

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та менеджменту

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконав: студент 2-го року навчання,
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Пріб Альберт Глібович

Керівник Храпкіна В. В.
доктор економічних наук, професор

Рецензент Петухова О. М.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та значення антикризового управління	6
1.2. Механізм антикризового управління	15
1.3. Методичні підходи до оцінки впливу кризи на функціонування підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ТОВ «RELIANCE» В УМОВАХ КРИЗИ	34
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	34
2.2. Аналіз впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 і карантинними обмеженнями, на умови, стан і результати діяльності підприємства ..	40
2.3. Оцінювання впливу кризи роботу персоналу обрання копінг-стратегій ..	49
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	59
3.1. Обґрунтування стратегії управління в кризі та формування комплексу антикризових засобів	59
3.2. Заходи з підтримки персоналу залежно від застосовуваних копінг- стратегій	68
3.3. Забезпечення організаційних, адміністративних та матеріально- технічних складових антикризової програми	75
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що підприємства в ринковій економіці періодично потрапляють під вплив економічних криз, що призводять до погіршення їхнього фінансово-економічного стану, зниження ефективності діяльності, втрати конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості, а зрештою й до банкрутства. Однак світова практика показує, що вміле й виважене управління підприємством в умовах кризи не лише дозволяє побороти її негативні наслідки, а й забезпечити зростання і розвиток у перспективі. Адже криза – це не лише загроза руйнування бізнесу, а й можливість його оновлення та посилення.

Проблеми антикризового управління досить глибоко вивчаються вченими та широко висвітлюються у науковій літературі. Їм присвятили свої праці E. Altman, A. Bradshaw, D. Howell, C. Kruse, В. М. Андрієнко, В. І. Борзенко, П. В. Брінь, Т. В. Гавриленко, А. В. Камнєва, А. В. Ковалевська, О. В. Коваленко, І. Ф. Комарницький, Е. М. Коротков, Є. С. Кузнєцов, З. Б. Литвин, О. В. Мізіна, В. Ю. Онісіфорова, І. А. Островський, О. М. Петухова, Х. А. Ревенко, О. Д. Стешенко, В. В. Храпкіна, А. Д. Чернявський, І. Ю. Швець й інші українські й закордонні дослідники. Однак, кожна криза – унікальна і неповторна, тому вимагає індивідуального підходу щодо формування методів і механізмів подолання її негативного впливу. Це спричинює доцільність подальших наукових і практичних пошуків підходів до вирішення проблем антикризового управління.

Так, сучасна криза, що поширилася світом у 2020-2021 рр. й була спричинена пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, висунула такі виклики бізнесу, як жодна інша в історії. Вона унеможливила нормальне функціонування офісів компаній, змінила формат ділових переговорів, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, негативно відбилася на умотивованості персоналу і менеджерів, викликала підвищену потребу у навчанні працівників і розширенні їх компетентностей, спричинила низку інших проблем. Підходи до

вирішення цих проблем поки що недостатньо вивчені у науковій літературі, що додатково підтверджує актуальність та практичну значимість теми магістерського дослідження.

Гіпотезою дослідження стало припущення, що раціонально сплановане та науково обґрунтоване управління підприємством в умовах кризи забезпечить збереження його конкурентоспроможності, ділової активності та прибутковості, забезпечить зростання і розвиток у перспективі.

Метою магістерської роботи стало обґрунтування підходів до ефективного антикризового управління підприємством в умовах впливу сучасної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями. Виходячи із поставленої мети у процесі магістерського дослідження було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- виявити сутність і значення антикризового управління, вивчити механізм його реалізації;
- систематизувати методичні підходи щодо оцінювання впливу кризи на діяльність підприємства;
- проаналізувати вплив кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, на умови функціонування ТОВ «Reliance» та роботу персоналу;
- оцінити наслідки поширення кризи на зміни фінансово-економічного стану та ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати оптимальну стратегію управління в кризі та комплекс антикризових заходів;
- сформулювати антикризову програму для ТОВ «Reliance»;
- запропонувати заходи з підтримки персоналу в умовах кризи залежно від застосовуваних копінг-стратегій.

Об'єктом магістерського дослідження є процес формування і розвитку антикризового управління підприємством. **Предметом** – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством в умовах впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та

карантинними обмеженнями.

У процесі дослідження та виконання його завдань було використано низку загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**. Так, при узагальненні теоретичних і методичних аспектів антикризового управління використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, методи аналогії і порівняння. В аналітичних дослідженнях на прикладі ТОВ «Reliance» застосовано методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, графічний, індексний, коефіцієнтний аналіз, а також метод соціологічних досліджень, анкетування та «Тест оцінювання копінг-поведінки у стресових ситуаціях». При обґрунтуванні шляхів удосконалення управління підприємством в умовах кризи використано метод монографічних досліджень та моделювання.

Інформаційною основою написання магістерської роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, інформація комп'ютерної мережі „Інтернет”, матеріали наукових установ, дані Державної служби статистики України, дані звітності та інформація про роботу ТОВ «Reliance».

В процесі магістерського дослідження були запропоновані підходи до обґрунтування оптимальної стратегії і тактики антикризового управління підприємством, розроблені антикризові заходи з підтримки персоналу в умовах кризи залежно від застосовуваних копінг-стратегій. Практична реалізація магістерських розробок дозволить не лише усунути негативний вплив кризи на роботу досліджуваного підприємства, а й забезпечити його зростання і розвиток у майбутньому.

По результатах магістерського дослідження опублікована одна стаття у міжнародному науковому виданні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИ-ЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення антикризового управління

У практиці своєї діяльності підприємства досить часто зіштовхуються з кризами, що ускладнюють, а іноді й унеможливають їх діяльність. Це вимагає налагодження і реалізації ефективної системи антикризового управління.

Загалом під «кризою» розуміють складну ситуацію, за якої різко порушуються звичні умови функціонування підприємства, втрачається соціально-економічна рівновага, ускладнюється або унеможливується його подальша робота, раніше поставлені цілі стають неадекватними середовищу, відбуваються інші деструктивні процеси [2, 34, 41]. Однак, сьогодні часто кризу розглядають не лише як небезпеку, а й як можливість, шанс для подальшого зростання і розвитку, який утворюється в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [2, 34, 41].

Кризи можуть бути як випадковими, стихійними явищами, що виникають під впливом сукупності випадкових обставин (іррегулярні кризи), так і органічними складовими економічних циклів (циклічні кризи). Поряд з тим, у літературі наведено велику кількість інших видів криз, що виділяються за рядом класифікаційних ознак. Зокрема, А. В. Ковалевська [25] та багато інших авторів [18, 22, 28, 53] називають такі види:

1) за масштабом прояву вирізняють загальні і локальні кризи. Загальні охоплюють всю соціально-економічну систему, а локальні – частину соціально-економічної системи;

2) за структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики – економічні, що відображають гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства; соціальні, що виникають при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві; організаційні, які проявляються як криза поділу й

інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм; психологічні – кризи в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи; технологічні, обумовлені загостренням суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях;

3) залежно від характеру виникнення: передбачувані (закономірні) – кризи, що викликані об'єктивними причинами та нагромадженням факторів, як циклічної, так і нециклічної природи; несподівані (випадкові), що переважно бувають результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ;

4) за фактором виникнення кризи: ендогенні (внутрішні), по яких фактори, що спричинили кризи, залежать від підприємства; екзогенні (зовнішні) – фактори, що спричинили кризи, не залежать від підприємства;

5) залежно від стадії життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза: кризи росту, основними причинами яких є брак ресурсів для забезпечення росту; стагнації, переважною причиною яких є відсутність перспектив розвитку; занепаду, пов'язані із безперспективність роботи підприємства;

6) за ступенем наслідків: легкі, що безпосередньо не загрожують функціонуванню підприємства, а за умови переведення його на режим антикризового управління не впливають на інтенсивність та напрямок роботи; важкі, що загрожують подальшому існуванню підприємства і потребують негайної фінансової санації, спричиняють зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства; катастрофічні, що являють собою кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці;

7) залежно від фази розвитку: кризи прибутковості, за яких перманентні збитки вихолощують власний капітал; стратегічні кризи, які руйнують виробничий потенціал підприємства і усувають довгострокові фактори успіху; кризи платоспроможності, що пов'язані з періодичним дефіцитом грошових

коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності; кризи банкрутства (неспроможності), що пов'язані з неможливістю підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу;

8) залежно від рівня управлінського впливу на кризу: керовані, за яких кризовий процес, що піддається управлінському впливу; некерована, напрямок і характер кризового процесу за яких неможливо змінити у результаті управлінського впливу;

9) за локальною сферою прояву: кризи збуту (ринкові кризи), викликані невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється; виробничі кризи, за яких спостерігається невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту; фінансові кризи, яким характерна неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів; кризи менеджменту, що виникають як наслідок невідповідності стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання [25, 28, 31].

Також виділяють також надзвичайно багато інших різновидів криз [27, 31, 53].

Узагальнюючи дані літератури [10, 27, 28, 31] можна стверджувати, що наслідками впливу криз на стан і функціонування підприємства можуть стати:

- погіршення конкурентних позицій, втрата частини ринку та покупців;
- зменшення або втрати доходів, скорочення обсягів реалізації;
- збитковість діяльності, зниження або втрата рентабельності, погіршення ділової активності підприємства;
- погіршення техніко-технологічних умов діяльності, порушення ритмічності виробництва, скорочення обсягів виробництва і якості продукції;
- зниження продуктивності праці, втрата мотивації персоналом, плінність кадрів;
- втрати фінансової стійкості підприємства, збільшення боргового тягара, зниження маневреності у формуванні активів і джерел фінансування;

- зниження ліквідності активів та підприємства, втрати платоспроможності;
- погіршення положення на ринку цінних паперів, втрата інвестиційної привабливості і кредитоспроможності;
- фактичне припинення діяльності підприємства, його банкрутство та ліквідація [10, 27, 28, 31].

Із наведеного переліку далеко не усі наслідки є обов'язковими для впливу кризи на різні підприємства. Наприклад, підприємство може втратити позиції на ринку та скоротити обсяг реалізації продукції, однак збільшити приток виручки і доходу із-за зміни цінової кон'юнктури і інших чинників. Або скорочення напрямів діяльності може у цілому не позначитися на кадрових і соціальних аспектах діяльності тощо. Які наслідки безпосередньо наслідки кризи виникнуть у кожному конкретному випадку залежить від виду кризи, її потужності, сфери діяльності підприємства, ринкової кон'юнктури, загальноекономічної ситуації в країні й багатьох інших причин.

Однак, кризи часто несуть небезпеку для функціонування підприємства. Тому їх переборення вимагає створення ефективної системи антикризового управління. В літературі трохи відрізняється трактування поняття «антикризове управління», його сутність і складові [3, 5, 25, 28]. Так, В. В. Храпкіна пропонує антикризове управління розглядати як «систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки» [50, с. 43]. А. В. Ковалевська вважає, що «антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку» [25, с. 46]. Отже, узагальнюючи підходи різних авторів можна стверджувати, що по своїй суті антикризове управління – це спеціальна система управління підприємством, що спрямована на запобігання негативному впливу криз або переборення їх наслідків з метою забезпечення оптимальних параметрів функціонування у перспективі. Антикризове управління включає виявлення та

оцінювання впливу криз, прогнозування впливу кризових чинників на перспективу, виявлення ключової мети підприємства у кризовому періоді, обрання стратегії, розробку комплексу заходів, формування антикризової команди, зміну організаційної структури і структури управління для максимально ефективного подолання кризи. Наслідком реалізації системи антикризового управління має стати забезпечення виконання його основної мети [5, 28]. Узагальнено сутність і складові антикризового управління, порядок його формування і реалізації представлено на рис. 1.1.

Досить часто метою антикризового управління вважають відновлення роботи підприємства на докризовий рівень. Однак це далеко не завжди так.

По-перше, кризи можуть бути настільки руйнівними, що у результаті їх перебігу відновити діяльність підприємства буде не можливо і недоцільно. Це буває у тих випадках, коли криза виникла із-за зміни структури споживання, смаків і уподобань покупців, вихід на ринок альтернативних продуктів або продуктів-замінників чи впливу інших подібних чинників. Наприклад, криза виробника портативних друкарських машинок в умовах розповсюдження персональних комп'ютерів та текстових редакторів – у результаті виникнення цієї кризи попит на друкарські машинки зник практично повністю і оптимальним виходом з кризи для виробників стало максимально м'яке залишання ринку, ліквідація активів, закриття або перепрофілювання юридичних осіб.

По-друге, у результаті кризи повернутися на докризовий рівень не можливо або недоцільно із-за кардинальної зміни ринкових і загалом зовнішніх умов господарювання. При чому такі зміни можуть відбутися як на користь (зникнення основних конкурентів або значне послаблення їх позицій, що створює додаткові можливості зростання і розвитку), так і на збиток підприємства (посилення позицій конкурентів, виникнення нових конкурентів тощо). У такому разі підприємству необхідно максимально використати ті можливості, які створюють ринком, або уникнути загроз.

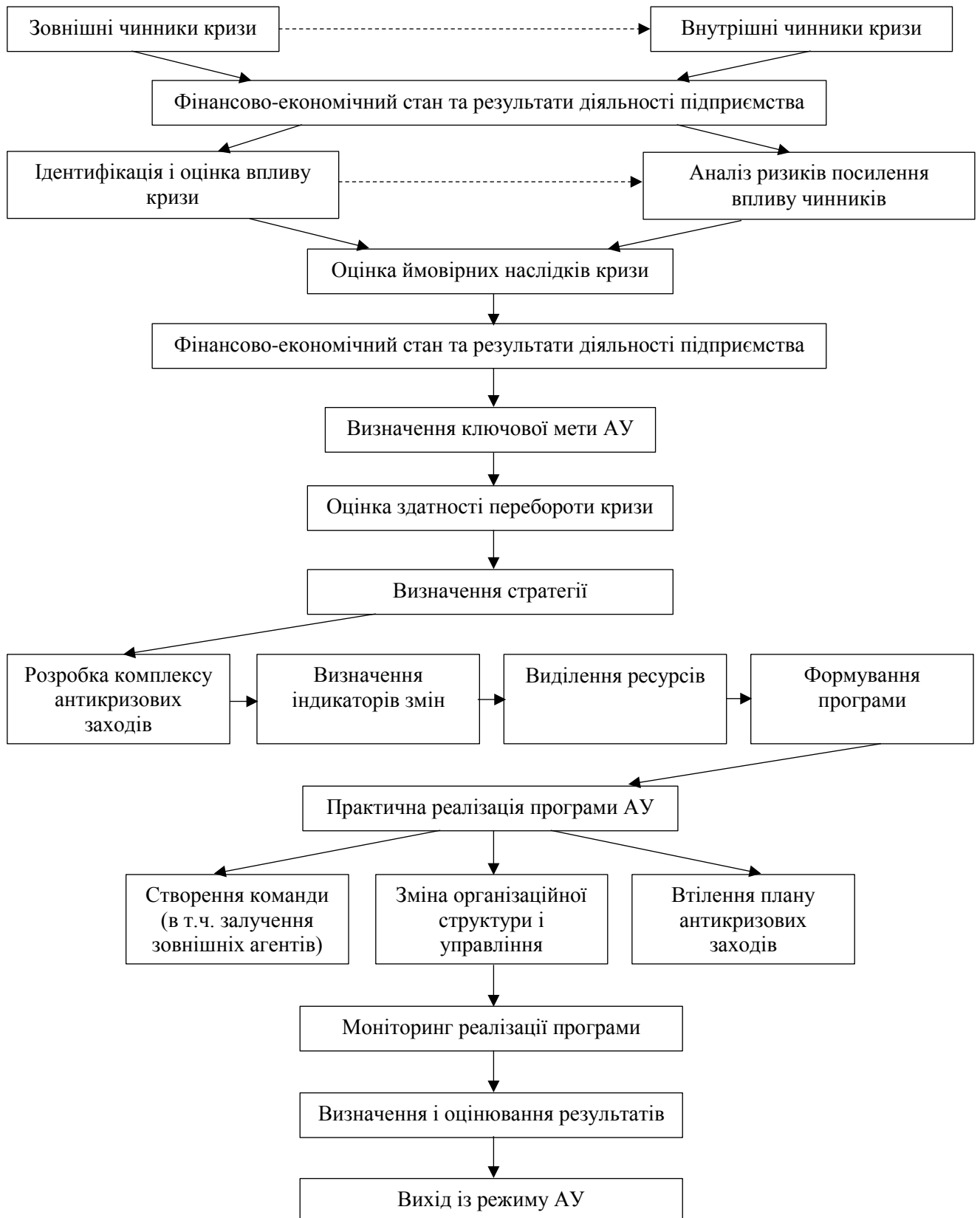


Рис. 1.1. Послідовність запровадження антикризового управління на підприємства та його складові елементи

Джерело: узагальнено за аналізом літературних джерел [6, 28, 33, 46].

По-третє, криза може обумовлювати доцільність зміни напрямів діяльності, утворення і виведення на ринок нових продуктів, започаткування нових видів діяльності тощо. У такому разі також втрачається сенс для відновлення діяльності на передкризовий рівень, одночасно виникає потреба у створенні нових структурних підрозділів, оновленні або кардинальній зміні бізнес-моделі функціонування, інноваційному перетворенні, реструктуризації тощо.

Таким чином, ключовою метою антикризового управління підприємством може бути одна з наступних:

- 1) відновлення ключових характеристик підприємства, його фінансово-економічного стану та результатів діяльності на докризовий рівень;
- 2) переформатування моделі діяльності задля максимального використання можливостей, створених кризою, або уникнення її негативних наслідків;
- 3) реструктуризація форм і напрямів діяльності у відповідності з сучасними викликами ринку;
- 4) максимально м'який вихід з ринку та згортання виробничо-господарської діяльності, ліквідації підприємства.

Отже, антикризове управління має велике значення для збереження, подальшого функціонування, зростання і розвитку підприємств, організації, будь-яких господарюючих суб'єктів. Однак, слід зазначити, що антикризове управління також впливає на роботу персоналу.

Так, зазвичай коли в літературі висвітлюються питання впливу кризи на підприємство та значення антикризового управління, мова йде про зміну фінансових, економічних, технічних, виробничих, маркетингових і інших параметрів власне підприємства. І значно меншою мірою розглядається питання щодо впливу кризи на діяльність працівників, спеціалістів та управлінців. Однак сучасна криза, що виникла у 2020 р. і була спричинена пандемією COVID-19 на карантинними обмеженнями, показала, що саме вплив кризи на моральний і фізичний стан людей, їх працездатність та умотивованість

в сучасному світі набув першочергового значення. У зв'язку з цим вивчення соціальних аспектів кризи стало актуальним.

У ситуації посилення кризи із-за пандемії і карантинних обмежень діяльність менеджменту і персоналу компаній значно змінилися, адже люди по суті потрапили в ситуацію стресу. Цей стрес викликаний, з одного боку, різкими змінами в умовах роботи, графіку, робочому навантаженні, виконуваних функціях. З другого боку, причини стресу криються також додаткового у змінах в особистому житті людей – обмеженнями щодо пересування в умовах карантину, користування окремими послугами, виконання звичних активностей тощо. В цілому така ситуація погіршує самопочуття людей, безпосередньо впливає на продуктивність їх праці, знижує мотивацію, призводить до емоційного виснаження. В результаті страждають робочі процеси і результативність функціонування бізнесу.

В загальному розумінні стрес (англ. stress – «тиск», «напруження») являє собою реакцію організму на будь-які зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, яка стимулює захисні сили організму [47]. Така реакція передбачає зміну поведінки людей через застосування конкретного виду стратегії поведінки, що власне і має стати основою антикризових заходів.

Як зазначають С.Л. Усик і Л.М. Богданович, в англійській мові є спеціальний термін, що описує процес людської взаємодії зі стресом, – «копінг» (coping), який можна перекласти як «подолання». У найширшому розумінні копінг – це психологічна стратегія та спосіб подолання людиною стресової ситуації. Тобто це процес, при якому люди намагаються впоратися з обставинами, котрі сприймають як явне психологічне перевантаження, що часом перевищує їх внутрішні резерви [47]. Копінг-стратегії об'єднують когнітивні, емоційні та поведінкові механізми, які використовуються людьми, щоб впоратися із викликами сьогодення.

Науковці [16, 20] виділяють три основні види копінг-стратегій, зокрема такі, що орієнтовані на: 1) відволікання; 2) емоції; 3) вирішення задач. Однак з наведених стратегій може різнитися, залежно від обраних механізмів

відволікання, поділяючись на стратегії уникнення та пошуку соціальної підтримки.

Копінг-стратегія орієнтована на відволікання, засновується на намаганні людини «піти із ситуації», тобто уникнути і продовження стресу, і необхідності вжиття якихось дій. При цьому стратегія уникнення спрямована на позбавлення необхідності контакту з оточуючою дійсністю, відхід від вирішення проблем. За своєю сутністю вона пасивна і непродуктивна. Натомість стратегія пошуку соціальної підтримки – активна поведінкова стратегія, за якої людина для ефективного вирішення проблеми починає шукати допомоги та підтримки в оточуючих її людей: колег, керівників, сім'ї, друзів, інших значущих осіб. На відміну від попередньої копінг-стратегія, орієнтована на емоції передбачає подолання стресу за допомогою поведінкових та когнітивних зусиль, коли людина намагається зберегти власну емоційну рівновагу та знизити напруження, викликане стресом. В свою чергу стратегія вирішення задач являє собою активну стратегію поведінки, за якої людина намагається використовувати всі наявні у неї ресурси і можливості для ефективного вирішення проблеми, що постала перед нею. Ця стратегія зорієнтована на майбутнє і є найліпшою з точки зору антикризового управління [16, 20].

Залежно від використовуваних копінг-стратегій необхідно формувати команду антикризового управління, а також враховувати їх для розробки конкретних антикризових заходів, що будуть спрямовані на підтримку працівників, забезпечення їх продуктивної роботи та підвищення умотивованості діяльності. Адже це безпосередньо вплине на роботу підприємства і дозволить йому ефективно перебороти негативний вплив кризи.

Велике значення антикризового управління вимагає обдуманих та виважених підходів до його формування і реалізації, до визначення механізмів впливу на діяльність підприємства на переборення кризи.

