для подальшого стратегічного планування та прийняття управлінських рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка необоротних активів ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р.  
(тис. грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Необоротні активи/Нематеріальні активи	324	199	565	-125	61,42	366	283,92
Незавершені капітальні інвестиції	167649	181623	225492	13974	108,34	43869	124,15
Основні засоби	153186	164994	201164	11808	107,71	36170	121,92
Відстрочені податкові активи	1238	1781	882	543	143,86	-899	49,52
Усього	322397	348597	428103	26200	108,13	79506	122,81

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Динаміка активів ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 рік вражає значними змінами. Необоротні активи, зокрема нематеріальні активи, показали значне зменшення у 2022 році порівняно з попереднім роком, але в 2023 році відбулося їх різке зростання. Незавершені капітальні інвестиції виявилися дуже динамічними, зростаючи на понад 100% в 2022 році порівняно з попереднім, а в 2023 році знову показали імпресивне збільшення. Основні засоби також демонстрували стабільний ріст протягом розглянутого періоду. Відстрочені податкові активи показали значне збільшення в 2022 році, але різко зменшилися в наступному році. Усього, загальна сума активів

підприємства зросла на більш ніж 22% у 2022 році та на понад 120% у 2023 році порівняно з попередніми роками.

Динаміка оборотних активів ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки також демонструє значні зміни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р  
(тис. грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Оборотні активи запаси	31843	348597	50808	316754	1094,74	- 297789	14,57
Виробничі запаси	21480	22691	27472	1211	105,64	4781	121,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	133156	407543	169491	274387	306,06	- 238052	41,59
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	10111	32227	18781	22116	318,73	-13446	58,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	67	275	551116	208	410,45	550841	200405,82
Гроші та їх еквіваленти	3362	59	7468	-3303	1,75	7409	12657,63
Рахунки в банках	3362	59	7468	-3303	1,75	7409	12657,63
Витрати майбутніх періодів	199	191	5127	-8	95,98	4936	2684,29
Інші оборотні активи	51	909	2060	858	1782,35	1151	226,62
Усього	178799	482116	804892	303317	269,64	322776	166,95

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Загальна сума оборотних активів значно зросла протягом розглянутого періоду, збільшившись на понад 269% у 2022 році та на 166% у 2023 році в порівнянні з попередніми роками. Запаси виявилися основним фактором зростання оборотних активів, з різким збільшенням на понад 1000% у 2022 році, але з подальшим стрімким зниженням у 2023 році. Дебіторська заборгованість також значно зросла протягом розглянутого періоду, зі збільшенням на понад 300% у 2022 році та подальшим зниженням у 2023 році. Гроші та їх еквіваленти показали невелике збільшення в 2022 році, але різко зросли у 2023 році, збільшившись на понад 12600%. Разом з тим, витрати

майбутніх періодів і інші оборотні активи також показали значні зміни протягом розглянутого періоду. На рис. 2.1 представлено зміну активів підприємства за означений період.

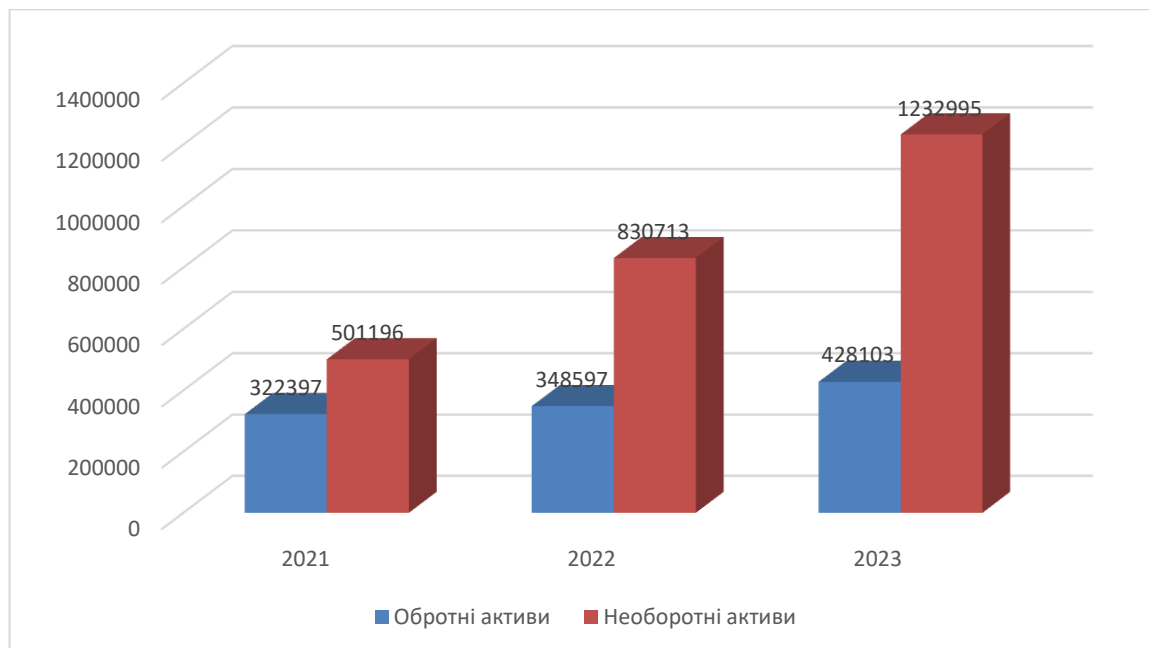


Рис. 2.1 Динаміка активів ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р

За три роки розглянутого періоду компанія ТОВ "Укрелеваторпром" демонструє значний зріст як оборотних, так і необоротних активів. У 2021 році оборотні активи становили 322,397 одиниць, а необоротні - 501,196 одиниць. Протягом наступних двох років обидва типи активів продовжили зростати: у 2022 році оборотні активи зросли до 348,597, а необоротні - до 830,713. У 2023 році оборотні активи знову показали зростання, до 428,103, в той час як необоротні активи досягли 1,232,995 одиниць. Ця динаміка свідчить про стабільний розвиток компанії та інвестиційні зусилля, спрямовані на розширення і покращення її активів як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Динаміка власного капіталу ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки свідчить про значне зростання. Зареєстрований (пайовий) капітал та резервний капітал залишилися стабільними протягом усього розглянутого періоду, не відзначаючи жодних змін. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), однак, показав вражаюче зростання, збільшившись на 183% у 2022

році та на подальших 161% у 2023 році порівняно з попередніми роками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка власного капіталу ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	97000	97000	97000	0	100,00	0	100,00
Резервний капітал	14550	14550	14550	0	100,00	0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	347851	638036	1031008	290185	183,42	392972	161,59
Усього	459401	749586	1142558	290185	163,17	392972	152,43

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Усього, загальний власний капітал компанії зростає на 163% у 2022 році та на подальших 152% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про стабільний розвиток та зростання фінансової стійкості підприємства.

Динаміка довгострокових зобов'язань і забезпечень ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки відображає значні зміни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка довгострокових зобов'язань і забезпечень ТОВ

"Укрелеваторпром" за 2021-2023 рр. (тис.грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	467	0	0	-467	0,00	0	0
Довгострокові забезпечення	8668	18744	10533	10076	216,24	- 8211	56,19
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	3902	9704	7326	5802	248,69	- 2378	75,49
Усього	9135	18744	10533	9609	205,19	- 8211	56,19

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Довгострокові зобов'язання і забезпечення по відстрочених податкових зобов'язаннях склали 467 одиниць у 2021 році, проте в наступні роки вони були усунені. Довгострокові забезпечення значно зросли з 2021 по 2022 рік, збільшившись на 216%, але в 2023 році показали стрімке зменшення на 56% в порівнянні з попереднім роком. Довгострокові забезпечення витрат персоналу також показали значний ріст у 2022 році, збільшившись на 249%, але в 2023 році відбулося зменшення на 75% у порівнянні з попереднім роком. Загальна сума довгострокових зобов'язань і забезпечень компанії показала значне зростання на 205% у 2022 році, але в 2023 році відбулося зменшення на 56% в порівнянні з попереднім роком.

Динаміка поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ "Укрелеваторпром" за період 2021-2023 років показує значний ріст поточних зобов'язань і забезпечень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р. (тис. грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	42767	83070	99097	40303	194,24	16027	119,29
Інші поточні зобов'язання	1201	1986	4777	785	165,36	2791	240,53
Усього	32660	62383	79904	29723	191,01	17521	128,09

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Короткострокові кредити банків зросли на 194% у 2022 році порівняно з попереднім роком, а в наступному році відбулося подальше зростання на 119%. Це свідчить про інтенсивне використання кредитних ресурсів для фінансування поточних потреб підприємства. Інші поточні зобов'язання також значно зросли з 2021 по 2022 рік, збільшившись на 165%, а в наступному році показали подальше збільшення на 240%. Загальна сума поточних зобов'язань і забезпечень виявила значний ріст на 191% у 2022 році порівняно з попереднім роком, а в наступному році відбулося подальше збільшення на 128%.

Загальна динаміка зміни в статтях пасивів наведено на рисунку 2.2.

