

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»
на тему: «Основні шляхи подолання кризи»

Студента Колесник
Альони Ігорівни
Курсу IV
групи: ТУбц-8-22-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	6
1.1. Поняття кризи: сутність, види та основні характеристики.....	6
1.2. Причини виникнення криз у соціально-економічних системах.....	9
1.3. Теорії та підходи до вивчення кризи й антикризового управління.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	16
2.1. Загальні тенденції розвитку кризових явищ у світі та в Україні.....	16
2.2. Особливості прояву криз на рівні підприємства.....	19
2.3. Оцінка наслідків кризи та проблеми, що виникають у процесі її подолання.....	22
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ.....	25
3.1. Стратегічні підходи до подолання кризових ситуацій та тактичні інструменти виходу з кризи.....	25
3.2. Впровадження антикризових програм і роль державного регулювання.....	29
3.3. Зарубіжний досвід подолання криз та можливості його адаптації в Україні.....	30
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку суспільства криза є невід’ємною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Вона проявляється на різних рівнях – від глобальних світових криз до локальних проблем окремого підприємства чи особистості. Кризові явища супроводжуються значними економічними втратами, соціальною напругою, нестабільністю у політичному та фінансовому середовищі, що зумовлює необхідність глибокого їх вивчення та пошуку ефективних шляхів подолання.

Криза є універсальним явищем, яке супроводжує розвиток будь-якої соціально-економічної системи. Вона може виникати як у масштабах світової економіки, так і на рівні окремої країни, регіону чи підприємства. Актуальність дослідження шляхів подолання криз зумовлена тим, що вони істотно впливають на економічний розвиток, політичну стабільність та соціальне благополуччя суспільства.

Сьогодні людство стикається з низкою глобальних викликів: економічними рецесіями, воєнними конфліктами, енергетичними та екологічними проблемами, пандеміями. Такі кризи супроводжуються зростанням безробіття, скороченням доходів населення, погіршенням інвестиційного клімату, загостренням соціальної нерівності. Вони безпосередньо впливають на рівень життя громадян і вимагають від урядів, бізнесу та суспільства в цілому оперативних і дієвих рішень [1].

Для України тема є особливо важливою. Країна перебуває у складних умовах трансформацій: триває війна, значною мірою зруйнована інфраструктура, спостерігається нестабільність на фінансовому та валютному ринках. У цих умовах кризи стають не поодинокими явищами, а системним викликом, що охоплює економічну, соціальну та політичну сфери. Відсутність ефективних механізмів подолання криз може призвести до ще більшого занепаду, тоді як своєчасні й обґрунтовані рішення дозволяють стабілізувати ситуацію та забезпечити відновлення.

Крім того, у сучасному світі спостерігається прискорення циклів розвитку: економічні підйоми змінюються спадом значно швидше, ніж у попередні десятиліття. Це обумовлює необхідність глибокого вивчення кризових процесів та пошуку шляхів їх подолання не лише у довгостроковій перспективі, а й у короткостроковому тактичному вимірі.

Багато українських вчених досліджували природу кризових явищ у своїх роботах: Сергій Гриневецький, Євгенія Короткова, Віктор Шарапов, Олена Ляшевська, Юрій Орел, Тетяна Сергієнко, Олександр Краузе, Олексій Кукуруз. Ці вчені зробили значний внесок у розуміння та подолання кризових явищ в Україні, пропонуючи різноманітні підходи та стратегії для ефективного управління кризами в економічній, соціальній та публічній сферах [3].

Таким чином, дослідження шляхів подолання кризи є актуальним і практично значущим завданням, оскільки воно дозволяє сформувати ефективні механізми стабілізації та розвитку, сприяє мінімізації негативних наслідків кризових явищ і створює основу для забезпечення стійкого економічного зростання, соціальної рівноваги та конкурентоспроможності країни в умовах глобальних викликів.

Мета курсової роботи полягає у визначенні сутності кризових явищ, аналізі їх причин та наслідків, а також у дослідженні основних шляхів і механізмів подолання кризи на різних рівнях.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні основи поняття «криза» та класифікацію її видів;
- проаналізувати причини виникнення кризових процесів;
- дослідити сучасний стан кризових явищ у світі та в Україні;
- окреслити основні стратегії та механізми подолання криз;
- вивчити зарубіжний досвід виходу з кризових ситуацій і можливість його використання в національних умовах.

Об'єктом дослідження є кризові явища в соціально-економічних системах.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та стратегії подолання кризи.

Методи дослідження включають аналіз наукових джерел, порівняльний підхід, системний аналіз, узагальнення теоретичних та практичних даних.

Практичне значення курсової роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення антикризових стратегій як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств та організацій.

Структура курсової роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження кризових явищ. У другому – проведено аналіз сучасних кризових процесів у світі та в Україні. У третьому розділі запропоновано основні шляхи та механізми подолання криз, розглянуто можливості використання зарубіжного досвіду. У висновках узагальнено результати роботи та подано практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Сутність поняття «криза», її ознаки та класифікація

Поняття «криза» є одним із ключових у сучасних наукових дослідженнях, що охоплюють різні галузі знань – економіку, менеджмент, соціологію, психологію, політологію, державне управління тощо. У найширшому значенні криза розглядається як переломний момент у розвитку системи, коли вона стикається з труднощами, що створюють реальну загрозу її подальшому стабільному функціонуванню або навіть існуванню. Такий стан характеризується загостренням суперечностей, необхідністю прийняття термінових і часто нестандартних управлінських рішень, а також високим рівнем невизначеності [5].

У науковій літературі поняття кризи трактується по-різному. Зокрема:

- з економічної точки зору криза означає фазу циклічного розвитку економіки, коли відбувається спад виробництва, зниження рівня ділової активності, зростання безробіття, дефіцит фінансових ресурсів;
- у сфері менеджменту криза визначається як стан організації, що загрожує її життєздатності та конкурентоспроможності, коли виникає потреба у зміні стратегії, реструктуризації чи адаптації до нових умов;
- у соціології під кризою розуміють дестабілізацію соціальних відносин, що проявляється у зростанні конфліктності, втраті довіри до інституцій, загостренні соціальних проблем;
- у психології криза часто трактується як внутрішній стан особистості, що виникає під впливом стресових обставин, втрати орієнтирів чи серйозних життєвих змін [7].

Таким чином, криза є багатовимірним явищем, яке може проявлятися на різних рівнях – від особистісного до глобального.

Незалежно від галузі дослідження, для неї характерні спільні ознаки:

- раптовість або швидкий розвиток подій, що порушує стабільний стан системи;
- зростання ризиків та невизначеності, що ускладнює прогнозування наслідків;
- загроза для існування системи чи окремих її елементів;
- потреба в пошуку нових рішень та шляхів адаптації [9].

Отже, криза може розглядатися не лише як негативне явище, але й як потенційна точка зростання, що стимулює зміни, інновації та пошук нових моделей розвитку. У цьому контексті важливим стає не стільки уникнення кризи, скільки вміння своєчасно її діагностувати та ефективно долати.

