

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему «Менеджмент в умовах кризової ситуації на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК»

Виконав : студент 4 курсу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Марущенко Владислав Романович

Керівник: Боднар О. В.

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«_____» _____ 20__ р.

Київ – 2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
 Кафедра маркетингу та управління бізнесом
 Освітній ступінь **бакалавр**
 Спеціальність **073 Менеджмент**
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Піччик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Менеджмент в умовах кризової ситуації на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК»

Керівник роботи _____
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи менеджменту в умовах кризової ситуації.

. Розділ 2. Оцінка стану менеджменту підприємства на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Розділ 3. Підвищення ефективності менеджменту в умовах кризової ситуації.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін	Дата	Підпис
---	---------------	--------	------	--------

з/п		виконання	ознайомлення наукового керівника	наукового керівника
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника. Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	12.10.2021	Боднар О.В.
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	28.10.2021	Боднар О.В.
3	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	10.11.2021	Боднар О.В.
4	Написання розділів роботи	листопад – березень	28.11.2021	Боднар О.В.
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	18.02.2022	Боднар О.В.
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	28.02.2022	Боднар О.В.
	Розділ 1. Теоретико-методичні основи менеджменту в умовах кризової ситуації.		17.03.2022	Боднар О.В.
	Розділ 2. Оцінка стану менеджменту підприємства на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».		21.03.2022	Боднар О.В.
	Розділ 3. Підвищення ефективності менеджменту в умовах кризової ситуації.		04.04.2022	Боднар О.В.
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук	квітень- - початок червня	10.06.2022	Боднар О.В.

	науковому керівнику			
8	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	середина червня		
9	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		
10	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: Написання доповіді, виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		
13	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «15» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Боднар О.В.
(підпис)

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи Марущенко В.Р.
(підпис)

(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	9
1.1 Теоретичні основи кризового менеджменту як складової комплексу управління на підприємстві	9
1.2 Методичні підходи щодо оцінки кризового стану підприємства	15
Висновки до розділу 1	20
Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	21
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Організаційна структура підприємства	26
2.3 Управління ризиками на підприємстві в умовах кризової ситуації..	31
Висновки до розділу 2	38
Розділ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	39
3.1 Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень за умов кризової ситуації	399
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації	41
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Загострення кризових процесів на рівні держави спричиняють виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей. Криза у діяльності підприємства не є непередбачуваним процесом якщо вона не спричинена форс-мажорними обставинами.

Економіка та підприємства нашої країни поступово оговтуються після майже повної зупинки у перші дні війни, а саме: переходять на воєнні рейки, шукають нові можливості для розвитку в екстремальних умовах. За даними Американської торгової палати, станом на середину квітня 2022 р. в Україні повністю працювали 41% бізнесів, 50% компаній продовжували роботу із викликаними війною обмеженнями.

Спалах коронавірусу суттєво скоригував принципи роботи підприємств. Пандемія призвела до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін, пов'язаних із зменшенням обсягів виробництва, скороченням персоналу, втратою конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й у деяких випадках до банкрутства. Для керівників та менеджерів компаній виникла необхідність якомога швидше розробляти плани відновлення та трансформації роботи в умовах світових викликів.

Отже, в сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством, застосування антикризового менеджменту задля виведення підприємств зі стану збитковості, забезпечення їх довгострокової роботи та необхідність розробки конкретних антикризових програм.

Існує думка дослідників про кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно зазначається її катастрофічне значення для кожного окремого підприємства. Питанням антикризового управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як

Ансоффа І., Альтмана Е., Ахновської І., Василенко В., Зузака Р., Єлець О., Короткової Є., Коюда О., Крутик А., Мельник Т., Оліярник В., Самсонова Н. та інших.

Питання функціонування механізму кризового менеджменту, формування системи антикризового управління досліджено в наукових працях Буцька О., Головач К., Гренц Т., Сафарі Ф., Тимошенко О. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств описані в працях Денисюк О., Дерев'янку О., Юрій Е. Визначення кризового стану підприємства досліджували Даніч В., Пархоменко Н. та інші.

Особливості управлінських рішень за умов кризової ситуації висвітлені у роботі багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Бутко І.М., Ткаченко О., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Ладунка І., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Сокуренько І., Хміль Ф., Шутов І. та ін. Але незважаючи на широке висвітлення даної проблеми є необхідність поглиблення досліджень цієї важливої проблеми з метою пошуку та узагальнення шляхів оптимізації процесу прийняття таких рішень.

Наявність великої кількості наукових робіт свідчить, що принципи менеджменту в умовах кризової ситуації були і є об'єктом досліджень багатьох учених, однак на нашу думку, подальшого наукового дослідження потребують питання визначення системи заходів попередження кризових явищ та можливості їх уникнення в майбутньому.

Подальша інтеграція в європейський простір актуалізує необхідність засвоєння новітніх підходів до менеджменту в умовах кризової ситуації.

Об'єкт дослідження – процес організації кризового менеджменту на підприємстві на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади менеджменту в умовах кризової ситуації.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо менеджменту в умовах кризової ситуації.

Завдання дослідження є:

- уточнити теоретичні основи кризового менеджменту як складової комплексу управління на підприємстві;
- з'ясувати методичні підходи щодо оцінки кризового стану підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати організаційну структуру підприємства;
- з'ясувати методи управління ризиками на підприємстві в умовах кризової ситуації;
- з'ясувати шляхи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень за умов кризової ситуації;
- обґрунтувати заходи з удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс методів: теоретичні – для визначення концептуальних засад дослідження; системний метод для виявлення основних чинників розвитку менеджменту; структурно-функціональний метод для аналізу основних моделей менеджменту, метод економічного аналізу для діагностики фінансового стану підприємства, метод експертної оцінки для дослідження потенціалу підприємства. Для отримання аналітичної інформації були використанні дані внутрішньої звітності підприємств та статистичні дані.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи кризового менеджменту як складової комплексу управління на підприємстві

Вітчизняні підприємства кожного дня підпадають під вплив різного роду факторів, які можуть загрожувати їхньому існуванню та призвести до утворення кризових ситуацій та кризи. Проте кризові явища не з'являються без причини. Негативний вплив зовнішнього середовища та нестабільні умови розвитку підсилюють кризо утворюючі фактори на підприємстві.

Випадки кризових ситуацій за час роботи певного підприємства можуть бути розглянутими, як значне оборотне перетворення функціональних підсистем підприємства. По причині того, що масштабні й інтенсивні довготривалі значні порушення у виконанні його функцій, що в свою чергу приводить до відчутних спотворень у здійсненні процесу виконання функцій цього ж підприємства, їх часового чи неповного використання. У результаті ми маємо деструкції функціональних підсистем і суттєвих змін у їхньому балансі. Саме через цю причину в діяльності підприємства створюється функціональна розбалансованість, втрачається контроль над окремими процесами, значною мірою погіршується стан підсистем по причині надлишку порушень, які безпосередньо пов'язані з погіршенням параметрів, що несуть в собі характеристичну ознаку стана підприємства, як цілісної системи. На даному етапі кризова ситуація захоплює підсистеми підприємства. Збій у виконанні функцій підприємства, що є ознакою кризової ситуації, ліквідувати значною мірою важче, для здійснення такого роду дій потрібно значні зусилля, володіти немалими ресурсами, здатністю приймати рішучі кроки, рідше може стати у нагоді допомога інших установ.

Усунення кризової ситуації вимагає негайних дій та повинна виконуватися в обстановці екстремального характеру. Кризова ситуація являє

собою дійсно небезпечний прояв кризи підприємства. Відштовхуючись від цього в антикризовому управлінні потрібно завжди намагатися прогнозувати ймовірність виникнення кризової ситуації та відповідно створювати план, який би блокував кризові явища у підсистемах, у разі ж виникнення кризової ситуації - вчасне втручання в даний процес може врятувати все. За умови обрання неправильних заходів щодо подолання кризової ситуації, відсоток ймовірності перетворення кризової ситуації в справжню кризу зростає.

Як процес криза на підприємстві має свій початок і кінцевий період часу та характеризується як багатостадійний процес, що визначає диференціацію механізмів менеджменту підприємства в кризових ситуаціях. Отже, розглянемо визначення сутності терміну "криза".

“Криза - незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства” - Гренц Т. [1]

“Криза - будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами” – Крутик А. [2]

“Криза - широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і позитивних наслідків у господарській діяльності, які підвищують ефективність діяльності суб'єкта господарювання, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції” – Слєць О. [3]

Отже, у ході діяльності підприємства його стан може змінюватися як в кращий, так і в гірший бік. У самій найнесприятливішій ситуації стан може стати кризовим. Щоб запобігти погіршення стану підприємства і не допустити банкрутства необхідно досліджувати причини такого погіршення. Першочергове значення у визначенні кризового стану приділяють закономірностям руху основного капіталу, техніки, інноваційним процесам. Але це більш класичний підхід до визначення джерел кризових явищ на макрорівні, а тому в сучасних умовах розвитку України, він може

використовуватись лише частково. О. Скібіцький дослідив структурно-логічну схему кризи на підприємстві, а саме [7, с. 22]:

- спершу з'являється стратегічна криза, яка може завдати шкоди в будь-якому місці;
- в подальшому стратегічна криза перетворюється в кризу результату;
- в кінцевому результаті це призводить до утворення фінансової кризи.

Отже, криза на підприємстві впливає на основні фінансові показники діяльності підприємства, і це призводить до утворення фінансової кризи.

На авторитетну думку фахівців “фінансова криза” є основною загрозою, подолання якої покладено на антикризове управління і її розглядають як одну з найбільш небезпечних складових в загальній системі криз підприємства, до яких також відносять маркетингову та виробничу [8].

В свою чергу О. Ареф'єва визначає “фінансову безпеку підприємства як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах” [8].

Поняття “економічна криза” на думку науковців включає: порушення рівноваги в розвитку економічної системи; сукупність великої кількості явищ суспільних, політичних, економічних, фінансових, соціальних та психологічних, які виникають через низку факторів та зміни в структурі економіки; широкомасштабна, непередбачена та переломна подія, яка може призвести до розбалансування ефективності діяльності.