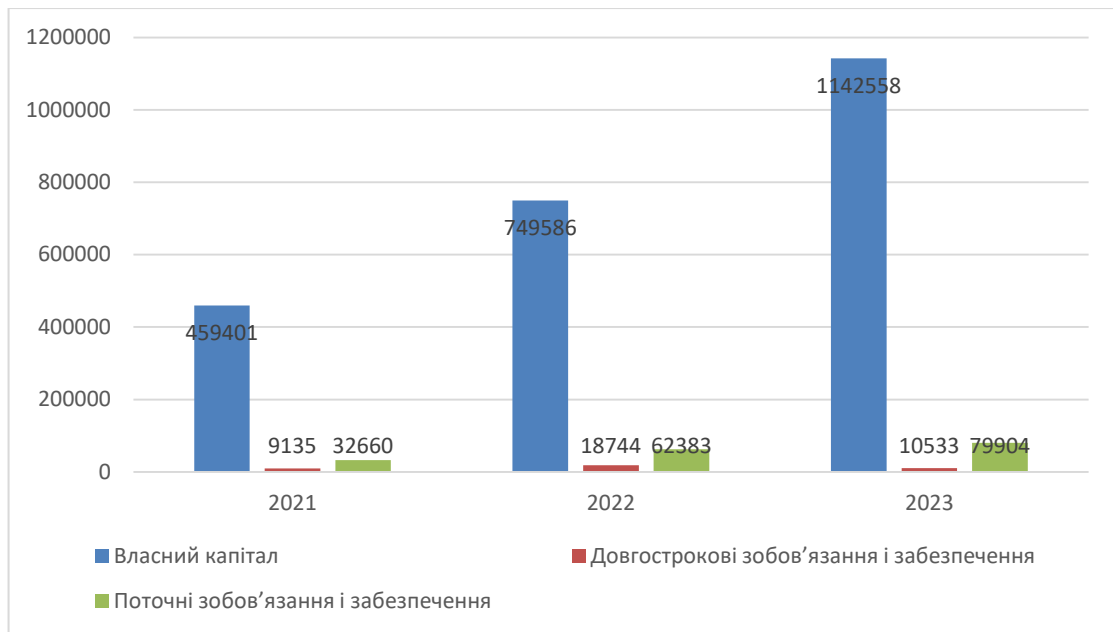


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р

За три роки розглянутого періоду власний капітал ТОВ "Укрелеваторпром" значно збільшився, показавши стабільний ріст з року в рік. У 2021 році власний капітал склав 459401 одиниць, що зросло до 749586 одиниць у 2022 році, а в 2023 році значно підвищилося до 1142558 одиниць.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення також зросли, хоча з меншою швидкістю порівняно з власним капіталом. У 2021 році вони становили 9135 одиниць, в 2022 році - 18744 одиниці, а в 2023 році - 10533 одиниці.

Поточні зобов'язання і забезпечення також показали зростання з року в рік. У 2021 році вони склали 32660 одиниць, в 2022 році - 62383 одиниці, а в 2023 році - 79904 одиниці. Ці дані свідчать про стійкий фінансовий розвиток компанії та збільшення її капіталу та зобов'язань з плином часу.

Протягом трьох років, що розглядалися, ТОВ "Укрелеваторпром" показало значне зростання в багатьох фінансових показниках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових показників ТОВ "Укрелеваторпром"

за 2021-2023 р.р. (тис.грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	492435	686519	863984	194084	139,41	177465,00	125,85

послуг)							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	250681	293490	295363	42809	117,08	1873,00	100,64
Валовий: прибуток	241754	393029	533119	151275	162,57	140090,00	135,64
Інші операційні доходи	4841	6778	847	1937	140,01	-5931,00	12,50
Адміністративні витрати	33981	38431	39594	4450	113,10	1163,00	103,03
Інші операційні витрати	6980	5767	11152	-1213	82,62	5385,00	193,38
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	205634	355609	483220	149975	172,93	127611,00	135,89
Інші фінансові доходи	522	225	176	-297	43,10	-49,00	78,22
Інші витрати	2111	1498	19	-613	70,96	-1479,00	1,27
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	204045	354366	483377	150321	173,67	129011,00	136,41
Чистий фінансовий результат: прибуток	167089	290581	396550	123492	173,91	105969,00	136,47

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Чистий дохід від реалізації продукції стрімко зросла, свідчачи про успішну реалізацію продукції та можливе розширення ринків. Собівартість реалізованої продукції також підвищилася, але у меншій мірі, що сприяло збільшенню валового прибутку. Валовий прибуток вразив ростом на 162% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Фінансовий результат від операційної діяльності також значно зріс протягом розглянутого періоду, відображаючи зростання на 173%. Чистий фінансовий результат показав стабільний ріст протягом трьох років, свідчачи про ефективне фінансове управління компанією.

Протягом трьох років, що розглядалися, операційні витрати ТОВ "Укрелеваторпром" відображали складну динаміку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка операційних витрат ТОВ "Укрелеваторпром" за 2021-2023 р.р

(тис.грн)

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Матеріальні затрати	20550	16985	40417	-3565	82,65	23432,00	237,96
Витрати на оплату праці	67259	88493	80651	21234	131,57	-7842,00	91,14
Відрахування на соціальні заходи	11845	17178	15223	5333	145,02	-1955,00	88,62
Амортизація	15869	16373	21846	504	103,18	5473,00	133,43
Інші операційні витрати	176385	203537	217480	27152	115,39	13943,00	106,85
Разом	291908	342566	375617	50658	117,35	33051,00	109,65

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]*

Матеріальні затрати спочатку зменшилися на 82,65% у 2022 році порівняно з попереднім роком, але потім різко зросли на 237,96% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Витрати на оплату праці показали стабільний ріст протягом періоду, збільшившись на 131,57% у 2022 році, але зменшилися на 91,14% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Також варто відзначити зростання відрахувань на соціальні заходи на 145,02% у 2022 році, але пізніше спостерігалася зниження на 88,62% у 2023 році. Амортизаційні витрати також зросли на 103,18% у 2022 році та на 133,43% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати виявилися досить динамічними, збільшившись на 115,39% у 2022 році та на 106,85% у 2023 році порівняно з відповідними попередніми роками. Усі ці зміни вказують на потужні зміни в стратегії витрат та оперативної діяльності компанії з року в рік.

Протягом трьох років досліджуваній ТОВ "Укрелеваторпром" виявив складну динаміку фінансових показників (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнти фінансових показників ТОВ "Укрелеваторпром" за  
2021-2023 р.р

Показники	Роки			2022-2021		2023-2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,64	0,42	0,35	- 0,22	65,24	- 0,07	82,74
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,08	0,10	0,07	0,01	117,11	- 0,02	75,11
Коефіцієнт фінансової залежності	1,09	1,11	1,08	0,02	101,58	- 0,03	97,38
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,07	0,08	0,06	0,01	115,24	- 0,01	86,30
Коефіцієнт фінансової стійкості	10,99	9,24	12,63	- 1,75	84,06	3,39	136,73
Коефіцієнт фінансового леверажу	0,09	0,11	0,08	0,02	118,96	- 0,03	73,13
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,62	0,59	0,43	- 1,03	36,64	- 0,16	72,87
Коефіцієнт маневреності оборотних актів	0,82	0,87	0,90	0,05	106,52	0,03	103,46
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,32	0,56	0,63	0,24	176,03	0,07	113,32
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	3,50	5,17	8,02	1,68	147,97	2,84	154,94

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [34, 35, 36]

Коефіцієнт фінансової незалежності спочатку зменшився на 65,24% у 2022 році, а потім ще на 82,74% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зрос на 117,11% у 2022 році, але зменшився на 75,11% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 101,58% у 2022 році, а потім зменшився на 97,38% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості зрос на 115,24% у 2022 році, але зменшився на 86,30% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт фінансової стійкості спочатку зменшився на 84,06% у 2022 році, а потім зрос на 136,73% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт фінансового леверажу збільшився на 118,96% у 2022 році, а потім зменшився на 73,13% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом спочатку зменшився на 36,64% у 2022 році, а потім знову на 72,87% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт маневреності оборотних активів та коефіцієнт маневреності власного капіталу показали зростання протягом трьох років. Коефіцієнт маневреності позикового капіталу зрос на 147,97% у 2022 році та на 154,94% у 2023 році порівняно з попередніми роками.

ТОВ "Укрелеваторпром" протягом трьох років проявляє складну динаміку фінансових показників. Незважаючи на певні зміни в показниках, таких як збільшення обсягів доходів від реалізації продукції та зростання чистого фінансового результату, компанія також стикається з викликами, такими як зменшення коефіцієнтів фінансової незалежності та забезпечення запасів власним капіталом. Необхідно приділити увагу питанням оптимізації витрат, підвищення ефективності управління оборотним та основним капіталом, а також пошуку додаткових джерел фінансування. Такі заходи допоможуть зміцнити фінансове становище компанії та підготувати її до подальшого стабільного розвитку.