1.2. Механізм антикризового управління

Як вказують Т. В. Гавриленко і В. Ю. Вітко механізм антикризового управління є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію, що є передумовою успішного фінансового оздоровлення [23].

Науковці [8, 23, 28, 35] зазначають, що механізм антикризового управління має містити не лише систему антикризових заходів, а й включати стратегію, підходи до формування антикризової команди, зміни організаційної структури і структури управління, антикризову програму, систему моніторингу і контролю тощо.

Основною умовою успіху антикризового управління є виважене обрання антикризової стратегії. Основною антикризовою стратегією є стратегія «згортання» або «урізання зайвого», за якої підприємство щоб пережити кризи відмовляється від усіх не обов'язкових витрат, інвестицій, напрямів і видів діяльності, вводить жорстку економію, звільняє працівників, скорочує управлінський апарат тощо. Однак, як показує досвід багатьох підприємств, іноді така стратегія є невиправданою. Особливо коли мова йде про можливості захоплення ринку, звільненого із-за гибелі конкурентів, що не змогли пережити кризи, на етапах фінансової стабілізації, коли вплив кризи уже слабшає, а також при наявності власних резервів або отриманні зовнішньої допомоги. В таких випадках підприємство може відмовлятися від стратегії «згортання» і навіть застосовувати агресивну стратегію «розширення». В окремих випадках доцільною може виявитися комбінована стратегія реструктуризації зони впливу, коли окремі сегменти діяльності, витрат або інвестицій скорочуються, а інші – навпаки розширюються. Поряд з тим залежно від впливу на початок кризи або кінцевий результат, характеру поведінки впродовж кризи, об'єкта управлінських зусиль, залучення зовнішніх ресурсів та фахівців вирізняють і інші типи антикризових стратегій [11, 28, 30, 35] (див. рис. 1.2).

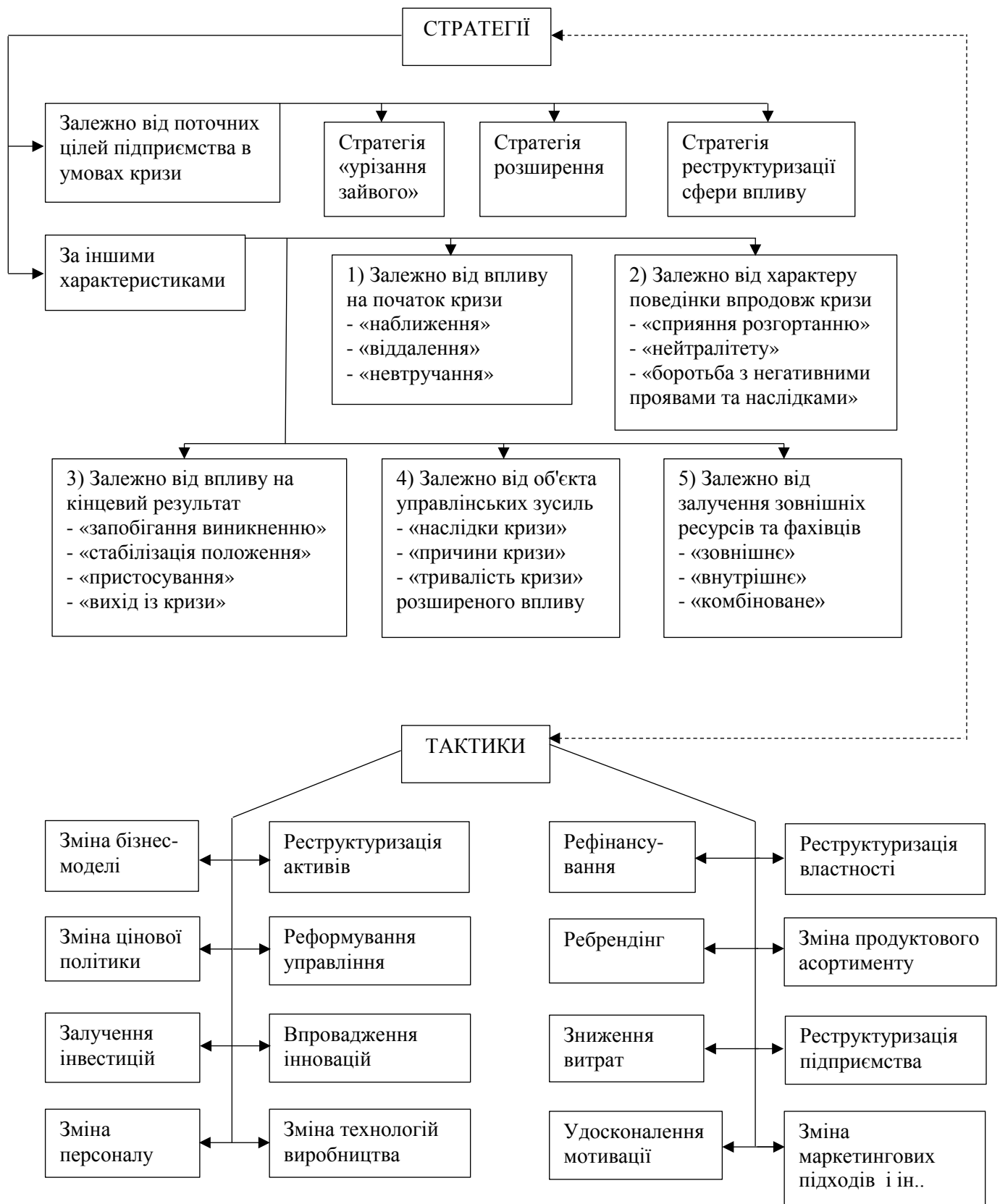


Рис. 1.2. Стратегії і тактики антикризового управління підприємством

Джерело: узагальнено за аналізом літературних джерел [11, 28, 30, 35].

У межах реалізації кожної з наведених стратегій можуть запроваджуватися різні антикризові заходи, (рис. 1.2). При цьому у літературі [4, 19, 22, 28] таких заходів наводять значно більше, вказуючи серед них заходи правового характеру (зміну власника, приватизацію, акціонування, перетворення юридичної особи, злиття з більш потужною компанією або приєднання до такої, поділ чи виділення непродуктивних підрозділів тощо), кадрово-управлінського (звільнення чи навпаки найм персоналу, навчання працівників, активний teambuilding, зміна організаційної структури і структури управління, зміни підходів до управління), виробничо-технічного (модернізація обладнання, впровадження інноваційних технологій виробництва, зміна складу і структури використовуваних сировини і матеріалів, зміна алгоритмів виробничих процесів тощо), маркетингового (зміна стратегії і тактики виходу на ринок, зміни позиціонування на ринку, активізацію рекламних і промоційних заходів) і багато іншого.

На перший погляд наведені антикризові заходи цілком схожі однак для різних стратегій антикризового управління. Однак, це оманливе враження, адже їх наповненість і спрямованість можуть суттєво різнитися. Так, наприклад, зміна цінової політики у разі стратегії скорочення (урізання зайвого) може спрямовуватися на зниження цін, а у стратегії розширення – на диференціацію цін на різних ринках чи у розрізі бізнес-сегментів, у тому числі з їх підвищенням в певних випадках. Зміна продуктового асортименту при стратегії скорочення зазвичай спрямована на звуження номенклатури вироблюваних товарів, при стратегії розширення – на збільшення, при стратегії реструктуризації впливу – на скорочення одних товарних груп на тлі збільшення інших.

Також суттєво різняться антикризові заходи залежно від типу кризи, що справляє свій вплив на підприємство, а також від інших ознак обрання антикризової стратегії. Однак усі антикризові заходи узагальнюються і програмі й плані антикризових дій.

Більшість авторів розуміють антикризову програму як «спеціальним

чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану». [25, 28]. Вона призначена для того, щоб структурувати процес антикризового управління, чітко систематизувати усі необхідні дії і заходи з подолання кризи, визначити календарний план їх реалізації, оцінити сукупність необхідних ресурсів та визначити ефективність.

Структура антикризової програми, на думку спеціалістів [7, 9, 24], зазвичай містить такі основні елементи:

1. Загальна характеристика стану кризи (із визначенням типу кризи, чинників, що її спровокували, прогнозом зміни цих чинників у перспективі, оцінкою існуючих наслідків впливу кризи на фінансово-економічний стан та результати діяльності підприємства, а також з прогнозом посилення чи послаблення означених наслідків у майбутньому тощо);

2. Цільові параметри антикризового процесу (перш за усе визначається ключова мета здійснення антикризового управління, про що йшлося вище, а далі, виходячи із такої ключової мети, визначаються основні індикатори, на досягнення яких спрямовуються антикризові заходи. Зазвичай ці індикатори стосуються показників положення на ринку, отримуваних фінансових результатів, критеріїв фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, інвестиційної привабливості підприємства, позиціонування на ринку, індикаторів іміджу серед споживачів тощо):

3. Обмеження антикризового процесу (цей елемент антикризової програми є особливо важливим, адже криза зазвичай призводить до досить значних обмежень: а) у часі; б) за можливостями залучення фінансових, матеріально-технічних, технологічних, кадрових, правових й інших ресурсів; в) за індикаторами, які необхідно досягнути; г) залежно від загальної стратегії розвитку підприємства на його позиції на ринках);

4. Перелік антикризових заходів, що плануються (тобто безпосереднє

визначення складу заходів, строків їх реалізації, ресурсів на забезпечення, відповідальних виконавців, очікуваних ефектів тощо, а також внутрішньої структурованості та урахування взаємозалежності, компліментарності, іноді й можливості взаємовиключеності заходів);

5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (який цілком залежить від складі антикризових заходів, ціни реалізації кожного з них, наявних у підприємства ресурсів та потреби у залученні ресурсів і зовнішніх джерел);

6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми (потрібно усвідомлювати, що на час впровадження антикризового управління і стабілізаційних антикризових заходів звична діяльність підприємства не повинна припинятися, тому її здійснення та реалізацію антикризових процедур потрібно узгодити між собою по часу, кадровому забезпеченню, ресурсах, залежності ефектів тощо. Водночас, фінансові надходження від звичайної діяльності (виручка від реалізації продукції, надходження від погашення дебіторської заборгованості, доходи від довгострокових і короткострокових фінансових інвестицій тощо) можуть слугувати важливим джерелом ресурсів на реалізацію антикризової програми. Однак у цьому разі необхідно збалансувати витрати на реалізацію антикризових заходів з доходами і надходженнями від звичної діяльності);

7. Форми та механізм контролю за реалізацією програми (контроль має здійснюватися у розрізі повноти виконання антикризових заходів, дотримання запланованих термінів реалізації, витрати ресурсів та отримання очікуваних ефектів. Також необхідно визначити коло осіб, відповідальних за моніторинг і контроль над реалізацією програми, обґрунтування системи комунікації та донесення необхідної інформації про ритмічність та ефективність антикризових заходів до керівництва підприємством).

До програма та плану антикризових заходів висувається ряд важливих вимог залежно від основних характеристик кризової ситуації. Узагальнено по літературних джерелах [7, 9, 12, 25] ці вимоги можна згрупувати і

систематизувати наступним чином:

- антикризова програма має забезпечувати комплексне вирішення питань щодо фінансово-економічного оздоровлення підприємства, збереження, відновлення або підтримування конкурентоспроможності на товарних і фінансових ринках, відновлення працездатності цілісного соціально-економічної системи підприємства;

- змістовність та структура антикризової програми має бути підпорядкованими ключовим стратегічним цілям й інтересам підприємства, результати її реалізації мають бути привабливими для власника, менеджменту та працівників підприємства;

- оскільки реалізація антикризових заходів вимагає коштів, то вони мають бути привабливими для зовнішніх інвесторів щоб забезпечувати залучення засобів із зовнішніх джерел, а також сприяти додатковому розширенню власності тощо;

- цілі, що ставляться антикризовою програмою в цілому та кожним антикризовим заходом відокремлено, мають бути реалістичними, кількісно вимірюваними та такими, по яких можна забезпечити моніторинг і контроль в повному обсягу;

- антикризова програма має бути націлена на конкретний результат та містити рішення, що дозволять усунути існуючі проблеми та загрози для функціонування підприємства;

- план антикризових заходів має конкретизувати завдання не лише у розрізі окремих заходів, а й у розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства, конкретних виконавців – керівників, спеціалістів, працівників підприємства або зовнішніх залучених консультантів та експертів;

- виходячи з мети антикризового управління антикризова програма має передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих стабілізаційних заходів, можливі терміни їх отримання, вимірювані характеристики тощо.

Як зазначає А. В. Ковалевська [25], с. 47] вказує, що основними принципами здійснення антикризових заходів та реалізації антикризової програми, на яких повинна базуватись уся система антикризового управління, потрібно віднести: 1) ранню діагностику кризових явищ у діяльності та фінансово-економічному стані підприємства; 2) терміновість і своєчасність реагування на різні кризові явища; 3) забезпечення адекватності такої реакції підприємства залежно від ступеня реальності і наявних загроз життєдіяльності підприємства; 4) комплексна і повна реалізація внутрішнього потенціалу підприємства для виходу з кризи [25, с. 47].

Як відомо менеджмент у широкому розумінні виконує чотири ключові функції – планування, організації, мотивації та контролю. При цьому антикризовому управлінню підприємством притаманні такі самі функції. Однак, кожна з цих в умовах впливу кризи та переборення її наслідків зазнає істотних змін. Якщо у загальному сенсі планування являє собою процес визначення цілей організації та передбачення їх досягнення у перспективі, то в антикризовому управлінні планування зорієнтоване на визначення їхніх змін, обґрунтування стратегії і програми антикризового впливу, визначення та оцінювання ресурсів для досягнення цих цілей тощо. Також у процесі переборення кризи на підприємстві різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації. Адже такі термінові дії часто стають превалюючими. Функція організації в кризі покликана забезпечити формування оптимальних напрямів роботи, обсягу і структури використовуваних коштів, оптимізацію апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Функція організації в процесі антикризового управління зумовлює необхідність створення антикризового штабу або антикризової команди на підприємстві, що складається з фахівців, менеджерів та працівників, що прагнуть зберегти організацію, а також із залучених консультантів і експертів. В свою чергу мотивація як функція управління, що являє собою систему заохочень і санкцій, спрямовану на створення зацікавленості усього колективу і

кожного окремого працівника у збереженні підприємства, посилені його позицій, зростанні ефективності діяльності та загалом найшвидшого виходу з кризи. Функція контролю в антикризовому управлінні зводиться до визначення відхилень від намічених цілей з метою своєчасного та оперативного внесення змін до складу антикризових заходів і коригування програми, маневрування ресурсами, оптимізації строків антикризового впливу й підвищення ефективності антикризових заходів [25, с. 48-49].

Поряд із зазначеними основними функціями антикризовому управлінню притаманна й низка доволі специфічних функцій, що зумовлені процесу переборення кризи. До них відносяться: функція аналізу, підвищення інноваційності, діагностична, прогнозуюча, функція оперативного регулювання, цільовизначення та антикризового обліку, а також функція прийняття антикризових рішень, комунікативна, координуюча та функція «зворотнього зв'язку» [25, с. 50].

Важливою умовою забезпечення ефективності реалізації антикризової програми є правильне визначення критеріїв оцінювання ефективності антикризових заходів. Узагальнюючи дані літературних джерел [15, 42, 53] до таких критеріїв можна віднести наступні:

- зміну показників виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану по результатах здійснення антикризових заходів;
- наявність та стійкість динаміки позитивних зрушень та соціально-економічного ефекту;
- відповідність змін та зисків втраченим можливостям та перевагам підприємства;
- швидкість пристосування підприємства до змін, адаптації до оновленого внутрішнього і зовнішнього середовища;
- ефективність і дієвість комунікаційної системи, достатність, достовірність і швидкість одержання інформації щодо внутрішніх і зовнішніх процесів для прийняття об'єктивних і виважених антикризових управлінських рішень;

- доцільність запровадження окремих антикризових заходів з огляду на співвідношення вигод і витрат;

- рівень кваліфікації персоналу підприємства щодо виконання ключових антикризових функцій, а також консультантів, фахівців і спеціалістів, залучених ззовні.

Для забезпечення ефекту антикризового управління необхідно сформувати команду спеціалістів і призначити керівника. Їх основними завданнями стануть;

- вивчення та аналіз ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- аналіз стану та діяльності підприємства;

- визначення мети і задачі антикризового управління;

- врахування та оцінювання можливостей реалізації визначених заходів та виявлення оптимальних способів дій;

- оцінювання ймовірних наслідків реалізації антикризових заходів для підприємства, його власників, працівників, партнерів, кредиторів та інших груп контрагентів;

- прийняття антикризових рішень та втілення їх у життя;

- відслідковування процесів реалізації та оперативне координування рішень;

- виведення підприємства із режиму антикризового управління, підбиття підсумків й оцінювання виконаних заходів [21, 37].

Фахівці і спеціалісти, яких треба залучити до антикризової команди мають перш за усе вирізнятися активними копінг-стратегіями поведінки і умовах кризи і стресу, а також володіти таким якостями:

- високий професіоналізм та широкий спектр компетентностей у галузях економіки, маркетингу, менеджменту, господарського права;

- ініціативність, комунікабельність, активність;

- творчий підхід, креативність, спроможність до вироблення нестандартних управлінських рішень, бізнес-схем і програм;

- бізнес-інтуїція, здатність до передчуття ситуації;
- високий рівень відповідальності, вміння працювати в команді [21, 37].

Створення ефективної команди є важливим питанням для антикризового управління при будь-яких кризах. Однак у сучасній кризі, що спричинена пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, цей аспект набув особливої гостроти [45, 51]. Означене пов'язане із специфікою кризи, психологічними та комунікаційними проблемами, що вона викликала, сучасними інформаційними та ментальними трансформаціями в соціуму тощо.

1.3. Методичні підходи до оцінки впливу кризи на функціонування підприємства

Будь-яка кризи впливає на стан і функціонування підприємства, а оцінювання цього впливу є важливим аспектом створення системи антикризового управління. Задля такої оцінки у практиці використовують найрізноманітніші методи [32, 38 – 40]. Усі їх можна з певною часткою умовності поділити на формалізовані та неформалізовані. Формалізовані методи засновані на жорстко формалізованих аналітичних залежностях між показниками й широко використовують математичний апарат. До цих методів зокрема належать: традиційні методи економічної статистики, класичні методи аналізу господарської діяльності і фінансового аналізу, математико-статистичні методи вивчення зв'язків, економетричні методи, методи економічної кібернетики й оптимального програмування, методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень [54]. В свою чергу неформалізовані методи ґрунтуються на описі аналітичних процедур на логічному рівні і здебільшого ігнорують відсутність чітких аналітичних залежностей. В основі використання таких методів зазвичай стає власний досвід, суб'єктивне ставлення, погляди і навіть інтуїція. Серед них найпоширенішими є методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняння, побудови систем показників

і аналітичних таблиць, прийом деталізації тощо [54].

З одного боку, вплив кризи унаочнюється у зміні параметрів фінансово-економічного стану підприємства та результатів його діяльності, а отже може бути вимірюваний математично формалізованими методами. З другого боку, такий вплив часто тривалий час носить латентний, прихований характер, може бути різновекторним або суб'єктивно оцінюватися неоднозначно. Саме у таких випадках допомогу антикризовому менеджеру й складають неформалізовані оцінки. Тому при оцінюванні впливу кризи на підприємство необхідно використовувати обидві ці групи методів.

Загалом формалізовані методи часто використовуються менеджментом і спеціалістами підприємства, консалтингом, фінансовими аналітиками, кредитними спеціалістами, інвестиційними консультантами та іншими суб'єктами для вимірювання впливу окремих характеристик кризи на внутрішні і зовнішні щодо підприємства процеси і явища. В свою чергу неформалізовані методи оцінки особливо поширені в аналізі світових, міжнародних, макроекономічних, регіональних та галузевих криз. Зазвичай вони використовуються відомими ринковими гравцями, економічними експертами, політичними і суспільними діячами. Результати таких оцінок часто стають основою для подальшого аналізу і прогнозування криз на різних рівнях. Поряд з тим, неформалізовані оцінки часто здійснюються і на рівні окремого підприємства власниками, менеджментом, спеціалістами та іншими суб'єктами. Загалом потрібно зазначити, що у процесі оцінювання впливу кризи на підприємство або інші економічні системи одночасно використовують і формалізовані, і неформалізовані методи, адже таке поєднання дозволяє посилити різні типи оцінки та здійснити комплексний і всебічний аналіз.

В межах кожного методу оцінки використовують цілу сукупність загальних або спеціальних показників. Щодо виявлення впливу кризи на фінансово-економічний стан та результати діяльності підприємства зазначені показники можна згрупувати залежно від предметної області аналізу, основних оцінюваних явищ і процесів та ключових індикаторів впливу кризи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Індикатори оцінки впливу кризи на фінансово-економічний стан та
результати діяльності підприємства**

Предметна область	Основні оцінювані явища і процеси	Ключові індикатори впливу кризи
Загальний стан	Загальні характеристики підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - зниження сукупного розміру господарських засобів; - скорочення власного капіталу; - зниження ринкової капіталізації; - скорочення чисельності працюючих; - зменшення сукупного обороту; - скорочення обсягу і напрямів діяльності
Збутова діяльність та ділова активність	Обсяги продажу продукції (товарів, робіт, послуг), положення на товарних ринках	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення загального обсягу продажу продукції (товарів, робіт, послуг); - зменшення частки ринку; - погіршення положення у ринкових рейтингах порівняно з основними конкурентами; - зниження коефіцієнту оборотності активів
Виробнича діяльність	Обсяги та ритмічність виробничої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягів виробництва; - порушення ритмічності виробничої діяльності; - збільшення простоїв та непродуктивного часу; - скорочення асортименту продукції; - зниження якості продукції
Фінансовий стан	Фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, кредитоспроможність та інвестиційна привабливість	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення показників фінансової стійкості, зниження автономії; - зниження рівня ліквідності активів; - погіршення показників ліквідності підприємства; - зниження або втрата платоспроможності; - зростання неплатежів, розбалансування поточних зобов'язань із мобільними активами; - зниження класу кредитоспроможності; - погіршення рівня інвестиційної привабливості
Інвестиційна активність	Стан, динаміка та ритмічність інвестиційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - заморожування проектів реального інвестування, скорочення обсягу реальних інвестицій; - ліквідація або вимушене погіршення структури портфеля фінансових інвестицій; - вимушена відмова від стратегічних інвестицій
Ринкова активність	Положення на ринку цінних паперів	<ul style="list-style-type: none"> - зниження котировок акцій на фондовій біржі або ц позабіржовому обігу; - вимушене скорочення обігу цінних паперів, емітованих підприємством
Результати діяльності	Прибутковість і рентабельність, ефективність різних аспектів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - зниження виручки, операційного та чистого прибутку; - зниження рівня рентабельності; - зниження показників ефективності операційної, інвестиційного та фінансової діяльності

Джерело: узагальнено за аналізом літературних джерел [18, 24, 36, 54].