На нашу думку, криза - це явище, що може призвести як до негативних наслідків, так і до отримання позитивного досвіду, який можна застосувати в подальшому, задля недопущення її повторної появи. З виникненням кризи на підприємстві, все частіше можна прослідкувати, що основною причиною є неефективне управління на підприємстві. Фахівці стверджують, що негативні результати діяльності вітчизняних підприємств - це, в першу чергу, провина управлінського апарату, котрий не зміг налагодити ефективну роботу усієї

системи, що в подальшому спричиняє появу кризи. Антикризове управління сьогодні розглядається як невід’ємна підсистема системи управління підприємством. Отже, доцільно розглянути таке поняття, як “антикризове управління”.

“Антикризове управління - система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту” – Грязнова А. [4]

“Антикризове управління - управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку” – Василенко В. [1]

“Антикризове управління - управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси” – Федотова М. [4]

Питання антикризового управління не є легким, тому потрібно розглянути проблему з різних точок зору: з одного боку рішення стратегічного характеру, які мають за мету запобігання кризи, однозначно мають бути прийняті на ранніх стадіях управління, щоб спинити процес руху до кризи, з іншого боку, ми не можемо сприймати такі рішення за істинні, оскільки вони базуються на слабких, іноді недостовірних сигналах про виникнення не дуже сприятливих тенденцій. Ефективність антикризової діяльності в організації залежить від обґрунтованості, повноти та своєчасності прийнятих заходів.

Сучасне антикризове управління містить у собі не тільки заходи для виведення підприємства з кризи, але насамперед профілактику банкрутства, профілактику фінансової кризи підприємства. Таким чином система

антикризового менеджменту включає прогнозування кризи, профілактику кризи та у разі потреби вивід підприємства з кризи.

“Менеджмент антикризовий — менеджмент, який застосовується за кризового стану фінансів підприємства. Він вимагає від менеджерів здійснення нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася. Криза на підприємстві характеризується тяжким фінансовим станом — незадовільним значенням низки фінансових показників.”

Менеджмент в умовах кризової ситуації на вітчизняних підприємствах вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Менеджмент в умовах кризової ситуації має певні особливості, а саме: специфічність мети здійснення управлінського інструментарію; ресурсні та часові обмеження; орієнтацію на розв’язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів; орієнтацію та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави); інноваційний характер [9].

Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір організації, наявні ресурси й можливості, реальне становище та рівень загрози. Фахівці вважають, що “антикризова політика – це складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим економічним ускладненням у діяльності підприємства і забезпечує стабільне господарювання” [10].

Якісне управління кризовими ситуаціями дає велику гарантію в операційній діяльності та адміністративних функціях окремих секторів команди вищого керівництва і, зрештою, адміністрації організації. Відповідно, ми можемо визначити всі потенційні переваги такого управління і вони відображаються в наступному: підтримка стратегічного та бізнес-планування;

підтримка ефективного використання ресурсів; сприяння постійному вдосконаленню; зменшення потрясінь і небажаних сюрпризів; швидке використання нових функцій; покращення комунікації між керівництвом та іншими частинами організації; заохочення інвесторів; допомогти зосередитися на програмах внутрішнього аудиту тощо.

Причин кризових ситуацій та стратегій відновлення описується науковцями чимало. Існує багато факторів, які можуть привести підприємство до кризової ситуації. Правильне визначення цих факторів, або причин, має велике значення для вибору правильних стратегій виходу з кризового стану та відновлення компанії. З такою метою було проведено дослідження в Боснії і Герцеговині, яке включало 50 компаній різного розміру, структури, діяльності, життєвого циклу та стадій їх кризи. Метою було представити фактори, які вирішально впливають на виникнення кризи на підприємствах Боснії і Герцеговини. Із загальної кількості 30% опитаних компаній (15) визначили фінансову політику компанії як ключовий фактор причин кризи (пропуски в управлінському обліку, неправильне уявлення про законодавчу базу тощо), а 24% компаній (12) сказав, що високі витрати бізнесу найбільше спричинили кризу (погане управління витратами, неправильне тлумачення причин витрат тощо). Стільки ж компаній визначили причиною кризи великі проекти, тобто низьку потужність і досвід для участі у великих проектах, а також конкурентні недоліки. Останнім у рейтингу виявлених факторів кризи, згідно з позиціями опитаних компаній, є неналежний фінансовий контроль (10%) та погане управління (8%), що включає невиконання командної роботи, традиційний підхід, відсутність використання сучасних методів, неадекватна адаптація до сучасних умов ринку тощо.

Організаційна криза - подія, сприйнята керівниками та зацікавленими сторонами, як високоосязні, несподівані та потенційно руйнівні, можуть загрожувати цілям організації та мають глибокі наслідки для своїх відносин із зацікавленими сторонами. Наприклад, розлив нафти компанія BP Gulf постраждала від своїх фінансових показників та репутації, і вона перевизначила

свої відносини з клієнтами, працівниками, місцевими громадами та урядами. Аналогічним чином, споживчі дані про ціль викликали фінансову та репутаційну шкоду компанії, а криза, що посилюється великомасштабними змінами в тому, що електронні записи зараз обробляються та зберігаються. Таким чином організаційні дослідження з різних дисциплін приділяють значну увагу кризам та кризовому управлінні, працюючи над розумінням, як і чому виникають кризи та кризові ситуації [15] і як організації можуть управляти ними, щоб зменшити шкоду [16]. Організаційне дослідження також розглянуло низку важливих кризових результатів, включаючи сприйняття зацікавлених сторін щодо організаційної репутації, довіри та легітимності. Організаційне навчання та адаптація та фінансові показники та виживання [17].

Організаційна криза — подія, яку менеджери та зацікавлені сторони сприймають як дуже помітну, несподівану та потенційно руйнівну — може загрожувати цілям організації та мати глибокі наслідки для її відносин із зацікавленими сторонами. Наприклад, розлив нафти BP у Перській затоці завдав шкоди її фінансовим показникам та репутації, а також змінив її відносини з клієнтами, співробітниками, місцевими громадами та урядами. Аналогічно, порушення споживчих даних Target завдало компанії фінансової та репутаційної шкоди, а криза спричинила масштабні зміни у тому, як зараз обробляються та зберігаються електронні записи. Через ці наслідки організаційні дослідження з різних дисциплін приділяють значну увагу кризам і кризовому управлінню, намагаючись зрозуміти, як і чому виникають кризи [18]

Нещодавні дослідження підтверджують, що підприємці та науковці лише на поверхні розуміння кризового управління і є можливості до подальшого розвитку теоретичних та практичних механізмів кризового менеджменту.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки кризового стану підприємства

Сучасний менеджмент має значний теоретико-методологічний апарат антикризового управління підприємствами, який дозволяє діагностувати ознаки

та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та реалізувати програми подолання кризи, забезпечити стійке зростання. Сучасні підприємства переважно використовують стратегії орієнтації на власні можливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, мінімізації витрат та стабілізації проблемних ситуацій.

Діяльність підприємств в умовах несприятливого ринкового середовища призвела до банкрутства окремих підприємств або їхньої тимчасової неплатоспроможності. Згідно даних Державної служби статистики України, за січень - березень 2021р. фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств становив 166,0 млрд. грн прибутку, а за січень–березень 2020р. – 4,9 млрд. грн збитку. Прибуток становив 218,6 млрд. грн, або 109,4% порівняно із січнем - березнем 2020р., збитків допущено на суму 52,6 млрд. грн або 25,7%. Частка збиткових підприємств за січень - березень 2021р. становила 27,8% , а за січень - березень 2020р. – 40,8% [42].

Вищезазначене свідчить про необхідність та важливість постійної роботи з антикризового управління. Основні причини проблем промислових підприємств в Україні – це консервативні методи господарювання і погляди, фінансово-економічні й соціальні проблеми, висока вартість позикових коштів, пандемія COVID 19, війна.

Існує кілька варіативних методологічних підходів до управління підприємствами, залежно від наявності явних або прихованих кризових тенденцій у їх функціонуванні та розвитку, а саме: підтримка стабільності підприємства; запобігання кризам або уповільнення кризових процесів; очікування зрілості кризи та подальшого виходу з неї; усунення кризових наслідків або використання наслідків в інтересах подальшого розвитку підприємства. Зазначені методологічні підходи можна вважати альтернативними, такими що пов'язані з регулюванням розвитку підприємства в рамках кризової ситуації. Проте підхід запобігання кризам або уповільнення кризових процесів можемо розглядати як профілактику [1].

Василенко В.О. в процесі удосконалення методичного інструментарію оцінювання масштабів кризових наслідків, розрізняє три етапи аналітики кризового явища:

- поточний аналіз, який супроводжує активний період розвитку кризи і ставить за мету ідентифікацію її масштабів і ступінь загрози її наслідків;
- прогностичний аналіз, який проводиться до початку процесу виникнення кризи і вирішує завдання прогнозування характеру, термінової ознаки, чинників-каталізаторів кризи;
- ретроспективний аналіз, який здійснюється після розгортання кризи і ставить за мету набуття накопичення досвіду антикризового управління на перспективний період [1].

Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на обов'язкові (державні) та рекомендаційні (наукові) [11].

- Обов'язкові методики: “Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій” [12]; “Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства доведення до банкрутства”

- Рекомендаційні методики діагностики кризового стану підприємства і загрози банкрутства розроблюються для практичного використання на вибір і у разі потреби фінансовими аналітиками, менеджерами, спеціалістами з антикризового управління.

На думку дослідників, основні методи менеджменту в умовах кризової ситуації на підприємстві наступні [6]:

- моніторинг, тобто, дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства;
- диверсифікація, тобто, розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку;

- санація зовнішня та внутрішня, а саме, сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- реструктуризація, тобто, здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва;
- контролінг, тобто, певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.

Існування такої значної кількості методів пов'язано з наявністю декількох підходів до антикризового управління, а саме: активний, реактивний та плановий.

Активний підхід використовують відносно невеликі фірми, що швидко розвиваються. Вони досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та швидко вживають заходів для подолання причин та наслідків кризи.

Реактивний підхід використовується великими підприємствами, які зазвичай довго не визнають сигналів про формування кризових явищ, не гнучко реагують на їх прояви, починають вживати антикризових заходів з значним запізненням, коли криза набуває значного масштабу.