### 2.3. Діагностика рівня загрози банкрутства компанії

У міжнародній практиці, досвіду з оцінки фінансового стану підприємств і їхньої схильності до банкрутства накопичено в достатній кількості. Щоб оцінити фінансовий стан компанії, використовують різні показники та коефіцієнти. Зазвичай, як мінімальний показник стійкості, використовується ймовірність банкрутства. Серед найпопулярніших методів є економетричні моделі, такі як двохфакторна модель, модель Конана і Гольдера, Спрінгейта та Фулмера.

Розробка та використання моделей, які відображають особливості українського ринку, є важливим етапом у фінансовому аналізі та управлінні ризиками для українських підприємств. Особливості законодавства, економічної ситуації, культурних та інших чинників, що відрізняються від зарубіжних, можуть значно впливати на фінансову стійкість компаній. Тому важливо мати на увазі контекст, в якому функціонують українські підприємства, при використанні моделей для оцінки фінансового ризику та прогнозування банкрутства.

Моделі О.О. Терещенка та А.В. Матвійчука, а також R-модель, можуть бути спеціально адаптовані до українських умов, враховуючи місцеві особливості та специфіку ринку. Використання таких моделей дозволяє збільшити точність прогнозування та підвищити ефективність управління ризиками для українських підприємств.

Зазвичай, ці моделі базуються на широкому спектрі фінансових показників та аналізують різні аспекти діяльності підприємств, що дозволяє отримати комплексний огляд їх фінансового стану. Такий підхід може бути особливо корисним для українських компаній, які опиняються під впливом нестабільної економічної ситуації та часто зіштовхуються зі складнощами у фінансовому управлінні.

На прикладі ТОВ "Укрелеваторпром" за тримісячний період з 2021 по 2023 роки можна провести глибокий аналіз тенденцій у фінансовій динаміці та виявити потенційні фактори ризику банкрутства або фінансових труднощів. Це

дозволяє підприємству оперативно реагувати на фінансові виклики та розробляти стратегії виходу з них, сприяючи збереженню стабільності та успішного функціонування на ринку.

Модель О.О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

Одержані значення показника  $Z$  можна інтерпретувати так:

$Z > 2$  – підприємство є фінансовою стійким і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$  – у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але йому не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління;

$0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$  – підприємство є напівбанкрутом.

Отже, оскільки динаміка показників упродовж 2021–2023 рр.  $Z > 2$ , то ТОВ "Укрелеваторпром" є фінансовою стійким і йому не загрожує банкрутство (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня загрози банкрутства за моделлю О.О. Терещенка ТОВ  
"Укрелеваторпром" за 2021–2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
де $x_1$ – Cash-Flow (ф. 2 2350 або 2355 + амортиз. Ф.2 к. 1195) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695);	9,460	10,719	13,773
$x_2$ – валюта балансу (ф. 1 к. 1300) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695);	11,992	10,240	13,634
$x_3$ – прибуток (ф. 2 к. 2350 або 2355) / валюта балансу (ф. к. 1300);	0,333	0,350	0,322
$x_4$ – прибуток (ф.2 к. 2350 або 2355) / виручка від реалізації (ф.2 к. 2000);	0,339	0,423	0,459
$x_5$ - (ф.2 к. 2000); 0,117 0,236 0,067 $x_5$ – виробничі запаси (ф.1 від 1101 до 1104) / виручка від реалізації (ф. 2 к. 2000);	0,044	0,033	0,032
$x_6$ – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) (ф. 2 к. 2000) / валюта балансу (ф. 1 к. 1300)	0,983	0,826	0,701
$Z =$	20,292	22,604	27,341

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Модель оцінки банкрутства за методикою О.О. Терещенка була застосована до ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки. Наведені показники характеризують фінансовий стан підприємства та його платоспроможність за різні роки.

Згідно з результатами, значення Z-індексу зростало протягом аналізованого періоду: з 20,292 у 2021 році до 27,341 у 2023 році. Це свідчить про укріплення фінансової стійкості підприємства протягом цього періоду.

Методика, яка використовується для оцінки банкрутства, має свої обмеження. Вона не розглядає фінансовий стан компанії докладно, обмежуючись тільки двома категоріями: задовільний і незадовільний. Крім того, інтервал невизначеності досить широкий, що потребує додаткового аналізу для точного визначення фінансової стійкості. Не всі критичні точки для фінансових показників мають чітке теоретичне обґрунтування, що може призводити до неточностей у визначенні нормативних значень.

У 1968 р. Е. Альтман запропонував п'ятифакторну модель, де факторами є окремі показники фінансового стану підприємства (табл. 2.11). Ця модель має такий вигляд:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 1,0E$$

Таблиця 2.11

## Імовірність банкрутства п'ятифакторної моделі

Значення показника Z	Імовірність банкрутства
До 1,8	дуже висока
1,81 – 2,70	висока
2,71 – 2,99	можлива
3,00 і більше	дуже низька

За моделлю Е. Альтмана проведена оцінка банкрутства ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки. Наведені показники відображають рівень робочого капіталу, прибутку, доходу, ринкової капіталізації та обсягу продажів відносно загальної вартості активів компанії.

Результати показують, що інтегральний показник рівня загрози банкрутства ( $Z$ ) за різні роки коливається від 10,284 до 11,827. Згідно з моделлю, імовірність банкрутства ТОВ "Укрелеваторпром" оцінюється як дуже низька протягом усього аналізованого періоду.

Таблиця 2.12

Оцінка рівня загрози банкрутства за моделлю Е. Альтмана ТОВ  
"Укрелеваторпром" за 2021–2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
A – робочий капітал (ф 1 к. 1195) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300);	0,357	0,580	0,653
B – чистий прибуток (ф.2 к. 2350) / загальна вартість активів (ф.1 к. 1300);	0,333	0,350	0,322
C – чистий дохід (ф.2 к.2000) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300);	0,983	0,826	0,701
D- ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) ф.1 к.1495 / сума заборгованості (ф 1 к.1595 + + к. 1695);	10,992	9,240	12,634
E – обсяг продажу (ф.2 к.2000) / загальна вартість активів (ф.1 к. 1300).	0,983	0,826	0,701
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства) =	11,715	10,284	11,827
Імовірність банкрутства	дуже низька	дуже низька	дуже низька

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Отже, за результатами оцінки за моделлю Е. Альтмана, ТОВ "Укрелеваторпром" демонструє стабільний фінансовий стан та має дуже низьку імовірність банкрутства.

Незважаючи на широке використання моделі Альтмана та її переваги, вчені відзначають деякі недоліки. Особливо, О.М. Барановська вказує на те, що, хоча модель Альтмана є відносно простою для оцінки кризового стану підприємства, використання її в її поточному вигляді не завжди гарантує об'єктивні результати в сучасних умовах України. Також, недоліком є те, що модель розроблена на основі даних 50-х років минулого століття і застаріла, що ставить під сумнів її застосування в сучасних умовах. Тому важливо періодично тестувати модель на нових даних для забезпечення точності результатів, які є основою для управлінських рішень.

Модель М. Спрінгейта є однією з ключових у сфері прогнозування банкрутства підприємств. Вона використовує інтегральний показник, який

дозволяє оцінити ймовірність того, що підприємство буде визнане банкрутом. Ця модель була розроблена М. Спрінгейтом в 1978 році під час його роботи в університеті Симона Фрейзера.

Принцип розвитку інтегрального показника полягає в тому, що різні фінансові показники підприємства аналізуються та враховуються для створення єдиного показника, який відображає його фінансовий стан та ризик банкрутства. Цей показник може бути побудований за допомогою покрокового дискримінантного аналізу, методу, що був розроблений Е. Альтманом у 1968 році.

Модель М. Спрінгейта є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємств та прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє не лише виявити потенційні проблеми у фінансовій діяльності, але й попередити можливе банкрутство, що дає можливість розробляти стратегії для запобігання таким ситуаціям і забезпечувати стійке фінансове положення підприємства.

У процесі розробки моделі було проведено аналіз 19 різних фінансових коефіцієнтів, які вважалися найбільш важливими для прогнозування банкрутства підприємств. Проте в остаточному варіанті було вирішено залишити лише чотири з них, які найбільш точно відображають фінансовий стан та ризик банкрутства.

Хоча кількість використовуваних коефіцієнтів значно зменшилася, точність остаточної моделі залишилася на досить високому рівні, перевищуючи 90%. Це свідчить про ефективність та достовірність обраної методики, яка дозволяє надійно прогнозувати можливість банкрутства підприємств на основі обмеженої кількості фінансових показників. Такий високий рівень точності є важливим фактором при прийнятті управлінських рішень та розробці стратегій фінансового управління.

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$$

Модель Спрінгейта, розроблена для оцінки кредитоспроможності підприємств у США та Канаді, є важливим інструментом фінансового аналізу. Однак, вона має свої недоліки, які становлять значний обмежуючий фактор для

її застосування в інших країнах. Один з основних недоліків полягає в тому, що у розрахунках не враховані умови розвитку економіки конкретних країн, зокрема тих, де застосовується модель. Відсутність такого адаптивного підходу робить її менш ефективною в контексті інших економічних умов.

До інших недоліків можна віднести потребу у корекції національної валюти, оскільки оригінальні значення коефіцієнтів наведені в канадських і американських доларах. Це порушує безперервність процесу оцінки та може ускладнити порівняння результатів між різними країнами. Крім того, зміни курсу валют можуть призвести до значних відхилень у результатах, що робить модель менш надійною та стабільною у довгостроковому плані.