У науковій та методичній літературі, зокрема у роботах В. Андрієнко, Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк, І. Швець, Ю. Швець [13, 15, 53]. наведено досить

велику кількість різноманітних показників і коефіцієнтів, за допомогою яких можна вивчати та оцінювати кризи. Так, до основних показників, на підставі яких можна проводити оцінку впливу кризи на загальний стан підприємства, належать розмір активів (усієї суми господарських засобів) та власного капіталу, показники ринкової капіталізації, чисельності працюючих та їх окремих груп, загального обороту підприємства, а також інформативних даних про напрями та структуру діяльності, іншої загальної інформації [13, 15, 53].

Дестабілізацію збутової діяльності та ділової активності доцільно вивчати на основі показників виторгу, коефіцієнтів оборотності активів, власного та оборотного капіталу, місця у рейтингах конкурентоспроможності, показників частки ринку, динаміки цін та цінової кон'юнктури на товарних ринках, показників порівняльної конкурентоспроможності, лояльності споживачів, іміджу, інтегральних показників конкурентоспроможності й ін. [13, 15, 53].

Погіршення виробничої діяльності слід виявляти за показниками обсягів виробництва і цілому та у розрізі окремих товарних груп і товарів, наявності фактів порушення ритмічності операційної діяльності та часу простоїв, тривалості непродуктивного витраченого робочого часу, а також показників щодо відповідності стандартам якості продукції, асортименту в цілому та за окремими групами товарів тощо [53].

Аналіз фінансового стану включає вивчення коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості, фінансової залежності, структури капіталу, довгострокового залучення коштів, частки короткострокових боргів у структурі позикових засобів, рівня іммобілізації активів, коефіцієнту забезпеченості основних засобів оборотними активами, показників ліквідності, у тому числі тривалості операційного і фінансового циклів, оборотності запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості, коефіцієнтів загальної (поточної) та швидкої активності, платоспроможності, співвідношення оборотних засобів та поточних зобов'язань, інтегрованих показників кредитоспроможності й інвестиційної привабливості, у тому числі визначення класів кредитоспроможності та привабливості [13, 15, 53].

Вплив криз на інвестиційну активність потрібно визначати по результатах аналізу показників обсягу реальних і фінансових інвестицій, проектного (інвестиційного) аналізу, структури портфелів реальних і фінансових інвестицій, показників ефективності та ризику (у т.ч. β -коефіцієнтів, рівнів волатильності тощо) [29].

Оцінка прояву кризи у ринковій активності здійснюються по показниках котирування акцій підприємства на фондовій біржі або у позабіржовому обігу, обсягів емісії та розміщення цінних паперів (фінансових інструментів) усіх типів, співвідношення номінальної та ринкової вартості цінних паперів, показників технічного аналізу.

Вплив кризи на результативність діяльності підприємства здійснюється по показниках обсягу виручки, валового, операційного та чистого прибутку, коефіцієнтах рентабельності операційної діяльності та рентабельності продажів (валової, операційної і чистої), узагальнюючих комплексних показників ефективності інвестиційної та фінансової діяльності, а також коефіцієнтів рентабельності використання капіталу (сукупних активів, власного капіталу, необоротних активів, перманентного капіталу тощо) [13, 15, 53].

Незважаючи на наведений досить великий перелік показників і коефіцієнтів, які можна використовувати у процесі оцінювання впливу кризи на стан і діяльність підприємства, далеко не всі їх потрібно і доцільно використовувати одночасно. Адже криза може локалізуватися і проявлятися лише в окремих сегментах діяльності – наприклад, у сфері виробництва або у сфері продажів та маркетингу, у фінансовій сфері, в кадровому забезпеченні та використанні трудових ресурсів, в організаційній структурі та правовому забезпеченні, управлінні тощо. У такому разі потрібно вивчати лише ті показники і індикатори, які характеризують саме цю сферу.

Поряд з тим, існує досить багато скорочених або експрес-методик [44, 54], які дозволяють здійснити комплексний, однак порівняно не глибокий аналіз для загальної оцінки стану підприємства й виявлення сфер, де криза проявилася і локалізувалася найбільш сильно. Після такого скороченого

експрес-аналізу уражені сфери вивчають поглиблено.

Однак досить часто криза вражає одночасно декілька сфер (наприклад, сферу кадрового забезпечення та одночасно управління) або через ланцюжки залежностей переходить із однієї сфери в іншу (із сфери виробництва у сферу збуту, а потім у фінанси тощо). У такому разі й оцінювання має бути досить різноманітним й розгалуженим. Проте, інтенсивність впливу кризи та її наслідки в окремих сферах можуть різнитися і ускладнювати остаточні оцінки. У цьому разі науковці [14, 52] рекомендують використовувати комплексні інтегровані моделі оцінок.

Такі інтегровані комплексні моделі аналізу є досить специфічним методом оцінки впливу кризи на функціонування підприємств та його фінансово-економічний стан. Крім того, вони дозволяють з певною мірою реалістичності прогнозувати стан на перспективу і виявляти ймовірність банкрутства підприємства. Вперше інтегровану модель комплексної оцінки запропонував американський економіст Е. Альтман [1] для оцінювання стану й прогнозування ймовірності банкрутства промислових підприємств США. Згодом чисельні інші науковці і аналітики запропонували свої варіанти інтегрованих моделей, що дозволяли проводити оцінювання підприємств в інших сферах економіки, різних країнах та відмінних часових періодів [27, 52]. Узагальнено інтегровані моделі комплексної оцінки мають наступний вигляд:

$$Z = y + a \cdot X_1 + b \cdot X_2 + \dots + n \cdot X_m \quad (1.1)$$

Де Z – інтегрований комплексний показник;

y – вільний складник, що показує значення моделі за умови нульових значень ключових параметрів;

a, b, \dots, n – коефіцієнти регресії, що показують міру зв'язку кожного ключового параметра із кінцевим результатом та характеризують вплив (прямий або зворотній) ключових параметрів на ймовірність виникнення банкрутства підприємства;

X_1, X_2, \dots, X_m – ключові параметри фінансово-економічного стану та

результатів діяльності підприємства, що достовірно показують ймовірність банкрутства. До таких ключових параметрів зазвичай включають показники і коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, інвестиційної привабливості, ефективності та інтенсивності діяльності, ділової активності тощо.

Інтегровані комплексні моделі часто спрощують процес оцінки впливу кризи на підприємство, однак при необачному використанні можуть показувати оманливі результати. Наприклад, при обчисленні моделі, що призначена для оцінювання промислових підприємств, для аналізу торговельних компаній, або застосуванні моделей, розрахованих для економічних суб'єктів одних країн чи регіонів, в аналізі суб'єктів інших, економічно несхожих країн чи регіонів.

Наступним важливим аспектом оцінювання кризи є аналіз її впливу на працівників і менеджмент підприємства, у тому числі з точки зору визначення копінг-стратегії поведінки в умовах стресу і криз, про що було вказано вище. У науковій літературі висвітлено низку спеціальних інструментів, що допомагають визначити яку із копінг-стратегій використовує людина. Найбільш вдалим із них є «Тест оцінювання копінг-поведінки у стресових ситуаціях», розроблений колективом авторів у складі С. Нормана, Д. Ендлера, Д. Джеймса та М. Паркера в адаптації Т. А. Крюкової [16]. За допомогою цього інструменту у процесі магістерського дослідження було оцінено поведінку опитаних офісних працівників у ситуації стресу в умовах кризи у 2 розділі магістерської роботи. Опитувальник по тесту наведено у додатку А.

Оскільки соціально-економічне явище кризи тісно пов'язане із виникненням і впливом ризиків вагому роль в оцінці відграє аналіз ризиків [31, 48, 49]. У табл. 1.2 наведено основні методи їх аналізу.

Ризики можуть проявлятися як у впливі чинників виникнення і поширення криз, так і стосовно зміни різних параметрів фінансово-економічного стану та діяльності підприємства. Тому вказані у табл. 1.2 методи можна використовувати при реалізації підходів антикризового управління підприємством як при аналізі кризи, так і при виявленні й оцінюванні

спроможності підприємства подолати вплив кризи та досягнути основну мету антикризового управління. У практиці та в наукових джерелах таку здатність підприємства переборювати вплив кризи частіше за усе називають санаційною спроможністю [22, 43].

Таблиця 1.2

**Методи аналізу ризиків в оцінці впливу кризи на
стан і діяльність підприємства**

Методи аналізу	Сфери практичного застосування
Метод експертних оцінок	Виявлення найбільших ризиків кризи, оцінювання ймовірності їх настання та вимірювання впливу
Метод дерева рішень	Аналіз перебігу кризи за різних варіантів розвитку подій або прийняття управлінських рішень
Статистичний метод (визначення дисперсії і варіації)	Оцінка змінюваності окремих параметрів стану і діяльності підприємства під впливом кризи, а також варіативності внутрішніх і зовнішніх чинників криз
Аналіз чутливості	Оцінювання ймовірності посилення чи послаблення впливу кризи в умовах змінюваності окремих чинників її виникнення
Метод доцільності витрат	Виявлення ймовірності втрати фінансової стійкості та виникнення кризового стану чи банкрутства підприємства при зміні структури джерел фінансування діяльності
Аналітичний метод	Визначення та вимірювання критичних точок, що слугують індикаторами ризикового посилення впливу кризи
Метод аналогій	Виявлення ймовірних наслідків за умови повторюваності подій або впливу чинників криз
Рейтинговий метод	Визначення порівняльної характеристики підприємства серед інших суб'єктів, що потрапила під вплив кризи
Метод сценаріїв	Оцінювання результатів антикризового управління при запровадженні різних його методів і механізмів

Джерело: узагальнено за аналізом літературних джерел [29, 42, 48].

Однак, такий підхід є дещо спірним, адже санаційна спроможність по своїй суті представляє «наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають здатність до успішного проведення його фінансового оздоровлення». Оцінка санаційної спроможності підприємства здійснюється при прийнятті рішення та у процесі здійснення санації підприємства [17, 43].

Однак виявлення здатності підприємства перебороти наслідки впливу кризи, забезпечити відновлення своєї діяльності або створення нових умов для

оновленої моделі бізнесу актуальне не лише в умовах фінансових криз, а й будь-яких інших – виробничих, техніко-технологічних, маркетингових, збутових, кадрових, соціальних, правових, організаційних, управлінських тощо. Тому оцінювання здатності перебороти кризу є дещо більш широким поняттям, ніж визначення санаційної спроможності.

Така оцінка має включати визначення і вимірювання декількох ключових параметрів, зокрема:

- потреби підприємства у різних видах ресурсів на реалізацію своєї програми антикризового управління; наявних ресурсів і резервів у підприємства;
- спроможності (часова, ресурсна, підприємницька) реалізувати антикризові заходи;
- очікувані результати (фінансові, економічні, ринкові, соціальні, технічні, екологічні й інші) від реалізації антикризової програми.

В цілому антикризове управління, що засноване на виважених й обґрунтованих методів оцінки спроможне забезпечити переборення впливу кризи та дозволити підприємству ефективно функціонування у перспективі, зростати і розвиватися.

Висновки до розділу 1

1. Антикризове управління відіграє важливу роль в убезпеченні підприємства від руйнівного впливу криз та переборення їх негативних наслідків задля досягнення ключової мети. Такою метою може бути як збереження чи відновлення докризових параметрів фінансово-економічного стану та результатів діяльності підприємства, так і утворення засад для його майбутнього зростання і розвитку або ж виходу з ринку та закриття бізнес-структури з мінімально можливими втратами для власників, менеджменту, персоналу, контрагентів.

2. У загальному розумінні антикризове управління являє собою спеціальну систему управління підприємством, спрямовану на запобігання негативному впливу криз або переборення їх наслідків з метою забезпечення оптимальних параметрів функціонування у перспективі. Формування на підприємстві дієвої системи антикризового управління передбачає обґрунтування оптимальної стратегії, розробку і реалізацію комплексу антикризових заходів, підготовку антикризової програми і плану антикризових заходів, створення команди фахівців і спеціалістів тощо.

3. Важливу роль в організації антикризового впливу відіграє виважена діагностика, що включає оцінювання причин виникнення і поширення кризи, аналіз її впливу на фінансово-економічний стан і результати господарювання, прогнозування подальшого перебігу кризових процесів у перспективі, аналіз спроможності підприємства щодо переборення впливу кризи та відновлення нормальної діяльності або забезпечення зростання і розвитку, у тому числі й санаційної спроможності.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ТОВ «RELIANCE» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «Reliance» був створений як стартап у 2012 р. Це компанія, що працює на б'юті-ринку України, ринку естетичної медицини, ринку товарів індустрії здоров'я та супутніх товарів. Більшість часу своєї історії компанія не відрізнялась від конкурентів та працювала компанією-імпортером, яка поставляла професійні бренди косметики, навчала майстрів б'юті-індустрії, проводила вузькоспеціалізовані тренінги і навчальні програми для лікарів естетичної медицини, здійснювала навчання консультантів у сфері індустрії здоров'я, а також працювала зі спеціалістами, що пройшли у компанії навчання у плані постачання спеціальних товарів, у тому числі, що вимагають сертифікації спеціалістів.

У 2014 р. компанія вклала кошти у відкриття 14 магазинів по всій Україні, зайти в які можна було виключно за «Карткою користувача». Таку картку можна було отримати тільки після проходження навчання у компанії щодо використання продуктів. Також, для купівлі окремих спеціалізованих товарів клієнт компанії (б'юті-майстер, лікар естетичної медицини, у т. ч. пластичний хірург) повинен був отримати спеціальний сертифікат-дозвіл по результатах навчання, яких давав би йому право на проведення певних типів маніпуляцій і надання деяких послуг. Це стосується перед усім препаратів на основі токсинів і є загальноприйнятою практикою у світі.

Компанія на той момент зробила ставку на те, що спеціалістам буде комфортно і зручно робити покупки необхідного товару для роботи в одному місці, вони зможуть отримати інформаційну підтримку, для них була оптимізована система платежів тощо. Однак ідея «не пішла». Для різних маніпуляцій і процедур спеціалісти, як і раніше замовляли товар по телефону у різних імпортерів. Виявилося, що знайома і звична схема роботи залучає їх

куди більше.

Тому рішення про відкриття магазинів виявилося програшним. Компанія не правильно оцінила тип поведінки своїх клієнтів і їхнє оцінювання параметрів зручності й ефективності. У результаті помилки було втрачено понад півмільйона інвестицій. Магазины були закриті після року їхнього існування. Показово те, що на момент закриття магазинів вони мали у середньому лише близько 265 замовлень на місяць, а загальна чисельність працівників компанії перевищила 230 осіб.

Після цього компанія вирішила переформуватися і фактично повністю змінити бізнес-модель. Для цього було прийнято три наступні ключові стратегічні рішення.

Рішення перше полягало у перенесенні усього бізнесу онлайн. Тому всі офлайн магазини було закрито. Відповідно це змінило кадровий склад працівників, структуру витрат, методи контролю за роботою, підходи до мотивації і багато іншого.

Рішення друге стосувалося запровадження системи постійного жорсткого моніторингу використовуваних спеціалістами, що є споживачами компанії, продуктів і на цій основі оптимізації набору продуктів залежно від їх розробників і виробників. Адже по досвіду роботи офлайн магазинів, проведених опитувань спеціалістів у програмах навчання та тренінгових програмах, в процесі реалізації проекту з вивчення ринку тощо було з'ясовано, що спеціалісти часто використовують одні препарати і продукти конкретних виробників і розробників, при цьому повністю ігноруючи інші їхні продукти, купуючи їх у інших виробників. Тренди на використання конкретних марок (виробників і розробників) постійно змінюються, що обумовлено виникненням нової інформації про віддалені результати застосування продуктів, новими науковими дослідженнями, інноваціями тощо. Такий моніторинг дозволив оптимізувати структуру закупок і укладення угод з виробниками продуктів, а компанія змогла швидше реагувати на зміну ринкових трендів. Крім того, коло виробників і розробників продуктів звузилося до виключно перевірених і

надійних.

Рішення третє стосувалося створення нового стартапу, сутність якого зводилася до побудови «Онлайн-вітрини фахівця». Справа в тому, що спочатку, коли з'ясувалася безперспективність існування офлайн-магазинів та розширення їх мережі, було прийняте рішення про утворення онлайн-магазину. Однак сайт онлайн-магазину не зміг впоратися з навантаженням, і код довелося переписувати. Після проведення стратегічної сесії вектор розвитку моделі компанії ще раз змінився. Наприкінці 2018 – початку 2019 рр. компанія переїхала на оновлену платформу, щоб стати ще більш зручною для користувача. З переходом на цю платформу і з'явився основний продукт – «Онлайн-вітрина спеціаліста». Така вітрина повністю спирається на інноваційність та орієнтується на потреби б'юті-мастрів, спеціалістів з естетичної медицини та консультантів у сфері індустрії здоров'я. По-суті компанія за короткий період пройшла від оффлайн-магазинів, через онлайн-магазин до найбільш сучасної і перспективної моделі SaaS (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Шлях ТОВ «Reliance» при зміні бізнес-моделі у 2014-20120 рр.

SaaS (Software as a service) по-суті розглядає програмне забезпечення як послугу. Іноді цю модель ще називають «інформація як сервіс». SaaS являє собою модель надання ліцензії на певне програмне забезпечення, що працює за підпискою. Частіше за усе це хмарне рішення, тобто таке, яке знаходиться на серверах у Інтернеті. SaaS-сервіс це єдине програмне ядро, що надається клієнтам у користування. При застосування моделі SaaS отримує доступ до сервіса через браузер або по API. При цьому підтримкою сервісу повністю займається постачальник цієї послуги, а користувач працює вже з готовим рішенням онлайн, сплачує доступ і якомога швидко отримує готовий інструмент. У бізнесі популярність цієї моделі швидко зростає і вже нині з нею

щоденно зіштовхується велика кількість людей у сфері бухгалтерського обліку, бізнес-комунікацій, CRM, аналітики, ERP, редагування тощо. У сфері б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я України ТОВ «Reliance» став одним з перших, хто впровадив модель SaaS.

«Онлайн-вітрина спеціаліста», як основний інноваційний продукт компанії, має ряд значних переваг перед звичайною традиційною вітриною майстрів. Така традиційна вітрина є в кожному салоні або спеціалізованій клініці чи компанії. З неї спеціаліст рекомендує товар та продає клієнту. Однак в неї є низка істотних мінусів – передусім це невелика пропозиція товарів та замороження коштів для спеціаліста (адже на створення вітрини спеціаліст вкладає власні кошти або кошти своєї компанії для придбання продуктів). І найголовніший мінус такої вітрини в тому, що спеціаліст у очах свого клієнта перетворюється по суті з майстра, фахівці, консультанта, поважного лікаря на просто продавця.

Приклад роботи «Онлайн-вітрини спеціаліста» з покроковими діями показано на рис. 2.2.

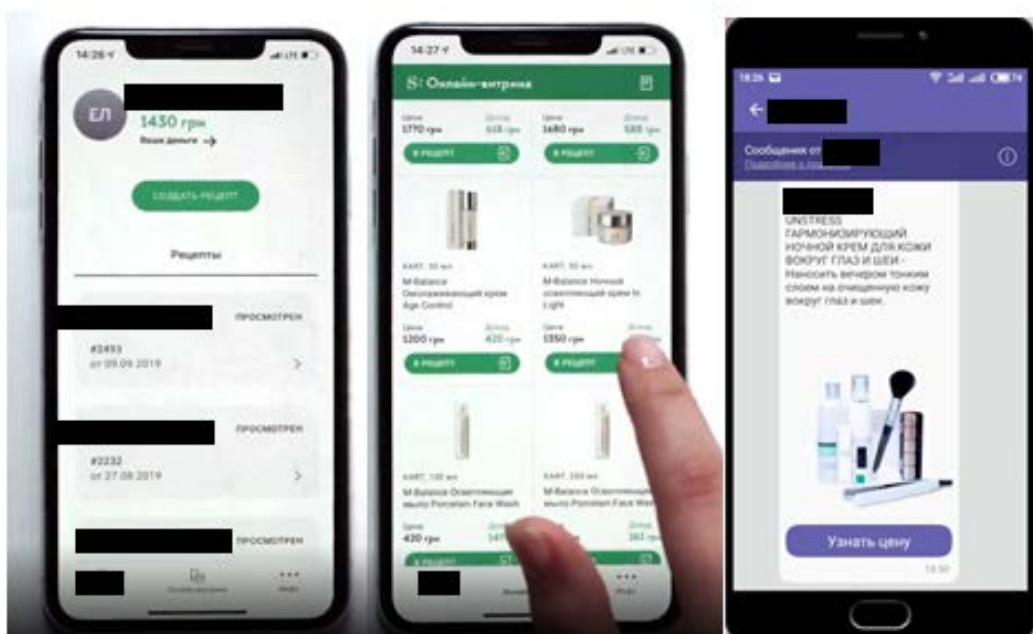


Рис. 2.2. Приклад базового варіанту роботи «Онлайн-вітрини спеціаліста»

Інноваційність «Онлайн-вітрини спеціаліста» полягає у наступному. Спеціалісти, що є клієнтами компанії, реєструються на платформі компанії,

вибирають продукти, які рекомендують своїм клієнтам для домашнього догляду, та вводять їхній телефонний номер. Платформа автоматично сама відправляє в месенджер клієнтам опис товару та інструкцію з його використання. Якщо клієнтові це цікаво, він клікає на ціну і переходить в кошик, де оформляє замовлення. Тобто по-суті він купує товар сам, але через таке непряме посередництво спеціаліста. Спеціалісти при цьому заробляють комісійні на покупці.