У науковій літературі розрізняють такі основні види криз (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація криз

Вид кризи	Характеристика
Економічна	Спад виробництва, інфляція, дефіцит бюджету, боргова криза.
Соціальна	Зростання безробіття, зниження рівня життя, соціальна нерівність.
Політична	Нестабільність влади, втрата довіри, конфлікти.
Екологічна	Стихійні лиха, забруднення довкілля, техногенні аварії.
Організаційна/управлінська	Банкрутство підприємств, неефективне управління, організаційні помилки.
Психологічна	Втрата мотивації, стрес, деструктивні зміни у поведінці колективів.

Джерело: [11]

Основними ознаками кризи є [13]:

- раптовість (виникає як наслідок несподіваних подій, наприклад економічної рецесії чи політичної нестабільності);
- нестача ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних);

- поглиблення суперечностей (між попитом і пропозицією, інтересами різних соціальних груп, державними та приватними структурами тощо);
- загроза стабільності системи (зниження ефективності функціонування, скорочення виробництва, зростання безробіття, соціальна напруга);
- наявність точки вибору (криза водночас несе небезпеку і можливість для оновлення, розвитку, реформування).

Таким чином, криза має багатовимірний характер і може охоплювати всі сфери суспільного життя. Вона проявляється не лише в економічній чи політичній площині, але й у соціальній, культурній, духовній, психологічній сферах. У політичному вимірі криза може виражатися у нестабільності державних інституцій, падінні рівня довіри до влади чи загостренні внутрішніх і зовнішніх конфліктів. В економічному аспекті вона супроводжується спадом виробництва, фінансовою нестабільністю, інфляційними процесами та зниженням рівня життя населення. Соціальна сфера під час кризових явищ зазнає дестабілізації у вигляді зростання безробіття, загострення соціальної нерівності, міграційних процесів, втрати суспільної солідарності.

Не менш важливим є культурний і духовний вимір кризи: у періоди нестабільності суспільство часто стикається з кризою цінностей, послабленням моральних орієнтирів та руйнуванням усталених соціальних норм. Криза також відбивається на психологічному стані людини – викликає стрес, невпевненість у майбутньому, зниження мотивації та зростання тривожності [15].

Отже, багатовимірність кризових процесів полягає у їх комплексному впливі на всі сторони життя суспільства. У цьому контексті подолання кризи потребує системного підходу, що враховує як економічні та політичні, так і соціокультурні та психологічні чинники. Лише за умови усвідомлення взаємозв'язку між різними сферами суспільного життя можна розробити

ефективні механізми виходу з кризових ситуацій та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

1.2. Причини виникнення кризових процесів

Виникнення криз зумовлюється поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Причини виникнення криз

Група причин	Приклади
Внутрішні	Неефективне управління ресурсами, застарілі технології, корупція, стратегічні помилки.
Зовнішні	Глобальні економічні цикли, війни, пандемії, зміни у законодавстві, стихійні лиха.

Джерело: [17]

Тепер детально розглянемо причини виникнення криз.

Внутрішні причини формуються всередині організації, підприємства або соціально-економічної системи і безпосередньо пов'язані з її управлінською, організаційною та фінансово-економічною діяльністю. До основних внутрішніх чинників належать [19]:

1. Неефективне управління ресурсами. Неправильне планування та розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів може призвести до дефіциту необхідних засобів для забезпечення нормального функціонування системи. Неефективне управління проявляється у відсутності контролю за витратами, нераціональному використанні матеріально-технічної бази, а також у слабкому управлінському контролі за виконанням стратегічних завдань.

2. Застарілі технології та організаційні структури. Використання морально та технічно застарілих технологій знижує продуктивність, збільшує

витрати та робить систему менш гнучкою до змін у зовнішньому середовищі. Організаційні структури, які не відповідають сучасним вимогам, можуть сповільнювати процес прийняття рішень, погіршувати комунікації всередині організації та ускладнювати реалізацію стратегічних планів.

3. Стратегічні помилки керівництва. Неправильний вибір стратегії розвитку або її несвоєчасна зміна можуть стати серйозним фактором кризових процесів. Наприклад, ігнорування ринкових тенденцій, недостатній аналіз конкурентного середовища або невміння передбачити фінансові ризики може призвести до падіння конкурентоспроможності та збитковості.

4. Корупція, зловживання, низький рівень відповідальності. Наявність корупційних схем, зловживання владою або ресурсами, а також слабка відповідальність персоналу негативно впливають на ефективність роботи організації. Це призводить до втрати довіри, нераціонального використання коштів і ресурсів, затримок у реалізації ключових проектів та послаблення організаційної дисципліни.

5. Відсутність адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства та організації, які не реагують на зміни економічного, технологічного, політичного або соціального середовища, стають вразливими перед кризовими ситуаціями. Відсутність гнучких механізмів адаптації, ігнорування інновацій та ринкових сигналів спричиняє втрату можливостей для розвитку та підвищує ризик виникнення серйозних проблем у функціонуванні системи [2].

Зовнішні причини формуються поза межами окремої організації, підприємства або держави, проте безпосередньо впливають на їх стабільність і ефективність функціонування. Ці фактори пов'язані зі змінами у глобальному та національному економічному, політичному, природному та соціальному середовищі. До основних зовнішніх причин належать:

1. Глобальні економічні цикли. Світова економіка характеризується повторюваними циклами підйому і спаду виробництва, інвестиційної активності та споживчого попиту. Під час спадів (рецесій) підприємства

стикаються з падінням продажів, зменшенням прибутків і скороченням робочих місць. Такі циклічні явища створюють додатковий тиск на національні економіки і стають джерелом кризових процесів.

2. Міжнародні фінансові кризи. Фінансова нестабільність у глобальному масштабі, наприклад, валютні коливання, боргові кризи або банкрутства великих корпорацій, може поширюватися на інші країни та сектори. Залежність від міжнародних ринків капіталу робить економіку уразливою перед зовнішніми шоками.

3. Політична нестабільність та воєнні конфлікти. Зовнішні політичні ризики, такі як міжнародні конфлікти, санкції або регіональні конфлікти, безпосередньо впливають на економічну та соціальну стабільність країни. Вони можуть призводити до зростання цін на енергоносії, порушення торгових зв'язків і погіршення інвестиційного клімату [4].

4. Зміни в законодавстві та податковій політиці. Часті або несподівані зміни у правовому та податковому регулюванні створюють невизначеність для бізнесу та інвесторів. Невідповідність законодавчих норм сучасним економічним реаліям, а також складність їх застосування можуть призводити до порушення фінансових планів і втрати конкурентних переваг.

5. Стихійні лиха та екологічні катастрофи. Повені, землетруси, пожежі, техногенні аварії та інші природні або техногенні катастрофи завдають значних збитків економічним і соціальним системам. Вони порушують інфраструктуру, логістичні ланцюги та функціонування підприємств, що створює кризові ситуації як на локальному, так і на національному рівні.