Для вирішення цих проблем потрібно розробити адаптивніші методики, які б враховували конкретні умови кожної країни та забезпечували більш точні та надійні результати. Такі моделі могли б стати більш ефективним інструментом для фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень у різних частинах світу.

Таблиця 2.13

## Оцінка рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта ТОВ

"Укрелеваторпром" за 2021–2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
De A – робочий капітал (ф.1 к.1195) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300);	0,36	0,58	0,65
B – прибуток до сплати податків та відсотків (ф.2 к.2290) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300);	0,41	0,43	0,39
C – прибуток до сплати податків (ф.2 к.2290) / короткострокова заборгованість (ф.1 к.1695);	6,25	5,68	6,05
D – обсяг продажу (ф.2 к.2000) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300);	0,98	0,83	0,70
Z =	7,99	7,51	7,80

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

За моделлю Спрінгейта проведена оцінка банкрутства ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки. Наведені показники включають робочий капітал, прибуток до сплати податків та відсотків, прибуток до сплати податків та обсяг продажів, всі відносно загальної вартості активів компанії.

Результати показують, що інтегральний показник  $Z$  змінювався від 7,51 до 7,99 протягом аналізованого періоду. На основі моделі Спрінгейта висновок щодо ризику банкрутства ТОВ "Укрелеваторпром" може бути таким: хоча значення  $Z$  не показує критичного рівня, компанія повинна уважно відстежувати та аналізувати фактори, які впливають на її фінансову стійкість, для запобігання можливному банкрутству в майбутньому.

Метод Cash-Flow є важливим інструментом для аналізу фінансового стану підприємства, оскільки він дозволяє визначити чисті грошові потоки, які доступні для використання компанією. Cash-Flow представляє собою прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства протягом певного періоду, включаючи також амортизаційні відрахування за цей період. Тому за допомогою коефіцієнта Бівера можна оцінити структуру балансу та визначити, чи підприємство перебуває у стані банкрутства.

Згідно з отриманими даними, якщо застосувати коефіцієнт Бівера до ТОВ "Укрелеваторпром", можна зробити висновок, що його структура балансу є задовільною, і воно не знаходиться у стані банкрутства. Це означає, що підприємство має достатньо чистих грошових потоків для покриття своїх зобов'язань і забезпечення фінансової стабільності. Такий висновок дозволяє управлінцям і фінансовим аналітикам зосередитися на інших аспектах діяльності підприємства, що можуть вимагати уваги та втручання для подальшого успішного розвитку.

Таблиця 2.14

Оцінка банкрутства за коефіцієнтом Бівера ТОВ "Укрелеваторпром" за  
2021–2023 рр

Показники	2021	2022	2023
$K_b = (\text{Чистий прибуток (Ф.2 р.2350) + Амортизація (Ф.2 р.2515)}) / (\text{Розділ 3 пасиву (Ф.1 р.1595) + Розділ 4 пасиву (Ф.1 р.1695)})$	4,38	3,78	4,63
$K_{\text{Cash-Flow}} = (\text{Cash-Flow (Ф.2 р.2350 – Ф.2.р. 2515)}) / (\text{Ф.1 р.1595 + Ф.1 р.1695 – Ф.1 р. 1165})$	3,62	3,38	4,14

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

За коефіцієнтом Бівера проведена оцінка банкрутства ТОВ "Укрелеваторпром" за період з 2021 по 2023 роки.

Показник Кб, який враховує чистий прибуток та амортизацію відносно пасивів підприємства, змінювався від 3,78 до 4,63 протягом аналізованого періоду. Показник К Cash-Flow, що враховує грошовий потік, залишений в розпорядженні підприємства, враховуючи амортизаційні відрахування, показував значення від 3,38 до 4,14 протягом цього ж періоду. Загальний висновок з обох показників є позитивним. На підставі аналізу коефіцієнтів можна зробити висновок, що ТОВ "Укрелеваторпром" не має ознак банкрутства протягом вказаного періоду. Враховуючи стійкий прибуток та грошові потоки, підприємство володіє задовільною фінансовою структурою та можливостями для подальшого розвитку.

## **Висновки до розділу 2**

Діяльність ТОВ «Укрелеваторпром» в умовах кризи демонструє здатність підприємства адаптуватися до викликів та ефективно управляти ресурсами для підтримки стабільного розвитку.

Підприємство здійснило значні структурні перетворення, що включали впровадження нових підрозділів і перегляд управлінських ієрархій для оптимізації процесів, що сприяло ефективному управлінню в умовах розширення діяльності та виходу на нові ринки.

Аналіз фінансової звітності за 2021-2023 роки показав зростання як оборотних, так і необоротних активів, що свідчить про зростаючу інвестиційну привабливість і фінансову стабільність підприємства. Зокрема, зросли валовий прибуток і чистий фінансовий результат, що підкреслює успішність управління фінансовими ресурсами.

Використання моделей оцінки банкрутства, таких як моделі О.О. Терещенка, Е. Альтмана та Спрінгейта, показало, що ТОВ «Укрелеваторпром» зберігає фінансову стійкість із низькою ймовірністю банкрутства. Показники Z-

індексу підтвердили здатність підприємства підтримувати платоспроможність і уникати кризових фінансових станів.

Впровадження нових технологій і оптимізація операційних процесів, зокрема оновлення технічного обладнання та впровадження автоматизованих систем управління, сприяли підвищенню продуктивності та ефективності підприємства. Незважаючи на зростання операційних витрат, таких як матеріальні витрати і витрати на оплату праці, підприємство змогло підтримувати високий рівень валового прибутку, що свідчить про ефективну стратегію управління витратами.

Узагальнюючи, ТОВ «Укрелеваторпром» продемонструвало успішну стратегію антикризового управління, що включає як адаптацію до нових умов через структурні та технологічні зміни, так і ефективне фінансове управління, що забезпечило підприємству стабільний розвиток в умовах кризи.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

#### 3.1. Вибір підходу і моделі управління організаційними змінами

Організаційні зміни в системі мотивації є одним з актуальних напрямів в антикризовому управлінні. Однак такі зміни часто пов'язані з можливим опіром з боку працівників.

Не існує універсальних методів подолання протидії організаційним змінам. Проте можна визначити області ефективного застосування кожного відомого методу, його переваги і недоліки (табл.3.1)

Таблиця 3.1

#### Методи подолання опору

Методи	Передумови до використання	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей
Залучення до участі в проекті	Наявність сильних лідерів - опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Може потребувати багато часу
Стимулювання і підтримка	Наявність цільової системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато часу,
Переговори і угоди	Коливання і не стійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Віднімає багато часу, викликає незадоволеність груп, які не брали участь в переговорах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Можуть з'явитися проблеми в майбутньому
Приховані та явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає будь-який опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

Результати аналізу стану підприємства зазначили, що на даний час рівень загрози банкрутства на підприємстві низький, підприємство має стійкий

фінансовий стан, тому організаційні зміни будуть мати превентивний характер і можуть бути розраховані на достатньо тривалий час.

Серед найбільш ефективних методів подолання опору таким змінам є метод залучення до участі в проектах підприємства. Одним з ефективних інструментів в рамках такого методу є впровадження нового підходу до формування системи стимулювання персоналу – OKR-методологія.

Objectives and Key Results (OKR) - це методологія управління, яка визначає цілі та ключові результати для досягнення цих цілей. В рамках OKR, "цілі" визначають загальні напрямки або бажані результати, які компанія прагне досягти, а "ключові результати" є конкретними, вимірюваними метриками, які вказують на прогрес у досягненні цих цілей. Така система дозволяє компаніям створювати чіткі та міркувані цілі, а також визначати конкретні кроки для їх досягнення, що сприяє більшій орієнтації, мотивації та відповідальності серед персоналу.

OKR передбачає формування цілей на двох рівнях: Objectives (цілі) і Key Results (ключові результати). "Цілі" (Objectives) - це загальні напрямки або бажані результати, які компанія прагне досягти протягом певного періоду часу. Вони повинні бути амбіційними, стимулювати розвиток та мотивувати команду. "Ключові результати" (Key Results) - це конкретні, вимірювані метрики, які вказують на прогрес у досягненні цих цілей. Вони мають бути кількісними та об'єктивно вимірюваними, щоб забезпечити ясність щодо того, чи досягнуті цілі.

Цілі та Ключові Результати (OKR) – це стратегічна методологія управління, яка фокусується на встановленні чітких цілей і вимірюванні прогресу у їх досягненні. Вона складається з двох основних компонентів: цілі, які є конкретними, чіткими та амбіційними, і ключові результати, які представляють собою кількісно визначені, вимірювані параметри, що вказують на прогрес у досягненні цілей. Історія OKR починається в компанії Intel у 1970-х роках, де ця методологія була розроблена Енді Гроувом для ефективного управління корпоративними цілями. У 1999 році Джон Дур адаптував OKR у

компанії BetterWorks і пізніше впровадив її в Google, що сприяло широкому визнанню цієї методології. OKR допомагає визначити чіткі та амбіційні цілі, стимулює інновації, сприяє управлінню пріоритетами, забезпечує прозорість та взаєморозуміння в організації, мотивує команду до високих результатів, дозволяє вимірювати прогрес і адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [27].