Прогнозний підхід використовується компаніями, що активно розвиваються та мають сучасні системи управління. Цей підхід полягає у постійному аналізі характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища та прогнозуванні можливості виникнення кризових явищ.

Систематизація наукових поглядів, концепцій і методик оцінки масштабів кризи і діагностики можливостей антикризового потенціалу підприємства щодо нейтралізації деструктивних наслідків кризи дозволили виділити сукупність наступних методичних підходів у теорії і практиці сучасного антикризового управління:

- інтегрований методичний підхід, який ґрунтується на оцінюванні комплексній оцінці груп показників діяльності господарюючого суб'єкта;
- фрагментарний підхід, який передбачає діагностику однієї складової фінансово-господарської діяльності;
- рейтинговий підхід;
- концепція визначення інтегральних динамічних індексів.

До основних причин виникнення кризи науковці [12] відносять:

- неправильне сприйняття дійсності керівництвом та створення ілюзії досконалості компанії;
- ігнорування надходження інформації про зміни зовнішнього середовища;
- поведінка керівників підприємства: вважати себе і компанію всемогутніми та недооцінювати міру серйозності перешкод; повністю ототожнювати себе з компанією; звільняти всіх, хто не проявляє 100% згоди з позицією керівника; бути невтомним пропагандистом та іміджмейкером своєї компанії; дотримуватися застарілих підходів, що колись забезпечили успіх.

Найбільш поширеним методичним підходом до діагностики стану та загрози банкрутства є коефіцієнтний підхід, який передбачає використання певного переліку спеціальних фінансових коефіцієнтів-індикаторів стану підприємства – відносних показників, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності підприємств, інформація про які відображується у фінансовій та інших видах звітності [3, с. 268].

Існують основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна, маркетингова та кадрова політики підприємства.

Антикризовим інструментом може стати диверсифікація виробничої діяльності, тобто перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення .

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації.

Висновки до розділу 1.

Незважаючи на те, що слово «криза» (грец. Krisis) стало одним із найуживаніших термінів у сучасних економічних відносинах, частота такого застосування досі не привела до чіткого розуміння його концептуального змісту, що передбачає різне тлумачення поняття «криза». У вузькому сенсі цього слова можна сказати, що криза є специфічною умовою розвитку одного явища, тобто обороту речей по відношенню до «колишнього потоку». Найбільш повне визначення кризи компанії дав Ульріх Крістек. Він вважає, що кризу можна розглядати як процеси, які є незапланованими і небажаними, обмеженими в часі і на які можна умовно вплинути, результат яких неоднозначний і може означати руйнування або реституцію (і метаморфозу).

Вибір правильної стратегії та методів управління кризовими ситуаціями та їх своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити їй майбутнє функціонування і процвітання. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою роботою як цілого підприємства, так і його структурних підрозділів. Кожне підприємство у свої діяльності переживає кризові ситуації, але кожне по різному.

За допомогою аналізу наукових досліджень було з'ясовано основні теоретико-методологічні засади менеджменту в умовах кризової ситуації. Визначено, що антикризовий менеджмент – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку плану виходу з неї, підбір превентивних заходів для недопущення кризових явищ у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

АТ "Дарницький завод ЗБК" зареєстровано в реєстрі юридичних осіб 18.03.1996 р. Основними видами діяльності товариства є:

- виготовлення виробів із бетону для будівництва КВЕД 23.61;
- виробництво бетонних розчинів готових для використання КВЕД 23:63 [39, 37].

Підприємство виготовляє залізобетонні конструкції для споруд каркасного типу соціально-громадського призначення, а також продукцію загально будівельного значення – товарні бетони та розчинні суміші, дорожні плити, плити перекриття, фігурні елементи мостіння, бордюри. Товариство засноване задля задоволення потреб в його послугах та на базі отриманого прибутку реалізації інтересів учасників акціонерного товариства. Результати діяльності АТ "Дарницький завод ЗБК" за 2019-2020 роки подано в Табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Результати діяльності АТ "Дарницький завод ЗБК" за 2019-2020 роки

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості	Одниця виміру	Код продукції	Обсяг виробленої продукції 2019	Обсяг виробленої продукції 2020	%
Елементи конструкції збірні для будівництва з цементу, бетону, штучного каменю	Тис. т	23.61.12.	243247,6	244388,6	+4,7
Блоки та цегла з цементу, бетону, штучного каменю	Тис. т	23.61.11	4172,9	2851,7	-31,7
Розчини бетонні, готові для використання	Тис. т	23.63.10	211035,9	186300,7	-11,7
Суміші будівельні сухі	Тис. т	23.64.10	19737,1	12766,1	-35,3

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

У товаристві постійно проводиться контроль якості готової продукції. Продукція відповідає нормам ДСТУ, що засвідчується у паспорті якості на продукцію. З кожним роком підприємство намагається збільшувати об'єми виробництва та послуг, а також здійснює фінансування в нове обладнання та техніку [38].

Товариство проводить свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України, статуту товариства та установчого договору, має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Статутний капітал товариства формується відповідно до вимог чинного законодавства та може збільшуватися шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості у порядку, встановленому чинним законодавством або зменшуватися в порядку встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Товариство наділене власними основними і оборотними засобами, має самостаній баланс, поточні та інші рахунки в банках, здійснює свою діяльність на принципах повного господарського розрахунку та самоокупності.

Джерелами формування майна товариства є: майно передане засновниками товариства у власність товариства; грошові та майнові внески акціонерів; доходи, одержані від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, а також інших видів господарської діяльності; майно та майнові права придбані товариством; надходження від продажу майна, що належить товариству; інші джерела не заборонені чинним законодавством.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном, на яке може бути накладено стягнення відповідно до чинного законодавства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. Акціонери не відповідають за

зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належним їх акцій [19].

Основною діяльністю АТ "Дарницький завод ЗБК" є: найбільш повне та якісне задоволення потреб українських та іноземних підприємств, організацій та громадян у продукції, що виробляє підприємство, відповідно до статутної діяльності; ефективне використання управлінського та комерційного досвіду; ефективне використання виробничо-фінансового потенціалу.

АТ "Дарницький завод ЗБК" має право: здійснювати і на Україні, і за кордоном різного роду угод і юридичних актів, в межах своєї компетенції, в тому числі купівлі-продажу, обміну, оренди, застави нерухомості та інші;

Підприємство надає і набуває права на володіння і використання технологій, "ноу-хау" й іншої технічної інформації;

АТ "Дарницький завод ЗБК" може добровільно вступати в об'єднання з іншими підприємствами та організаціями в Україні та за її межами, бути засновником та/або учасником асоціацій, акціонерних та інших товариств на території України та за кордоном. Підприємство може створювати дочірні філії в Україні та за її межами, приймати участь у міжнародних ярмарках, конгресах, симпозіумах, виставках та аукціонах.

На підприємстві забезпечуються оплата праці, соціальні та юридичні гарантії, передбачені чинним законодавством. Кількість працюючих за договором працівників на підприємстві не може перевищувати число визначеного чинним законодавством.

Результати діяльності підприємства відображаються в Балансі підприємства Форма 1 та в звіті про фінансові результати Форма 2. Результати фінансового аналізу підприємства наведені в наступних таблицях Відповідно до бухгалтерського звіту про фінансовий стан підприємства та його активи складаються з наступних елементів.

Таблиця 2.2

**Фінансовий аналіз АТ "Дарницький завод ЗБК" за
2019-2020 роки**

№	Стаття	Станом на 31.12.2019		Станом на 31.12.2020	
		Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %
1.	Необоротні активи	80644	33,2	97327	55,5
1.1	основні засоби	79518	32,8	95101	54,2
1.2	нематеріальні активи	127	0,1	123	0,1
1.3	довгострокова дебіторська заборгованість	761	0,3	927	0,5
1.4	відстрочені податкові активи	238	0,1	1176	0,7
2.	Оборотні активи	162116	66,8	78054	44,5
2.1	запаси	41285	17,0	33976	19,4
2.2	дебіторська заборгованість	109695	45,2	36731	20,9
2.3	гроші та їх еквіваленти	9410	3,9	1877	1,1
2.4	інші	1726	0,7	5470	3,1
	Баланс	242760	100,0	175381	100,0

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Таблиця 2.3

**Структура пасивів АТ "Дарницький завод ЗБК" за
2019-2020 роки**

№	Стаття	Станом на 31.12.2019		Станом на 31.12.2020	
		Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %
1.	Власний капітал	41877	17,3	25500	14,5
1.1	зарєєстрований статутний капітал	21704	8,9	21704	12,4
1.2	додатковий капітал	0	0	0	0
1.3	резервний капітал	2294	0,9	2294	1,3
1.4	нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	17879	7,4	1502	0,9
2.	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	60000	24,7	60000	34,2
3.	Поточні зобов'язання та забезпечення	140883	58,0	89881	51,2
3.1	кредиторська заборгованість	133676	55,1	81188	46,3
3.2	поточні забезпечення	3354	1,4	3194	1,8
3.3	Інші поточні зобов'язання	3853	1,6	5499	3,1
	Баланс	242760	100,0	175381	100,0

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Таблиця 2.4

**Аналіз ліквідності балансу АТ "Дарницький завод ЗБК" за
2019-2020 роки**

Активи балансу по ліквідності	Станом на 2019; тис. грн	Станом на 2020; тис. грн	Пасиви балансу по ліквідності	Станом на 2019; тис. грн	Станом на 2020; тис. грн	Різниця актив - пасив 2019	Різниця актив - пасив 2020
Швидколіквідні активи	119105	38608	Короткострокові зобов'язання	140883	89881	-21778	-51273
Повільноліквідні активи	43011	39446	Довгострокові пасиви	60000	60000	-16989	-20554
Важколіквідні активи	80644	97327	Постійні пасиви	41877	25500	38767	71827

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти ліквідності АТ "Дарницький завод ЗБК" протягом
2019-2020 років**

Показники	Станом на 2019	Станом на 2020	Абсолютне відхилення 2020-2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	-0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	0,87	-0,28

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Розробка і реалізація своєчасного і комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства важливі для прийняття оперативних рішень по локалізації кризових явищ і подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства. Одним з основних інструментів антикризового управління промисловим підприємством і його фінансово-економічною стабільністю є аналіз стану капіталу підприємства та джерел його формування, ефективність і можливість використання в період прояву кризових ситуацій.