6. Пандемії та інші форс-мажорні обставини. Масові епідемії та інші непередбачувані обставини (наприклад, глобальні енергетичні кризи, кібератаки) негативно впливають на виробничі процеси, соціальні системи та економічну активність. Вони можуть швидко дестабілізувати ринки, призводити до скорочення робочої сили і зменшення доходів населення [6].

Таким чином, зовнішні причини криз характеризуються тим, що їх виникнення не залежить від внутрішніх дій окремих організацій або держави,

але вони суттєво впливають на стабільність та життєздатність системи. Успішне подолання таких криз вимагає здатності своєчасно прогнозувати зовнішні ризики та розробляти адаптаційні стратегії, здатні мінімізувати негативні наслідки.

Для України особливо значущими є комплексні внутрішні та зовнішні чинники, що підсилюють кризові процеси та ускладнюють економічну і соціальну стабільність. Серед них насамперед виділяються наслідки воєнних дій, які безпосередньо впливають на інфраструктуру, виробничі потужності та життєдіяльність населення. Руйнування промислових об'єктів, транспортних комунікацій, житлових і соціальних об'єктів створює не лише економічні втрати, але й серйозні соціальні проблеми, такі як внутрішня міграція та збільшення числа переселенців [8].

Санкційні обмеження, введені проти держави або окремих секторів економіки, негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність, обмежують доступ до ринків збуту, технологій і фінансових ресурсів. Це зменшує можливості для розвитку підприємств, знижує інвестиційну привабливість країни та ускладнює інтеграцію в світові економічні процеси.

Ще одним важливим фактором є зменшення інвестиційної привабливості. Політична та економічна нестабільність, високий рівень ризиків, відсутність стабільного правового регулювання та нерозвинутість фінансових інститутів стримують приплив внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Це негативно відбивається на можливості модернізації виробництва, впровадження інновацій та створення нових робочих місць.

Серйозним викликом є відтік робочої сили за кордон, який пов'язаний із пошуком більш високих заробітків та кращих умов праці. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у ключових секторах економіки, зменшує продуктивність праці та підвищує соціальне навантаження на тих, хто залишається працювати в країні [10].

Не менш важливою є енергетична залежність, яка проявляється у нестабільності постачання енергоресурсів, високій вартості імпортованих

енергетичних ресурсів і залежності від зовнішніх постачальників. Це негативно впливає на виробництво, енергетичну безпеку та економічну стабільність держави в цілому.

Окремо слід зазначити корупційні ризики, які залишаються серйозним внутрішнім чинником, що ускладнює ефективне управління державними ресурсами, стримує розвиток бізнесу та підриває довіру до інституцій влади. Корупція знижує інвестиційну привабливість країни, збільшує витрати підприємств та уповільнює економічний розвиток [12].

Таким чином, кризові явища в Україні мають багатовимірний характер і виникають під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Ефективне подолання цих кризових процесів потребує комплексного підходу, який включає стабілізацію економіки, розвиток інституцій, зниження корупційних ризиків, стимулювання інвестицій та адаптацію до умов глобальної нестабільності.

1.3. Теоретичні підходи та моделі подолання криз

У науковій літературі існують різні підходи до вивчення кризових явищ, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах причин, проявів і шляхів подолання кризи. Розглянемо основні теоретичні моделі [14]:

1. Циклічний підхід. Циклічний підхід розглядає кризу як закономірну фазу розвитку будь-якої системи. В економіці це означає, що криза є невід'ємною частиною економічних циклів, які повторюються з певною періодичністю. Яскравими прикладами є економічні цикли, запропоновані Кондратьєвим, Жугляром та Кітчіном. У цьому контексті криза виступає своєрідним «очисним механізмом», який дозволяє усунути накопичені дисбаланси, відновити ефективність ресурсів і створити умови для нової хвилі економічного розвитку. Цей підхід підкреслює, що кризи не завжди мають

негативний характер – вони можуть стимулювати оновлення і модернізацію системи.

2. Системний підхід. Згідно із системним підходом, криза виникає як наслідок порушення рівноваги між елементами системи – економічної, соціальної, політичної чи організаційної. Порушення балансу призводить до дисфункцій і негативних наслідків, які не можуть бути усунені за допомогою точкових або локальних заходів. Подолання кризи за системним підходом передбачає комплексні зміни, що відновлюють баланс, оптимізують взаємодію між компонентами системи, сприяють відновленню ефективності та стабільності. Цей підхід дозволяє аналізувати кризу як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та розробляти стратегічні заходи на всіх рівнях системи.

3. Менеджерський (управлінський) підхід. Менеджерський підхід акцентує увагу на ролі керівництва та ефективності управлінських рішень у запобіганні та подоланні криз. Він включає кілька ключових елементів [16]:

- прогнозування ризиків, що дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх стадіях;
- розробку стратегій запобігання кризам, включно з планами антикризового реагування;
- оперативне управління кризовими ситуаціями, що передбачає швидке прийняття рішень і перерозподіл ресурсів;
- планування відновлення і стабілізації, яке дозволяє повернути систему до нормального функціонування.

Цей підхід підкреслює значення компетентного керівництва, чіткої організаційної структури та координації дій у кризовий період.

4. Інноваційний підхід. Інноваційний підхід розглядає кризу як стимул до пошуку нових рішень, технологій, форм управління та бізнес-моделей. Кризові умови часто виявляють слабкі сторони системи, які потребують оновлення. Водночас вони відкривають нові можливості для розвитку та модернізації. Інноваційний підхід наголошує, що криза може бути не лише

загрозою, а й потенційним ресурсом для зростання та впровадження прогресивних змін, що підвищують конкурентоспроможність і стійкість системи у майбутньому [18].

5. Соціально-психологічний підхід. Соціально-психологічний підхід зосереджується на впливі криз на людський фактор – особистість і колектив. Кризові ситуації можуть викликати стрес, тривогу, демотивацію та конфлікти всередині організацій або суспільства. Тому важливо забезпечувати:

- збереження соціальної стабільності,
- підтримку населення та персоналу,
- ефективну комунікацію,
- формування довіри до керівництва та інституцій.

Цей підхід підкреслює, що успішне подолання кризи неможливе без урахування психологічного стану людей та соціальних аспектів, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність реалізації будь-яких антикризових заходів.

Поєднання цих підходів дозволяє розглядати кризу як багатовимірне явище, що потребує комплексного підходу до її аналізу та подолання. Застосування цих моделей дає змогу мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та використовувати їх як можливість для розвитку і оновлення системи [3].

Криза – це не лише негативне явище, а й своєрідний каталізатор змін, що відкриває нові можливості для розвитку. Вибір оптимальної моделі її подолання залежить від природи, масштабів та глибини кризових процесів [7].