Діюча на більшості підприємств система мотивації, яка заснована на формуванні системи KPI, в кризових умовах показує свою неефективність. У таблиці 3.2. наведено порівняльну характеристику KPI та OKR.

Таблиця 3.2

## Схожі та відмінні риси між KPI та OKR

Спільні риси	
1. Обидва методи спрямовані на досягнення конкретних цілей та визначення успіху	
2. KPI та OKR використовують метрики для вимірювання прогресу та контролю за ефективністю досягнення цілей	
3. Сприяють створенню прозорості, роблячи цілі та результати доступними для команди	
4. Орієнтовані на досягнення результатів та виконання	
Відмінні риси	
KPI	OKR
Характер цілей	
Фокусується на вимірюванні результатів та продуктивності	Складається з цілей та ключових результатів, орієнтованих на визначення шляхів досягнення цілей
Гнучкість та адаптивність	
Зазвичай залишається сталим показником на тривалий період, не завжди адаптується до змін	Більш гнучкий показник, сприяє адаптації до змін або нових обставин
Структура та динаміка	
Може бути більш ієрархічним, часто залишається незмінним	Зазвичай менше ієрархії, може змінюватись з кожним новим періодом
Тривалість дії	
Часто встановлюється на тривалий термін (рік, півріччя)	Зазвичай встановлюється на коротший термін (місяць, квартал), що сприяє швидкій адаптації
Мотивація та залучення	
Більш орієнтований на вимірювання вже досягнутих стандартів	Сприяє створенню викликів та амбіцій, мотивуючи до нових досягнень
Основна ідея	
Більш асоційований з вимірюванням вже встановлених стандартів	Зорієнтований на визначення нових шляхів та досягнення амбіцій

Джерело: [27].

Методологія OKR (Objectives and Key Results) пропонує декілька важливих переваг у порівнянні з KPI (Key Performance Indicators), що робить її більш привабливою для сучасного управління бізнесом. Однією з головних переваг OKR є висока гнучкість, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. На відміну від KPI, які часто залишаються незмінними протягом тривалого періоду, OKR можуть бути адаптовані до нових обставин або змінюваних умов, що забезпечує більш оперативне реагування на виклики та можливості.

Крім того, OKR сприяє створенню амбіційних цілей, що стимулює команду шукати нові рішення та підходи для їх досягнення. Окрім цього, OKR зазвичай встановлюються на коротші терміни (місяць, квартал), що дозволяє компаніям швидше оцінювати прогрес і коригувати стратегії. Також OKR ставить перед працівниками виклики, які стимулюють їх досягати нових висот. Чіткі та амбіційні цілі мотивують команду та сприяють більшому залученню працівників у процес досягнення стратегічних завдань компанії. Важливим аспектом OKR є високий рівень прозорості, оскільки цілі та ключові результати є видимими для всієї команди.

Використання методу OKR підходить таким компаніям:

1. Невеликим стартапам, особливо в технологічних галузях, де потрібно швидко рости, щоб привернути інвестиції. Грамотне цілепокладання покаже інвесторам, що компанія має чітку стратегію та розуміє, як досягти поставлених цілей.

2. Компаніям середнього розміру, які перебувають на стадії росту. Методологія OKR допоможе забезпечити синергію роботи між різними відділами та командами.

3. Великим компаніям. OKR сприяє створенню сплоченості в колективі, але водночас заохочує автономію та самостійність. Кожен працює над своїми завданнями, але всі спрямовані на досягнення спільних цілей.

Метод OKR передбачає обов'язкову деталізацію цілей від загальнокорпоративних до конкретної людини.

Метод використовується одночасно на трьох рівнях:

- всієї компанії;
- відділу або команди;
- кожного співробітника

Впровадження OKR на підприємстві - це безперервний процес, який вимагає постійної уваги, залучення всіх рівнів організації та готовності до змін.

Цей процес складається з кількох етапів, кожен з яких має свої особливості:

1. *Підготовчий етап.* Мета: Створити розуміння та підготувати організацію до впровадження OKR.

- навчання: Проведення тренінгів для керівництва та співробітників про концепцію OKR.

- комунікація: Пояснення цілей і переваг OKR для всієї організації.

- планування: Визначення, хто буде відповідати за впровадження та підтримку OKR.

2. *Визначення цілей (Objectives) і ключових результатів (Key Results).* Мета: Створення конкретних, вимірюваних та досяжних OKR.

- формулювання цілей: Визначення амбітних, але досяжних цілей, що відповідають стратегічним пріоритетам організації.

- визначення ключових результатів: Створення конкретних, вимірюваних результатів, які показують прогрес досягнення кожної цілі.

3. *Впровадження OKR.* Мета: Реалізація OKR на всіх рівнях організації.

- комунікація: Доведення OKR до відома всіх співробітників.

- інтеграція: Включення OKR у щоденну роботу та процеси управління.

- інструменти: Використання спеціальних інструментів для відстеження прогресу.

4. *Виконання та моніторинг.* Мета: Забезпечення виконання OKR та регулярний моніторинг прогресу.

– регулярні зустрічі: Проведення зустрічей для обговорення прогресу, викликів і коригування дій.

– відстеження: Використання інструментів для моніторингу та оцінки прогресу за ключовими результатами.

5. *Оцінка та коригування.* Мета: Аналіз результатів і коригування OKR для підвищення ефективності.

– оцінка: Аналіз досягнутих результатів порівняно з запланованими.

– зворотний зв'язок: Збір зворотного зв'язку від співробітників для виявлення проблем і можливостей покращення.

– коригування: Внесення змін до OKR для подальшого поліпшення процесу.

6. *Навчання та розвиток.* Впровадження інтегрованої системи управління на етапі навчання та розвитку визначається як комплексний процес, що охоплює не лише технічні аспекти роботи з інструментами KPI та OKR, але й особистісний розвиток та культурні зміни в організації. У цьому контексті, спільне навчання є ключовим моментом. Воно включає в себе розуміння основ KPI та OKR, їхньої суті та ролі у стратегічному управлінні. Окрім технічних аспектів, акцент робиться на розвитку аналітичних та стратегічних навичок.

Навчання також передбачає практичні семінари та майстер-класи, де співробітники можуть застосовувати отримані знання на практиці. Це допомагає закріпити теоретичні концепції та розглядати їх застосування у реальних умовах.

7. *Закріплення культури OKR.* Мета: Інтеграція OKR в культуру та процеси управління організацією.

– постійне навчання: Регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників з питань OKR.

– культурні зміни: Впровадження культури відкритості, прозорості та відповідальності.

- систематизація: Включення OKR у стратегічне планування та щоденні операції.

8. *Постійне вдосконалення.* Мета: Постійне поліпшення процесу OKR для забезпечення довгострокового успіху.

- аналіз: Регулярний аналіз ефективності OKR.
- інновації: Впровадження нових методів та підходів для покращення процесу OKR.
- адаптація: Гнучке реагування на зміни в організаційному середовищі та коригування OKR відповідно до нових викликів та можливостей.

Для ефективного впровадження системи OKR (Objectives and Key Results) в організації рекомендується дотримуватися наступних правил:

1. Оптимальна кількість OKR. Від трьох до п'яти. Це допоможе працівникам вибирати пріоритетні напрямки.

2. Кількість ключових результатів. У кожній цілі має бути до п'яти (максимум) ключових результатів.

3. Мотивація та відчуття прогресу. Обговорення з підлеглими їхні результати. Найлегший спосіб оцінити виконання цілі – загальна оцінка відповідних ключових результатів. Наприклад, Google використовує шкалу від 0 до 1,0, де амбітні цілі зазвичай оцінюються до рівня 0,7. Якщо ціль виконана на 1, це означає, що ціль була занадто простою. Оцінка від 0,4 до 0,6 означає, що є прогрес, але ціль не досягнута. Від 0 до 0,3 – не змогли досягти прогресу.

4. Залучення працівників. Ідеально, якщо 50% OKR створюються самими працівниками за погодженням з їхніми менеджерами. Коли всі цілі спускаються згори вниз, це демотивує людей.

5. Встановлення амбітних цілей. Амбітні цілі стимулюють інноваційне мислення та досягнення високих результатів. Необхідно підтримувати працівників, навіть якщо не всі цілі будуть досягнуті відразу.

6. Тривалість процесу впровадження. Запровадження OKR є тривалим процесом, який може тривати до п'яти кварталів. Важливо зберігати терплячість та послідовність у впровадженні цієї системи.

7. Самооцінка працівників. OKR повинна використовуватися як інструмент для самооцінки, а не як механізм контролю з боку керівництва. Це дозволяє працівникам самостійно оцінювати свої досягнення та визначати напрями для покращення.

8. Прозорість цілей. Відкритість цілей сприяє більшій співпраці та взаємодії між відділами. Це дозволяє працівникам бачити, як вони можуть підтримувати один одного у досягненні спільних цілей. Прозорість є ключовою відмінністю OKR від традиційної системи МВО.