Проаналізувавши наведені в таблицях дані, можемо стверджувати, що на 2021 р. ліквідація чи припинення діяльності підприємства не загрожувала,

негативних зрушень, що могли б зупинити підприємство не виявлено. Підприємство працювало в штатному режимі згідно встановлених планів[19].

Середньооблікова чисельність штатних працівників на 31.12.2020 р. становила 438 чол., з них жінок 89 [34]. Для мотивації роботи працівників, розроблені спеціальні програми доплат до заробітної плати. У кожного потенийного працівника рівні можливості при відборі у конкурсі на будь-яку вакантну посаду.

2.2. Організаційна структура підприємства

Організаційна структура підприємства базується на чітких взаємозв'язках з окремими підрозділами організації, розподілі прав та відповідальності, її структура та правління змінюються, удосконалюються.

Директор товариства				
<i>Інспектор по кадрах</i>	<i>Головний економіст</i>	<i>Комерційний директор</i>	<i>Головний інженер</i>	<i>Завідуючий складом</i>
відділ кадрів	бухгалтерія	агенти з продажу продукції	технічний відділ	комірник
відділ навчання і розвитку	планово-економічний відділ		головний механік	
відділ стимулювання працівників	фінансовий відділ		відділ технічного контролю	
	відділ організації виробництва і управління		відділ охорони праці і техніки безпеки,	
	юридичний відділ		головний енергетик	
	відділ організації праці і заробітної плати			

Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства АТ "Дарницький завод ЗБК"

Джерело: сформовано автором за даними [19]

Органами управління АТ "Дарницький завод ЗБК" є:

- Загальні збори акціонерів (вищий орган товариства, який може вирішувати будь-які питання діяльності товариства);
- Директор товариства.

Директор є одноосібним виконавчим органом товариства, здійснює управління поточною діяльністю товариства та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленим Статутом, рішеннями Загальних зборів. Директор підзвітний Загальним зборам та організовує виконання їх рішень. До повноважень Директора належить керівництво поточною фінансово-господарською діяльністю товариства, вирішення оперативних питань діяльності товариства, прийняття рішень та видання наказів з оперативних питань діяльності товариства [19].

Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, вирішує самостійно всі питання діяльності фірми, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства.

У підпорядкуванні директора знаходяться інспектор по кадрах (відділ кадрів, відділ навчання і розвитку, відділ стимулювання працівників); головний економіст (бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ організації праці і заробітної плати, відділ організації виробництва і управління, юридичний відділ, фінансовий відділ); комерційний відділ (агенти по продажу продукції); головний інженер (відділ охорони праці і техніки безпеки, технічний відділ, головний механік, головний енергетик, відділ технічного контролю); завідувачий складом (комірник) [19].

Інспектор по кадрах виконує роботу із забезпечення підприємства кадрами, робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня й профілю отриманої ними підготовки і ділових якостей. Приймає працівників із питань наймання, звільнення, контролює розміщення й правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців відповідно до отриманого в навчальному закладі професії й спеціальності. Здійснює оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів.

Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Начальник відділу кадрів виконує свої службові обов'язки відповідно до посадової інструкції.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу [30]. Найважливіші завдання, які вирішує кадрова служба, це: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відношень керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; фахова і соціально-психологічна адаптація робітників; управління трудовою мотивацією; психофізіологія, ергономіка і естетика праці.

Головний економіст - заступник директора з економічних питань, керує роботою по плануванню і економічному стимулюванню на підприємстві, підвищенню продуктивності праці, виявленню і використанню виробничих резервів поліпшенню організації виробництва, праці і заробітної платні. Він здійснює організацію й удосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності й рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її

собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найкращих результатів при найменших витратах ресурсів. Проводить роботу по удосконалюванню планування економічних показників діяльності підприємства, досягненню високого рівня їхньої обґрунтованості [31].

Планово-економічний відділ розробляє річні, квартальні плани підприємства і окремих цехів, контролює їх виконання, визначає способи усунення недоліків, розробляє нормативи для фондів економічного стимулювання, веде оперативний статистичний облік, аналіз показників роботи, розробляє проекти, пропонує ціни на нову продукцію.

Бухгалтерія здійснює облік засобів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства і ін. [19].

Фінансовий відділ - проводить фінансові розрахунки із замовниками і постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів. У завдання цього відділу входить також отримання кредитів в банку, своєчасне повернення позик, взаємовідношення з державним бюджетом.

Економічна служба проводить наліз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості і підвищенню рентабельності підприємства, поліпшенню використання виробничих фондів, використанню резервів на підприємстві, здійснює методичне керівництво питаннями наукової організації праці, бере участь в розробці техніко-економічних нормативів і показників по економічному стимулюванню [19].

Відділ організації праці і заробітної плати розробляє штатний розклад, складає річні, квартальні, і місячні плани по праці і заробітній платні і здійснює контроль за їх виконанням, розробляє заходи щодо підвищення продуктивності праці, впровадження прогресивних систем заробітної платні, розробляє технічно обґрунтовані норми вироблення і проводить їх аналіз.

Юридичний відділ здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Комерційний відділ складається з агентів по продажу послуг. Агенти комерційного відділу відповідають за якісне складання замовлень на послуги та виконання плану на надання послуг [19].

Головний інженер керує роботою технічних служб підприємства, несе відповідальність за виконання плану, випуск високоякісної продукції, використання новітньої техніки і технології. У підпорядкуванні головного інженера знаходяться відділи: технічний, головного механіка, головного енергетика, технічного контролю, техніки безпеки.

У завдання технічного відділу входять питання вдосконалення продукції, що випускається, розробки нових видів продукції, впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень.

Завідуючий складом керує матеріально-технічним постачанням і збутом продукції, роботою житлового комунального господарства і ін.

На АТ "Дарницький завод ЗБК" середньооблікова чисельність штатних працівників на 31.12.2020 р. становить 438 чол., з них жінок 89 [34]. Для мотивації роботи працівників, розроблені спеціальні програми доплат до заробітної плати, у кожного потенційного працівника рівні можливості при відборі у конкурсі на будь-яку вакантну посаду.

Працівники забезпечені засобами індивідуального захисту та спецодягом. Проводяться періодичні та попередні медогляди працівників зайнятих в шкідливих та важких умовах праці. Інструктажі працівники проходять на робочих місцях, керівний склад та керівники підрозділів проходять навчання з питань охорони праці в спеціалізованих навчальних закладах за рахунок підприємства.

2.3. Управління ризиками на підприємстві в умовах кризової ситуації

АТ "Дарницький завод ЗБК" провадить свою діяльність в Україні. Протягом останніх 2019-2020 років економічна ситуація в Україні мала ознаки нестабільності, внаслідок чого, здійснення діяльності в країні може бути пов'язане з ризиками, що є нетиповими для країн з ринковою економікою. На тлі сучасних подій українська економіка продемонструвала подальшу переорієнтацію на ринок Європейського Союзу.

Управління бізнес-ризиками на підприємстві розглядаються як структурований процес, який об'єднує бізнес-стратегію, людей, технології та знання. Такий спосіб мислення щодо функції управління ризиками є комплексним, орієнтованим на майбутнє та зосередженим на процесах, з акцентом на управлінні всіма бізнес-ризиками, а не лише індивідуальними (наприклад, валютним або процентним ризиком). Цей новий підхід до управління ризиками, званий інтегрованим управлінням ризиками та можливими кризовими ситуаціями, передбачає ідентифікацію та оцінку загального ризику, який прямо чи опосередковано впливає на вартість компанії та впровадження стратегії управління ризиками, яка доповнює бізнес-стратегію.

Інтегрований ризик-менеджмент пов'язує управління ризиками зі створенням цінності, а ризик виражається з точки зору впливу на корпоративні цілі, підкреслюючи взаємозв'язок між показниками ризику та показниками ефективності всього бізнесу. Також враховуються всі зацікавлені сторони: акціонери, кредитори, менеджери, співробітники, клієнти та ширша спільнота, в якій працює компанія.

Цілісний підхід до комплексного управління ризиками визначається основним принципом – відповідальністю всіх співробітників, від яких очікується розуміння та управління ризиками в межах своєї сфери відповідальності. Управління ризиками як безперервний процес ідентифікації

та кількісної оцінки ризиків інтегровано в найважливіші бізнес-процеси, такі як стратегічне управління, стратегічне планування, операційне управління, а також рішення щодо фінансування та інвестицій, щоб забезпечити послідовну оцінку ризику під час прийняття бізнес-рішень.

На підприємстві АТ "Дарницький завод ЗБК" вважається, що такий підхід до управління ризиками є виправданим – він не розглядається як самостійна або менш важлива бізнес-функція, а вже інтегрований в інші стратегічні функції компанії. Пошук балансу та можливих ділових можливостей для досягнення більших прибутків як основної мети інтегрованого управління ризиками не може означати повне усунення ризику як можливої мети. Ефективність управління ризиками передбачає вжиття заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу, який ризик може мати на очікувані прибутки та грошові потоки компанії, одночасно використовуючи позитивні ринкові можливості.

Підприємство використовує картування ризиків при впровадженні інтегрованого управління ризиками в бізнес-процесі. Процес складання карт ризиків значною мірою допомагає менеджерам не тільки у відповіді на питання, яким ризику піддається діяльність компанії, а й у прийнятті рішень про те, чи слід керувати цими ризиками на рівні підприємства і яку комбінацію інструментів застосувати для досягнення результатів.

Починаючи з квітня 2019 року Національний банк України розпочав лібералізацію своєї монетарної політики та вперше за останні роки суттєво знизив свою облікову ставку (з 18% на 15.03.2019 р. до 6% на 12.06.2020 р. та на кінець 2020 р.). 12.06.2020 р. міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service підвищило довгостроковий суверенний кредитний рейтинг України в національній та іноземній валютах до рівня В3 з С1 та змінило позитивний прогноз на стабільний. 11.09.2020 року міжнародне агентство Standard & Poor's підтвердило довгостроковий та короткостроковий суверенний кредитний рейтинг України в іноземній та національній валютах

на рівні "B/B", прогноз стабільний. Також, Standard & Poor's підтвердило рейтинг України за національною шкалою на рівні "uaA" [36].