Також можливий і інший варіант роботи вітрини через рецепт, приклад якого наведено на рис. 2.3.

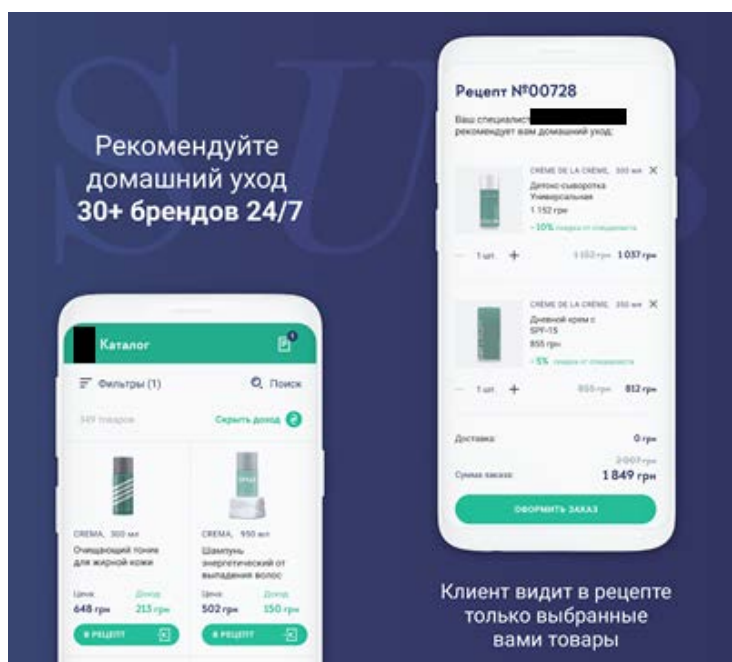


Рис. 2.3. Приклад варіанту роботи «Онлайн-вітрини спеціаліста» через виписування рецепту

У такому разі спеціаліст виписує рецепт клієнтові. Тоді його клієнт бачить у рецепті тільки ті товари, які для нього обрав і пропонує спеціаліст, усі інші варіанти продукту залишаються «поза увагою».

Важливим є те, що у будь-якому разі спеціаліст може робити індивідуальні знижки для своїх клієнтів, наприклад, враховуючи загальну вартість покупки, терміни роботи з клієнтом і інші чинники, що продемонстровано на прикладі можливостей платформи на рис. 2.4.

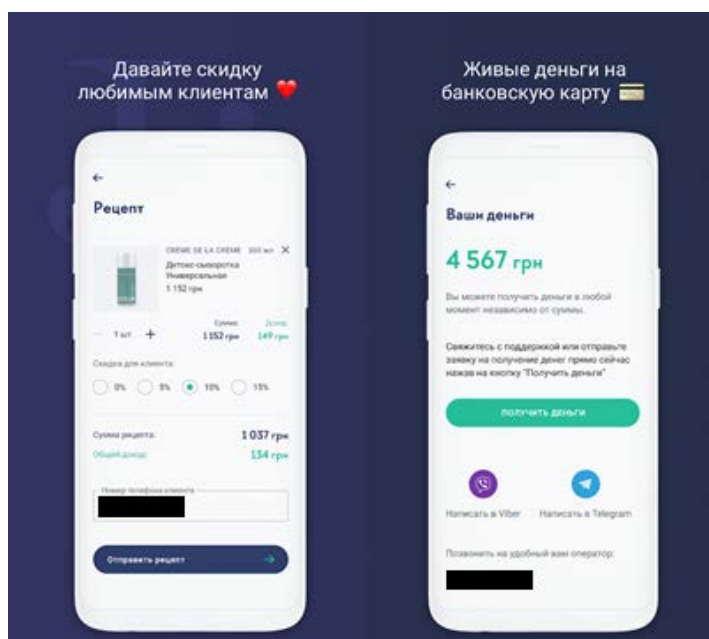


Рис. 2.4. Можливості платформи для надання знижок клієнтам і отримання відсотків спеціалістами

Цінність ідеї компанії та її інноваційність полягає в тому, що «Онлайн-вітрина спеціаліста» дозволяє робити спеціалістам експертне призначення на онлайн-платформі, а вся логістика, фінансові операції з клієнтом та пов'язані з цим проблеми і складності ТОВ «Reliance» бере на себе. Спеціаліст при цьому не стає ні менеджером з продажу, ні кур'єром. Що дуже важливо для спеціалістів високого класу і вищого цінового сегменту, адже не призводить до їхнього знецінювання в очах клієнтів. Такий спеціаліст залишається фахівцем виключно у своїй галузі. Крім того, інновацій компанії дозволила спеціалістам значно, по-суті принципово розширити вітрину без заморозки грошей, а відсутність телефонних дзвінків і очікувань кур'єра під час роботи дозволяє збільшити кількості прийомів. Також з'являється дохід від клієнтів, яким зручно купувати в Інтернеті.

Таким чином за декілька років свого існування ТОВ «Reliance» створив інноваційний продукт аналогу якого в Україні, ще немає. Він знайшов свою нішу на ринку України і успішно розвиває її. І коли ринок професійних продуктів пішов в «цифру» компанія стала однією з перших, хто почав обслуговувати спеціалістів онлайн.

2.2. Аналіз впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 і карантинними обмеженнями, на умови, стан і результати діяльності підприємства

Від такої компанії, як ТОВ «Reliance», яка позиціонує себе як флагмана онлайн-ринку України, можна було б очікувати швидкого пристосування до умов роботи онлайн і у дистанційному режимі в усіх інших сферах, в тому числі щодо трансформації своїх внутрішніх бізнес-процесів. Однак життя показало дещо інше.

З кінця 2019 р. у Китаї, а з початку 2020 р. у світі поширилося зараження людей коронавірусом SARS-CoV-2, що спричинює хворобу COVID-19. 30 січня 2020 р. Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила спалах хвороби надзвичайною ситуацією в галузі охорони громадського здоров'я, що має міжнародне значення, а 11 березня 2020 р. – пандемією. Упродовж лютого-початку березня 2020 р. розмір епідемії постійно зростав і ширився різними країнами. Найбільшого ураження в Європі зазнала Італія, де поряд із значною чисельністю захворювань спостерігався високий рівень смертності. Італія першою в Європі ввела загальнонаціональний карантин. Другою країною Європи, що також оголосила загальнонаціональний карантин уже з 12 березня 2020 р., стала Україна. По-суті у нашій державі це відбулося з наступного дня після оголошення ВООЗ пандемії. Важливо відзначити, що Україна стала першою чи принаймні однією з перших країн світу, що впровадила карантинні обмеження після першого ж офіційно підтвердженого випадку захворювання на COVID-19.

Спочатку карантин було введено до 3 квітня, згодом подовжено до 25 квітня, згодом продовжено до червня включно. На першому етапі карантин передбачав закриття всіх учбових закладів, заборону масових зборів більше 200 осіб та закриття авіасполучення з деякими країнами. Також було закрито 179 з 219 контрольно-пропускних пунктів на кордоні, заборонялося пересування громадян вулицями більше, ніж удвох, за виключення людей, що

супроводжують дітей, впроваджувалася обов'язкова обсервація людей, що прибули в країну або стали контактними особами строком на 14 днів.

Пізніше, після червня 2020 р. було впроваджено диференціацію карантинних обмежень за зональним принципом поділу території країни, а також періодично запроваджувався повний локдаун наприкінці 2020 р. – початку 2021 р.

Внаслідок пандемії COVID-19 та карантинних обмежень почалася економічна криза, що негативно позначилася на роботі майже усього бізнесу. Особливо постраждав сегмент B2C, крім продажу продовольчих товарів та аптечного бізнесу, із-за обмеження споживання. Однак, за ланцюговою реакцією перебігу криза досить швидко перейшла і в сегмент B2B, оскільки загальна стагнація відбилася на споживанні і в цьому сегменті.

ТОВ «Reliance», як вказувалося, відноситься до сегменту B2B і спрямовує свою діяльність на підтримку і супроводження роботи спеціалістів сегменту B2C. Внаслідок припинення роботи на період карантинних обмежень клінік естетичної медицини, спеціалізованих салонів та інших закладів, клієнти компанії значно скоротили обсяг купівлі спеціалізованих професійних товарів, а подекуди зупинили їх повністю. Закупівлі продуктів компанії для домашнього догляду значно скоротилися із-за неможливості роботи «рецептурної» схеми на «Онлайн-вітрини спеціаліста». Руйнівного впливу зазнав також напрямок діяльності, пов'язаний з навчанням спеціалістів та проведенням тренінгів – на період жорстких карантинних обмежень такі заходи офлайн не проводилися взагалі, а у форматі онлайн були спроби провести лише ті види навчань, які потребують загальної підготовки і не включають показові маніпуляції (процедурні втручання) тренера. Як результат – продажі окремих спеціальних продуктів, використання яких потребує сертифікації спеціалістів для нових клієнтів практично призупинилися.

Однак, поновлення роботи бізнесу, різних підприємств і організацій, що спричинило вихід працівників на роботу та поновило можливості для клієнтів знову користуватися послугами спеціалізованих салонів, клінік тощо, призвело

по порівняно швидкого відновлення споживання і стимулювалося активність діяльності ТОВ «Reliance». Узагальнено результати впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями на діяльність компанії наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Наслідки впливу кризи на результати діяльності ТОВ «Reliance» у 2020 р.

Характеристики стану	В серед- ньому 2019 р.	2020 р.				Тенденція впливу
		I кв	II кв	III кв	IV кв	
Досягнення очікуваних обсягів продажу продуктів, %	100-106	104-106	58-61	115-120	100-105	зниження
Виконання запланованого обсягу навчальних заходів, %	100	100	0	105	100	зниження
Частка відстрочених розрахунків за реалізовані товари і послуги, %	3-4	3-4	12-14	8-10	5-6	зростання
Наявність платіжних ускладнень	немає	немає	нерит- мічність надходь- жень	нерит- мічність надходь- жень	немає	нестабіль- ність
Узагальнена оцінка рівня стійкості	високий	висо- кий	середній	середній	висо- кий	нестабіль- ність

Джерело: власні дослідження автора

В цілому можна зазначити, що криза вплинула на роботу компанії через:

- зниження обсягів продажу товарів і послуг;
- скорочення та дестабілізацію доходів;
- деяке погіршення індикаторів ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- зниження ефективності діяльності;
- виникнення значної кількості неочікуваних витрат (переважним чином пов'язаним із переходом на дистанційну роботу персоналу та її матеріально-технічними забезпеченням);
- скороченням витрат на утримання офісу, адміністративних і накладних витрат, а також інші процеси і явища.

Поряд з тим у період карантину були запуснені два нових проекти – перший, пов'язаний із дослідженнями ринку та моніторингу роботи

спеціалістів, а другий – з пов’язаний із поширенням практики онлайн навчання для окремих видів маніпуляцій та послуг.

Однак основним негативним результатом впливу кризи стало погіршення ефективності роботи персоналу, зниження умотивованості, значне порушення комунікації між працівниками і як наслідок загальне погіршення мікроклімату в компанії. Працівники відзначали загальне ускладнення роботи, деяку розгубленість у незнайомій ситуації, а отже й погіршення самопочуття тощо.

Потрібно зазначити, що більший період із усього терміну весняного карантину в режимі офлайн постійно працювали лише СЕО, водій і завідувачка складом. Інші працівники, які могли користуватися власним автотранспортом для приїзду в офіс були на дистанційній роботі частково, а співробітники, що зазвичай користуються лише громадським транспортом – повністю працювали дистанційно. Наслідки такої роботи стали для компанії, працівників та менеджменту справжнім викликом.

Тому у процесі магістерського дослідження було проаналізовано вплив соціально-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, на роботу менеджменту і персоналу компаній. Для цього було проведено анкетування працівників компанії. До групи респондентів включалися переважним чином ті з них, що займаються організацією навчальних тренінгів для спеціалістів у сфері здорового способу життя, профілактичної і естетичної медицини, торгівлею спеціалізованими товарами та наданням супутніх послуг (відділи організації заходів, продажів, IT-фахівці з обслуговування «Онлайн-вітрини спеціаліста»). Усі опитані працівники компанії з початком карантинних обмежень в Україні з березня 2020 р. і до червня включно були переведені на дистанційну або частково дистанційну роботу.

Анкетування здійснювалося з використанням спеціально створеної Google Form. Запропонована респондентам анкета була спеціально складена для проведення дослідження і містила:

- 1) паспортну частину з п’ятьма запитаннями (загальна частина) (див.

Додаток Б);

2) спеціально розроблений опитувальник з вивчення впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, на роботу офісних працівників із восьми запитань (спеціальна частина) (див. Додаток Б);

3) спеціальний тест з оцінювання копінг-стратегії поведінки із 48 питань. Сутність такого інструменту оцінювання була розкрита у 1 розділі магістерської роботи, а сам опитувальник, як уже зазначалося, наведено у Додатку А).

Сукупна вибірка опитаних працівників склала 34 респонденти віком від 18 до 56 років, в тому числі 14 чоловіків та 20 жінок. Загальна інформація про опитаних респондентів подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад працівників ТОВ «Reliance», що були опитані у процесі дослідження

Характеристика працівників	Основні групи працівників за наведеною характеристикою	Частка у сукупній чисельності опитаних, %
Вік	до 25 років	8,82
	25-35 років	64,71
	35-45 років	20,59
	більше 45 років	5,88
Стать	чоловіча	41,18
	жіноча	58,82
Освіта	середня	8,82
	середня спеціальна (не відповідає профілю роботи в компанії)	5,88
	середня спеціальна (відповідає профілю роботи в компанії)	11,76
	вища (не відповідає профілю роботи в компанії)	26,47
	вища (відповідає профілю роботи в компанії)	47,06
Досвід (у роках) практичної роботи	до 5 років	14,71
	6-10 роки	41,18
	11-15 років	32,35
	16-20 років	5,88
	понад 20 років	5,88
Термін (у роках) роботи у компанії	до 1 року	5,88
	2-3 роки	11,76
	4-5 років	14,71
	6-7 років	50,00
	понад 7 років	17,65

Джерело: власні дослідження автора

Як зазначалося, компанії понад вісім років і основна частка колективу була сформована у період з 2012-2015 рр. (50,0 % працюють 6-7 років, а ще 17,65 % - понад 7 років). Лише двоє опитаних (5,88 %) новачки і працюють у компанії менше року. Колектив порівняно молодий – понад 73 % - це люди віком до 35 років і лише дві людини старше 45 років. При цьому продуктами більше займаються жінки, а обслуговуванням онлайн-платформи з «Онлайн-вітриною спеціаліста» - здебільшого чоловіки. Майже 75 % працівників з вищою освітою. Потрібно зазначити, що ще шестеро з опитаних або майже 18 % є студентами вищих навчальних закладів здебільшого заочної форми навчання. Однак, частина респондентів із вищою та середньою спеціальною освітою працюють у компанії не за своїм фахом. Це здебільшого стосується відділу продажів.

У процесі анкетування було вивчено як опитані респонденти оцінюють формат дистанційної роботи в цілому, вивчалось як змінилося їх робоче навантаження при переході в онлайн, наскільки швидко вони змогли пристосуватися до нового формату роботи, як дистанційна робота вплинула на тривалість часу та зусилля, які працівники витрачають на виконання робочих завдань, а також як дистанційна робота вплинула на комунікацію з колегами, умови та особисту задоволеність працею.

Із наведеного переліку індикаторів вплив карантинних обмежень та дистанційного формату роботи на особисту задоволеність персоналу своєю працею, а також зміна умов праці персоналу та порушення внутрішніх робочих комунікації більше стосуються оцінювання впливу кризи на роботу компанії. Тому ці індикатори будуть проаналізовані у цьому підрозділі магістерської роботи. Решта індикаторів більше характеризує роботу персоналу, тому їх аналіз викладений у наступному підрозділі.

Перш за усе потрібно відзначити, що переважка кількість працівників вважають вплив карантинних обмежень та впровадження дистанційної роботи неоднозначним явищем, яке в цілому їм важко оцінити позитивно чи навпаки негативно (рис. 2.5).

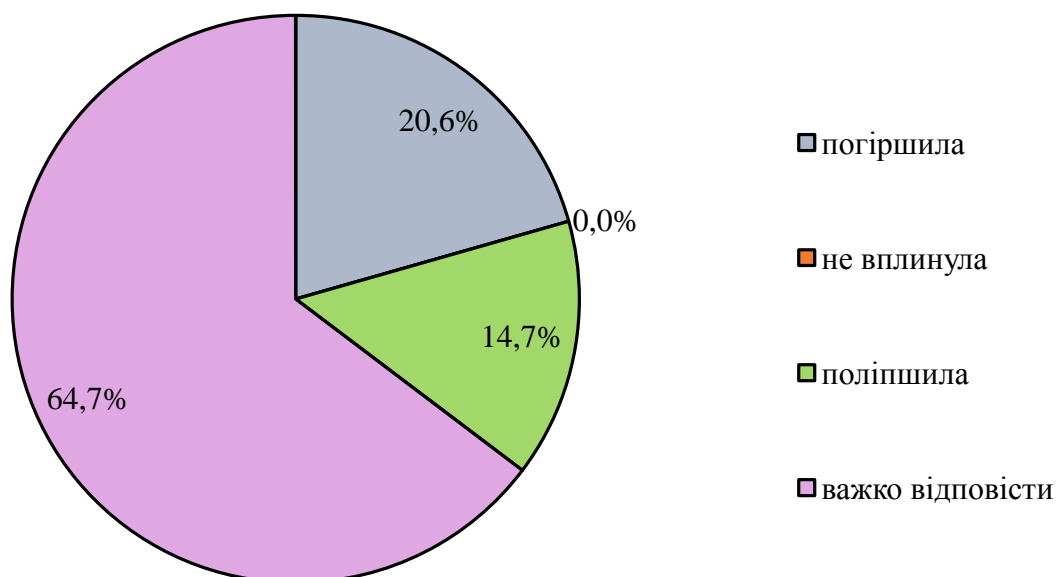


Рис. 2.5. Оцінювання впливу дистанційної роботи на особисту задоволеність працею персоналу компанії, %

Джерело: власні дослідження автора

Адже багато працівників вважають, що при значних позитивах в одних аспектах роботи (наприклад, у не витрачанні часу і коштів на дорогу до офісу, збільшення часу, який можна розподілити на інші справи тощо) одночасно є багато негативів у інших аспектах роботи (наприклад, пов'язаних з ускладненнями в комунікаціях, невмінні робити ефективний тайм-менеджмент в умовах карантину, недовідомі знання і невідільне володіння технологіями дистанційної роботи та проведення штаф-мітингів у режимі онлан тощо). Тому 20,6 % опитаних зазначили, що дистанційна робота погіршила їх особисту задоволеність працею, 14,7 % - вказали, що поліпшила, а 64,7% так і не змогли надати однозначну відповідь. Показово, що жоден респондент не вказав, що перехід онлайн ніяк не позначився на його задоволеності роботою. Тому було проведене поглиблене дослідження впливу дистанційного формату на інші аспекти діяльності.

Так, як свідчать дані рис. 2.6, перехід на дистанційну роботу із-за запроваджених карантинних обмежень істотно погіршив умови праці персоналу компанії, що відбилося на її ефективності. Про це повідомили понад 64 % працівників, із них 55,9 % відзначили деяке погіршення, а 8.8 % - значне

погіршення. Лише 20,6 % працюючих вважають, що вплив мав як позитивні, так і негативні сторони, що зневолювали одна одну (нейтральний вплив), а ще 14,7 % говорять про поліпшення умов.

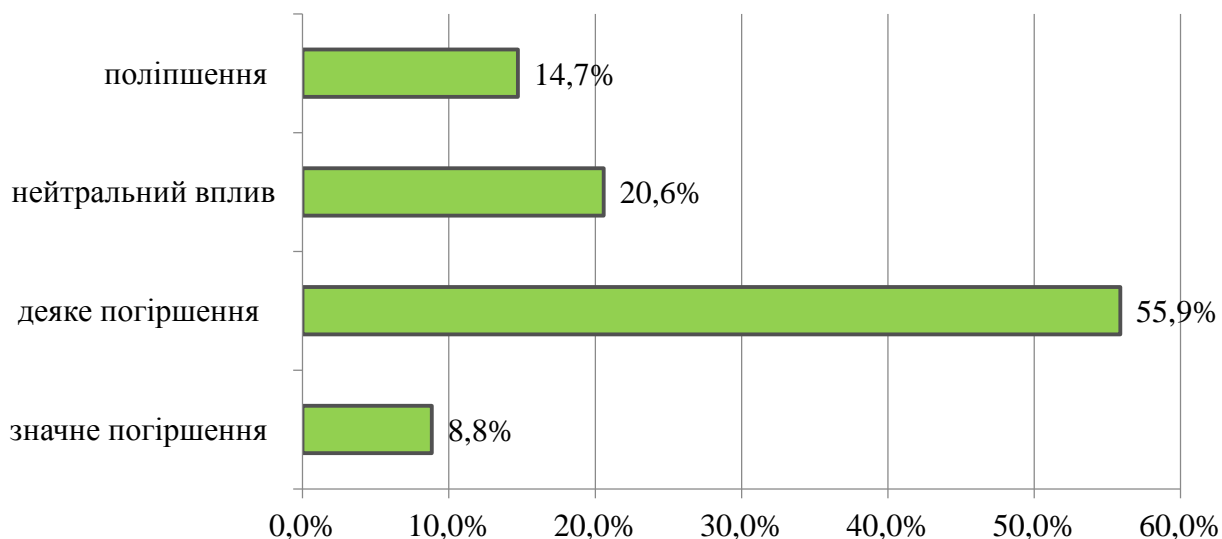


Рис. 2.6. Зміна умов праці персоналу компанії під впливом кризи та переходу на дистанційну роботу, %

Джерело: власні дослідження автора

В якості зазначених умов праці персонал розглядає:

- ✓ наявність робочого місця, яке дистанційно за місцем проживання не завжди можна виділити;
- ✓ технічне забезпечення дистанційної роботи, у тому числі наявність ноутбуку, відповідного програмного забезпечення тощо;
- ✓ відповідність готовності (уміння, компетентності) працювати онлайн тим потребам, які вимагає такий формат роботи;
- ✓ морально-психологічний комфорт щодо комунікацій при роботі у дистанційному форматі;
- ✓ злагодженість роботи усього колективу тощо.