9. Публічна відданість лідерів. Лідери організації повинні публічно підтримувати свої цілі, впроваджуючи принципи OKR на рівні корпоративної культури.

10. Регулярний зворотний зв'язок. Постійний фідбек є важливим для підтримання високого рівня мотивації та ефективності. Регулярні зустрічі між менеджерами і підлеглими сприяють оперативному вирішенню проблем і коригуванню цілей.

11. Діагностика корпоративної культури: Впровадження OKR має ґрунтуватися на аналізі готовності організації до відкритості та якісного зворотного зв'язку. За відсутності необхідних умов, спочатку слід зосередитися на зміцненні корпоративної культури, і лише після цього переходити до впровадження OKR.

OKR будується на двох основних складових – цілях та ключових результатах. Основною вимогою до цілей є їх точність та вимірність, що дозволяє уникнути розмитих формулювань. Наприклад, такі цілі як збільшення виторгу на 30% до кінця року, запуск нової лінійки продуктів протягом кварталу та підвищення задоволеності клієнтів до рівня NPS 60 є чіткими та вимірюваними.

Ключові результати також повинні бути конкретними та точними. Наприклад, зростання кількості замовлень на 15% щомісяця, розробка трьох нових продуктів до кінця кварталу та зниження кількості скарг клієнтів на 20% щомісяця є такими результатами.

Для оцінки рівня розуміння співробітниками цілей ключових проєктів доцільно провести кампанію зі збору даних. На цьому етапі корисно залучити HR-фахівців, які мають необхідні інструменти та знання для виявлення справжньої картини щодо сприйняття працівниками цілей організації.

Запровадження OKR доцільно починати з невеликих команд, поступово масштабуючи цей підхід. Спочатку впроваджуйте OKR для окремої команди, а згодом поступово додавайте нові проєкти. Цей підхід, який використовував Омар Шахін, корпоративний віцепрезидент Microsoft, під час початкового впровадження OKR у компанії, показав свою ефективність.

OKR повинні стати постійним орієнтиром для щоденної роботи. Недостатньо згадувати про OKR на початку кварталу чи навіть щотижня; вони мають бути частиною щоденної практики, яка надихає і утримує увагу на досягненні стратегічних цілей. Призначте лідера OKR, який буде відповідальним за моніторинг та коригування цілей, щоб уникнути ситуації, коли всі несуть відповідальність, але ніхто конкретно не відповідає за результат.

Часто на роль лідерів OKR обирають HR-фахівців, оскільки вони володіють ключами до побудови взаємовідносин у команді та мають глибоке розуміння корпоративних цінностей. HR-фахівцям важливо розуміти методологію OKR, вивчати відповідні системи та методики для ефективного впровадження цілей і ключових результатів, а також брати на себе лідерські функції у цьому процесі.

Побудову ієрархії ролей у системі OKR слід довірити фахівцям з HR, які займаються формуванням команд і налагодженням відносин з компанією. Ефективні процеси у HR-відділі сприяють безпроблемній комунікації та впровадженню OKR. HR-фахівці зазвичай мають дієві практики, такі як опитування, анкетування, навчання і розвиток співробітників, що можуть допомогти у впровадженні OKR.

Система SMART HCM & LMS, розроблена компанією SMARTbusiness на основі технологій Microsoft, може стати ефективним рішенням для

впровадження OKR. Вона покриває широкий спектр завдань HR-відділу, пов'язаних з командоутворенням, рекрутингом, онбордингом, навчанням та аналітикою. Використання цієї системи дозволить швидко створити базу учасників OKR, визначити їхні ролі та вносити необхідні зміни, забезпечуючи ефективне впровадження цілей і ключових результатів у вашій організації [49].

Впровадження системи OKR є складним процесом, що вимагає уважного планування та постійного контролю.

Перший крок - це ретельне розуміння сутності та переваг цієї методології для всієї організації. Кожен член команди повинен мати чітке уявлення про те, які цілі встановлюються, і як вони будуть досягнуті за допомогою системи OKR.

Далі, для успішного впровадження, необхідно сформулювати чіткі, але амбітні цілі, які відображають стратегічні напрямки розвитку організації. Ці цілі повинні бути вимірюваними та досяжними, а також відображати значення для всієї команди.

Ключовим етапом є встановлення ключових результатів для кожної цілі. Ці результати повинні бути конкретними, вимірюваними та визначеними, щоб забезпечити чітке розуміння того, що потрібно досягти для успішного виконання цілей.

Рівний каскад цілей та результатів визначається на всіх рівнях організації, від верхнього керівництва до кожного окремого працівника. Це забезпечує спільний розуміння мети та спрямованість усіх зусиль на досягнення стратегічних цілей.

Наступним важливим кроком є постійний моніторинг та аналіз прогресу. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та коригувати стратегію, якщо це необхідно. Адаптація цілей та результатів відбувається на основі змін в умовах або стратегії компанії.

Усі ці кроки утворюють цикл постійного вдосконалення, що забезпечує ефективне використання системи OKR та досягнення стратегічних цілей організації.

### 3.2. Оцінювання ефективності запропонованих організаційних змін

OKR є потужною системою управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Впроваджуючи OKR, компанія може встановити корпоративну культуру досконалості та постійного вдосконалення, що сприяє інноваціям, зростанню та успіху. Ця система управління забезпечує рамки, що включають встановлення вимірюваних цілей і відстеження прогресу у їх досягненні. Використовуючи OKR, компанія може спрямувати свої зусилля на досягнення спільної мети, підвищити прозорість робочого середовища та забезпечити ефективну комунікацію між працівниками. Крім того, OKR заохочує регулярний обмін результатами, зворотний зв'язок і підзвітність, що дозволяє своєчасно вносити корективи та покращення в організаційні процеси для працівників. Загалом, OKR є цінним інструментом для компаній, які прагнуть підвищити свою ефективність і досягти довгострокових цілей.

Впровадження OKR (Objectives and Key Results) підходу може мати значний економічний ефект для організацій. Ось декілька ключових аспектів:

1. *Підвищення продуктивності.* OKR допомагають встановити чіткі та вимірювані цілі, що сприяє підвищенню продуктивності співробітників. Коли співробітники мають зрозумілі цілі, вони можуть ефективніше розподіляти свої ресурси та зусилля.

2. *Покращення фокусу уваги персоналу.* OKR дозволяють зосередитися на найважливіших цілях. Це допомагає уникнути розпилення зусиль на другорядні задачі, що може призвести до значного покращення результатів.

3. *Покращення координації.* Завдяки OKR, різні команди можуть краще координувати свої дії та узгоджувати свої цілі, що забезпечує узгодженість дій і зменшує ризик дублікації зусиль.

4. *Прозорість та відповідальність.* OKR створюють прозорість в організації, дозволяючи всім співробітникам бачити цілі і результати інших. Це підвищує відповідальність і сприяє більшій мотивації співробітників до досягнення високих результатів.

5. *Адаптивність та гнучкість.* OKR дозволяють швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах або стратегії компанії. Це особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища, де швидка реакція на зміни може забезпечити конкурентну перевагу.

6. *Прискорення інновацій.* Завдяки чітким та амбіційним цілям, OKR можуть стимулювати інновації, оскільки співробітники мають більшу свободу для пошуку нових рішень і підходів.

7. *Покращення фінансових результатів.* Зрештою, всі ці фактори можуть призвести до покращення фінансових показників компанії, зокрема збільшення доходів, зменшення витрат і підвищення рентабельності.

Дослідження підтверджують, що компанії, які використовують OKR, демонструють кращі фінансові результати порівняно з тими, хто не використовує цей підхід.

Аналіз результатів на кінець 2023 року продемонстрував ефективність системи управління OKR. Зокрема, чотири з п'яти менеджерів, які використовували систему OKR, значно підвищили свою ефективність роботи. Плани, які здавалися амбітними на початку звітної періоду, виявилися реалістичними, і навіть досягнення мінімального ключового результату на 93% одним із менеджерів слід вважати успішним результатом, коли максимальний результат становив 158% і 124% (рис. 3.1).

Існують різноманітні програми, спрямовані на освоєння методології «Управління за цілями та ключовими результатами» (Objectives and Key Results / OKR). Ці програми орієнтовані на менеджерів усіх рівнів і мають на меті навчити їх ефективно використовувати OKR для досягнення стратегічних цілей компанії [37].

Програми мають на меті навчити учасників технології OKR, яка є однією з найкращих практик у світовому менеджменті. Освоєння цієї методології дозволяє всім підрозділам компанії діяти сфокусовано, узгоджено та гнучко, рухаючись до ясних та амбітних цілей.