Разом з тим, ще у другому півріччі 2019 року в економіці України намітилися тенденції, які продовжилися у 2020 році, а саме: незначний спад у промисловій галузі, впровадження реформ та нових законодавчих ініціатив внаслідок зміни політичної влади в країні. Все це впливає на ділову активність та несе певні ризики, нехарактерні для ринків зі сталою економікою, зумовлює несприятливий інвестиційний клімат та певний економічний спад. Рівень інфляції в Україні за 2020 рік склав 5% (2019: 4,1%), а національна валюта значно послабила (на 19.37%) свої позиції (курс гривні по відношенню до долара на 31.12.2019 р. – 23,6862 грн/долар США; на 31.12.2020 р. – 28,2746 грн/долар США). У червні 2020 року Міжнародний валютний фонд (МВФ) затвердив 18-місячну програму у розмірі, еквівалентному 5 мільярдам доларів США, спрямовану на забезпечення платіжного балансу та підтримку бюджету, щоб допомогти владі вирішити наслідки викликів, спричинених пандемією COVID-19 [40]. Затвердження угоди дозволило негайно виплатити суму, еквівалентну 2,1 мільярда доларів США. На початку 2020 р. негативний вплив коронавірусу набрав обертів. Поширення COVID-19 обумовило мінливість, невизначеність та економічний спад в Україні та світі протягом всього 2020 р. [34].

Компанія вжила ряд запобіжних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків для своїх працівників, бізнесу та громад, а саме, організувала віддалені робочі місця та надала персональні засоби захисту своїм працівникам. Компанія відчула вплив COVID-19 на знецінення активів, діяльність, що приносить доходи від реалізації, здатність товариства генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення зобов'язань, та можливість продовжувати свою діяльність. [34].

АТ “Дарницький завод ЗБК” запровадило оплату шляхом перерахування грошових коштів на поточний рахунок контрагента протягом 30 календарних днів з дати постачання матеріалів, або оформлення сторонами акту здачі-

прийняття робіт. Карантинні заходи мали вплив на частину активів до якої відносяться товари, матеріали та сировина. Швидкість перетворення грошових коштів зменшується в зв'язку з тим, що багато підприємств працюють в стані значної економії ресурсів. В наслідок зниження доходу від реалізації товарів та послуг зменшився податок на прибуток та податкові зобов'язання з ПДВ. В період карантинних обмежень знизилося виробництво продукції, зменшилося ФОП та нарахування. У товаристві постійно проводиться контроль якості готової продукції. З кожним роком підприємство намагається збільшувати об'єми виробництва та послуг, а також здійснює фінансування в нове обладнання та техніку [35].

Основними ризиками, які є притаманними фінансовим інструментам підприємства є кредитний ризик та ризик ліквідності. Політика товариства з управління ризиками сконцентрована на непередбачуваності фінансових ринків і націлена на мінімізацію потенційних негативних наслідків.

Кредитний ризик - ризик того, що контрагент не зможе погасити суму заборгованості в повному обсязі при настанні строку погашення. Фінансовим активом, який потенційно наражає підприємство на кредитний ризик - є торгова дебіторська заборгованість. Максимальний рівень кредитного ризику товариства, в цілому, відображається в балансовій вартості фінансових активів, яка наведена в звіті про фінансовий стан. Політика компанії із управління кредитним ризиком спрямована на те, щоб здійснювати господарські операції з контрагентами, які мають позитивну репутацію та кредитну історію. Окрім того, постійно здійснюється моніторинг дебіторської заборгованості з метою виявлення та своєчасного реагування на погіршення ліквідності контрагентів підприємства [36].

Ризик ліквідності – це ризик того, що компанія може зіткнутися з труднощами при погашенні своїх фінансових зобов'язань. Причиною зростання рівня ризику ліквідності може стати суттєва невідповідність між термінами надходження грошових коштів від фінансових активів та термінами погашення фінансових зобов'язань. Завданням керівництва

товариства є підтримка балансу між безперервним фінансуванням, достатньою кількістю готівки та інших високоліквідних активів і підтриманням відповідного рівня кредитних зобов'язань перед постачальниками та банками [34].

Таблиця 2.6

Фінансові зобов'язання АТ "Дарницький завод ЗБК"

2019 р.	До 6 міс.; тис. грн	6-12 міс.; тис. грн	1-5 років; тис. грн	Понад 5р.; тис. грн	Разом; тис. грн	Порівняння показників 2020 р із 2019 р
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	67106				67106	
Інші довгострокові зобов'язан.	4 500	4 500	45 000	79 125	133 125	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	199				199	
РАЗОМ	71 805	4 500	45 000	79 125	20 430	
2020 р.						
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	114 910				114 910	-41.60%
Інші довгострокові зобов'язан.	6 900	6 900	69 000	103 125	185 925	28.40%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3 669				3 669	94.58%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	901				901	
Заборгованість із внутрішніх розрахунків	68				68	
РАЗОМ	126 448	6 900	69 000	103 125	30 473	32.96%

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Компанія аналізує свої фінансові активи та зобов'язання за строками погашення та планує свою ліквідність в залежності від очікуваного терміну виконання зобов'язань за відповідними фінансовими інструментами [34].

В процесі управління капіталом компанія розглядає позиковий капітал та статутний капітал як основні джерела формування капіталу. Завданнями

керівництва при управлінні капіталом є забезпечення спроможності підприємства продовжувати функціонувати з метою отримання прибутків, для забезпечення фінансування своїх операційних потреб, капіталовкладень та стратегії розвитку компанії. Політика товариства з управління капіталом спрямована на забезпечення та підтримку оптимальної структури капіталу, зменшення сукупних витрат на залучення капіталу і забезпечення гнучкості доступу компанії до ринків капіталу. Управлінський персонал підприємства постійно контролює структуру капіталу та може коригувати політику та цілі управління капіталом з урахуванням змін [34].

Основними ризиками в роботі АТ "Дарницький завод ЗБК" є: скорочення попиту на продукцію внаслідок зменшення будівництва; збільшення ціни на матеріали; зміна умов контрактів; кредитний ризик, ризик ліквідності; порушення ланцюгів постачання, звуження каналів збуту, порушення термінів розрахунків за продукцію; кадровий потенціал.

Для забезпечення системного підходу до управління ризиками пропонується комплекс документів, а саме:

- політика управління ризиками;
- корпоративний стандарт управління ризиками;
- методології управління ризиками (регламенти, формати звітів);
- реєстр ризиків;
- посадові інструкції, що включають функції з управління ризиками;
- карта ризиків.

На підприємстві функцію внутрішнього контролю та управління ризиками здійснює менеджмент, який приймає рішення щодо мінімізації ризиків спираючись на власні знання та досвід із застосуванням наявних ресурсів. Для зменшення ризиків і захисту своєї діяльності на підприємстві щорічно проводиться аудиторська перевірка, та моніторинг діяльності.

Таблиця 2.7

**Перелік ідентифікованих ризиків та заходи з їх управління на
АТ "Дарницький завод ЗБК"**

Категорія ризиків	Ризики	Наслідки	Рівень ризику	Пропозиції щодо заходів управління ризиками
Ринковий	- скорочення попиту на продукцію; - порушення ланцюгів постачання; -звуження каналів збуту,	Загроза зриву виробництва	високий	- проведення повторного аналізу клієнтів компанії та постачальників; - пошук нових ринків збуту; - налагодження нової логістики;
Фінансово-економічний	- зміна умов контрактів; - порушення термінів розрахунків за продукцію;	Загроза зриву виробництва	середній	запровадження оплати шляхом перерахування грошових коштів на поточний рахунок контрагента протягом 30 календарних днів з дати постачання матеріалів, або оформлення сторонами акту здачі-прийняття робіт.
Науково-технічний	Відсутність нових технік та технологій	Загроза зриву виробництва	середній	- співпраця з науковими та експертними організаціями в сфері оцінки якості сировини; - інспектування діючої системи контролю виробництва; - впровадження нової продукції, технологій або удосконалення фізичних властивостей продуктів силами власних підрозділів з залученням ТОВ «Інноваційно - технологічний центр Ковальська»
Кадровий	не ефективний підбір кадрів	Загроза зриву виробництва	середній	- розробка для робітників основних цехів відрядних розцінок для забезпечення грошової винагороди від обсягів виробленої продукції; - співпраця з КНУБіА, з закладами професійної освіти щодо надання можливості вдосконалення теоретичних знань студентів та в подальшому надання можливості працевлаштування на приємстві; - вдосконалення механізмів унеможливлення хабарницьких дій збоку персоналу, а саме прозорі тендерні процедури ,

Джерело: сформовано автором за даними [34, 35]

Висновки до розділу 2.

АТ "Дарницький завод ЗБК" здійснює свою діяльність у сфері, що є допоміжною до будівельної галузі. Основними напрямками діяльності товариства є виробництво збірних бетонних та залізобетонних виробів, бетонних розчинів, а також оптова торгівля будівельними матеріалами і надання послуг вантажного автомобільного транспорту. Характер операцій компанії є таким, що забезпечує і відображає діяльність підприємства по виробництву збірних бетонних та залізобетонних виробів, по здійсненню оптової торгівлі будівельними матеріалами, а також відображає залучення грошових коштів від сторонніх юридичних осіб шляхом випуску облігацій. Середньооблікова чисельність персоналу компанії за звітний 2020 рік складала 438 людини .

На підставі проведеного аналізу досліджуваного підприємства можемо стверджувати, що на 2021 р. ліквідація чи припинення діяльності підприємства не загрожувала, негативних зрушень, що могли б зупинити підприємство не виявлено. Підприємство працювало в штатному режимі згідно встановлених планів.