Дистанційна робота порушила звичні робочі та особисті комунікації працівників, ускладнила надання та обговорення робочих завдань, змінила вимоги до форм спілкування, призвела до необхідності перегляду підходів до звітності по виконаних завданнях тощо. Саме порушення комунікацій

найбільше стало відчутним у роботі компанії уже наприкінці березня 2020 р. На рис. 2.7 наочно представлено масштаб порушення комунікацій.

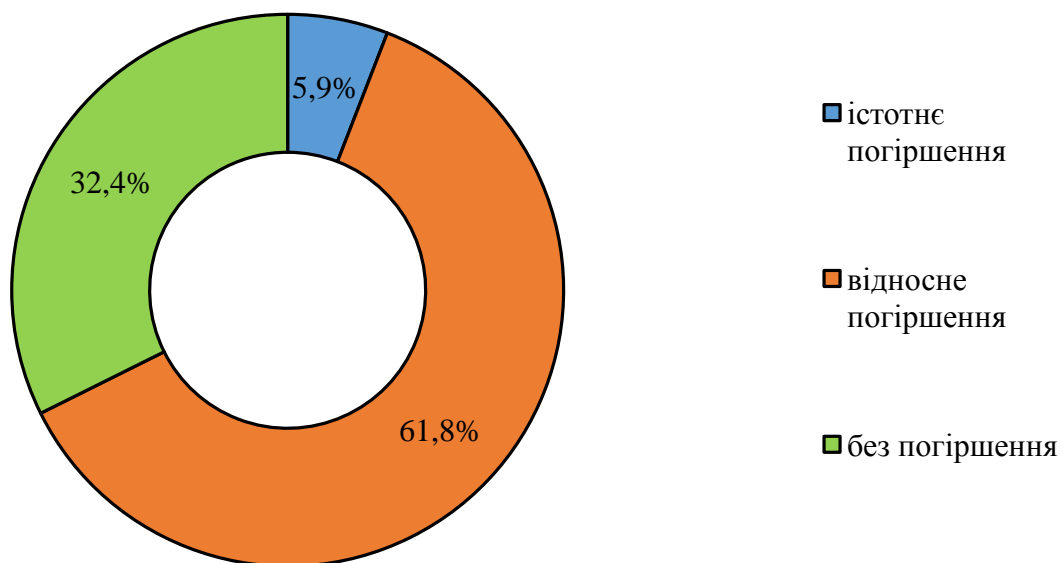


Рис. 2.7. Погіршення комунікації між працівниками у результаті впливу кризи та впровадження дистанційної роботи, %

Джерело: власні дослідження автора

Як видно з даних рис. 2.7, 32,4 % опитаних працівників вказали про відсутність погіршення комунікації, тоді як 67,6 % - про наявність.. Із числа останніх 61,8 % оцінити таке погіршення як відносне, а 5,9 % - як істотне.

Потрібно зазначити, що відношення до впливу дистанційної роботи на внутрішні комунікації, інші аспекти роботи компанії і персоналу, а також загальний вплив на ефективність функціонування змінювався упродовж дистанційної роботи і після виходу в офлайн режим. Тому в опитуванні було зафіксоване ставлення на момент його здійснення (листопад 2020 р.).

В цілому оцінюючи вплив кризи на діяльність ТОВ «Reliance» можна стверджувати, що компанія спромоглася досить швидко переформатувати свою роботу і забезпечити її в дистанційному режимі. Однак, було виявлено недостатню готовність до виникнення платіжних проблем й порушення ритмічності грошових надходжень, відсутність достатнього накопиченого резерву грошових коштів на покриття можливих незапланованих витрат. Хоча

проблеми з платежами було успішно подолано, стало зрозумілим, що більш тривале подовження карантинних обмежень негативно відбилося б на фінансовому стані компанії.

Ще одною невирішеною до впровадження дистанційної роботи проблемою було неналежне забезпечення працівників технічними засобами. Однак її компанія вирішили досить швидко.

Проте, деякі інші проблеми було вирішено не повністю. Так, різке змінення умов ринку та трансформація споживчих пріоритетів показали доцільність створення нового каналу продажів – через прямі поставки користувачам. Виникла необхідність проведення онлайн-тренінгів не лише для спеціалістів, а й для кінцевих споживачів для проведення маніпуляцій і процедур догляду у домашніх умовах.

Стала зрозумілою необхідність трансформації офісу, що дозволить у майбутньому скоротити витрати на його утримання та оптимізувати приміщення з урахуванням можливості частково дистанційного формату роботи для окремих працівників.

Актуальною виявилась потреба в оптимізації, а подеколи й у побудові принципово нової системи контролю, комунікаційних потоків, звітності, форм та підходів до проведення штафф-мітінгів, стала потрібною оптимізація у плані формування і роботи команд у різних проектах компанії тощо.

2.3. Оцінювання впливу кризи роботу персоналу та обрання копінг-стратегій

У процесі дослідження було з'ясовано, що основними проблемами у роботі персоналу ТОВ «Reliance», які виникли під впливом кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, при переході у дистанційний формат роботи стали зростання робочого навантаження та необхідність пристосування до нового типу роботи.

Серед опитаних респондентів один відповів, що так і не зміг повноцінно пристосуватися до дистанційної роботи (2,9 %), а ще п'ять працівників (14,7 %) зазначили, що таке пристосування потребувало у них досить багато часу. Натомість половина опитаних вважають, що змогли пристосуватися порівняно швидко, й ще 32,4 % - досить швидко (рис. 2.8). По отриманих результатах дослідження можна стверджувати, що таке порівняно швидке пристосування персоналу компанії до нового незвичного формату роботи стало наслідком досить молодого середнього віку працівників компанії. Більше того, встановлено, що респонденти молодших вікових категорій частіше відповідали, що пристосування до дистанційної роботи відбулося у них швидше, ніж старші працівники. Однак, у будь-якому разі перехід на новий формат роботи вимагав від усіх працівників певного часу і зусиль.

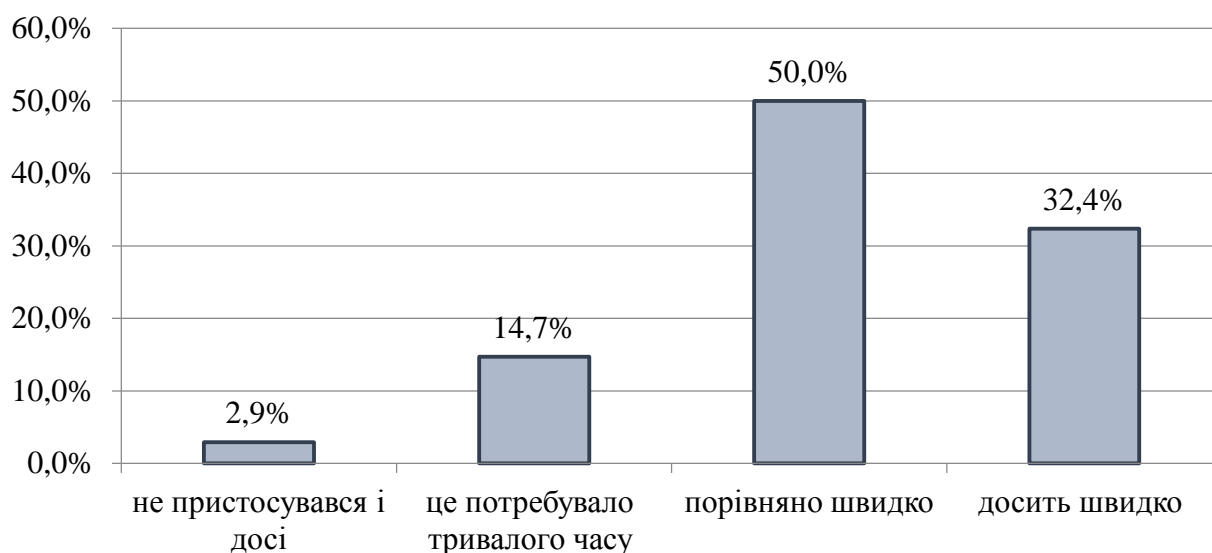


Рис. 2.8. Розподіл працівників за відповідями на запитання як швидко вони змогли пристосуватися до дистанційної роботи, %

Джерело: власні дослідження автора

Оцінюючи як вплинула дистанційна робота на їхнє узагальнене робоче навантаження, більше 40 % опитаних працівників вказали на його збільшення. Зокрема 14,7 % працівників зазначили про істотне зростання, а ще 26,7 % - про відчутне зростання. Поряд з тим, 44,1 % працівників зазначили про те, що загальний розмір навантаження не змінився, однак більшість з них вважає, що

таке навантаження змінилося не стільки за обсягом, скільки за своєю насиченістю, Тому, на їхню думку, надати однозначну оцінку щодо збільшення або зменшення навантаження досить важко. Водночас, 8,8 % працюючих вважають, що їх навантаження навіть дещо скоротилося, а ще 5,9 % - скоротилося істотно (див. рис. 2.9).

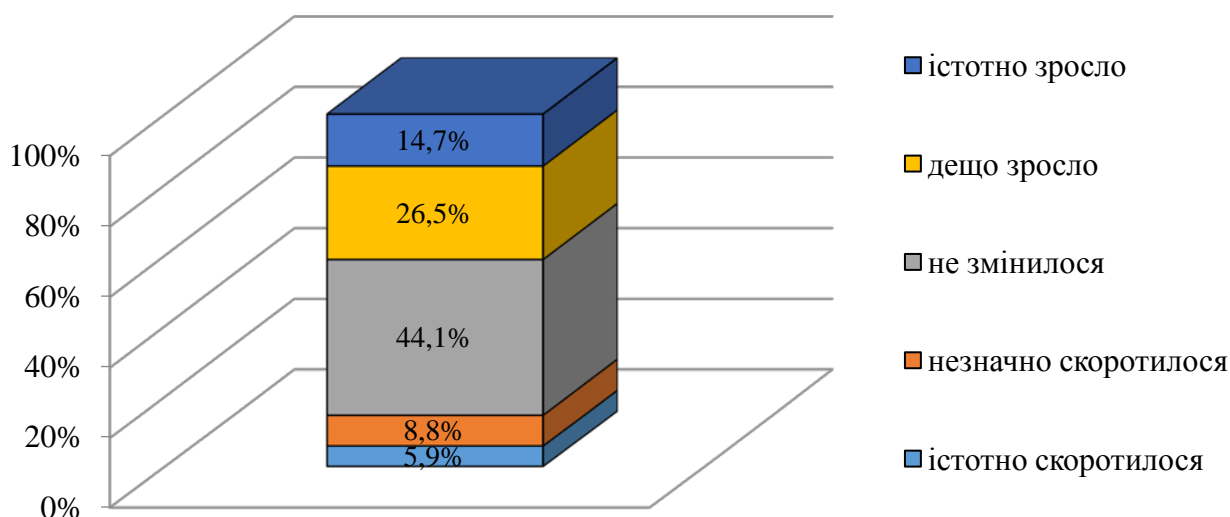


Рис. 2.9. Розподіл працівників за відповідями на запитання як змінилося їхнє робоче навантаження у форматі дистанційної роботи, %

Джерело: власні дослідження автора

Оскільки значна частка опитаних відзначила, що робоче навантаження змінилося не за обсягом, а за якістю, персоналу компанії було запропоновано оцінити як дистанційна робота вплинула на час та зусилля, які вони витрачають на виконання робочих завдань.

Як свідчать дані рис. 2.10, переважна більшість працюючих вказала, що у форматі дистанційної роботи вони стали працювати довше – 44,1 % частково довше, а 17,6 % - істотно довше. Лише 14,7 % працівників вважають, що тривалість їхньої роботи не змінилася, а 20,6 % - що вона навіть дещо скоротилася, 2,9 % - істотно скоротилася.

Щодо оцінювання зусиль на виконання робочих завдань, то тут картина різниться. Тільки 20,6 % працівників зазначають про їх часткове збільшення, а 5,9 % - про істотне збільшення. Натомість 35,3 % вважають, що зусилля не

змінилися, 32,4 % - зменшилися, а 5,9 % - істотно зменшилися. З наведеного випливає, що дистанційний формат роботи не призвів до значного погіршення у роботі персоналу.

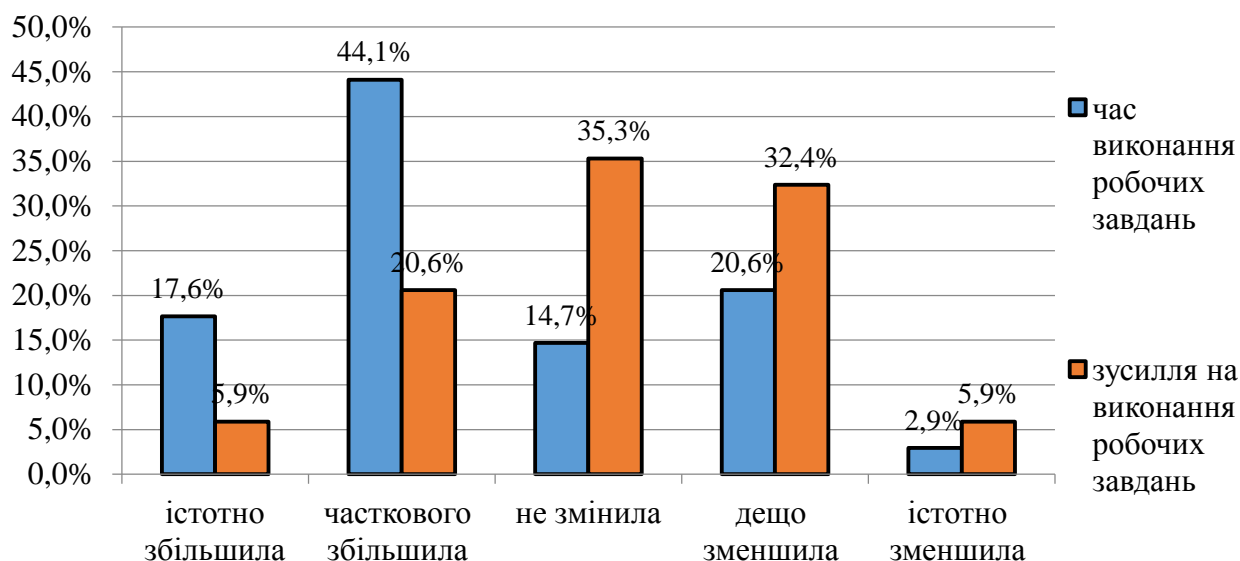


Рис. 2.10. Розподіл працівників за відповідями на запитання щодо впливу кризи на час та витрачання зусиль на виконання робочих завдань, %

Джерело: власні дослідження автора

Більше того, коли респонденти оцінювали формат дистанційної роботи в цілому, то більше половини з них (52,9 %) зазначили, що ставлять до нього порівняно позитивно і вважають за можливе і навіть доцільне його часткове обмежене продовження й після завершення періоду карантину. Ще 5,9 % респондентів оцінили дистанційну роботу цілком позитивно, надаючи перевагу саме такому формату замість постійної роботи в офісі. 17,6 % працівників ставляться до дистанційної роботи нейтрально, що свідчить про визнання доцільності такого формату у випадках, коли це стає вимушеною мірою (див. рис. 2.11). Показовим є те, що жоден з респондентів не оцінив дистанційну роботу повністю негативно. Однак, 23,5 % працюючих ставляться до неї здебільшого негативно (рис. 2.11). Важливо відзначити, що серед цієї категорії респондентів найбільше керівників робочих груп і відділів. Їх негативне ставлення до дистанційної роботи здебільшого пов'язане з тим, що вони змушені витрачати більше робочого часу в такому форматі, їм важче ставити

завдання для виконавців і, що саме основне, для них суттєво ускладнений моніторинг робочих процесів і контроль за результатами виконання завдань їх підлеглими.

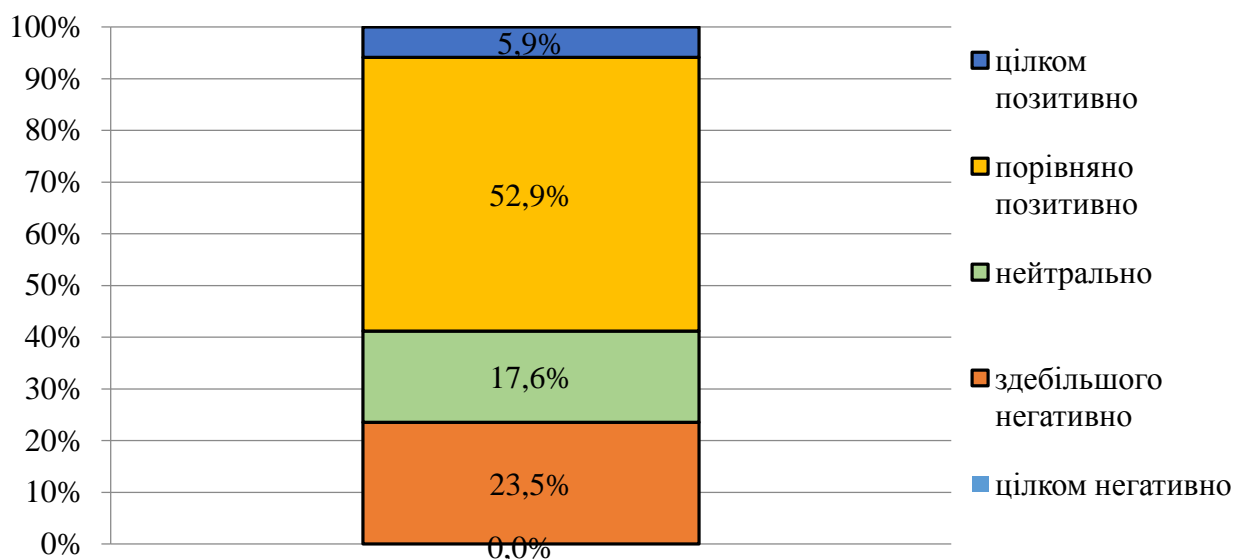


Рис. 2.11. Розподіл працівників за відповідями на запитання як вони в цілому оцінюють формат дистанційної роботи, %

Джерело: власні дослідження автора

Загалом такі результати аналізу додатково підтвердили необхідність оптимізації моніторингу і контролю в компанії, а також актуалізували потребу удосконалення тайм-менеджменту персоналу і керівників.

Однак, найбільшою проблемою для персоналу ТОВ «Reliance», як і для багатьох компаній в Україні та в усьому світі, стало те, що працівники з поширенням пандемії COVID-19, введенням карантинних обмежень та переходом на дистанційний формат роботи потрапили в ситуацію стресу. Як уже зазначалося у розділі 1 магістерської роботи, люди в ситуації стресу ведуть себе по-різному, застосовуючи різні копінг-стратегії поведінки. Від цих стратегій залежить те, які функції (управлінські чи навпаки виконавчі) має виконувати людина в кризі, як швидко і наскільки самостійно вона зможе приймати рішення та виконувати завдання, а також багато інших аспектів діяльності.

По-суті люди потрапляють в ситуацію стресу на робочому місці при

виникненні і поширенні будь-яких економічних, фінансових і інших криз, що відбиваються на роботі бізнесу. Однак, особливістю сучасної кризи стало те, що люди потрапили в ситуацію стресу і на робочих місцях, і у своєму повсякденному житті.

В процесі дослідження виявлено, що у ситуації посилення кризи із-за пандемії і карантинних обмежень діяльність менеджменту і персоналу компаній значно змінилися із-за дії подвійної стресової ситуації. Цей стрес викликаний, з одного боку, різкими змінами в умовах роботи, графіку, робочому навантаженні, виконуваних функціях працівників і менеджментів на робочому місці. З другого боку, причини стресу криються також додаткового у змінах в особистому житті людей – вони пов'язані з обмеженнями щодо пересування в умовах карантину, користування окремими послугами, виконання звичних активностей тощо. В цілому така ситуація погіршувала самопочуття людей, безпосередньо впливала на продуктивність їхньої праці, знижувала мотивацію, призводила до емоційного виснаження. В результаті страждали робочі процеси і результативність функціонування бізнесу компанії.

Наприклад, один із штафф-мітингів, що проводився керівником компанії у травні через відео-конференцію у Zoom довелося майже повністю присвятити проблемам працівників, які виникли у результаті обмеженості пересування, нестачі соціальних контактів та порушення звичних комунікацій. Особливо негативно це позначилося на моральному стані, умотивованості до праці і бажанні виконувати робочі функції тих працівників, що задіяні у видах діяльності «людина-людина» - працівники відділу продажів, організатори навчальних і тренінгових програм і інші.

По результатах дослідження на підставі спеціального оціночного тесту поведінки людей у кризі і стресі та встановлення копінг-стратегій виявлено, що найбільша частка працівників (41,2 %) надає перевагу стратегії, орієнтованої на вирішення задач, 20,6 % – стратегії, орієнтованої на емоції, сукупно 38,5 % – стратегії відволікання, в тому числі 11,8 % – стратегії уникнення та 26,5 % – стратегії пошуку соціальної підтримки (див. рис. 2.12).