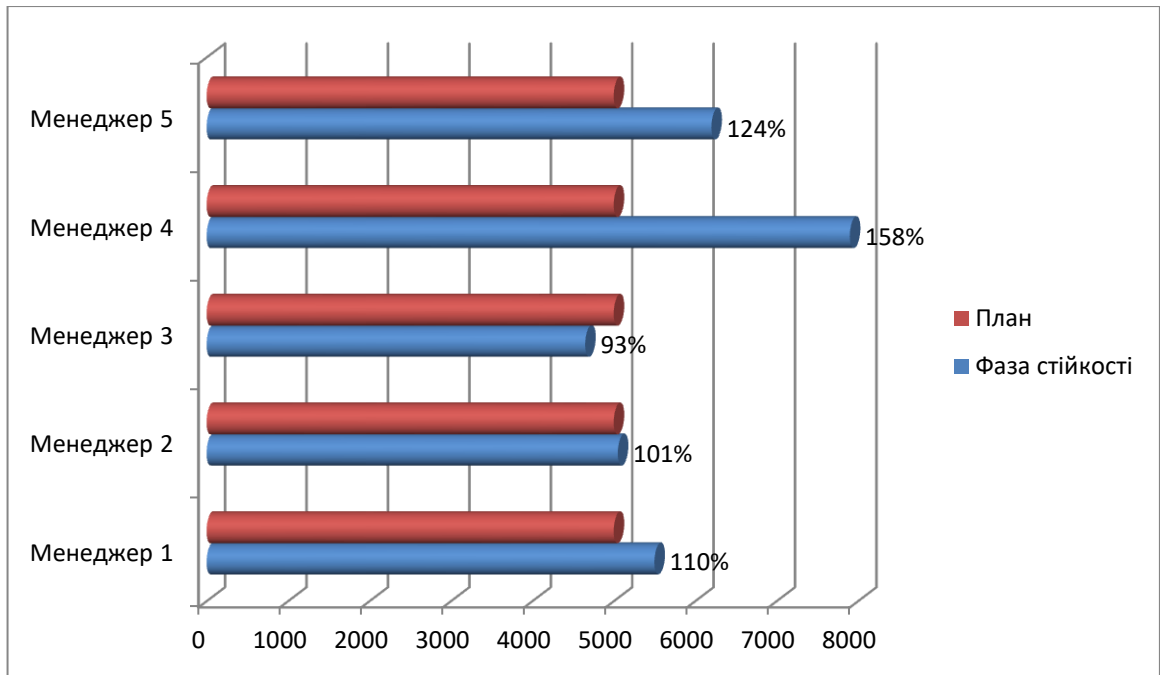


Рис 3.1. Результати впровадження системи OKR

Джерело: [17]

Програми включають практичні сесії, де учасники навчаються формулювати цілі та ключові результати, визначати критерії ефективності, проводити моніторинг та оцінку досягнення результатів. Учасники також практикуватимуться в проведенні командних сесій з постановки цілей та визначення ключових результатів, а також забезпечення узгодженості цілей між різними підрозділами компанії.

Учасники дізнаються, як інтегрувати систему OKR з існуючими системами менеджменту в компанії. Програми охоплюють вибір учасників для пілотного впровадження системи, питання поступового або одночасного впровадження всіх елементів системи, а також розробку «дорожньої карти» для запровадження OKR і плану управління змінами.

Учасники програм опанують основні засади OKR, навчаються чітко формулювати цілі та ключові результати для своєї діяльності, зможуть проводити ефективні командні сесії та регулярні збори для досягнення стратегічних цілей компанії, а також проаналізують доцільність впровадження OKR у своїй компанії у поєднанні з існуючими технологіями менеджменту [37].

Для оцінки результатів цих заходів також потрібно розрахувати витрати, пов'язані із виконанням відповідних заходів на підприємстві. Цей розрахунок буде здійснюватися за певною формулою.

$$B = B_{\text{оп}} + B_3$$

де  $B_{\text{оп}}$  – витрати на оплату праці персоналу, який займався навчанням співробітників;

$B_3$  – витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові)

$$B_{\text{оп}} = 3\Pi_{\text{п}} \times K_{\text{п}} \times T$$

де  $3\Pi_{\text{п}}$  – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

$K_{\text{п}}$  – кількість працівників;

$T$  – період роботи (3 місяці)

$$B_{\text{оп}} = 8,5 \times 2 \times 2 = 34 \text{ (тис.грн)}$$

Витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії становитимуть:

$$B_3 = B_0 + B_e$$

де  $B_0$  – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів для співробітників;

$B_e$  – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$B_3 = 25,6 + 20 = 45,6 \text{ (тис.грн)}$$

Ідеї щодо навчання новій методології в компанії:

1. Проведення щорічного внутрішнього Agile Camp, де менеджмент компанії зможе отримати навчання щодо впровадження нової методології.
2. Організація щорічного тренінгу Brand Camp для всіх співробітників компанії з використанням зовнішніх експертів для навчання.
3. Здійснення внутрішніх координацій під час впровадження методології для уникнення недорозумінь та незакритих питань серед менеджерів і підлеглих.

Таблиця 3.3

## Витрати на реалізацію запропонованих організаційних заходів

Витрати	Сума, тис.грн
Витрати на оплату праці	34
Витрати на навчальні заходи	45,6
Всього	79,6

Оцінка ефективності запропонованих організаційних змін є важливою для розуміння їх впливу на діяльність компанії.

*Першим ключовим показником* є покращення продуктивності праці. Порівняння обсягів виробництва або доходів перед і після впровадження нових методологій та навчальних заходів допоможе зрозуміти, наскільки зміни сприяли підвищенню продуктивності праці.

Другим важливим показником *є зниження витрат*. Оптимізація процесів та підвищення ефективності праці можуть призвести до зменшення витрат на оплату праці або інші операційні витрати.

Третім фактором *є підвищення якості роботи*. Покращення якості продукції або послуг може бути результатом впровадження нових методів та навчальних програм.

За прогнозами фахівців впровадження OKR підходу суттєво вплинуло на фінансові результати компанії протягом років 2023-2025 ( табл.3.4).

Таблиця 3.4

## Фінансові результати після впровадження OKR підходу

Показники, тис.грн.	Розрахунок показників			Відхилення	
	2023	2024	2025	Абсолютне (4-2)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка)	863984	901456	1320000	456016	152.78
Операційні витрати, в т.ч.					
-матеральні затрати	40417	45236	60625	20208	150.00
-витрати на оплату праці	80651	89651	121000	40349	150.03
-відрахування на соціальні заходи	15223	18965	22835	7612	150.00
-амортизація	21846	23654	32770	10924	150.00

-інші операційні витрати	217480	256478	326220	108740	150.00
Інші операційні доходи	847	945	1272	425	150.18
Адміністративні витрати	39594	44568	59391	19797	150.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	483220	501325	725000	241780	150.03
Чисельність працівників,чол.	186	201	284	98	152.69
Продуктивність праці	4648	4487	7111	2463	153.00

За цей період очікується збільшення чистого доходу компанії на 52.76%, досягнувши 1,320,000 тис. грн. Загалом, підхід OKR здатний забезпечити значне підвищення ефективності операційної діяльності компанії, знижуючи можливий супротив співробітників іншим організаційним змінам, пов'язаним з кризовими ситуаціями на підприємстві.

### Висновки до 3 розділу

Отже, серед найбільш ефективних методів подолання опору організаційним змінам в кризових для підприємства ситуаціях є метод залучення до участі в проектах підприємства. Одним з ефективних інструментів в рамках такого методу є впровадження нового підходу до формування системи стимулювання персоналу – OKR-методологія.

Objectives and Key Results (OKR) - це методологія управління, яка визначає цілі та ключові результати для досягнення цих цілей.

Впровадження OKR (Objectives and Key Results) підходу може мати значний економічний ефект для організацій завдяки наступним факторам: підвищення продуктивності; покращення фокусу на головних цілях; покращення координації; підвищення прозорості та відповідальності; адаптивності та гнучкості; прискорення інновацій; покращення фінансових результатів. Зрештою, всі ці фактори можуть призвести до покращення фінансових показників компанії, зокрема збільшення доходів, зменшення витрат і підвищення рентабельності.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було зазначено, що вирішення кризи часто потребує радикальних змін у стратегії та моделі бізнес-процесів. Це може включати перегляд продуктової лінійки, пошук нових ринків збуту, зміну організаційної структури тощо. Гнучкість та готовність до змін стають ключовими факторами успіху в умовах постійної конкуренції та економічної нестабільності.

Кожен з типів криз може вимагати відповідних стратегій управління та вирішення, оскільки кожна ситуація є унікальною та вимагає індивідуального підходу. Антикризовий менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та загроз. Ця стратегія включає комплекс послідовних заходів, спрямованих на виявлення, попередження, пом'якшення та подолання кризових ситуацій.

Зміни в кризових умовах стають не лише необхідністю, але і запорукою виживання та подальшого розвитку компанії. Вживання методик діагностики кризового стану, таких як аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо, дозволяє визначити проблемні сфери та розробити стратегії виходу з кризової ситуації.

Самі організаційні зміни включають в себе будь-які трансформації або перетворення, які відбуваються в організаційній структурі, процесах, культурі, стратегії або функціях. Це може охоплювати впровадження нових технологій, реорганізацію відділів, зміни в управлінській практиці або навіть культурний революційний процес.

До методів антикризового управління можна віднести цілий комплекс інструментів, що охоплюють різноманітні заходи від попередньої діагностики кризової ситуації до методів усунення її наслідків та подолання. У контексті кризи важливо встановлення нових цілей, перегляд критеріїв оцінки, переосмислення підходів до прийняття рішень та їх реалізації, а також

оптимізація використання наявних ресурсів та зосередження на ключових аспектах.