У якості заходів задля зменшення ризиків і захисту своєї діяльності підприємством планується: підвищення рівня продуктивності праці, переобладнання використовуючи у виробництві нових засобів, реструктуризація непрофільних активів підприємства, ведеться політика щодо пошуку більш дешевих постачальників, відновлення замовлень і виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

3.1. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень за умов кризової ситуації

По суті, кризова ситуація являє собою ситуацію, в якій ми повинні прийняти рішення. У економіці бізнесу криза означає стан, який ставить під сумнів виживання компанії, тобто під загрозою її існування. Вони загрожують подальшому існуванню постраждалих підприємств, завдаючи значної шкоди цілям, які мають значення для виживання компанії. Кризові ситуації компаній, безумовно додатково характеризуються тиском часу та тиском на прийняття рішень. Антикризове управління базується на знаннях кризових бізнес-систем у контексті сучасних політичних, економічних, торгових, безпекових та інших ризиків, а також на прийнятті індивідуальних і командних компетенцій для ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, вибору та впровадження відповідних стратегій в процесі прийняття рішень та комплексне антикризове управління ризиками у фінансовій системі [34].

До прийняття рішення про застосування відповідної моделі подолання кризової ситуації зазвичай вводиться так зване антикризове управління, яке не означає зміну існуючого менеджменту запровадження нової, але встановлення такої системи в бізнес-середовищі, що вимагає швидких і цілеспрямованих дій на всіх рівнях бізнес-системи. Антикризове управління спочатку визначає ситуацію та дає діагноз ситуації, аналізує виробничі, ринкові та фінансові характеристики підприємств, а потім вживає заходів для подолання кризи чи зміни стратегії. Оптимальна ситуація, коли керівництво прогнозує потенційні наслідки кризи і має достатньо часу та можливостей, щоб пристосуватися до неї. Існуюче керівництво часто змінюється через роль, яку воно відігравало в несвоєчасному виявленні виникнення кризової ситуації або власних помилок, допущених через недбалість чи незнання.

Навряд чи те саме керівництво зможе запропонувати вихід із такої ситуації. Сигнали про кризову ситуацію, навіть слабкі, не слід ігнорувати. Якщо відповідних дій не вжито, то відповідальність повністю лежить на керівництві. У реагуванні на кризову ситуацію найпоширенішими моделями є реорганізація бізнес-системи або зміна організаційної структури, зменшення розміру організації, різні моделі поживлення або оздоровлення операційної системи, а також часто використовується модель реструктуризації. Бізнес-система як шлях комплексного повороту і виходу з кризової ситуації [35].

Яку з моделей потрібно прийняти як відповідь на кризову ситуацію бізнесу, рекомендувати непросто. Коли система управління бізнесом викликає сумніви, можна залучити консультантів, що є звичайною практикою в країнах з розвиненою ринковою економікою і дає чудові результати. Бізнес-стратегії в ситуаціях кризового управління, які можуть застосовуватися в бізнес-системі, можуть бути стратегіями скорочення або стратегії відновлення. Бізнес-моделі антикризового управління, які може застосовувати керівництво, включають імітаційні моделі, модельні сценарії та портфельні моделі. Для подолання кризової ситуації в бізнесі необхідно застосувати моделювання кризи, щоб сформувати кризову команду та впоратися з кризовою ситуацією [35].

Важливо, щоб менеджери застосовували стратегічне планування з урахуванням потенційних кризових ситуацій, визначати проблему, працювати в команді тощо. Запити на управління інформацією в кризових ситуаціях є передумовою для прийняття рішення, що переходить від історичних даних до оцінок, прогнозів та інноваційного планування. Запити антикризового управління обробляються, узагальнюються дані з різних джерел. Важливо відзначити, що інформаційні технології, пов'язані з настанням змін, є потенціалом для зменшення наслідків кризових ситуацій, оскільки за допомогою них ми можемо швидше та легше отримати важливу для бізнесу в кризових ситуаціях інформацію. Управління бізнес-системами в

кризових ситуаціях передбачає прийняття рішень і вирішення проблем у всіх аспектах їх функціонування. Для цього керівники повинні мати доступні дані, інформацію та знання, необхідні для прийняття рішень і вирішення проблем, що виникають у кризових ситуаціях. Тому менеджери використовують кількісні методи та різні аналітичні прийоми, які адекватні проблемам прийняття рішень у кризових ситуаціях. На відміну від управління ризиками, яке включає оцінку потенційних загроз і пошук найкращих способів уникнення цих загроз, управління кризою передбачає боротьбу із загрозами до, під час і після їх виникнення. Отже, антикризове управління складається з навичок і прийомів, необхідних для ідентифікації, оцінки, розуміння та подолання складних ситуацій, особливо від моменту їх появи до моменту, коли починаються процедури відновлення [34].

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації

Сутність менеджменту в умовах кризової ситуації полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші труднощі не мають постійного характеру і вирішуються за допомогою спеціальних заходів.

Управління кризовими ситуаціями включає стратегічне управління, теорію організації та організаційну поведінку, а також громадські відносини та корпоративне спілкування.

Незалежно від структури власності та розміру компанії неминуче зіткнення зі специфічними ризиками та кризовими ситуаціями. Управління кризовими ситуаціями, навіть якщо воно виконане бездоганно, не гарантує, того що не буде великих збитків. Великі втрати можуть статися через управлінські рішення та невдачі, структурні зміни на ринках. Необхідно

приділяти значну увагу системі удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації.

Підприємству важливо знати методи антикризового управління та ризик-менеджменту. Основна гіпотеза: проведення неправильної фінансової політики є вирішальним фактором причин кризової ситуації на підприємстві.

На основі виявлених факторів, що викликають кризову ситуацію, можна визначити адекватну стратегію, яка має привести до одужання. Рекомендовані стратегії відновлення залежно від причин кризи наведені в наступній таблиці.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії відновлення залежно від причини кризової ситуації

Причини кризової ситуації	Стратегія відновлення
Погане управління	Зміни в управлінні та внутрішніх стратегіях
Неналежний фінансовий контроль	Зміна керівництва; фінансова реструктуризація та внутрішня стратегія
Високі витрати	Зміна керівництва; фінансова реструктуризація; внутрішні стратегії та зовнішні стратегії
Основні проекти	Внутрішня стратегія
Фінансова політика	Фінансова реструктуризація та внутрішня стратегія
Конкурентні недоліки	Внутрішні стратегії та зовнішні стратегії

Джерело: сформовано автором [34, 35]

Сучасні умови ведення бізнесу призводять до надзвичайно небезпечного та нестабільного бізнес-середовища, що характеризується високим ступенем ризику. Ризику неможливо повністю уникнути, але на нього можна вплинути різними способами. Правильно визначений ризик дає можливість вплинути на нього певним методом.

Кризова ситуація – це не тільки загроза, а й можливість реалізуватися, і за допомогою різноманітних інструментів для оцінки ризиків приймається рішення про те, яким ризикам компанія має піддаватися і в якій мірі. Ефективність управління кризовою ситуацією передбачає не лише

мінімізацію ризиків, яким піддається компанія шляхом формування ідеального захисту, а також стратегію, яка дозволить компанії захистити свої майбутні грошові потоки від небажаних результатів і негативних результатів, залишаючи можливість досягнення більшого заробітку за рахунок змін на ринку, які позитивно впливають на бізнес.

Кризові ситуації можуть значною мірою поставити під загрозу ринкові позиції та фінансове становище компаній на внутрішньому та міжнародному ринку. Таким чином, компанія повинна визначити допустимий ліміт ризику. З цих причин менеджери прагнуть звести до мінімуму негативні явища, які негативно впливають на виробництво та торгівлю.

Враховуючи глибину кризи на підприємстві, необхідно обрати визначальну стратегію спрямовану на досягнення головної мети - нормального функціонування. Вибір оптимального механізму антикризового управління на підприємстві пропонуємо здійснювати з урахуванням механізму поетапного виведення підприємства із стану кризи рис. 3.1.

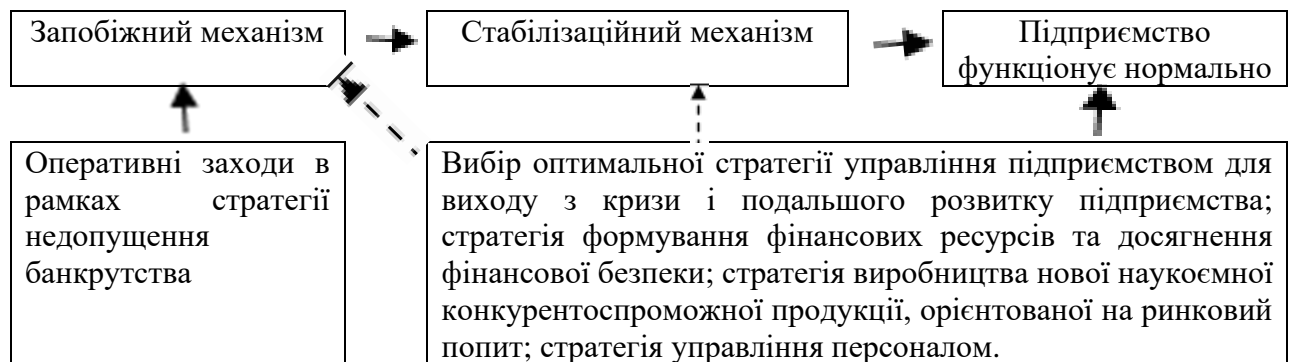


Рис. 3.1. Блок-схема поетапного виведення підприємства із кризової ситуації

Джерело: сформовано автором [3; 8]

Таким чином, можемо рекомендувати заходи з удосконалення менеджменту задля запобігання кризової ситуації та в умовах кризової ситуації, а саме:

- діагностика процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і наслідків кризових ситуацій;

- здійснення антикризового супроводження, а саме, виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій;

- проведення антикризової профілактики;

- організації і координації ефективних управлінських дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

- антикризове фінансове планування, а саме, зміст, порядок розробки антикризових заходів для покращення стану підприємства, прогнозування фінансових показників після проведення антикризових заходів;

- джерела фінансування, а саме, вирішення питання про можливість отримання власних фінансових ресурсів, за допомогою реалізації основних фондів, або залучення короткострокового та довгострокового кредитування.

Дослідження показало, що для ефективного вирішення цих завдань необхідно зробити наголос на створенні системи бюджетування, проводити госпрозрахункову політику, використовувати фінансовий аналіз та запровадити принципи інвестиційного менеджменту.

АТ «Дарницький завод ЗБК» планував в 2021 р. запровадити такі заходи задля запобігання кризової ситуації, а саме:

- продовжувати модернізацію обладнання;

- збільшувати об'єми виробництва;

- поліпшувати якість продукції та розширювати ринки збуту;

- шукати нові логістичні ланцюжки;

- антикризове управління персоналом.