Таким чином, перший розділ дослідження дозволив визначити сутність кризи, її багатовимірний характер, основні види та причини виникнення. Було встановлено, що криза є комплексним явищем, яке охоплює економічну, політичну, соціальну, психологічну та екологічну сфери життя суспільства. Вона може проявлятися як результат внутрішніх дисбалансів у системі, так і під впливом зовнішніх факторів, таких як глобальні економічні коливання, політична нестабільність, природні катастрофи чи пандемії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Загальні тенденції розвитку кризових явищ у світі та в Україні

Кризові явища у сучасному світі мають глобальний і системний характер, оскільки сучасна економіка є високозалежною та інтегрованою. Глобалізаційні процеси, міжнародна торгівля, активний розвиток фінансових ринків і цифрових технологій призвели до того, що економічні проблеми в одній країні чи регіоні швидко поширюються на інші. Високий рівень взаємозалежності економік зумовлює ефект «ланцюгової реакції», коли локальні кризи переростають у світові [10].

Сучасні економічні кризи супроводжуються низкою характерних проявів:

- Фінансова нестабільність – зниження курсу національних валют, різкі коливання на фондових біржах, проблеми з ліквідністю банків та інвестиційних компаній. Це підриває довіру до фінансових інститутів і обмежує можливості кредитування бізнесу та населення.
- Спад виробництва – підприємства зменшують обсяги випуску продукції через зниження попиту, дефіцит сировини чи логістичні труднощі. Це негативно позначається на економічному зростанні та конкурентоспроможності країни.
- Зростання безробіття – скорочення виробництва призводить до масових звільнень, збільшення рівня прихованого безробіття та трудової міграції. Це створює додатковий соціальний тиск та знижує купівельну спроможність населення.
- Падіння рівня життя населення – зростання цін на продукти харчування, енергоносії та житлово-комунальні послуги у поєднанні зі скороченням доходів веде до загального погіршення добробуту. Особливо гостро кризи відображаються на соціально вразливих верствах населення.

Крім економічних факторів, значний вплив на розвиток кризових явищ мають політична нестабільність, воєнні конфлікти та глобальні виклики, серед яких пандемії, кліматичні зміни, енергетичні та продовольчі проблеми. У результаті сучасні кризи стають багатокomпонентними та комплексними, зачіпаючи не лише економічну сферу, а й політичну, соціальну та екологічну [6].

Таким чином, кризові процеси у світі сьогодні є багатовимірними та взаємопов'язаними, а їх подолання потребує скоординованих зусиль міжнародної спільноти, держав, бізнесу та громадянського суспільства.

Ось приклади останніх глобальних криз, які добре ілюструють тенденції, про які йшлося [15]:

1. Глобальна фінансова криза 2008 року. Вона почалася у США через проблеми на ринку іпотечного кредитування, але швидко поширилася на весь світ. Банківські та інвестиційні установи зіштовхнулися з масовою неплатоспроможністю, фондові ринки зазнали різкого падіння, що спричинило масштабну рецесію. Унаслідок цього багато країн стикнулися зі зростанням безробіття, зниженням доходів населення та стагнацією економіки.

2. Пандемія COVID-19 (2020–2021 роки). Це приклад кризи комплексного характеру, яка одночасно зачепила медичну, соціальну та економічну сфери. Світові уряди були змушені вводити локдауни, що призвело до зупинки підприємств, обмеження міжнародної торгівлі та транспортного сполучення. Різко зріс рівень безробіття, а економіки більшості країн скоротилися. Криза показала вразливість глобальної економіки до непередбачуваних викликів і залежність людей від цифрових технологій [8].

3. Енергетична та інфляційна криза 2022–2023 років. Вона була спричинена поєднанням кількох чинників: війною в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на нафту, газ та продовольство. Європа та інші регіони зіткнулися з дефіцитом енергоресурсів, що спричинило

рекордне зростання інфляції. Це негативно позначилося на добробуті населення, платоспроможності бізнесу й стабільності державних фінансів [11].

4. Кліматичні та екологічні кризи. Хоча вони менш очевидні, ніж фінансові чи енергетичні, їхній вплив постійно зростає. Посухи, повені, пожежі та інші катаклізми безпосередньо впливають на сільське господарство, продовольчу безпеку, міграційні процеси й навіть політичну стабільність [9].

Таким чином, сучасні глобальні кризи мають взаємопов'язаний характер: економічні проблеми підсилюються політичними, соціальними та екологічними викликами, а їхні наслідки відчуються у кожній країні світу.

В Україні кризові явища мають як загальні світові тенденції, так і специфічні національні особливості. До ключових факторів впливу на українську економіку та суспільство відносяться [3]:

- воєнні дії на сході країни та повномасштабне вторгнення в 2022 році;
- санкційні обмеження, які обмежують експорт і імпорт;
- економічна та енергетична залежність від зовнішніх ринків;
- відтік кваліфікованих кадрів та зменшення інвестиційної привабливості;
- політична нестабільність та високий рівень корупційних ризиків.

Сучасні кризові процеси в Україні виступають комплексним і багатовимірним явищем, що формується під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні причини охоплюють економічні дисбаланси, недосконалість системи державного управління, корупційні ризики, структурні проблеми національної економіки, а також соціально-демографічні виклики, пов'язані з трудовою міграцією, скороченням чисельності працездатного населення та зниженням рівня доходів громадян. У свою чергу, зовнішні чинники є не менш визначальними: військова агресія проти України, світова енергетична та інфляційна криза, наслідки пандемії COVID-19, коливання цін на енергоносії та продовольство, глобальні кліматичні зміни [10].

Комплексність цих процесів полягає в тому, що вони не лише взаємопов'язані, а й підсилюють один одного, утворюючи ефект «накопичувального впливу». Так, економічні труднощі провокують соціальну нестабільність, яка, у свою чергу, посилює політичну напругу. У результаті кризові явища в Україні проявляються у вигляді високої інфляції, значного боргового навантаження, падіння інвестиційної активності, безробіття, зниження життєвого рівня населення та зростання соціально-політичних ризиків [16].

Подолання таких кризових явищ вимагає не фрагментарних чи ситуативних дій, а системного аналізу та стратегічного підходу. Важливим завданням є комплексне дослідження природи криз, виявлення їхніх причин і закономірностей розвитку, а також розробка ефективних інструментів реагування як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це передбачає реформування системи державного управління, підвищення прозорості та ефективності економічних інститутів, диверсифікацію енергоресурсів, стимулювання інновацій та залучення інвестицій [2].

Таким чином, кризові процеси в Україні слід розглядати як багатокомпонентну проблему, яка виходить за межі суто економічної сфери та охоплює соціальні, політичні й геополітичні виміри. Їхнє подолання можливе лише за умови використання комплексних, скоординованих і довгострокових рішень, що базуються на системному аналізі та стратегічному прогнозуванні.