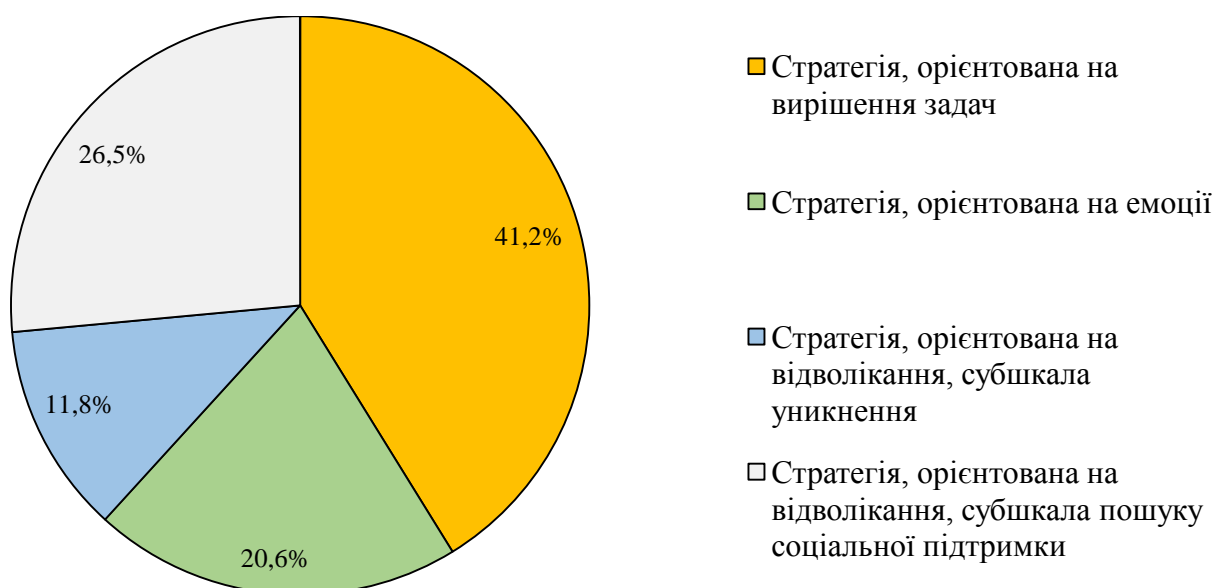


Рис. 2.12. Структура опитаних працівників за використовуваними копінг-стратегіями подолання стресу в умовах кризи

Джерело: власні дослідження автора

Ті працівники, які застосовують активну стратегію поведінки, що полягає у вирішенні задач, намагаються самостійно справлятися з ситуацією стресу, використовувати усі наявні у них ресурси і можливості для ефективного вирішення проблем, які постають перед ними. Як уже вказувалося, у ситуації кризи це найбільш дієва і ефективна стратегія. Тому таких працівників доцільно призначати відповідальними за виконання завдань, робити їх координаторами команд, а також використовувати в якості менторів для інших працівників компанії. В цілому працівники, яким притаманне використання копінг-стратегії вирішення задач, не потребують спеціальної підтримки, а натомість можуть надавати її іншим членам колективу.

Копінг-стратегія, орієнтована на емоції, притаманна людям емоційним, у яких часто змінюється настрій, можуть виникати різні тривоги. При такій стратегії люди долають стрес за допомогою різноманітних поведінкових та когнітивних зусиль, адже вони намагаються зберегти власну емоційну рівновагу та знизити напругу, що викликана стресом. Зважаючи на нагнітання негативних емоцій на телебаченні, у пресі, в Інтернеті, що пов'язані з поширенням пандемії та її наслідками, працівники, що зорієнтовані на

емоційну копінг-стратегії, страждали досить сильно. Адже їм важко було знайти підтримку для себе в позитивних повідомленнях, інформації тощо, які б дозволяли викликати позитивні емоції і враження. Умотивованість та налаштованість на працю в цих працівників помітно знижувалася. Тому для компанії доцільно було б залучити для їх підтримки запрошеного зі сторони кваліфікованого психолога, оскільки в штаті компанії такої посади немає.

Копінг-стратегія орієнтована на відволікання людини притаманна по-суті кожному п'ятому працівнику компанії. Вона засновується на намаганні індивіда «піти із ситуації», тобто уникнути і продовження стресу, і необхідності вжиття якихось дій. Ця стратегія уникнення спрямована на позбавлення необхідності контакту з оточуючою дійсністю, відхід від вирішення проблем. За своєю сутністю вона пасивна і непродуктивна. Потрібно зазначити, що до настання пандемії і карантинних обмежень, тобто у порівняно стабільній ситуації, робота працівників, що застосовують стратегію відволікання, була цілком продуктивною і повністю задовольняла компанію. В період карантину вони намагалися демонструвати ділову активність, однак продуктивність їхньої праці була помітно зниженою. Вони перебували у поганому настрої, демонстрували пригніченість. Тому компанії потрібно допомагати їм пережити сучасну ситуацію стресу.

Дуже показовим є те, що стратегії відволікання, наприклад, притримується єдиний працівник, який вважає, що так і не зміг пристосуватися до формату дистанційної роботи. Адже люди, що застосовують означену стратегію, часто не стільки не можуть, скільки неусвідомлено не хочуть вирішувати проблему. Тому для підтримки таких працівників у компанії явно не вистачало тренінгів, спрямованих на посилення участі і залучення працівників у робочі процеси.

Працівникам зі стратегією пошуку соціальної підтримки – активною поведінковою стратегією, за якої людина для ефективного вирішення проблеми починає шукати допомоги та підтримки в оточуючих її людей: колег, керівників, сім'ї, друзів, інших значущих осіб тощо, особливо не вистачало

соціальних контактів на робочому місці. Зменшення комунікації відбивалося на цих працівниках найбільш сильно. Тому для їхньої підтримки компанії доцільно було б організовувати окремі стафф-мітинги, переформатувати роботу так, щоб ці працівники могли б більш активно спілкуватися з колегами через засоби відео зв'язку, влаштовувати різноманітні комунікаційні корпоративні заходи тощо.

В цілому, як показало дослідження для підтримки майже 60 % працівників компанії було б доцільно залучати спеціальних бізнес-тренерів, консультантів, психологів. Це допомогло б персоналу більш легко пережити ситуацію стресу, підвищило б їх умотивованість до праці. А в решті решт позитивно позначилось би на ефективності діяльності ТОВ «Reliance».

Висновки до розділу 2

1. Оцінювання практичних наслідків впливу сучасної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженням та пов'язаною з переходом до формату дистанційної роботи здійснювалося на прикладі ТОВ «Reliance». Досліджувана компанія працює в сегменті B2B і є одним із перших операторів цифрового ринку у сфері б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я України. Найважливішим її продуктом нині є «Онлайн-вітрина спеціаліста».

2. Сучасна криза негативно позначилася на роботі компанії, дестабілізувала її бізнес-процеси. Основними проблемами в період кризи стали:

- порушення ритмічності грошових надходжень, що загрожували виникненням платіжних проблем та ускладнювалися із-за відсутності достатнього накопиченого резерву грошових коштів на покриття можливих незапланованих витрат;
- неналежне забезпечення працівників технічними засобами і спеціальними програмами для дистанційної роботи, їх невміння та неготовність

перейти в онлайн-режим;

- структура видів і напрямків діяльності, яка є оптимальною для стабільної ситуації, виявилася нерациональною в період кризи, адже ускладнювала функціонування компанії в карантин із-за відсутності сегменту B2C;

- система моніторингу і контролю робочих процесів виявилася неефективною в дистанційному форматі роботи, недосконалими були комунікаційні канали, внутрішня звітність, підходи про проведення штаф-мітингів тощо.

3. Особливо негативно криза позначилася на роботі менеджменту і працівників компанії. Адже за оцінкою персоналу перехід на дистанційну роботу збільшив робоче навантаження, подовжив час виконання завдань, порушив соціальні і робочі комунікації, показав наявні проблеми не лише щодо умінь і навичків дистанційної роботи, а й тайм-менеджменту у незвичній ситуації. Криза зруйнувавши звичний формат діяльності, та змусила шукати нові форми роботи й командної взаємодії. Працівників, що потрапили в ситуацію кризи, перебувають у стресі й намагаючись подолати його застосовують різні копінг-стратегії – вирішення задач, пошуку соціальної підтримки, уникнення або емоцій. При чому працівники, що застосовують три останні стратегії потребує підтримки з боку компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування стратегії управління в кризі та формування комплексу антикризових засобів

ТОВ «Reliance», як і багато інших підприємств України і світу, зазнало негативного впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями. Ця криза, як і пандемія, не завершилася й досі і до цих пір важко прогнозувати подальший розвиток подій. Навесні 2021 р. в Україні знову був оголошений черговий локдаун, підприємства значною мірою були змушені вдаватися до дистанційного формату роботи. Хоча нині деякі розвинуті країни уже почали поступову вакцинацію населення, про подолання кризи в найближчому осяжному майбутньому говорити ще зарано. В Україні процес вакцинації стагнує, тому ситуація гірша, ніж в розвинутих країнах, а отже антикризове управління для значної частки бізнесу має високу актуальність.

Як відомо, антикризове управління поділяється на три ключові типи:

- ✓ превентивне, що запроваджується до початку кризи при лише перших ознаках або ризиках дестабілізації і являє собою комплекс заходів з недопущення кризи або з підготовки до функціонування підприємства в умовах її настання (якщо уникнути кризи не можливо);

- ✓ реактивне, що здійснюється в умовах, коли криза уже виникла і здійснює безпосередній вплив на умови і результати діяльності підприємства та його фінансово-економічний стан;

- ✓ посткризове, що запроваджується при ознаках початкової стабілізації і покликане забезпечити відновлення стану і діяльності підприємства на докризовий рівень або завоювання нового, більш сильного положення у бізнесі і на ринку.

Зазвичай, вважають, що кожне підприємство для недопущення або усунення негативних наслідків кризи на певному етапі кризи впроваджує лише

один із зазначених типів управління. Однак зараз ТОВ «Reliance» доцільно впровадити реакційне антикризове управління з окремими елементами як посткризового, так і превентивного управління. Обґрунтування цьому полягає у наступному. Сучасна криза почалася ще навесні 2020 р. і уже триває певний період часу. Тому зараз важлива правильна і ефективна реакція на кризу, яка дозволить захистити компанію і не допустити суттєвих втрат щодо положення на ринку, кола клієнтів, фінансової міцності, кадрового складу тощо. Однак, до цих пір існує реальна загроза продовження локдауну та подальшого періодичного впровадження карантинних обмежень. Тому актуальним є впровадження елементів превентивного управління. З іншого боку, можна очікувати, що рано чи пізно криза мине, пандемія скінчиться і карантинні обмеження будуть зняті. Ринок, структура бізнесу, умови діяльності, споживачі з їх потребами, пріоритетами і очікуваннями зазнали у період кризи значних змін. Тому уже нині потрібно готуватися до роботи у посткризовий період з відвоювання колишнього положення на ринку, а також з розширенням сфер впливу у своєму сегменті бізнесу. Це вимагає запровадження значного кола посткризових елементів.

Отже, оптимальним типом антикризового управління для ТОВ «Reliance» має бути реактивне з елементами превентивної та посткризової моделей.

В основні антикризового управління, як зазначалося у розділі 1 магістерської роботи, має бути закладена певна стратегія. Зважаючи на особливості функціонування ТОВ «Reliance», зокрема на те, що підприємство змогло впоратися з наслідками весняного локдауну 2020 р. і уже з наступного кварталу стало відновлювати і навіть нарощувати обсяги діяльності, а також враховуючи визначену потребу щодо розвитку окремого напрямку діяльності компанії з продажу спеціальних продуктів, що можуть використовуватися в домашніх умовах без участі спеціаліста в сегменті B2C, найбільш виправданою є стратегія розширення з елементами реструктуризації сфери впливу (адже передбачається не лише нарощувати обсяги і інтенсивність діяльності, а й започатковувати принципово новий напрямок).

Також, стратегії антикризового управління можуть вирізнятися залежно від впливу на початок кризового періоду та кінцевий результат, характеру поведінки в період кризи, об'єкта управлінських зусиль та залучення внутрішніх або зовнішніх ресурсів і фахівців (див. розділ 1). Для ТОВ «Reliance» на сучасному етапі неактуальне визначення стратегії залежно від впливу на початок кризового періоду. Щодо інших характеристик стратегії, то доцільно формувати підстратегії наступним чином:

- за характером поведінки впродовж кризового періоду оптимальною є стратегія «боротьби з негативними проявами та наслідками криз», що зорієнтована на переборення кризи;

- залежно від впливу на кінцевий результат для ТОВ «Reliance» доцільно застосовувати стратегію «стабілізації положення», що спрямована на керованості економічної системи компанії в період перебігу кризи;

- залежно від об'єкта управлінських зусиль оптимальною є стратегія «комбінованого антикризового управління», яка передбачає використання різноманітного інструментарію впливу на тривалість та наслідки кризи;

- залежно від залучення внутрішніх або зовнішніх ресурсів і фахівців найбільш виправданою є стратегія «внутрішнього антикризового управління», оскільки внутрішніх резервів та ресурсів цілком вистачає для подолання впливу кризи, а менеджмент та фахівці компанії володіють необхідними знаннями і досвідом для ефективного і вчасного здійснення антикризових заходів. Оскільки компанія повністю справляється зі своїми фінансовими зобов'язаннями підстав для залуження зовнішнього управління в юридичному порядку також немає.

Потрібно відзначити, що по результатах аналізу впливу кризи на роботу персоналу компанії у 2 розділі магістерської роботи стало зрозумілою доцільність залучення ззовні психолога, а також бізнес-тренера чи консультанта для підтримки працівників, що вдаються до копінг-стратегій відволікання, зорієнтованої на емоції та пошуку соціальної підтримки. Однак навіть за такого залучення фахівців ззовні, антикризове управління у ТОВ

«Reliance» залишається по своїй суті внутрішнім, адже виконання основних антикризових функцій та загальне управління процесом переборення кризи залишається за менеджментом підприємства.

По результатах аналізу впливу кризи на стан, умови і результати діяльності ТОВ «Reliance» було визначено, що основними антикризовими заходами мають стати:

1) започаткування нового напрямку діяльності у сфері продажів, пов'язаного із реалізацією спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C;

2) створення нового напрямку тренінгової діяльності в онлайн-форматі для підтримки продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування;

3) запровадження низки заходів з навчання, розвитку компетентностей та підтримки персоналу залежно від застосовуваних копінг-стратегій;

4) оптимізація резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат та ймовірних втрат у випадках дестабілізації доходів під впливом кризи;

5) поліпшення технічного забезпечення дистанційного формату роботи працівників компанії;

6) розробка та реалізація проекту «Лего-офіс»;

7) розробка і реалізація проекту «Upgrading».

Узагальнено ключові аспекти програми антикризових заходів викладено у табл. 3.1. Умовно усі зазначені заходи було поділено на три ключові категорії, які будуть більш детально за своїм змістом, порядком реалізації, виконавцями, термінами здійснення тощо будуть розкриті у різних підпунктах магістерської роботи. Перша категорія (підпункт 3.1) – заходи з розширення сфери діяльності та започаткування нових напрямів роботи; друга категорія (пп. 3.2) – заходи з навчання, розвитку компетентностей та підтримки персоналу компанії; третя категорія (пп. 3.3) – заходи організаційно-управлінського та адміністративного характеру;

Таблиця 3.1

Ключові аспекти антикризової програми ТОВ «Reliance»

Загальна інформація		
Складові	Сутність	
Тип управління	Реакційний з елементами превентивної та посткризової моделей	
Базова стратегія	Розширення (з елементом реструктуризації) сфер впливу	
Допоміжні стратегії	<i>За характером поведінки впродовж кризового періоду</i> – стратегія «боротьби з негативними проявами та наслідками криз» <i>Залежно від впливу на кінцевий результат</i> – стратегія «стабілізації положення» <i>Залежно від об'єкта управлінських зусиль</i> – стратегія «комбінованого впливу» <i>Залежно від залучення ресурсів і фахівців</i> – стратегія «внутрішнього управління»	
Термін реалізації	10 місяців (крім заходу з започаткування роботи в сегменті B2C)	
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none">- здатність компанії швидко і безболісно змінювати формат роботи- стабілізація доходів в умовах зміни кон'юнктури ринку- фінансове убезпечення від негативного впливу кризи- поліпшення технічного забезпечення роботи- оптимізація витрат та поліпшення організацій діяльності в офлайн та онлайн форматах- удосконалення системи управління, моніторингу і контролю, комунікації- професійний розвиток персоналу, підвищення його лояльності	
Склад антикризових заходів		
Сутність заходи	Термін реалізації	Відповідальні виконавці (в т.ч. залучені)
Започаткування діяльності з продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C	Від 1,5 року	СЕО, відділ продажів, маркетингова служба, відділ ІТ, служба технічної підтримки
Започаткування тренінгової діяльності в онлайн-форматі для підтримки продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування	9 місяців	СЕО, відділ організації навчальних програм, маркетингова служба
Оптимізація резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат	2 місяці	Бухгалтерсько-фінансова служба
Поліпшення технічного забезпечення дистанційного формату роботи	1 місяць	Служба технічної підтримки, бухгалтерсько-фінансова служба
Проект «Лего-офіс»	10 місяців	СЕО, керівники всіх відділів і служб, служба технічної підтримки, бухгалтерсько-фінансова служба, залучені спеціалісти будівельної та дизайнерської компанії
Проекту «Upgrading»	5 місяців	СЕО, керівники всіх відділів і служб, залучений консультант консалтингової компанії
Заходи з навчання та підтримки персоналу	4 місяці	СЕО, керівники всіх відділів і служб, залучені психолог і бізнес-тренер

Джерело: пропозиції автора

Започаткування нового напрямку діяльності у сфері продажів, пов'язаного із реалізацією спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C важливе з огляду не лише на те, що є висока ймовірність повторення локдаунів або карантинних обмежень внаслідок пандемії COVID-19, а й у зв'язку з тим, що під час карантину ставлення людей по поширенню різних вірусних хвороб змінилося. Якщо до 2020 р. навіть у періоди найістотнішого зростання захворюваності на сезонні респіраторні та вірусні інфекції люди продовжували вести звичний для них спосіб життя, працювати офлайн, користуватися громадським транспортом, відвідувати різноманітні заклади, то після пандемії можна очікувати, що навіть звичайний сезонний грип буде змінювати поведінку людей в період загострення епідемій. Люди в більшій чисельності будуть залишатися вдома та стануть обмежувати кількість своїх соціальних контактів, скорочувати інтенсивність відвідування різних закладів і організацій, у тому числі й закладів естетичної медицини. Це сукупно актуалізує розширення ринку б'юті-продуктів для домашнього користування.

Коли запроваджується будь-який новий вид діяльності ключовим питанням стає те, як компанія буде залучати споживачів і у який спосіб виходитиме на ринок. Для нового виду діяльності ТОВ «Reliance» доцільно реалізувати два основні підходи до промоції. Перший – опосередковане залучення споживачів, за якого воно здійснюватиметься знову ж таки через спеціалістів б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я, які є клієнтами компанії, з використанням рецептурного алгоритму роботи «Онлайн-вітрини спеціаліста». Таким спеціалістам компанія буде вплачувати фінансового інтерес за залучення споживачів і просування продуктів компанії. Другий підходом стане пряме залучення споживачів через різноманітні рекламні заходи в пресі, Інтернеті, соціальних сітках, з використанням реклами на внутрішніх і зовнішніх носіях, а також іншими прямими методами активних продажів.

Започаткування ТОВ «Reliance» напрямку діяльності у сфері продажів,

пов'язаного із реалізацією спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C потребує здійснення таких заходів та етапів:

- аналіз ринку товарів естетичної медицини для домашнього використання, які можуть тимчасово замінювати маніпуляції і послуги спеціалістів в клініках та спеціалізованих салонах на період впровадження карантинних заходів та інших обмежень, поширення епідемій;
- визначення кола найбільш надійних розробників та виробників відповідних продуктів;
- проведення переговорів, укладення контрактів та формування стабільних каналів постачання спеціалізованих продуктів від визначених розробників та виробників;
- удосконалення алгоритму продажу продуктів спеціалістами через виписування рецепту а «Онлайн-вітрині спеціаліста»;
- створення додаткової опції в «Онлайн-вітрині спеціаліста» з можливістю реалізації через неї спеціалізованих продуктів для домашнього використання з доступом широкого кола споживачів;
- підготовка двох типів онлайн-тренінгів для промоції спеціалізованих продуктів для домашнього використання – для спеціалістів та для кінцевих споживачів;
- розробка спеціальної пропозиції зі співробітництва для спеціалістів б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я (перший варіант промоції), які є клієнтами компанії, на основі здійснення економіко-фінансового розрахунку щодо визначення розміру фінансового інтересу спеціалістів та формування алгоритму залучення споживачів до додаткової опції «Онлайн-вітрині спеціаліста»;
- розробка комплексу маркетингових заходів для прямого виходу на ринок (другий варіант промоції).

Як показує ТОВ «Reliance» повноцінний вихід на ринок в новому сегменті діяльності триватиме щонайменше 1,5 роки. Однак, перші результати

можна отримати уже через 6-8 місяців інтенсивного впровадження за першим варіантом промоції – через виписування рецептів спеціалістами.

Новий напрям діяльності у сфері продажів за оцінками компанії стане цілком прибутковим і достатньо рентабельним. Крім того, вигоди від впровадження цього напрямку діяльності полягають також у тому, що створюватимуть компліментарні ефекти з основним напрямом роботи в сегменті B2B, адже залучення спеціалістів до продажу продуктів для домашнього використання дозволяє забезпечити їм певний рівень доходу в періоди карантинних обмежень, локдаунів або загального зниження інтенсивності відвідування клієнтами спеціалізованих салонів, клінік і інших спеціальних закладів.

Наступним антикризовим заходом з розширення сфери діяльності було визначено створення нового напрямку тренінгової діяльності для підтримки продажів спеціалізованих продуктів для домашнього використання. Така тренінгова діяльність має відбуватися виключно в онлайн-форматі, оскільки усі пояснення щодо користування продуктами цілком можна надати дистанційно, маніпуляційні втручання та техніка проведення процедури можуть бути наочно показані через засоби відеозв'язку. Крім того, подібні тренінги уже відбуваються в онлайн-середовищі України, а реалізація пілотного проекту ТОВ «Reliance» в травні 2020 р. показала цілковиту життєздатність і ефективність такого підходу.

Компанії доцільно забезпечувати проведення двох типів тренінгів. Перший тип – розрахований на спеціалістів б'юті індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я задля підтримки їх активностей у сфері просування продуктів для домашнього використання. В тому числі спеціалісти на майбутнє зможуть як просувати продукти до кінцевих споживачів, отримуючи за це свій фінансовий інтерес у вигляді відсотку від продажу, так у самостійно проводити аналогічні онлайн-тренінги для збільшення цільової аудиторії своїх клієнтів і користувачів продуктів для домашнього використання. Другий тип тренінгів розрахований безпосередньо на кінцевих

споживачів таких продуктів і мають набувати інформаційно-ознайомчого та навчального характеру.

