

ефективно організувати роботу персоналу, що у свою чергу, вигідно виділить компанію на ринку. Особливо це актуально в тих галузях, де робота персоналу безпосередньо пов'язана з клієнтами, наприклад, у сфері послуг. Мотивовані працівники демонструють нижчий рівень абсентеїзму та плинності кадрів, менше піддаються стресу, отримують більше задоволення від роботи, їм не потрібно пояснювати, як виконувати роботу, вони проявляють проактивність та охоче беруть на себе додаткові обов'язки, використовують інноваційні підходи до виконання завдань та демонструють цілеспрямованість і, як наслідок, є більш ментально та фізично здоровими. Крім того, мотивовані працівники більш віддані та менш конфліктні. З іншого боку, їхня більша креативність, інноваційність та чуйність до клієнтів сприяють довгостроковому успіху організації [1].

Побудова добре організованої, прозорої системи мотивації та стимулювання праці компанією значною мірою сприятиме залученню висококваліфікованого персоналу.

[1] Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations (2021) - [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation\\_study\\_2021.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf)

**УДК 330.341**

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS**

*канд. екон. наук І.В. Чорнобровка, Є. О. Кіблик  
Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

*PhD (Econ.) I.V. Chernobrovka, E. O. Kiblyk  
Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

За роки незалежності Україна пройшла через три економічні кризи, у результаті яких реальний ВВП країни знижувався на понад 10% за один-два роки. Криза, яку ми переживаємо зараз, об'єктивно є найважчою. Сучасні ризики переважно пов'язані з військовою агресією, окупацією територій, руйнуванням виробничих потужностей, їх переміщенням, втратою бізнесу і ринків збуту, зміною логістичних умов тощо.

Основним ризиком для українського бізнесу залишається продовження

бойових дій на значній території України. До того ж практично щодня відбуваються ракетні обстріли всієї території нашої країни. Це прямий ризик не лише втрати виробничих потужностей, але й працівників підприємств. Воєнні ризики суттєво впливають і на залучення іноземних інвестицій та кредитування в Україні.

За таких умов господарювання на вітчизняних підприємствах поширюються кризові явища, які негативно впливають на результати виробничо-господарської діяльності та загрожують існуванню бізнесу. Своєчасне запровадження діючого антикризового управління, як елементу підвищення економічної безпеки на підприємстві, дозволить уникнути подальшого розвитку кризових процесів в їх господарській діяльності.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи в певній мірі можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна і необхідно готуватись; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів [1].

Метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями. Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Реалізація ефективної системи антикризового управління сучасним підприємством можлива через призму об'єктно-суб'єктної взаємодії, що ґрунтується на основних положеннях компетентнісного підходу.

Формування компетентнісного підходу передбачає створення умов для володіння підприємством комплексом компетенцій, які відображають його потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Окреслимо такі напрями реалізації компетентнісного підходу в антикризовому управлінні підприємством:

– визначення та розвиток компетентностей підприємства, які забезпечують йому антикризову стійкість;

– формування системи компетенцій персоналу та її застосування на всіх етапах антикризового управління;

– розвиток і підтримка компетенцій, управління їх динамікою; – зміщення акцентів від кількісно-якісних характеристик до накопичення компетенцій підприємства;

– прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій [2].

Водночас варто зазначити, що ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму керівника, його досвіду та креативності підходу до антикризового управління, професійного кругозору, лідерських якостей та так званих *soft skills*, відкритості до нових інструментів та механізмів управління, а також корпоративної лояльності та професіоналізму колективу.

В сучасних умовах господарювання новим антикризовим інструментом є цифрова трансформація, яка за змістом близька до реструктуризації і застосовується у разі настання кризи, обумовленої технологічними факторами. Цифровий супровід на всіх етапах антикризового управління передбачає імплементацію сучасних ІТ-рішень в інформаційну структуру підприємства в ході реалізації антикризових заходів (на всіх етапах, особливо на етапі управління процесами виходу підприємства з кризи).

[1] Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

[2] Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286.

**УДК 339.137.2**

## **ВАЖЛИВІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВИ**

### **IMPORTANCE OF COMPETITION FOR THE ECONOMY AND THE STATE**

***Ю.О. Чугуєв***

*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

**Y.O. Chuguyev**

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

Конкуренція є основою ринкової економіки. Конкурентна боротьба за клієнтів призводить до зменшення цін, підвищення якості продукції, розширення асортименту, більшого використання інновацій і т.д. На ринку