Так в 2020 році вкладення склали - 22 771,5 тис . грн, в планах на 2021 рік було 19 927,4 тис . грн .

Основною задачею АТ “Дарницький завод ЗБК” вважає бути клієнтоорієнтованою компанією. Тому завод планує розширити виробництво попередньо напружених виробів, таких як мостові балки довжиною до 33 м . забезпечити можливість збільшення об’ємів виробництва паль та конструктиву за рахунок будівництва нової ділянки формовки колон та виготовлення нових форм . Також планується системний ремонт форм для

виготовлення залізобетонних виробів з метою підвищення якості виробів, а отже і конкурентоспроможності. Крім того планується модернізація руч'їв на металеві борти форм виготовлення колон для зменшення використання листової фанери, яка має малу довговічність, що дасть змогу зменшити собівартість виготовлення продукції. Для оптимізації та зменшення собівартості планується придбання вантажного самоскида. Також планується для покращення умов праці придбання нового мікроавтобусу для розвозки робітників після другої зміни. Постійно підтримуються мінімальний запас запчастин для забезпечення швидкого ремонту та постійної працездатності обладнання заводу, що дає можливість уникати простоїв виробництва. Проводиться капітальний ремонт п'ятиповерхового гуртожитку для підвищення комфорту проживання робітників заводу.

Рекомендовані фактори, які допоможуть запобігти кризовій ситуації на АТ «Дарницький завод ЗБК» на нашу думку мають, включаючи:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренування робітника;
- кооперація з робітниками; розподіл відповідальності за результати між менеджерами і робітниками;
- організаційну підготовленість і позитивні відносини із зацікавленими сторонами, які можуть сприяти управлінню кризовою ситуацією після події.

Управління персоналом в умовах кризового стану підприємства є детально спланованою діяльністю, яка спирається на систему науково обґрунтованих принципів, досвідченість і інтуїцію менеджерів підприємства. Антикризове управління персоналом базується на загальних принципах управління персоналом і принципах, що є специфічними принципами антикризового управління. До загальних принципів відносяться: системність, рівні можливості, повага до людини, командна єдність, горизонтальне співробітництво, правова та соціальна захищеність. До специфічних принципів антикризового управління відносяться: врахування довгострокової перспективи підприємства, інтеграція та єдність колективу, участь

співробітників у прийнятті рішень, визнання професіонального ядра кадрового потенціалу, дотримання балансу інтересів керівників і персоналу підприємства, співробітництво з профспілками і громадськими організаціями. Отже, антикризове управління персоналом є комплексом принципів управління і методів роботи з працівниками, що орієнтовано на виведення підприємства з кризового становища і його стійкий розвиток [43].

Рекомендовано традиційні моделі управління в умовах кризової ситуації, які ґрунтуються на класичному інженерному мандаті: виявляти та виправляти проблеми у вхідних даних та операціях, які призводять до неефективних результатів. Хоча дослідження кризового менеджменту значною мірою вийшли за рамки цього мандату, внутрішня перспектива продовжує наголошувати на підході “виправити проблему”, часто зосереджуючи увагу на факторах, які впливають на кризове лідерство всередині організації. Необхідно звернути увагу на важливості ”кризових осіб”, зосереджуючись не тільки на тактичних аспектах управління під час кризи, але й на обов’язки керівництва організацією до і після кризової ситуації. Зокрема, хочемо звернути увагу на зв’язок між сприйняттям кризової ситуації та кризовим лідерством, припускаючи, що лідери, які сприймають кризову ситуацію як загрозу, реагують більш емоційно та більш обмежені у своїх зусиллях, тоді як лідери, які визначають кризову ситуацію як можливість, є більш відкритими та гнучкими [25]. Таким чином, варто зосереджувати увагу на характеристиках кризового лідера — наприклад, на харизмі — і на тому, як ці характеристики можуть вплинути на внутрішню згуртованість під час кризової ситуації [19].

З’ясовано, що керівники високонадійних організацій справляються з кризою, визнаючи, що здатність адаптуватися та змінювати психологічні моделі в надзвичайній ситуації може покращити координацію та ефективне спілкування [26]. Це говорить про те, що надійна організація не тільки допомагає запобігти кризовій ситуації, але також може посилити зусилля лідера в разі її виникнення [27].

Варто рекомендувати розглянути ряд умовних факторів, які можуть вплинути на внутрішнє лідерство під час кризової ситуації. Якісний менеджмент може зменшити вплив кризової ситуації та посилити зусилля лідера. АТ “Дарницький завод ЗБК” з незалежним правлінням здатне впроваджувати динамічні зміни, рідше зазнавати невдач після кризової ситуації. Потужний Директор вміє приймати швидкі рішення, зменшувати ймовірність невдачі.

Внутрішня та зовнішня перспективи мають спільні риси у підході до кризового управління. Отже можемо дійти висновку, що когнітивні здібності менеджерів і зацікавлених сторін зменшуються в умовах кризи. Крім того, обидві точки зору підкреслюють емоційні реакції, які супроводжують кризу, які можуть викликати негативні емоції. Такі реакції ускладнюють управління кризою, посилюючи внутрішні та зовнішні координаційні зусилля.

З точки зору внутрішнього і зовнішнього розгляду на кризову ситуацію. бачимо, що ключова відмінність полягає в тому, що внутрішній погляд зосереджується на розумових зусиллях менеджерів для вирішення кризової ситуації, а зовнішній погляд фокусується на розумінні та сприйнятті зацікавлених сторін. Таким чином, існує ряд можливостей. Наприклад, стратегії реагування на кризову ситуацію, ймовірно, є ефективнішими, якщо вони поєднані із щирими внутрішніми зусиллями щодо вирішення проблем, які призвели до кризи. Більше того, ефективне лідерство зовнішніх зацікавлених сторін також, ймовірно, переросте в ефективне лідерство внутрішньої аудиторії, і навпаки [29].

Отже, варто особливу увагу звернути на моделювання управління персоналом в умовах кризової ситуації на підприємстві, оскільки важлива роль в управлінні підприємством за таких умов належить управлінню персоналом. Основні завдань управління персоналом в умовах кризової ситуації на підприємстві : забезпечення підприємства відповідними кадрами, що мають необхідну кваліфікацію, в потрібній кількості; навчання робітників у відповідності до прийнятої технології і організації виробництва продукції;

проведення об'єктивної оцінки результатів діяльності кожного робітника як основи ефективної мотивації його праці; забезпечення прав і гарантій соціального захисту кожному робітнику; забезпечення охорони безпеки праці



Рис.3.2. Загальна схема системи антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [43]

За умов управління у кризовій ситуації підвищуються вимоги до раціонального використання ресурсів, в тому числі і людських. Виникає необхідність оптимального розподілу складу персоналу за видами робіт.

Отже, підприємству АТ «Дарницький завод ЗБК» рекомендуємо запровадити такі заходи: для робітників основних цехів розробити відрядні розцінки для забезпечення грошової винагороди від обсягів виробленої продукції; переглянути умови колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом; розробити заходи для забезпечення виробничо-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників; на підприємстві на постійній основі

запровадити навчання з професійної освіти персоналу з залученням професійно-технічних учбових закладів; АТ “Дарницький завод ЗБК” вже співпрацює з Київським національним університетом будівництва і архітектури, з закладами професійної освіти щодо надання можливості вдосконалення теоретичних знань студентів та в подальшому надання можливості працевлаштування на підприємстві.; запровадити триступеневий контроль за станом охорони праці; вдосконалити механізми унеможливлення хабарницьких дій з боку персоналу, а саме прозорі тендерні процедури, надання автоматизованих знижок з чіткою процедурою, запровадити електронні системи контролю.

Стабільність бізнесу, надійність позицій підприємства на ринку, його фінансів і виробництва забезпечують, перш за все, люди. Підприємство прагне мати таких працівників, які здатні підходити до справи творчо, розвивати співпрацю з іншими, досягати оптимального кінцевого результату.

Висновки до розділу 3.

З’ясовано, що актуальною є проблема розробки і реалізації своєчасного і комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства і прийняття оперативних рішень по локалізації кризових явищ і подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства.

.Досліджено, що складність структури організації та середовища завдань поєднується, щоб впливати на зусилля з управління кризовими ситуаціями, як позитивно, так і негативно. Роль стратегічної гнучкості в кризовому управлінні, яка, як і надійність організації, може посилити зусилля лідера.

Менеджмент підприємства повинен мати вичерпну інформацію про всі бізнес процеси, бо лише тоді можна досягти хороших результатів.

Дослідження корпоративних комунікацій та зв’язків з громадськістю виявили, негативні наслідки нехтування співробітниками внутрішньою кризовою комунікацією і позитивні наслідки взаємодії з ними, включаючи можливість співробітників стати відвертими захисниками організації [28].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дослідженні надано варіанти розв'язання актуальних проблем, які полягають у обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації.

Було уточнено теоретичні основи кризового менеджменту як складової комплексу управління на підприємстві. Незважаючи на те, що слово «криза» (грец. Krisis) стало одним із найуживаніших термінів у сучасних економічних відносинах, частота такого застосування досі не привела до чіткого розуміння його концептуального змісту, що передбачає різне тлумачення поняття «криза». У вузькому сенсі цього слова можна сказати, що криза є специфічною умовою розвитку одного явища, тобто обороту речей по відношенню до «колишнього потоку». Найбільш повне визначення кризи компанії дав Ульріх Крістек. Він вважає, що кризу можна розглядати як процеси, які є незапланованими і небажаними, обмеженими в часі і на які можна умовно вплинути, результат яких неоднозначний і може означати руйнування або метаморфозу.

Визначено, що антикризовий менеджмент – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку плану виходу з неї, підбір превентивних заходів для недопущення кризових явищ у майбутньому.

З'ясовано методичні підходи щодо оцінки кризового стану підприємства. Вибір правильної стратегії та методів управління кризовими ситуаціями та їх своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити їй майбутнє функціонування і процвітання. Кризові ситуації можуть бути пов'язані з неправильно організованою роботою як цілого підприємства, так і його структурних підрозділів. Кожне підприємство у своїй діяльності переживає кризові ситуації, але кожне по-різному.