Обидва типи тренінгів мають бути платними з боку слухачів (як спеціалістів, так і кінцевих споживачів). Однак оптимальною є невисока ціна, що спрямоване не стільки на отримання додаткового доходу компанією, скільки на покриття понесених витрат на підготовку, організацію і проведення заходу (самого тренінгу). Більше того, ціна для слухачів з числа спеціалістів має бути такою, що швидко окупиться після продажу лише декількох одиниць продуктів. Оскільки метою ТОВ «Reliance» щодо проведення першого типу тренінгів є не отримання доходів від них, а збільшення кола спеціалістів, що будуть просувати на ринок товари для домашнього використання.

В свою чергу, ціна для слухачів з числа кінцевих споживачів продукції також має бути невисокою та відшкодовуватися в повному обсязі у вигляді цінової знижки уже при придбанні першої одиниці продукту. Оскільки мета цього типу тренінгів – навчити правильному користуванню продуктами для забезпечення їх максимальної ефективності, а отже й створенню позитивних відгуків споживачів у спеціальних чатах відгуків, соціальних сітках, через «сарафанне радіо» і по інших інформаційних каналах. Тому ефективність проведення тренінгів варто буде визначати по динаміці зростання продажів продуктів компанії, а не за обсягами надходжень від оплати участі в тренінгах з боку слухачів.

Весь процес впровадження нового напрямку тренінгової діяльності можна поділити на два ключові етапи:

- на початковому етапі необхідно розробити дизайн обох типів тренінгів, підготувати методичні і навчальні матеріали, обчислити їх собівартість і визначити оптимальну ціну, узгодити механізм відшкодування витрат слухачів на участь у тренінгах тощо;
- на заключному етапі потрібно провести по два пілотних тренінги кожного типу за розробленими програмами і дизайном, що стануть для слухачів безкоштовними і дозволять компанії доопрацювати процес їх

проведення.

Таким чином, проведення онлайн-тренінгів з просування продуктів для домашнього використання не є відокремленим самодостатнім видом діяльності. Він повністю підпорядковується ідеї започаткування і розвитку нового напрямку з продажу продуктів для домашнього використання в сегменті B2C. Однак, як свідчить попередній досвід компанії щодо виходу на ринок, а також враховуючи жорстку конкуренцію на ринку спеціальних продуктів у сфері б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я, напрям таких тренінгів є надзвичайно важливим і дієвим допоміжним компонентом у сфері продажів.

3.2. Заходи з підтримки персоналу в умовах кризи залежно від застосовуваних копінг-стратегій

Вплив кризи на соціально-психологічний стан працівників, а отже й на результативність їх роботи, поставив перед менеджментом компанії досить важливу задачу – допомогти персоналу подолати стрес, пов'язаний з пандемією і карантинними обмеженнями і пристосуватися до нових реалій життя і роботи. Для вирішення цієї задачі потрібно розробити комплекс антикризових заходів з підтримки персоналу. Основними з них для всіх груп працівників мають стати:

- навчання новим навичкам і методам роботи, допомога в набутті нових компетентностей;
- оптимізація форм і методів стимулювання та мотивації праці;
- удосконалення внутрішньої комунікації та взаємодії в колективі;
- психологічна підтримка й інші.

Навчання новим навичкам і методам роботи передусім має включати проведення спеціального навчання для роботи в спеціальних програмах Zoom, MS Teams тощо, розвиток навичок проведення відео-конференцій, презентації матеріалів у дистанційних стафф-мітингах тощо. Таке навчання було здійснене

в ТОВ «Reliance» ще в період першого карантину навесні 2020 р. Результати навчання дозволили швидко і порівняно безболісно пристосуватися до формату дистанційної та частково дистанційної роботи.

Однак, уже в квітні 2020 р. з'ясувалося, що значна частка персоналу компанії не володіє навичками тайм-менеджменту у незвичній обстановці (у даному випадку – при роботі з дому). Це призводило до того, що робочі завдання виконувалися порівняно довше, ніж у форматі роботи в офісі. Водночас, робочий час працівників збільшувався, іноді розтягуючись на вечірні години та вихідні дні, виникав такий своєрідний ефект «безкінечного робочого дня на карантині». Звичайно персонал в таких умовах більше стомлювався. Це в результаті призводило до зниження якості виконання завдань, погіршення всієї роботи компанії та виснаження й вигоряння персоналу.

Спроба щодо налагодження особистого тайм-менеджменту була зроблена ще у червні 2020 р. силами менеджменту компанії. Однак, як показав досвід, цього було недостатньо. Тому нині актуальним залишається проведення спеціального тренінгу з тайм-менеджменту для працівників із залученням стороннього спікера-спеціаліста з питань управління часом.

Такий тренінг має навчити працівників компанії основам тайм-менеджменту, а саме:

- виважено формувати списки своїх робочих справ;
- розподіляти великі завдання на більш дрібні для оптимізації і спрощення їх виконання;
- ефективно і обдуманно виставляти пріоритети у виконанні справ;
- не відволікатися на неважливі, необов'язкові або нетермінові речі, навчитися оминати «вбивць часу»;
- чітко і зрозуміло формулювати власні цілі;
- правильно ставити перед собою цілі;
- обирати у різних ситуаціях з огляду на свій темперамент, особливості поведінки і реагування на стрес, інші чинники найбільш ефективний стимулюючий механізм, наприклад, «висока планка» або «запасний час»;

- не забувати про основну мету своєї роботи у процесі рутинного виконання поточних другорядних справ;

- виважено делегувати повноваження і не боятися розподіляти відповідальність.

Також важливими наслідками тренінгу має стати опанування працівниками навичок щодо відмови від окремих справ і завдань, коли це об'єктивно необхідно. Вони мають навчитися не лише ефективно працювати, а й відпочивати та жити за своїми біоритмами.

Такий тренінг варто провести у три сесії:

- перша сесія тривалістю один день в очному або дистанційному (з використанням засобів відеозв'язку) форматі групового заняття. Мета цієї сесії – викласти основні принципи і підходи управління часом, розібрати техніки та інструменти, обговорити особливості практичного використання;

- друга сесія тривалістю два тижні в індивідуальному режимі в заочній формі з однією індивідуальною консультацією з тренером. Мета цієї сесії – спробувати застосувати отриманні знання в своїй практичній діяльності, зокрема спланувати роботу на два тижні та виконати її з раціональним розподілом часу. Консультація тренера у цій сесії несе місію менторства і покликана допомогти працівнику в опануванні практичних аспектів управління часом;

- третя сесія тривалістю 4 години в очному або дистанційному (з використанням засобів відеозв'язку) форматі групового заняття з обговоренням результатів практичного опанування навичок тайм-менеджменту в роботі працівників, їх колег, команд та колективу ТОВ «Reliance» в цілому.

Крім навчання основам тайм-менеджменту є необхідність оптимізації роботи команд, форм і методів стимулювання та мотивації праці персоналу, удосконалення внутрішньої комунікації та взаємодії в колективі. Однак вони віднесені до організаційних та адміністративних аспектів антикризового управління ТОВ «Reliance», тому будуть розкриті у наступному підрозділі магістерської роботи.

Останнім важливим заходом щодо антикризового управління персоналом є підтримка працівників в умовах кризи і стресу залежно від того, які копінг-стратегії поведінки вони засовують.

Як було визначено у 2 розділі магістерської роботи шляхом анкетування персоналу ТОВ «Reliance» було виділено чотири групи працівників, що застосовують такі копінг-стратегії:

- стратегія, орієнтована на відволікання, субшкала пошуку соціальної підтримки – 26,5 % (9 працівників);
- стратегія, орієнтована на відволікання, субшкала уникнення – 11, 8 % (4 працівника);
- стратегія, орієнтована на емоції – 20,6 % (7 працівників);
- стратегія, орієнтована на вирішення задач – 41,2 % (14 працівників).

Зважаючи на відмінності у реакції людей на стрес та особливості їх поведінки в умовах кризи наповнення антикризових заходів для кожної із визначених груп працівників, які застосовують різні копінг-стратегії подолання стресу в умовах кризи, мають суттєво відрізнятися за суттю, цілями реалізації та загальною спрямованістю (рис. 3.1).

Так, для працівників, стратегія поведінки яких передбачає пошук соціальної підтримки, необхідно максимально забезпечити таку підтримку, полегшити їм процес спілкування з членами колективу, допомогти відчувати у своїй роботі справжній «командний дух». Такі працівники в умовах карантинних обмежень особливо гостро відчували себе «відрізнаними від колективу і світу в цілому» і переживали соціальне дистанціювання болісно.

Тому основними антикризовими заходами для них будуть ті, що дозволять поліпшити ділові та неформальні комунікації з іншими членами колективу, у тому числі через деякі зміни корпоративної культури, удосконалення порядку проведення staff-meetings, оптимізацію командної взаємодії. Для них доцільно запровадити систему корпоративного менторства, при цьому вони можуть виступати як у ролі підопічного, так і в ролі самого ментора. Адже в обох випадках задовольнятиметься потреба цих працівників у

соціальних комунікаціях. Водночас, якщо підопічними стануть працівники з іншими копінг-стратегіями, то такий підхід дозволить вирішити багато проблем з підтримки персоналу внутрішніми силами компанії без залучення сторонніх осіб, а на доданок посилить ефективну взаємодію працівників.



Рис. 2. Диференціація антикризових заходів залежно від застосовуваних працівниками копінг-стратегій

Джерело: пропозиції автора

Також для працівників з копінг-стратегією пошуку соціальної підтримки важливий розвиток корпоративної культури щодо неформального спілкування в умовах карантинних обмежень і соціального дистанціювання. Наприклад,

деякі компанії з цією метою запрошують для неформальних корпоративних зустрічей кухарів, майстрів у різних сферах, що дозволяє збагати особисте життя персоналу та одночасно розширити простір для неформального спілкування колег.

Метою антикризового управління щодо працівників, як застосовують копінг-стратегію уникнення, має стати допомога щодо максимального і м'якого включення таких людей у робочі процеси. Однак потрібно враховувати, що «включення у роботу» суперечить потребам працівників уникати зайвих активностей, а отже може викликати певний психологічний опір. Тому для них доцільно оптимізувати графік і формат виконання завдань, дещо переглянути функціональні обов'язки та порядок взаємодії з колегами по команді. Можливо буде доцільним навіть врахування того, що в умовах дистанційної роботи такі працівники будуть виконувати основну частину роботи в формально «неробочий» час, тоді як формально «робочі» години використовувати на вирішення особистих справ. Якщо такий графік роботи не ускладнить командну взаємодію і не заважатиме іншим членам колективу, то він може стати цілком прийнятним і забезпечувати те саме «м'яке» залучення працівників цієї копінг-стратегії у робочі процеси в умовах кризи.

Також варто забезпечувати працівникам з копінг-стратегією уникнення допомогу психологів у подоланні стресу. Досвід багатьох компаній показує, що наявність корпоративного психолога або залученого зі сторони фахівця часто допомагає ефективно вирішити багато проблем, пов'язаних кризою і стресом. До впровадження карантину ТОВ «Reliance» запрошував психолога лише на щомісячні сесії по роботі з фахівцями у сфері продажів. Зазвичай такі сесії здійснювалися за методом «розстановок по Хелінгеру» і були націлені на збільшення обсягів продажу. Зараз доцільно розширити роботу психолога на інших працівників, можливо на основі інших, більш дієвих для таких випадків методів психологічного впливу.

Актуальним для працівників з копінг-стратегією уникнення є посилення та удосконалення форм мотивації праці. Наприклад, позитивний ефект мають

компанії, які забезпечують мотивацію своїх працівників не лише за допомогою виплати додаткових премій чи інших доплат, а й шляхом розширення соціального пакету, забезпечення медичної страховки, а сьогодні – через організацію вакцинації персоналу від COVID-19 й з використанням інших підходів.

Для працівники з копінг-стратегією, орієнтованою на емоції, важливо перевести їх емоційність у конструктивне русло продуктивного процесу. Тому для них також доцільно забезпечувати заходи з психологічної підтримки через запрошення психолога. Тут найбільш ефективними можуть бути групові заняття і сесії, які дозволять зняти напруження, що тисне на працівників із-за поширення пандемії та запровадження карантинних обмежень, індивідуальні консультації тощо. Цікавим є той факт, що, наприклад, у Німеччині допомога корпоративного або залученого психолога часто включається у соціальний пакет для персоналу, що формується компаніями-роботодавцями, і навіть до переліку послуг, які покриваються медичною страховкою. В Україні в сегменті бізнесу, де працює ТОВ «Reliance» поширення німецької практики є цілком прийнятним і доцільним.

Також для працівників з копінг-стратегією, орієнтованою на емоції важливо забезпечувати активну допомогу у навчанні і перенавчанні новим функціональним обов'язкам, здобутті нових компетентностей і навичок. Справа в тому, що зайнятість новими не освоєними раніше видами справ, навчання новому, освоєння незвичних функції ефективно знижує емоційну напругу і сприяє поліпшенню самопочуття надто емоційних людям. Тому такий підхід забезпечить зниження зайвої напруженості в колективі й буде поліпшувати діловий клімат.

Працівники з копінг-стратегією вирішення задач є найбільш активною групою персоналу. Часто вони спроможні самотійно справлятися із власними проблемами і навіть допомагати іншим у подоланні стресу і наслідків впливу кризи. Тим не менш вони також перебувають у стресі під час виникнення кризи. Однак залучення їх до допомоги іншим і є оптимальним й ефективним

засобом подолання їхнього стресу.

Тому основною антикризового управління для цієї групи працівників мають стати методи «участі і залучення». Необхідно підтримувати їхню ініціативність, а мотивацію до поліпшення діяльності забезпечувати через максимальну можливість професійного та кар'єрного зростання, особистісної самореалізації.

Водночас актуальною для працівників з копінг-стратегією вирішення задач залишається потреба в активному навчанні й перенавчанні, здобутті нових навичок і компетентностей, у тому числі навчанні практичного використання програм дистанційної роботи, засобів відеозв'язку, організації і проведення онлайн зустрічей, навичкам ефективного тайм-менеджменту тощо. Також працівників цієї групи потрібно активно залучати до командної взаємодії і комунікації.

Застосування запропоновано підходу щодо диференціації антикризових заходів з урахуванням копінг-стратегій поведінки працівників в умовах кризи та їхньої реакції на стрес дозволить удосконалити антикризове управління компанії.

3.2. Забезпечення організаційних, адміністративних та матеріально-технічних складових антикризової програми

Аналіз впливу кризи на стан і діяльність ТОВ «Reliance» показав, що під в умовах карантинних обмежень клієнти компанії, що є спеціалістами у сфері б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я, були змушені припинити свою діяльність із-за прямої адміністративної заборони за Постановою Кабінету Міністрів України. Зупинка їх роботи одразу негативно позначилася на доходах ТОВ «Reliance» різко скоротивши їх. Хоча у 2020 р. цей процес не призвів до катастрофічних наслідків у діяльності компанії. Стало зрозумілим, що подібні трансформації на ринку у випадку набуття ними

затяжного характеру призведуть до руйнівних результатів. З цих причин, як було зазначено у розділ 2 магістерської роботи, актуальності набуло питання оптимізації резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат та ймовірних втрат у випадках дестабілізації доходів під впливом кризи.

Досліджуване підприємство у практиці своєї діяльності після 2014 р., коли були закриті всі оффлайн магазини, не завжди ритмічно отримувало доходи від своєї діяльності. Коливання таких доходів зазвичай пов'язане із нестабільністю роботи спеціалістів, які є клієнтами компанії, із-за сезонних коливань (наприклад, окремі процедури користуються попитом влітку і не користуються взимку, деякі продукти розробники і виробники рекомендують використовувати чи навпаки не використовувати у певні періоди, а також на ринку діє ряд інших чинників). У зв'язку з цим з роками виробилась практика за якої ТОВ «Reliance» зазвичай зберігає незначний резерв коштів на непередбачувані операції та обставини. Слід зауважити, що мова йде не про кошти на розрахунковому рахунку, а саме про той резерв, який зберігається окремо і використовується виключно у непередбачуваних операціях. Зазвичай його обсяг варіюється у межах 5-10 денної виручки. Як показала практика в стабільній ситуації залишок більшого розміру був не потрібен.

Однак досвід карантинних обмежень довів, що його величина має збільшитися. За обрахунками фінансово-бухгалтерської служби такий резерв має сягнути розміру невідкладних поточних витрат в середньому за один місяць звичайної діяльності. Менша величина є недостатньою з огляду на ситуацію кризи і карантину весни 2020 р., а більша – невиправданою з точки зору ефективності господарювання.

Важливим є питання збереження резерву грошових засобів. Адже формування цього резерву ще не означає їх повну іммобілізацію з діяльності підприємства, коли вони зберігаються у сейфі і не приносять жодного доходу. Навпаки, більша частка цих коштів має бути вкладена у найбільш ліквідні активи, що зможуть забезпечувати прийнятний або хоча б мінімальний рівень

доходу – у депозитні рахунки надійних банків, з яких можна зняти кошти достроково нехай і з втратою доходу, у інші ліквідні інструменти, які можна порівняно швидко перетворити на грошові засоби або використати в якості закладу.

Інша важлива проблема, яка виникла наприкінці березня 2020 р. при переході на дистанційний формат роботи, була пов'язана із незадовільним технічним забезпеченням. Частково це стосувалося відсутності або тимчасової несправності в окремих співробітників технічних засобів, а також відсутності у них програмного забезпечення (Zoom, MS Teams та інших програм). Однак ця частина проблеми була порівняно швидко вирішена. Значно більш складним питанням стало те, що працівники у переважній частці не вміли користуватися такими програмами або їх знання були на недостатньому рівні. Вирішення цього аспекту загальної проблеми потребувало багато часу і прикладання значних зусиль.

Станом на весну 2020 р. проблему було в цілому в компанії вирішено. Однак ринок технічного забезпечення дистанційної роботи став бурхливо зростати і розвиватися. На ньому постійно з'являються новинки. Тому для працівників компанії важливо періодично (орієнтовано раз на один-два місяці) проводити невеличкий майстер-клас з удосконалення навичок користування найновішим технічним і програмним забезпеченням.

Наступним важливим антикризовим заходом для компанії має стати розробка та реалізація проекту «Лего-офіс». На мій погляд потреба у ньому зріла давно, однак керівництво компанії вважало його недоцільним. Сутність цього проекту зводиться до наступного. В декількох офісах компанії працює порівняно значна чисельність персоналу, площі приміщень сучасні і просторі. До кризи і карантинних обмежень 2020 р. весь обсяг робіт виконувався працівниками виключно на території офісів і мови про дистанційний формат не було. Однак, досвід 2020 р. показав, що цілком можливо і доцільно винести частину робіт в онлайн, а працівники можуть частково працювати «з дому». Оптимальною є робота в режимі «офіс/онлайн» – «4 дні / 1день» або «3 дні / 2

дні». Можливо із розвитком технологій дистанційної роботи та, особливо, з удосконаленням системи управління в компанії, у тому числі щодо моніторингу і контролю над роботою персоналу, такі пропорції будуть збільшуватися на користь дистанційного формату. Однак уже сьогодні від 20 до 40 % часу частина території офісів може бути вільною.

В той же час, компанія постійно проводить тренінги для спеціалістів б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я. Такі тренінги потребують значного спеціального технічного забезпечення не лише у вигляді комп'ютерів, мультимедійного обладнання, фліпчартів тощо, а й у вигляді спеціальних маніпулятивних крісел, стерилізаційного обладнання, медичних приладів тощо. Увесь обсяг такого обладнання доводиться спеціально доставляти до місця проведення тренінгу і повертати назад.

Середня наповненість групи учасників тренінгу складає від 8 до 22 осіб і залежить від типу тренінгу, проблем, які на ньому вивчаються і багатьох інших чинників. В центральному і деяких інших офісах компанії є спеціальні приміщення (зали), які можуть використовуватися для таких тренінгів. Однак, їх розмір досить часто або змушує організаторів обмежувати чисельність учасників, або вимагає найму іншого спеціалізованого приміщення для проведення заходу.

Ідея проекту «Лего-офіс» полягає в тому, щоб змінити у будівельному і дизайнерському плані офісні приміщення так, щоб можна було швидко трансформувати внутрішню структуру офісу у конференц-зал або спеціально обладнане приміщення для проведення тренінгу. На час проведення тренінгів основна частка працівників, які не задіяні в їх організації, може переходити в онлайн-режим роботи. Звідси і назва – як дитячий конструктор «Лего», що дозволяє трансформувати будь які предмети швидко і самостійно.

Однак цей проект є порівняно тривалим, за узагальненою оцінкою роботи займуть близь 10 місяців. Також він є витратним, адже потребує залучення будівельно-ремонтної та дизайнерської компанії, розробку спеціальних проектів (на кожне офісне приміщення окремо), витрат на матеріали тощо.

Проте, реалізація проекту дозволить у майбутньому значно скоротити витрати на організацію тренінгів за рахунок зниження орендних платежів, транспортних витрат, оплати додатково залученого персоналу тощо. Тому в кінцевому підсумку проект є доцільним для реалізації.

Також актуальною виявилась потреба в оптимізації, а подеколи й у побудові принципово нової системи контролю, комунікаційних потоків, звітності, форм та підходів до проведення стафф-мітінгів, стала потрібною оптимізація у формування і роботі команд у різних проектах компанії тощо. Для вирішення цих проблем пропонується розробка і реалізація проекту «Upgrading» (удосконалення, модернізація управлінських, організаційних, адміністративних аспектів діяльності).

Перш за усе потрібно відзначити, що робота в дистанційному режимі, особливо на початкових етапах, була ускладнена як для менеджменту, так і для виконавців. Для менеджменту основна проблема полягала в тому, що керівники, які звикли бачити своїх підлеглих за роботою, в ситуації дистанційного формату втрачали контроль і довіру до працівників. Часто у них складалося враження, що у робочий час працівник не зайнятий своєю безпосередньою роботою. Це спонукало їх збільшувати кількість робочих завдань, що надавалися працівникам, та скорочувати час, відпущений на їх виконання.