2.2. Особливості прояву криз на рівні підприємства

На рівні підприємств кризи проявляються через порушення нормального функціонування економічних процесів та зниження ефективності діяльності. Основні ознаки кризових явищ на підприємствах включають [1]:

- падіння обсягів виробництва та продажів;
- зростання витрат при одночасному зниженні доходів;

- зниження рентабельності та ліквідності;
- зменшення фінансових ресурсів для розвитку;
- проблеми з трудовими ресурсами та соціальною стабільністю колективу.

Криза на підприємстві може виникати під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх передусім належать неефективне управління, що проявляється у відсутності чіткої стратегії розвитку, неправильному розподілі ресурсів, слабкій організації виробничих і фінансових процесів. Також значну небезпеку становить використання застарілих технологій, які знижують продуктивність та конкурентоспроможність продукції чи послуг на ринку. Корупція, зловживання службовим становищем та стратегічні помилки менеджменту можуть призвести до втрати довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів, що ускладнює подальший розвиток підприємства [13].

До зовнішніх факторів належать економічні цикли, які впливають на рівень попиту та пропозиції, платоспроможність населення і загальну ділову активність. Політична нестабільність та військові дії можуть стати джерелом непередбачуваних ризиків, що впливають на фінансовий стан підприємств. Зміни в законодавстві, особливо в податковій чи регуляторній сфері, здатні ускладнити умови ведення бізнесу, а пандемії та інші глобальні виклики призводять до збоїв у виробничих ланцюгах і різкого скорочення попиту. Додатково слід враховувати й форс-мажорні обставини, зокрема стихійні лиха, що можуть паралізувати діяльність навіть фінансово стійких компаній.

Важливо відзначити, що своєчасне виявлення симптомів кризи на рівні підприємства, таких як зниження рентабельності, збільшення кредиторської заборгованості, зменшення частки ринку чи відтік кадрів, дозволяє вжити заходів для стабілізації. Ефективна антикризова політика передбачає проведення глибокого аналізу причин проблем, розробку стратегії фінансового оздоровлення, оптимізацію витрат, диверсифікацію виробництва, пошук нових ринків збуту та впровадження інновацій [9].

Ось приклади антикризових заходів, які можуть застосовувати українські підприємства:

1. Фінансові заходи [4]:

- реструктуризація боргів (переговори з кредиторами про відстрочку чи зниження відсотків);
- оптимізація витрат (скорочення неперіоритетних витрат, зменшення адміністративних витрат, енергозбереження);
- залучення додаткових інвестицій чи кредитних ресурсів для підтримки ліквідності;
- продаж непрофільних або неефективних активів.

2. Організаційні заходи [9]:

- удосконалення системи управління (заміна неефективних керівників, введення КРІ для оцінки результатів роботи);
- підвищення прозорості внутрішніх процесів, боротьба з корупційними ризиками;
- реорганізація структури підприємства, укрупнення чи навпаки — виокремлення окремих підрозділів.

3. Виробничі заходи [17]:

- впровадження сучасних технологій та інновацій для зменшення собівартості та підвищення якості продукції;
- модернізація обладнання;
- диверсифікація виробництва (розширення асортименту продукції або послуг);
- перехід на більш гнучкі моделі виробництва, адаптовані до ринкових змін.

4. Маркетингові заходи [14]:

- пошук нових ринків збуту, зокрема за кордоном;
- активні рекламні кампанії для відновлення довіри клієнтів;
- адаптація цінової політики до рівня платоспроможності населення;
- розвиток онлайн-продажів та цифрових каналів комунікації.

5. Кадрові заходи [7]:

- підвищення кваліфікації персоналу та навчання новим технологіям;
- створення системи мотивації для утримання ключових фахівців;
- залучення молодих спеціалістів, здатних генерувати нові ідеї.

6. Правові та інституційні заходи [12]:

- використання механізмів державної підтримки бізнесу (дотації, пільгове кредитування, грантові програми);
- участь у державно-приватних партнерствах;
- консультації з юристами щодо адаптації до нових законодавчих вимог.

Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато українських компаній були змушені переходити на онлайн-продажі, активніше впроваджувати дистанційну роботу персоналу та змінювати бізнес-моделі, що дозволило їм не лише вижити, а й знайти нові ніші для розвитку [5].

Таким чином, своєчасна реакція на кризові прояви забезпечує можливість мінімізувати втрати, відновити довіру з боку партнерів та інвесторів, зберегти робочі місця і забезпечити подальший розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах.

2.3. Оцінка наслідків кризи та проблеми, що виникають у процесі її подолання

Наслідки криз на різних рівнях є багатовимірними. Вони проявляються у:

- економічній сфері – падіння виробництва, скорочення прибутків, зростання боргового навантаження, зниження інвестиційної активності;
- соціальній сфері – безробіття, погіршення добробуту населення, зростання соціальної напруженості, відтік робочої сили;

- психологічній сфері – стрес, демотивація персоналу, конфлікти всередині колективів;
- державній сфері – падіння довіри до органів влади, ускладнення реалізації державних програм підтримки економіки [15].

Проблеми, що виникають у процесі подолання кризи, є багатограними і торкаються як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів діяльності підприємства.

1. Недостатня готовність системи до швидких змін. Багато компаній мають інерційну систему управління, яка орієнтована на стабільні умови розвитку. Коли ж виникають непередбачувані обставини, підприємство виявляється неготовим швидко перебудувати виробничі процеси, змінити структуру витрат або переорієнтуватися на нові ринки. Відсутність гнучкості призводить до втрати часу, а отже – і конкурентних переваг [1].

2. Обмежені фінансові ресурси та нестача кваліфікованих кадрів. У період кризи підприємства часто стикаються з проблемою браку коштів для інвестування в модернізацію, розвиток чи навіть підтримку стабільного функціонування. Це ускладнюється тим, що кваліфіковані кадри або залишають підприємство через зниження зарплат та нестабільність, або взагалі мігрують в інші країни. Як результат, бізнес опиняється у «подвійному дефіциті» – грошей і професійних фахівців [12].

3. Низька ефективність антикризового управління. Часто керівництво обирає неадекватні або запізнілі рішення, що не відповідають реальним потребам ситуації. Відсутність комплексної антикризової стратегії та професійних менеджерів-антикризовиків призводить до хаотичних дій, які не забезпечують результату. У деяких випадках це може навіть посилювати кризу [6].

4. Відсутність узгодженої політики між державними, приватними та соціальними інституціями. У сучасних умовах подолання кризових явищ потребує консолідованих зусиль усіх зацікавлених сторін. Якщо між державними органами, бізнесом і громадськими структурами немає координації, виникають суперечності: підприємства не отримують своєчасної

підтримки, а державні програми не враховують реальних потреб бізнесу. Це створює додаткові бар'єри на шляху відновлення.

5. Опір змінам та низький рівень мотивації персоналу. Кризові ситуації супроводжуються невизначеністю, що викликає страх і недовіру у працівників. Частина колективу може чинити опір реформам, побоюючись скорочень, зміни умов праці чи збільшення навантаження. До цього додається низький рівень мотивації, зумовлений затримками заробітної плати, скороченням соціальних гарантій та відсутністю впевненості у майбутньому. Це негативно впливає на продуктивність праці та реалізацію антикризових заходів [14].