З'ясовано методичні основи оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. За допомогою аналізу наукових досліджень було визначено основні теоретико-методологічні засади менеджменту в умовах кризової ситуації. Оцінювання ефективності менеджменту потребує системного підходу, оскільки, як справедливо зазначається у літературі, даний підхід в управлінні дозволяє керівництву організації бачити перспективу для організації в цілому і для зв'язків організації з зовнішнім середовищем.

Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства АТ «Дарницький завод ЗБК». Завод провадить свою діяльність в Україні. Підприємство здійснює свою діяльність у сфері, що є допоміжною до будівельної галузі. Основними напрямками діяльності товариства є виробництво збірних бетонних та залізобетонних виробів, бетонних розчинів, а також оптова торгівля будівельними матеріалами і надання послуг вантажного автомобільного транспорту. Характер операцій компанії є таким, що забезпечує і відображає діяльність підприємства по виробництву збірних бетонних та залізобетонних виробів, по здійсненню оптової торгівлі будівельними матеріалами, а також відображає залучення грошових коштів від сторонніх юридичних осіб шляхом випуску облігацій. Середньооблікова чисельність персоналу компанії за звітний 2020 рік складала 438 людини

Проаналізовано фінансовий стан підприємства. Зі зменшенням обсягу випуску продукції зменшився і розмір чистого доходу. Рентабельність підприємства зменшилась на 0,03 в.п. за звітний рік. Рентабельність активів та капіталу на кінець звітного періоду також зменшилась, в порівнянні з попереднім роком, на 0,021 та 0,007 в.п.

Протягом останніх років економічна ситуація в Україні має ознаки нестабільності, внаслідок чого, здійснення діяльності в країні може бути пов'язане з ризиками, що є нетиповими для країн з ринковою економікою. На тлі сучасних подій українська економіка продемонструвала подальшу переорієнтацію на ринок Європейського Союзу.

Не дивлячись на всі ці фактори на початок 2021 р. немає підстав говорити про банкрутство АТ «Дарницький завод ЗБК».

Проаналізовано організаційну структуру підприємства. Організаційна структура підприємства базується на чітких взаємозв'язках з окремими підрозділами організації, розподілі прав та відповідальності, її структура та правління змінюються, удосконалюються. Органами управління АТ "Дарницький завод ЗБК" є: Загальні збори акціонерів та Директор товариства.

На підприємстві діє колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом. Додатково розроблені заходи для забезпечення виробничо - побутового , культурного , медичного обслуговування , організації оздоровлення і відпочинку працівників, що підкріплене відповідними внутрішніми документами. На підприємстві на постійній основі проводять навчання з професійної освіти персоналу з залученням професійно-технічних учбових закладів.

З'ясовано методи управління ризиками на підприємстві в умовах кризової ситуації. Управління в кризовій ситуації на підприємстві розглядається як структурований процес, який об'єднує бізнес-стратегію, людей, технології та знання з метою оцінки та управління ризиками, яким піддається компанія при досягненні своєї основної мети. Такий спосіб мислення щодо функції управління при настанні кризової ситуації є комплексним, орієнтованим на майбутнє та зосередженим на процесах, з акцентом на управлінні всіма бізнес-ризиками, а не лише індивідуальними (наприклад, валютним або процентним ризиком). Цей новий підхід до управління у кризовій ситуації, званий інтегрованим управлінням ризиками та можливими кризовими ситуаціями, передбачає ідентифікацію та оцінку загального ризику, який прямо чи опосередковано впливає на вартість компанії та впровадження стратегії управління ризиками, яка доповнює бізнес-стратегію.

З'ясовано шляхи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень за умов кризової ситуації. Управління кризовими ситуаціями, навіть якщо воно виконане бездоганно, не гарантує, того що не буде великих збитків. Необхідно приділяти значну увагу системі удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації. Підприємству важливо знати методи антикризового управління та ризик-менеджменту. Основна гіпотеза: проведення неправильної фінансової політики є вирішальним фактором причин кризової ситуації на підприємстві.

На основі виявлених факторів, що викликають кризову ситуацію, можна визначити адекватну стратегію, яка має привести до одужання.

Нами проведено аналіз методів антикризового управління підприємствами в сучасних умовах, що дозволило систематизувати класифікацію методів антикризового управління підприємствами і запропонувати напрямки їх застосування.

Обґрунтовано заходи з удосконалення менеджменту в умовах кризової ситуації. Надійний менеджмент організації не тільки допомагає запобігти кризовій ситуації, але також може посилити зусилля лідера в разі її виникнення. Варто рекомендувати розглянути ряд умовних факторів, які можуть вплинути на внутрішнє лідерство під час кризової ситуації. Якісний менеджмент може зменшити вплив кризової ситуації та посилити зусилля лідера. АТ «Дарницький завод ЗБК» має незалежне правлінням здатне впроваджувати динамічні зміни, рідше зазнавати невдач після кризової ситуації. Потужний Директор вміє приймати швидкі рішення, зменшувати ймовірність негативних наслідків.

Дослідження корпоративних комунікацій та зв'язків з громадськістю виявили, негативні наслідки нехтування співробітниками внутрішньою кризовою комунікацією і позитивні наслідки взаємодії з ними, включаючи можливість співробітників стати відвертими захисниками організації.

Внутрішня перспектива свідчить про те, що лідери мають вирішальне значення для процесу управління кризовою ситуацією. Стабільність бізнесу,

надійність позицій підприємства на ринку, його фінансів і виробництва забезпечують, перш за все, люди. Підприємство прагне мати таких працівників, які здатні підходити до справи творчо, розвивати співпрацю з іншими, досягати оптимального кінцевого результату. За умов воєнного стану особливу увагу потрібно приділяти кадровому складу підприємства, оптимізувати виробництво та змінити логістику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко. – К.:ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. Гринько // Економіст. — 2013. — № 8. — С. 51—53.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — Т. 3. — № 6. — С. 316—319
4. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія / А.М. Ткаченко, О.П. Єлець. — Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. — 277 с.
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / І. О. Ахновська // Молодий вчений. – №2 (17). – 2015. – С. 914-918.
6. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – № 38. – С. 106 – 116.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
8. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр.акад.друкарства, 2011. 252 с.
9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
10. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва: монографія / І.С. Ладунка, І.В. Шустов. – Мукачево: Видавництво Мукачівський державний університет, – 2018

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с
12. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України: [Електронний ресурс]. – URL : <http://me.kmu.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2022)
13. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. наказом Міністерства економіки України 26.10.2010 р. N 1361 // Українська інвестиційна газета. – 2010. – № 73. – С. 15-22
14. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / І. В. Чібісова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. – С. 389-394.
15. Coombs & Holladay, 2002; Perror, 1984; Weick, 1993
16. Bundy & Pfarrer, 2015; Coombs, 2007; Kahn, Barton, & Fellows, 2013
17. Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009, VEIL, 2011
18. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer First Published December 8, 2016 [Електронний ресурс]. – URL : <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 10.12.2021)
19. Сайт АТ «Дарницький завод ЗБК» [Електронний ресурс]. – URL : <https://dzzbk.com.ua/> (дата звернення: 01.12.2021)
20. Kontić, L. (2007). Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća. Beograd: Ekonomski anali.
21. Senić, R., & Lukić, S. (2008). Krizni menadžment.
22. Vukmirović, N. (2011). Specijalna računovodstva: modeliranje računovodstvenog sistema u zavisnosti od vrste djelatnosti. Banja Luka: Ekonomski fakultet, Banja Luka.

23. Agencija za bankarstvo Republike Srpske. (2013). Odluka o minimalnim standardima za upravljanje kreditnim rizikom i klasifikaciju aktive banaka. Retrieved January 10, 2016 from Agencija za bankarstvo Republike Srpske:– URL: <https://www.abrs.ba/public/data/documents/92/OdIKred RizKIAkt.pdf> (дата звернення: 20.12.2021)

24. Risk Management for the Purpose of Business Decision-Making in Crisis Situations, STRATEGIC MANAGEMENT, Vol. 21 (2016), No. 3, pp. 013-021, March 11, 2016

25. . Brown, J. A., Buchholtz, A. K., Dunn, P. 2016. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. Business Ethics Quarterly, 26: 181-199.

26. Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M. 2014. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. Academy of Management Review, 39: 1-21.

27. Wowak, A. J., Mannor, M. J., Wowak, K. D. 2015. Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. Strategic Management Journal, 36: 1082-1092.

28. Mazzei, A., Ravazzani, S. 2015. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. International Journal of Business Communication, 52: 319-337.

29. Goodstein, J., Butterfield, K., Neale, N. 2016. Moral repair in the workplace: A qualitative investigation and inductive model. Journal of Business Ethics, 138: 17-37.

30. Van der Meer, T. G. L. A., Verhoeven, J. W. M. 2014. Emotional crisis communication. Public Relations Review, 40: 526-536.

31. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI, поточна редакція від 06.10.2021:– URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022)

32. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративних договорів» ([№4470](#)) :– URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022)
33. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» ([№2302а-д](#)). :– URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.01.2022)
34. АТ "Дарницький завод ЗБК" Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року зі Звітом незалежного аудитора:– URL: <https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2021/> (дата звернення: 12.01.2022)
35. АТ "Дарницький завод ЗБК" Фінансова звітність за 2019 рік, зі Звітом незалежного аудитора:– URL: <https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2020/> (дата звернення: 12.01.2022)
36. АТ "Дарницький завод ЗБК" Звіт про управління:– URL: https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2020/04/dzzbk_zvit_pro_upravlinnya
37. АТ "Дарницький завод ЗБК" Статут:– URL: https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2021/07/Statut_DzZBK.pdf (дата звернення: 12.01.2022)
38. Національний стандарт України ДСТУ Б В.2.6-156:2010 :– URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-800>
39. Класифікація видів економічної діяльності КВЕД:– URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 12.01.2022)
40. Програма співпраці з МВ, ФStaff-level agreement :– URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-direktoriv-mvf-zatverdila-pershiy-pereglyad-programi-stand-by-z-ukrayinoyu> (дата звернення: 15.02.2022)
41. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємства: монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с
42. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–березень 2021 р. :– URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/05/62> (дата звернення: 15.02.2022)

43. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.