В свою чергу працівники, яким часто було важко пристосуватися до нового формату роботи, не встигали виконувати вчасно і досить якісно робочі завдання та свої звичні функції. Це додатково посилювало враження керівництва про неефективне витрачання робочого часу. У цей час працівники часто змушені були виконувати роботу ввечері, у вихідні дні або інший неробочий час. Виникав, як уже вказувалося вище, «ефект нескінченного робочого дня на карантині». В решті решт це призводило до виникнення конфлікту, знижувало мотивацію праці, задоволеність роботою та в цілому негативно позначалося на результатах діяльності.

Крім того, у незвичному дистанційному форматі роботи погіршилися

внутрішні робочі комунікації між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Керівникам доводилося значно більше часу витрачати на постановку завдань, тоді як для виконавців справжньою проблемою стала витрата часу на з'ясування окремих робочих моментів на звітування за результатами виконаної роботи.

Реалізація проекту «Upgrading» зводиться до вирішення декількох ключових проблем управління і організації, а саме щодо:

- оптимізації системи комунікації в компанії, визначення ключових каналів зв'язку, визначення формату спілкування та його основних обмежень (по часу, формі тощо);
- розробки форми і алгоритмів надання і узгодження робочих завдань з конкретизацією термінів тощо;
- розробки форм і порядку підготовки та подання звітів про виконану роботу в дистанційному форматі;
- оптимізації засад моніторингу виконання робочих завдань та функцій, а також визначення системи контролю;
- узгодження формату проведення стафф-мітингів стосовно засобів зв'язку, системи оповіщення, правил запису, формату презентації доповідей (при необхідності), загального регламенту;
- оптимізації роботи команд у різних проектах з урахуванням копінг-стратегій, особливостей роботи у дистанційному форматі та низки інших чинників.

В кінцевому підсумку проекту «Upgrading» дозволить значно поліпшити процеси управління, організації і адміністрування в компанії і зробить можливим перехід у дистанційний формат роботи швидко і безболісно у будь-який момент.

Загалом реалізації програми антикризового управління ТОВ «Reliance» забезпечить здатність компанії змінювати формат роботи, стабілізує грошові надходження, убезпечить від негативного впливу кризи на фінансовий стан і платоспроможність, поліпшить технічне забезпечення, дозволить оптимізувати

витрати та удосконалить організацію діяльності в офлайн та онлайн форматах, поліпшить систему управління, моніторингу, контролю і комунікації, сприятиме професійному розвитку персоналу та підвищенню його лояльності компанії

Висновки до розділу 3

1. Подолання негативного впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 і карантинними обмеженнями, на стан, умови та ефективність діяльності ТОВ «Reliance» вимагає запровадження реакційного типу антикризового управління з елементами превентивної та посткризової моделей. Базовою стратегією має стати стратегія розширення сфер впливу з елементами реструктуризації. Термін реалізації антикризової програми має скласти близько десяти місяців.

2. Необхідно реалізувати низку антикризових заходів, що спрямовані на усунення негативного впливу кризи у сфері операційної діяльності, в управлінні персоналом, а також в організації, адмініструванні та технічному забезпеченні роботи ТОВ «Reliance». Основними антикризовими заходами в сфері операційної діяльності мають стати започаткування нового напрямку діяльності з продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C, а також впровадження підтримуючого напрямку діяльності щодо проведення тренінгів в онлайн-форматі для забезпечення продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування. Заходи з підтримки персоналу мають включати тренінги з розвитку умінь і компетентностей працівників щодо роботи в дистанційному форматі, проведення відео зустрічей, конференцій і стафф-мітингів, активного використання сучасних технологій онлайн-роботи, оволодіння методами і інструментами тайм-менеджменту, а також спеціальну підтримку працівників в умовах кризи і стресу залежно від використовуваних

ними копінг-стратегій. Основними антикризовими заходами щодо удосконалення організаційний і адміністративних засад діяльності компанії мають стати оптимізація резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат, поліпшення технічного забезпечення дистанційного формату роботи, а також розробка і реалізація проекту з оптимізації підходів до використання офісу і зниження офісних витрат «Лего-офіс» та проекту з поліпшення моніторингу, контролю і внутрішніх комунікації «Upgrading».

3. Основними очікуваними результатами антикризового управління ТОВ «Reliance» мають стати підвищення здатності компанії швидко і безболісно змінювати формат роботи, стабілізація доходів в умовах зміни кон'юнктури ринку, фінансове убезпечення від негативного впливу кризи, поліпшення технічного забезпечення роботи, оптимізація витрат та поліпшення організацій діяльності в офлайн та онлайн форматах, удосконалення системи управління, моніторингу, контролю і комунікації, професійний розвиток персоналу, підвищення його лояльності компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

По результатах проведеного магістерського дослідження проблем антикризового управління підприємством в умовах впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, було зроблено наступні висновки:

1. Антикризове управління являє собою спеціальну систему управління підприємством, спрямовану на запобігання негативному впливу криз або переборення їх наслідків з метою забезпечення оптимальних параметрів функціонування у перспективі. Воно відграє вирішальну роль в переборенні негативного впливу криз на роботу бізнесу. Механізм антикризового управління ґрунтується на сукупності різних компонентів, зокрема оптимальній стратегії, комплексі антикризових заходів систематизованих у відповідній програмі і плані, антикризовій команді тощо. Обов'язковою умовою ефективності антикризового управління є діагностика перебігу кризи, змін параметрів роботи підприємства під її дією, а також здатності відновити достатній формат для функціонування.

2. Аналіз практичних аспектів впливу кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та карантинними обмеженням та пов'язаною з переходом до повного або часткового формату дистанційної роботи ускладнив функціонування навіть такої компанії, як ТОВ «Reliance», яка позиціонує себе як одного з флагманів цифрового ринку у сфері б'юті-індустрії, естетичної медицини та індустрії здоров'я України. Сучасна криза порушила і ускладнила багато бізнес-процесів у компанії. Зокрема, продемонструвала її недостатню готовність до виникнення платіжних проблем й порушення ритмічності грошових надходжень внаслідок відсутності достатнього накопиченого резерву грошових коштів на покриття можливих незапланованих витрат. Актуалізувалися проблеми, пов'язані із неналежним забезпеченням працівників технічними засобами і спеціальними програмами для дистанційної роботи. Структура напрямків діяльності показала неспроможність компанії залишатися досить активною при запровадженні

карантину і визначила доцільність створення нового каналу продажів, зорієнтованого на B2C сегмент. Проявилася потреба в оптимізації, а подеколи й у побудові принципово нової системи контролю, комунікаційних каналів, звітності, форм та підходів до проведення стафф-мітінгів.

3. Криза негативно вплинула на роботу персоналу компанії. Перехід на дистанційну роботу призвів до часткового зростання робочого навантаження, подовження часу, який працівники витрачають на виконання завдань, порушив соціальні і робочі комунікації в колективі. Виникла потреба у навчанні персоналу не лише технологіям роботи онлайн, а й основам тайм-менеджменту в змінених умовах життя і роботи в карантин та у дистанційному форматі. Понад 60 % персоналу компанії використовують копінг-стратегії, зорієнтовані на емоції, відволікання та пошук соціальної підтримки, і потребують спеціальної підтримки з боку компанії.

4. Для подолання наслідків впливу кризи в ТОВ «Reliance» необхідно запровадити реакційний тип антикризового управління з елементами превентивної та посткризової моделей та з стратегією розширення сфер впливу з елементами реструктуризації. В межах антикризової програми доцільно реалізувати низку антикризових заходів у сфері операційної діяльності, управлінні персоналом, організації, адмініструванні та технічному забезпеченні роботи компанії. Антикризове управління має спрямовуватися на підвищення здатності компанії швидко змінювати формат роботи, стабілізувати доходи, запобігати фінансовій дестабілізації, а також на поліпшення технічного забезпечення, оптимізацію витрат, удосконалення системи управління й організації, мотивацію і професійний розвиток персоналу.

5. Основними антикризовими заходами для ТОВ «Reliance» мають стати: започаткування нового напрямку діяльності у сфері продажів, пов'язаного із реалізацією спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування в сегменті B2C; створення нового напрямку тренінгової діяльності в онлайн-форматі для підтримки продажу спеціальних продуктів естетичної медицини для домашнього користування; запровадження низки заходів з

навчання, розвитку компетентностей та підтримки персоналу залежно від застосовуваних копінг-стратегій; оптимізація резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат та ймовірних втрат у випадках дестабілізації доходів під впливом кризи; поліпшення технічного забезпечення дистанційного формату роботи працівників компанії; розробка та реалізація проекту з оптимізації робочого простору та зниження загальноадміністративних витрат «Лего-офіс»; розробка і реалізація проекту з удосконалення організації та управління компанією «Upgrading».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman, E. (2002). *Bankruptcy, credit risk, and high yield junk bonds* : Malden, MA : Blackwell Publishers // Kahle/Austin Foundation. – <https://archive.org/details/bankruptcycredit0000altm/page/n583/mode/2up>.
2. Baker K. (2020) *How Crisis Management Can Change Your Business and Customer Relationships*. <https://blog.hubspot.com/service/crisis-management>.
3. Bernstein J. L. (2016.) *All About Crisis Management. The 10 Steps of Crisis Communications*. Free Management Library. <https://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm>.
4. Bradshaw A. (2017) *7 Steps to Crisis Mfnfgement*. Posted. BBN UK (Scotland) in Public Relations Reputation. <https://bbn-international.com/2017/07/03/7-steps-to-crisis-management/>.
5. Crisis management and communications (2007). *Posted on October 30, 2007 by Institute for PR*. <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>.
6. Grimmelt J. (2016) *Recommendations for Crisis Management*. UIC Additional Global Security Programme. https://uic.org/IMG/pdf/crisis_management_report.pdf.
7. Guide to successful crisis management (2018). *Brand24*. <https://brand24.com/blog/crisis-management/>.
8. Howell D. (2021) *The Complete Guide to Crisis Management for Every Business*. Beekeeper. <https://www.beekeeper.io/blog/what-is-crisis-management/>.
9. Kruse C. (2020) *The Importance Of Crisis Management Plan For Success*. TechDay. <https://techdayhq.com/community/articles/the-importance-of-crisis-management-plan-for-success>.
10. Posey B. (2020) *Crisis management*. Complete crisis management guide and free template. <https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management>.
11. Schroeder Tobias (2020) *What it is and how to develop a crisis management plan*. Gouvernance D'enterprise. <https://blog.softexpert.com/fr/develop-crisis-management-plan/>.

12. What is Crisis Management and Why Do We Need A Plan? *The Expert's Guide*. <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management/>.
13. Андрієнко В. М. (2013) *Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем* : монографія. Днепродзержинськ : ДДТУ.
14. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. (2011) *Антикризове фінансове управління підприємством* : монографія. Л. : Укр. акад. друкарства.
15. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. (2020) Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*, 27, 44-47. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9.
16. Бондарчук О. І. (Ред.) (2014) *Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.
17. Бондарчук. М. К., Алексєєв І. В. (2017) *Фінансова санація і антикризове управління підприємством* : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки.
18. Борзенко В. І. (2016) *Антикризове управління* : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С.
19. Брінь П. В., Черпак А. Ю. (2013) Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*, 69, 92-98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2013_69_20.
20. Вдовиченко А. В. (2013). Особливості копінг–поведінки особистості у життєвих та професійних ситуаціях. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету (серія «Психологічні науки»)*, 114, 17–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH_2013_114_6.
21. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. (2021) Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України, Вип. 1*, 63-71. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_1_10.
22. Воробйов В. І. (2011) *Антикризове управління та фінансова санація підприємств* : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : УкрНДІСВД.

23. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. (2015) Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*, 8, 101-103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_8_24.
24. Камнєва А. В., Можевенко Т. Ю. (2015) *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. Харків : ХАІ.
25. Ковалевська А. В. (2016) *Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>.
26. Коваленко О. В. (2011) *Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації* : монографія. Запоріжжя : ЗДІА.
27. Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О. (2010) *Антикризове управління підприємством: теорія та практика* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Чернівці : Чернівецький національний університет.
28. Коротков Э.М. (Ред) (2006) *Антикризисное управление: Ученик*. – 2-е изд. доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М.
29. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. (2021) Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.*, 1, 5-9.
30. Кузнецов Є. С. (2012) Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*, 10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_64.
31. Кукоба В. П. (2008) *Управління антикризовою діяльністю підприємства* : навч. посіб. /; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. - К. : КНЕУ.
32. Литвин З. Б. (2015) Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*, Т. 21, № 2, 152-156.
33. Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. (2016). Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 10(2). 13-17. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__4).
34. Мельниченко О. О. (2015) Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*, Т. 21,

№ 2, С. 157-162.

35. Мізіна О. В., Криворучко К. О. (2018) Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*, 11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_39.

36. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. (2020). Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2. 137-145. http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_2_16.

37. Островський І. А., Гайденко С. М., Прасол. В. М. (2019). Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*, 6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27.

38. Петухова О. М., Чорноштан Г. Г. (2014) Розвиток теоретичних підходів до визначення економічної діагностики підприємства. *Інноваційна економіка*, 5, 56-61.

39. Петухова О. М., Чорноштан Г. Г., Волосова В. О. (2014) Економічна діагностика як засіб удосконалення корпоративних відносин. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Т. 20, № 3, 65-70. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_3_9.

40. Прус Ю. І., Сосніна К. Д. (2020) Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*, 12(2), 159-165. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__16).

41. Ревенко Х. А. (2019) Антикризове управління в сучасних умовах. *Сучасні питання економіки і права*, Вип. 1, 36-42. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_6.

42. Резнік Н. П., Костилян В. А. (2019) Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 4 (1), 213-223. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)__22).

43. *Санатійна спроможність підприємства та її оцінка* // Студопедія. – https://studopedia.su/10_11150_sanatsiyna-spromozhnist-pidpriiemstva-ta-ii-otsinka.html.

44. Скляр Є. В., Ксенофонтова А. Ю. (2020) Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*, 156, 155-158. http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_156_30.
45. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. (2020) Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 70-71, 75-82. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_70-71_10.
46. Терентьева О.В. *Основные составные механизмы обеспечения антикризисовой деятельности на предприятии.* – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>.
47. Усик С.Л., Богданович Л.М. (2014). *Поведінка людини в стресових ситуаціях. Феномен копінгу: Методичні рекомендації.* Луцьк: Навчально-методичний центр цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Волинської області.
48. Храпкіна В. (2015) Ідентифікація ризиків у системі управління фінансовою безпекою підприємства. *Схід*, 1, 42-47. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_1_9.
49. Храпкіна В. В. (2010) Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 29, 191-194. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_29_48.
50. Храпкіна В. В., Чучко О. П. (2015) Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. *Технологический аудит и резервы производства*, 1 (7), 42-49. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(7\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(7)_10).
51. Черленяк І. І., Курей О. А. (2020) Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка, Вип. 1*, 10-18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2020_1_3.
52. Чернявський А.Д. (2006) *Антикризове управління підприємством:* Навч. посіб. Київ : МАУП.
53. Швець І. Ю., Швець. Ю. Ю. (2013) *Антикризове управління :* навч. посіб. Сімф. : ДІАЙП.
54. Шморгун Н.П., Головка І.В. (2006). *Фінансовий аналіз.* Навчальний посібник. Київ.: ЦНЛ.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінювання здатності людини працювати у кризових ситуаціях і в стресі

Автори: С. Норман, Д. Ендлер, Д. Джеймс, М. Паркер [16]

Оцінка частоти використання заданих типів поведінки здійснюється за такою шкалою у балах: 1 бал – ніколи; 2 бали – рідко; 3 бали – іноді; 4 бали – здебільшого; 5 балів – дуже часто.

№ з/п	Типи поведінки і реакцій у стресових ситуаціях
А	Б
1	Намагаюся ретельно розподілити свій час
2	Зосереджуюся на проблемі і думаю, як її можна розв'язати
3	Думаю про щось гарне, що було в моєму житті
4	Намагаюся бути на людях
5	Звинувачую себе за нерішучість
6	Роблю те, що вважаю найкращим у такій ситуації
7	Занурююся у свій біль і страждання
8	Звинувачую себе за те, що опинився в такій ситуації
9	Ходжу по магазинах, нічого не купуючи
10	Думаю про те, що для мене найголовніше
11	Намагаюся більше спати
12	Тішу себе улюбленою їжею
13	Хвилююся, що не можу оволодіти ситуацією
14	Відчуваю нервову напругу
15	Згадую, як я розв'язував аналогічні проблеми раніше
16	Кажу собі, що це відбувається не зі мною
17	Звинувачую себе за надто емоційне ставлення до ситуації
18	Йду кудись перекусити чи пообідати
19	Відчуваю емоційний шок
20	Купую собі якусь річ
21	Визначаю курс дій і дотримуюся його
22	Звинувачую себе за те, що не знаю, як вчинити
23	Іду на вечірку
24	Намагаюся зануритися в ситуацію
25	Застигаю, «заморожуюся» і не знаю, що робити

Продовження додатку А

А	Б
26	Негайно вживаю заходів, щоб виправити ситуацію
27	Обмірковую, що трапилось та своє ставлення до того, що трапилось
28	Шкодную, що не можу змінити того, що трапилось, чи свого ставлення до того, що трапилось
29	Іду в гості до друга
30	Турбуюся про те, що я буду робити
31	Проводжу час з близькою людиною
32	Іду на прогулянку
33	Кажу собі, що це ніколи не відбудеться знову
34	Зосереджуюся на своїх загальних недоліках
35	Розмовляю з тими людьми, поради яких я особливо ціную
36	Аналізую проблему, перш ніж реагувати на неї
37	Телефоную другу
38	Відчуваю роздратування
39	Вирішую, що тепер передусім робити
40	Дивлюся кінофільм
41	Контролюю ситуацію
42	Докладаю додаткових зусиль, щоб усе зробити
43	Розробляю кілька різних варіантів розв'язання проблеми
44	Беру відпустку чи відгул, відволікаюся від ситуації
45	Відіграюся на інших
46	Використовую ситуацію, щоб довести, що я можу зробити ще
47	Намагаюся зібратися, щоб вийти переможцем із ситуації
48	Дивлюся телевізор

Додаток Б
АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК

**для оцінювання впливу соціально-економічної кризи, спричиненої
пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, на роботу
менеджменту і персоналу компанії**

Шановний респонденте!

Надайте будь ласка відповідь на наведені нижче запитання

А. Загальна частина

№ з/п	Запитання						
A.1	Ваш вік						
	до 25 років <input type="checkbox"/>	25-35 років <input type="checkbox"/>	35-45 років <input type="checkbox"/>	більше 45 років <input type="checkbox"/>			
A.2	Ваша стать						
	чоловіча <input type="checkbox"/>		жіноча <input type="checkbox"/>				
A.3	Освіта						
	середня <input type="checkbox"/>	середня спеціальна (не відповідає профілю роботи в компанії) <input type="checkbox"/>	середня спеціальна (відповідає профілю роботи в компанії) <input type="checkbox"/>	вища (не відповідає профілю роботи в компанії) <input type="checkbox"/>	вища (відповідає профілю роботи в компанії) <input type="checkbox"/>		
A.4	Досвід (у роках) практичної роботи						
	до 5 років <input type="checkbox"/>	6-10 роки <input type="checkbox"/>	11-15 років <input type="checkbox"/>	16-20 років <input type="checkbox"/>	понад 20 років <input type="checkbox"/>		
A.5	Термін (у роках) роботи у компанії						
	до 1 року <input type="checkbox"/>	2-3 роки <input type="checkbox"/>	4-5 років <input type="checkbox"/>	6-7 років <input type="checkbox"/>	понад 7 років <input type="checkbox"/>		

Продовження додатку Б

Б. Спеціальна частина

Оцініть зміни, що відбулися у вашій роботі під впливом пандемії COVID-19 та карантинних обмежень

№ з/п	Запитання				
Б.1	Як ви в цілому оцінюєте формат дистанційної роботи?				
	<i>цілком негативно</i> <input type="checkbox"/>	<i>здебільшого негативно</i> <input type="checkbox"/>	<i>нейтрально</i> <input type="checkbox"/>	<i>порівняно позитивно</i> <input type="checkbox"/>	<i>цілком позитивно</i> <input type="checkbox"/>
Б.2	Як змінилося ваше робоче навантаження у форматі дистанційної роботи?				
	<i>істотно скоротилося</i> <input type="checkbox"/>	<i>незначно скоротилося</i> <input type="checkbox"/>	<i>не змінилося</i> <input type="checkbox"/>	<i>дещо зросло</i> <input type="checkbox"/>	<i>істотно зросло</i> <input type="checkbox"/>
Б.3	Як швидко ви змогли пристосуватися до дистанційної роботи?				
	<i>не пристосувався і досі</i> <input type="checkbox"/>	<i>це потребувало тривалого часу</i> <input type="checkbox"/>	<i>порівняно швидко</i> <input type="checkbox"/>	<i>досить швидко</i> <input type="checkbox"/>	
Б.4	Чи ускладнила дистанційна робота на вашу комунікацію з колегами?				
	<i>так, істотно</i> <input type="checkbox"/>	<i>так, де в чому</i> <input type="checkbox"/>		<i>ні</i> <input type="checkbox"/>	
Б.5	Чи погіршила дистанційна робота умови вашої праці?				
	<i>так, істотно</i> <input type="checkbox"/>	<i>так, де в чому</i> <input type="checkbox"/>	<i>ні</i> <input type="checkbox"/>	<i>ні, навіть поліпшила</i> <input type="checkbox"/>	
Б.6	Як вплинула дистанційна робота на час, який ви витрачаєте на виконання робочих завдань?				
	<i>істотно збільшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>часткового збільшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>не змінила</i> <input type="checkbox"/>	<i>дещо зменшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>істотно зменшила</i> <input type="checkbox"/>
Б.7	Як вплинула дистанційна робота на зусилля, які ви витрачаєте на виконання робочих завдань?				
	<i>істотно збільшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>часткового збільшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>не змінила</i> <input type="checkbox"/>	<i>дещо зменшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>істотно зменшила</i> <input type="checkbox"/>
Б.8	Як вплинула дистанційна робота на вашу особисту задоволеність працею?				
	<i>погіршила</i> <input type="checkbox"/>	<i>не вплинула</i> <input type="checkbox"/>	<i>поліпшила</i> <input type="checkbox"/>	<i>важко відповісти</i> <input type="checkbox"/>	

В. Тест на оцінювання здатності працювати у кризових ситуаціях і в стресі (авторство С. Норман, Д. Ендлер, Д. Джеймс, М. Паркер)