Таким чином, подолання кризи вимагає не лише розробки грамотної стратегії, а й комплексного підходу до вирішення проблем, що охоплюють фінансову, кадрову, управлінську та соціальну сфери діяльності підприємства.

Аналіз кризових процесів у сучасних умовах показав, що вони мають глобальний і локальний характер та проявляються на всіх рівнях – від світової економіки до окремого підприємства. Кризові явища в Україні мають специфічні особливості, зумовлені воєнними діями, санкціями, економічною залежністю та корупційними ризиками. Наслідки кризи охоплюють економічну, соціальну та психологічну сфери, що ускладнює процес її подолання. Для мінімізації негативних наслідків необхідний системний та комплексний підхід, що враховує внутрішні і зовнішні чинники, соціальні потреби та управлінські інструменти.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

3.1. Стратегічні підходи до подолання кризових ситуацій та тактичні інструменти виходу з кризи

Подолання кризових ситуацій на підприємстві потребує системного та багаторівневого підходу. Ключову роль відіграє розмежування стратегічних і тактичних заходів, що дозволяє поєднати довгострокове бачення розвитку із короткостроковими практичними діями.

Стратегічні підходи до антикризового управління орієнтовані на створення довгострокових передумов для стабілізації та розвитку підприємства. Вони формують міцну основу, яка дозволяє не лише вийти з кризової ситуації, а й запобігти її повторенню в майбутньому. До основних належать:

1. Формування антикризової стратегії. Це системний процес розробки плану дій, що враховує наявні внутрішні ресурси підприємства (фінансові, кадрові, виробничі) та зовнішні умови функціонування (ринкову кон'юнктуру, законодавчі зміни, макроекономічну ситуацію). Антикризова стратегія передбачає визначення пріоритетів, вибір напрямів інвестування, заходи для збереження конкурентних переваг і механізми адаптації до непередбачуваних обставин [10].

2. Диверсифікація діяльності. Орієнтація на один вид продукції чи ринок створює високі ризики для підприємства. Тому стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту, вихід у нові сегменти ринку або освоєння зовнішніх ринків збуту. Це дозволяє знизити залежність від коливань у конкретній галузі, забезпечити стабільність надходжень і створити нові можливості для розвитку.

3. Оптимізація бізнес-моделі. У кризових умовах підприємство часто потребує перегляду своєї організаційної структури та підходів до управління.

Оптимізація може включати скорочення ієрархічних рівнів, впровадження більш гнучких систем управління, зміну ланцюгів постачання чи методів збуту. Важливим елементом є також розвиток партнерських відносин та інтеграція нових форм співпраці (аутсорсинг, франчайзинг, спільні проекти) [9].

4. Інноваційний розвиток. Сучасні умови вимагають активного впровадження інновацій, зокрема нових технологій виробництва, цифровізації управлінських і логістичних процесів, автоматизації обліку та контролю. Інновації дають змогу знизити витрати, підвищити якість продукції та збільшити продуктивність праці. Крім того, інноваційний розвиток забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища.

5. Фінансове оздоровлення. Однією з найважливіших стратегічних задач є забезпечення фінансової стабільності підприємства. Для цього застосовуються довгострокові програми реструктуризації заборгованостей, залучення додаткових інвестицій, укладання партнерських угод із фінансовими установами. Важливим кроком може стати створення фонду ризиків, який слугуватиме «подушкою безпеки» у разі нових економічних потрясінь [6].

6. Побудова системи ризик-менеджменту. Стратегічно важливим завданням є впровадження дієвої системи управління ризиками. Це включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та розробку превентивних заходів. Система ризик-менеджменту дає змогу підприємству завчасно реагувати на кризові фактори, мінімізувати втрати та забезпечувати стійкість навіть у разі глобальних змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, стратегічні підходи формують основу довготривалого антикризового управління, орієнтованого не лише на подолання поточних труднощів, але й на створення міцної та адаптивної моделі розвитку підприємства в майбутньому.

Тактичні інструменти виходу з кризи мають короткостроковий характер і спрямовані на оперативне реагування у складних ситуаціях. Їхня мета —

зменшення негативних наслідків кризи, стабілізація поточної діяльності та створення умов для подальшого відновлення. Серед основних інструментів можна виділити такі:

1. Скорочення витрат. Одним із першочергових заходів у кризових умовах є оптимізація витратної частини бюджету підприємства. Це може включати зменшення адміністративних витрат, обмеження витрат на неперіоритетні проєкти, запровадження заходів з енергозбереження та раціональніше використання ресурсів. Грамотно організоване скорочення витрат допомагає знизити фінансовий тиск, не погіршуючи якість основних бізнес-процесів [17].

2. Реструктуризація боргів. Підприємство, що переживає кризу, часто має значні фінансові зобов'язання перед банками, постачальниками чи іншими контрагентами. Вихід полягає у проведенні переговорів щодо відстрочення платежів, пролонгації кредитних договорів або зниження відсоткових ставок. Це дозволяє уникнути банкрутства, зберегти ділову репутацію та виграти час для відновлення стабільності.

3. Активізація збуту. У кризових умовах надзвичайно важливо утримати існуючих клієнтів та знайти нових. Для цього підприємство застосовує більш гнучку цінову політику, проводить акційні пропозиції, стимулює попит за допомогою рекламних кампаній та цифрового маркетингу. Також посилюється робота з ключовими партнерами і клієнтами, що сприяє підтримці обсягів реалізації [14].

4. Тимчасова перепрофілізація виробництва. Часто в умовах кризи попит на основну продукцію знижується, натомість з'являється потреба у нових товарах чи послугах. Тимчасове перепрофілювання дозволяє підприємству залишатися на ринку, використовуючи наявні ресурси для випуску продукції, яка користується попитом. Наприклад, під час пандемії COVID-19 чимало компаній почали виробляти засоби захисту, антисептики чи медичне обладнання.

5. Залучення зовнішніх ресурсів. Додаткові фінансові надходження є важливим фактором виживання бізнесу. Для цього підприємства використовують можливості державних програм підтримки, міжнародних грантів чи участі у партнерських інвестиційних проєктах. Такий підхід дозволяє компенсувати дефіцит власних коштів та отримати фінансову «подушку безпеки» [8].

6. Робота з персоналом. Людський капітал залишається ключовим ресурсом у будь-якій кризовій ситуації. Для збереження кваліфікованих кадрів підприємства впроваджують системи матеріальної та нематеріальної мотивації, організовують навчання та перепідготовку співробітників для освоєння нових напрямів діяльності. Такі заходи не лише допомагають утримати ключових фахівців, а й підвищують рівень довіри та лояльності персоналу.

Тактичні інструменти є невід'ємною частиною антикризового управління, адже вони дозволяють швидко знизити ризики, стабілізувати ситуацію та забезпечити підприємству час для реалізації більш глибоких стратегічних перетворень [13].

Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає поєднання стратегічних і тактичних заходів. Стратегія формує основу для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентоспроможності, тоді як тактичні інструменти дозволяють забезпечити оперативне реагування та зниження негативних наслідків кризи. Лише комплексне застосування обох рівнів управління забезпечує підприємству реальні шанси не лише вийти з кризової ситуації, але й використати її як поштовх для оновлення та зростання.

3.2. Впровадження антикризових програм і роль державного регулювання

Впровадження антикризових програм є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності та розвитку підприємств у складних економічних умовах. Такі програми поєднують у собі комплекс заходів, спрямованих на усунення негативних наслідків кризи, відновлення фінансової стійкості та формування передумов для подальшого зростання.

Антикризові програми на рівні підприємства передбачають [19]:

- Діагностику стану компанії – аналіз фінансових результатів, виробничих процесів, конкурентоспроможності та організаційної структури.
- Визначення пріоритетних цілей – збереження ліквідності, утримання ключових ринкових позицій, забезпечення стабільності грошових потоків.
- Розробку конкретних заходів – реструктуризація заборгованості, скорочення витрат, диверсифікація діяльності, оптимізація кадрової політики.
- Моніторинг та контроль – регулярне оцінювання ефективності заходів та їхнє коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливо, що антикризові програми можуть мати як короткостроковий характер (ліквідація наслідків кризи, стабілізація діяльності), так і довгостроковий (інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності, формування стійкої бізнес-моделі).

Роль державного регулювання у подоланні кризових ситуацій є надзвичайно важливою, оскільки окреме підприємство не завжди має достатньо ресурсів для самостійного виходу з кризи. Держава виступає гарантом стабільності економічного середовища, створюючи умови для відновлення бізнесу [2].

Основними напрямками державного втручання є:

- Фінансова підтримка підприємств – надання пільгових кредитів, дотацій, податкових канікул, реструктуризація податкової заборгованості.

- Розробка та реалізація національних антикризових програм – заходи з підтримки стратегічно важливих галузей, стимулювання експорту, сприяння інноваційному розвитку.
- Регуляторна політика – створення сприятливих умов для ведення бізнесу, зменшення бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості економічного середовища.
- Соціально-економічна стабільність – підтримка зайнятості населення, стимулювання створення робочих місць, захист прав працівників.
- Міжнародна співпраця – залучення іноземних інвестицій, участь у програмах фінансової та технічної допомоги від міжнародних організацій [5].

Таким чином, ефективність антикризових програм багато в чому залежить від взаємодії підприємств та держави. Якщо підприємство реалізує власні заходи стабілізації, а держава одночасно створює сприятливі умови для їх впровадження, результатом стає відновлення економічної активності, збереження робочих місць та посилення конкурентоспроможності національної економіки.

3.3. Зарубіжний досвід подолання криз та можливості його адаптації в Україні

Вивчення міжнародної практики подолання кризових ситуацій свідчить, що країни, які ефективно долали економічні потрясіння, застосовували комплексні антикризові стратегії з поєднанням державного регулювання, ринкових механізмів та соціальних програм.

Одним із найяскравіших прикладів є США часів «Великої депресії» 1930-х років. Програма «Новий курс» президента Ф. Рузвельта передбачала масштабні державні інвестиції у розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, реформування фінансової системи та соціальний захист

населення. Такий підхід дозволив одночасно стимулювати економіку та знизити соціальну напругу [11].

У країнах Європейського Союзу під час кризи 2008–2009 років було запроваджено політику бюджетного стимулювання, субсидії для банківського сектору та програму підтримки малого і середнього бізнесу. Наприклад, у Німеччині значну увагу приділили збереженню зайнятості через механізм «короткої роботи» (Kurzarbeit), коли працівники зберігали робочі місця, але працювали скорочений робочий час із компенсацією втраченої частини заробітку державою. Це дозволило уникнути масового безробіття та зберегти кваліфіковані кадри.

Японія під час фінансових криз робила ставку на реструктуризацію боргів та розвиток інновацій. Держава активно підтримувала підприємства, що інвестували у високотехнологічні сектори, що сприяло довгостроковій конкурентоспроможності економіки [15].

Позитивний досвід має й Польща, яка в період світової фінансової кризи змогла зберегти стабільність економіки завдяки поєднанню жорсткої бюджетної дисципліни, активному залученню іноземних інвестицій та ефективному використанню фондів ЄС.

Для України особливе значення має адаптація таких підходів [4]:

- державна підтримка ключових галузей економіки шляхом цільових програм і субсидій;
- створення умов для залучення інвестицій та розвитку інноваційного підприємництва;
- впровадження програм зайнятості на основі міжнародного досвіду (наприклад, «коротка робота»);
- розвиток системи соціального захисту для зниження рівня бідності у кризових умовах;
- налагодження ефективної співпраці між державою, бізнесом і суспільством, що забезпечить більш злагоджене реагування на виклики.

Зарубіжний досвід демонструє, що вихід із кризи потребує не лише тактичних дій, а й стратегічного бачення розвитку економіки. Україна може успішно адаптувати ці практики, враховуючи власні реалії, що стане основою для стійкого економічного зростання та соціальної стабільності [6].

Отже, у третьому розділі було розглянуто основні шляхи та механізми подолання кризових явищ на підприємствах і в національній економіці загалом. Проаналізовано стратегічні підходи до антикризового управління, які ґрунтуються на довгостроковому плануванні, формуванні ефективної бізнес-моделі, диверсифікації діяльності, інноваційному розвитку та запровадженні системи ризик-менеджменту. Водночас увага була зосереджена на тактичних інструментах, що забезпечують оперативне реагування: скорочення витрат, реструктуризація боргів, активізація збуту, залучення зовнішніх ресурсів та ефективна робота з персоналом.

Окреме місце у дослідженні відведено ролі державного регулювання, адже саме воно створює умови для фінансової стабілізації, підтримки підприємницької діяльності та стимулювання економічного зростання. Показано, що поєднання державних програм підтримки з внутрішніми антикризовими заходами на підприємствах здатне значно підвищити ефективність подолання кризових явищ.

Також було проаналізовано зарубіжний досвід подолання криз, зокрема у США, країнах ЄС та Японії. Практика цих держав доводить важливість інституційної підтримки бізнесу, інноваційної політики та активної співпраці між державою і приватним сектором. Для України доцільним є адаптація цих інструментів з урахуванням національних особливостей економіки, правового поля та рівня розвитку ринку.

Отже, ефективне подолання криз потребує комплексного підходу, який включає поєднання стратегічних і тактичних заходів, державного регулювання та врахування кращого міжнародного досвіду. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й створити передумови для сталого розвитку підприємств та економіки загалом.

ВИСНОВОК

У ході виконання курсової роботи було проведено комплексне дослідження кризових явищ у сучасній економіці, їхніх причин, проявів та механізмів подолання на рівні підприємств. Проаналізовано як теоретичні підходи до антикризового управління, так і практичні методи стабілізації діяльності компаній в умовах нестабільності.