Нововведення допомагають організації адаптуватися до змін у її оточенні, відповідати на зміни вимог ринку та споживачів, а також підвищувати її конкурентоспроможність. Вони також можуть стимулювати розвиток та збільшення ефективності організації, що допомагає їй виживати та процвітати у довгостроковій перспективі.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» засвідчили успішну стратегію антикризового управління, що включає як адаптацію до нових умов через структурні та технологічні зміни, так і ефективне фінансове управління, що забезпечило підприємству стабільний розвиток в умовах кризи.

Для діагностики рівня загрози банкрутства компанії для виявлення потенційних проблемних сфер було використано низьку моделей оцінки банкрутства: О.О. Терещенка, Е. Альтмана, Спрінгейта, Бівера. Всі результати свідчать про укріплення фінансової стійкості підприємства протягом цього періоду.

Серед найбільш ефективних методів подолання опору організаційним змінам в кризових для підприємства ситуаціях є метод залучення до участі в проєктах підприємства. Одним з ефективних інструментів в рамках такого методу є впровадження нового підходу до формування системи стимулювання персоналу – OKR-методологія.

Objectives and Key Results (OKR) - це методологія управління, яка визначає цілі та ключові результати для досягнення цих цілей. Впровадження OKR (Objectives and Key Results) підходу може мати значний економічний ефект для організацій завдяки наступним факторам: підвищення продуктивності; покращення фокусу на головних цілях; покращення координації; підвищення прозорості та відповідальності; адаптивності та гнучкості; прискорення інновацій; покращення фінансових результатів. Зрештою, всі ці фактори можуть призвести до покращення фінансових показників компанії, зокрема збільшення доходів, зменшення витрат і підвищення рентабельності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентів своїми руками: практичні поради і трохи теорії. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-konkurentov-svoimi-rukami-prakticheskie-sovety-i-nemnogo-teorii>
2. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки.  
URL: <https://library.if.ua/book/6/705.html???history=1&pfid=1&sample=97&ref=1>.
3. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ, 2011. – 482 с.
4. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 268 с.
5. Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / Н. В. Горбатовська, О. О. Удалих // Бизнес-Информ. – 2011. – № 3. – С. 135–137.
6. Зміст стратегічного менеджменту. Pidru4niki.  
URL: [https://pidru4niki.com/14000710/menedzhment/zmist\\_strategichnogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/14000710/menedzhment/zmist_strategichnogo_menedzhmentu)
7. І. М. Тесленок. Оцінка ефективності проектів організаційних перетворень. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5\\_2014/10.pdf???history=1&pfid=1&sample=129&ref=0](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/10.pdf???history=1&pfid=1&sample=129&ref=0)
8. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства -. ВІКТОРІЯ ЮРБІЗНЕС ГРУП.  
URL: <https://www.viktoria-group.com.ua/наши-публикации/корпоративна-культура-тов.html>
9. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Про видання. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/29.pdf???history=1&pfid=1&sample=79&ref=0](http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf???history=1&pfid=1&sample=79&ref=0)

10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академ–видав», 2003. – 416 с.
11. Маркетингове дослідження. Pidru4niki.  
URL: [https://pidru4niki.com/1269111850042/marketing/marketingove\\_doslidzhenny](https://pidru4niki.com/1269111850042/marketing/marketingove_doslidzhenny)
12. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/108.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf)
13. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4920/1/МЕТОДОЛОГІЧНІ%20ОСНОВИ%20СТРАТЕГІЧНОГО%20УПРАВЛІННЯ.pdf>
14. Микола Яворський. Політична стабільність: сутність та основні підходи до класифікації. Academic Journals and Conferences |.  
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/nov/6679/yavorskiy.pdf???history=1&pfid=1&sample=11&ref=0>
15. Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука | MEGU.  
URL: <https://www.megu.edu.ua/sites/default/files/2021-09/Стратегічне%20управління.pdf>
16. Модель стратегічного управління. Pidru4niki.  
URL: [https://pidru4niki.com/1122121354042/menedzhment/model\\_strategichnogo\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1122121354042/menedzhment/model_strategichnogo_upravlinnya)
17. Наумова, О., & Копил, А. (2024). Окр як інструмент підвищення ефективності персоналу. *Економічний простір*, (191), 19-24.  
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-4>
18. Назаренко І. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи.  
URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14749/1/наукові\\_концепції\\_розвитку\\_стратегічного\\_менеджменту.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14749/1/наукові_концепції_розвитку_стратегічного_менеджменту.pdf)

19. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Pidru4niki.

URL: [https://pidru4niki.com/80555/ekonomika/organizatsiyni\\_zmini\\_organizatsiyniy\\_rozvitok\\_obyekti\\_upravlinnya???history=1&pfid=1&sample=111&ref=1](https://pidru4niki.com/80555/ekonomika/organizatsiyni_zmini_organizatsiyniy_rozvitok_obyekti_upravlinnya???history=1&pfid=1&sample=111&ref=1)

20. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України.

URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_3/231\\_Melnyk\\_19\\_3.pdf???history=1&pfid=1&sample=129&ref=1](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf???history=1&pfid=1&sample=129&ref=1)

21. Організаційно-економічний механізм екологічної модернізації переробного підприємства. ELAKPI: Home.

URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46525/1/Kovalenko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46525/1/Kovalenko_magistr.pdf)

22. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Поточний випуск. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf>

23. Поняття стратегії. Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми. Pidru4niki.

URL: [https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/ponyattya\\_strategiyi\\_elementi\\_rivni\\_strategiyi\\_viznachennya\\_misiyi\\_firmi](https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/ponyattya_strategiyi_elementi_rivni_strategiyi_viznachennya_misiyi_firmi)

24. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. Економічний вісник НГУ.

URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212\\_134-144.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_134-144.pdf)

25. Ризики в ЗЕД та їх страхування. Бібліотека економіста.

URL: <https://library.if.ua/book/54/3969.html???history=1&pfid=1&sample=41&ref=0>

26. Стратегічне планування.

URL: [https://pidru4niki.com/89733/menedzhment/strategichne\\_planuvannya](https://pidru4niki.com/89733/menedzhment/strategichne_planuvannya)

27. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 6. С. 227-235.

28. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку.

URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_20\\_24\\_0.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf)

29. Стратегія розвитку підприємства. Державний університет "Житомирська політехніка" - Освітній портал.

URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod\\_resource/content/1/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf)

30. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)

31. Сутність і зміст стратегічного управління підприємства та його особливості. Url: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf>

32. Сутність та особливості стратегії підприємства. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/89728/menedzhment/sutnist\\_osoblivosti\\_strategiyi\\_pidprijemstva](https://pidru4niki.com/89728/menedzhment/sutnist_osoblivosti_strategiyi_pidprijemstva)

33. ТОВ "Укрелеваторпром" - #31640002 - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31640002>

34. ТОВ "Укрелеваторпром" - #31640002 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current_year=2021)

35. ТОВ "Укрелеваторпром" - #31640002 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current_year=2022) (дата звернення: 11.04.2024).

36. ТОВ "Укрелеваторпром" - #31640002 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31640002/finances?current_year=2023) (дата звернення: 11.04.2024).

37. Бізнес-моделі OKR, управління за цілями та ключовими результатами. URL : <https://www.education.ua/trainings/80020/>

38. Укрелеваторпром - зерновий термінал АДМ | Tripoli.land. URL: <https://tripoli.land/ua/elevators/ukrelevatorprom> (дата звернення: 11.04.2024).
39. Управління організаційними змінами. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/1597012258978/menedzhment/upravlinnya\\_organizatsiynimi\\_zminami???history=1&pfid=1&sample=111&ref=0](https://pidru4niki.com/1597012258978/menedzhment/upravlinnya_organizatsiynimi_zminami???history=1&pfid=1&sample=111&ref=0)
40. Управління стратегічним розвитком підприємства. eNUFTIR: Головна сторінка. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28430/1/management.pdf>
41. Учасники проєктів Вікімедіа. Бізнес-план – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-план> (дата звернення: 21.10.2023).
42. Учасники проєктів Вікімедіа. Наукове дослідження – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове\\_дослідження](https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове_дослідження)
43. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози1. Економічна теорія та право | національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/11-31.pdf>
44. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/23975/>
45. LibreTexts. Організаційні зміни. LibreTexts - Ukrayinska. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>
46. Skillsetter. Ризики проєкту: аналіз, оцінка та стратегії управління. Skillsetter. URL: <https://skillsetter.io/blog/risk-management-ua???history=1&pfid=1&sample=35&ref=0>
47. User S. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. Финансовая академия Актив - №1 в дистанционном обучении. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya???history=1&pfid=1&sample=355&ref=0>
48. Цілепокладання за допомогою OKR. URL: <https://budni.robota.ua/hr/tsilepokladannya-za-dopomogoyu-okr>

49. OKR – стратегічна основа для постановки цілей і досягнення успіху. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/okr-a-strategic-framework-for-setting-goals-and-achieving-success/>