У першому розділі було визначено сутність економічних криз, класифікацію кризових явищ та внутрішні й зовнішні фактори, що їх провокують. Зроблено висновок, що криза є невід'ємним елементом циклічного розвитку економіки, проте її негативні наслідки можна мінімізувати за умови ефективного управління та своєчасної адаптації підприємства до змін.

Другий розділ присвячено особливостям прояву кризових процесів на рівні підприємств та оцінці наслідків кризи. Виявлено основні проблеми, що виникають у процесі подолання криз, серед яких недостатня готовність системи до змін, обмежені фінансові ресурси, низька ефективність управління та опір персоналу. Було визначено, що своєчасне виявлення симптомів кризи та комплексне застосування антикризових заходів дозволяє зберегти стабільність діяльності та уникнути значних втрат.

У третьому розділі досліджено основні шляхи та механізми подолання криз. Розглянуто стратегічні підходи, що забезпечують довгострокову стабільність та розвиток підприємства, і тактичні інструменти, які дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації. Особливу увагу приділено ролі державного регулювання та впровадженню антикризових програм, а також зарубіжному досвіду, який може бути адаптований для українських умов.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що ефективне антикризове управління потребує комплексного та системного підходу, який ґрунтується на одночасному використанні стратегічних і тактичних заходів. Стратегічні заходи забезпечують довгострокову стабільність підприємства, передбачають

оптимізацію бізнес-моделі, впровадження інновацій, диверсифікацію діяльності та побудову системи ризик-менеджменту. Тактичні інструменти, у свою чергу, спрямовані на швидке реагування на кризові ситуації, мінімізацію фінансових втрат, оперативну реструктуризацію ресурсів, підтримку клієнтів та мотивацію персоналу.

Не менш важливим елементом є державна підтримка, яка забезпечує підприємства фінансовими ресурсами, пільговими кредитами, податковими стимулюючими заходами та нормативно-правовими гарантіями стабільності діяльності. Державне регулювання дозволяє створити сприятливе середовище для подолання кризових явищ, підтримати стратегічно важливі галузі та забезпечити соціальну захищеність населення.

Крім того, адаптація зарубіжного досвіду показує, що використання перевірених міжнародних практик, таких як програми збереження зайнятості, стимулювання інноваційного розвитку, реструктуризація боргів та ефективне партнерство між державою і бізнесом, дозволяє підвищити стійкість підприємств до зовнішніх та внутрішніх кризових чинників.

Таким чином, комплексний підхід до антикризового управління, що поєднує стратегічні і тактичні заходи, державну підтримку та кращі міжнародні практики, дає змогу підприємствам не лише ефективно подолати кризу, а й закласти надійну основу для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стабільності та економічної стійкості національної економіки в цілому. Це свідчить про те, що криза може стати не лише загрозою, а й каталізатором модернізації, інноваційного розвитку та довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева, М. І. Методика діагностики мотивів учбової діяльності. – Київ, 2018.
2. Арабаджиев, Б. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. – Київ: КНЕУ, 2020.
3. Боднар, І. Фінансовий менеджмент у кризових умовах. – Львів: Астролябія, 2019.
4. Замфір, К. Методика визначення професійної мотивації. – Київ, 2017.
5. Ільїна, Т. Н. Мотивація навчання у вузі: методичні підходи. – Харків, 2018.
6. Козлова, Л. Управління кризовими процесами в організаціях. – Київ, 2021.
7. Котлер, Ф. Маркетинг управління: сучасний підхід. – Київ: КНЕУ, 2019.
8. Лук'яненко, А. Стратегії антикризового управління на підприємствах України. – Тернопіль, 2022.
9. Малиновський, В. Економічні кризи: причини та наслідки. – Львів, 2020.
10. Мартін, Р. Корпоративне управління у період кризи. – Київ, 2019.
11. Олійник, С. Фінансові механізми стабілізації підприємств. – Харків, 2021.
12. Петренко, І. Ризик-менеджмент та антикризове планування. – Київ: КНЕУ, 2020.
13. Реан, А. А. Модифікація методики визначення професійної мотивації. – Київ, 2017.
14. Семків, І. Методика портрету цінностей (PVQ) Ш. Шварца: адаптація. – Львів, 2018.
15. Шварц, Ш. Теорія цінностей та соціальної поведінки. – Київ, 2016.

16. Шевченко, О. Стратегічне управління в умовах кризи. – Харків, 2021.
17. Яковенко, П. Економічна стабілізація та фінансова політика. – Київ, 2019.
18. International Monetary Fund. *Financial Stability Report 2020*. – Washington, D.C. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications>
19. OECD. *Economic Outlook and Crisis Management 2020*. – Paris. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/economic-outlook>
20. World Bank. *Crisis Response in Emerging Economies*. – Washington, D.C., 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/crisisresponse>

ДОДАТКИ

МАТРИЦЯ АНАЛІЗУ ПРИЧИН КРИЗИ

Причини кризи	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Наслідки для підприємства
Фінансова нестабільність	Неефективне управління фінансами	Економічний спад	Зниження прибутковості, дефіцит коштів
Низька продуктивність праці	Низька мотивація персоналу	Конкуренція	Зменшення обсягів виробництва
Відсутність інновацій	Застарілі технології	Швидкі зміни на ринку	Втрата конкурентоспроможності

СХЕМА КОМПЛЕКСНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1. Стратегічні заходи
 - Оптимізація бізнес-процесів
 - Реструктуризація боргів
 - Диверсифікація джерел доходу
2. Тактичні заходи
 - Зменшення витрат
 - Перегляд цінової політики
 - Тимчасові скорочення персоналу
3. Державна підтримка
 - Податкові пільги
 - Кредити з низькою ставкою
 - Програми субсидування
4. Міжнародний досвід
 - Використання кейсів інших підприємств
 - Застосування іноземних стандартів менеджменту

АНКЕТА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета: Виявлення думки працівників щодо кризових явищ на підприємстві та заходів їх подолання.

Приклади запитань:

1. Наскільки ви задоволені поточним станом підприємства? (1–5 балів)
2. Які фактори, на вашу думку, найбільше сприяють кризовим ситуаціям?
 - Внутрішні
 - Зовнішні
3. Які заходи, на вашу думку, найбільш ефективні для виходу з кризи?
 - Оптимізація витрат
 - Мотивація персоналу
 - Інновації

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

Захід	Короткий опис	Очікуваний результат	Термін реалізації
Оптимізація виробництва	Скорочення непотрібних процесів	Зниження витрат, підвищення ефективності	3–6 місяців
Реструктуризація боргів	Переговори з кредиторами	Полегшення фінансового навантаження	6–12 місяців
Мотивація персоналу	Впровадження бонусних програм	Підвищення продуктивності	1–3 місяці
Диверсифікація	Вихід на нові ринки	Збільшення доходів	12–24 місяці