

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Аналіз антикризового фінансового управління підприємством, на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БМз-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Петришин М.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Петришин М.П. Аналіз антикризового фінансового управління підприємством, на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 29 рисунків, 6 таблиць, 2 додатки, 22 літературних джерела.

Предмет дослідження – запропоновані та обґрунтовані основні шляхи вдосконалення антикризового фінансового управління для АТ «Дарницький завод ЗБК».

Об’єкт дослідження – головна роль та особливості щодо процесу реалізації антикризового фінансового управління в діяльності АТ «Дарницький завод ЗБК».

Мета дослідження – дослідження теоретичних основ, здійснення оцінки та представлення головних шляхів щодо вдосконалення антикризового фінансового управління, на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Методи дослідження – дослідження теоретичних основ, здійснення оцінки та представлення головних шляхів щодо вдосконалення антикризового фінансового управління, на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Розроблено організаційно-координаційну модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану та представленні фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності АТ «Дарницький завод ЗБК».

Ключові слова: криза; фінансове управління; антикризове управління; організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління; фінансово-структурна стратегія антикризового фінансового управління.

SUMMARY

Petryshyn M.P. Analysis of anti-crisis financial management of an enterprise (JSC «Darnytsya RCS plant» as case study).

Bachelor's thesis: 65 pages, 29 figures, 6 tables, 2 appendices, 22 references.

The subject of the research – the main ways of improving anti-crisis financial management of JSC «Darnytsya RCS plant» are proposed and substantiated.

The object of the study is the main role and peculiarities of the process of implementation of anti-crisis financial management in the activity of JSC «Darnytsya RCS plant».

The purpose of the study is to study theoretical foundations, to evaluate and present the main ways to improve anti-crisis financial management, on the example of JSC «Darnytsya RCS plant».

Research methods – research of theoretical foundations, assessment and presentation of the main ways to improve anti-crisis financial management, on the example of JSC «Darnytsya RCS plant».

The organizational and coordination model of anti-crisis financial management of JSC «Darnytsya RCS plant», taking into account the availability of martial law and presentation of the financial and structural strategy of anti-crisis financial management of JSC «Darnytsya RCS plant», taking into account the change in financial and economic status in the conditions of war in the country.

These proposals, if necessary, can be applied in the practical activity of JSC «Darnytsya RCS plant».

Keywords: crisis; financial management; anti-crisis management; organizational and coordination model of anti-crisis financial management; financial and structural strategy of crisis financial management.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....10

1.1 Суть та особливості поняття антикризового фінансового управління.....10

1.2 Аналіз особливостей реалізації антикризового фінансового управління підприємством.....17

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....24

2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства.....24

2.2 Аналіз соціально-економічного стану підприємства як складової системи антикризового фінансового управління.....31

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО

ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....39

3.1 Організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні.....39

3.2 Фінансово-структурна стратегія антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні.....48

РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.54

4.1 Менеджмент безпеки на АТ «Дарницький завод ЗБК».....54

4.2 Система управління охороною праці на досліджуваному підприємстві.....56

ВИСНОВКИ.....60

БІБЛІОГРАФІЯ.....62

ДОДАТКИ.....65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що вся сучасна економічна сфера підлягає впливу кризових явищ та кризових ситуацій, які повсякчас необхідно швидко вирішувати. Бізнес, в даному контексті, є найбільш залежним від різного роду криз. Тому, на допомогу в даній ситуації варто застосовувати антикризове управління, а коли це стосується саме сфери бізнесу, діяльності підприємств, організацій, компаній та фірм, то в такому випадку необхідно використовувати методи та заходи, так званого, антикризового фінансового управління.

Дослідження в сфері антикризового фінансового управління проводили такі вчені-економісти як: Адамська О. [12], Богданець А. [13], Винник Т.М. [20], Гарматюк О. [21], Дурман М.О. [15], Дурман О.Л. [15], Масалигіна В.В. [18], Стешенко О.Д. [18], Тимошик Н.С. [20], Хацер М.В. [19], Химич І.Г. [20], Юрик Н.Є. [20-22] та інші.

Мета дослідження – дослідження теоретичних основ, здійснення оцінки та представлення головних шляхів щодо вдосконалення антикризового фінансового управління, на прикладі АТ «Дарницький завод ЗБК».

Основні завдання дослідження:

1. Дослідження суті та особливостей поняття антикризового фінансового управління.
2. Аналізування особливостей реалізації антикризового фінансового управління підприємством.
3. Представлення загальної характеристики досліджуваного АТ «Дарницький завод ЗБК».
4. Проведення аналізу соціально-економічного стану АТ «Дарницький завод ЗБК» як складової системи антикризового фінансового управління.

5. Розробка організаційно-координаційної моделі антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні.

6. Представлення фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні.

Об'єкт дослідження – головна роль та особливості щодо процесу реалізації антикризового фінансового управління в діяльності АТ «Дарницький завод ЗБК».

Предмет дослідження – запропоновані та обґрунтовані основні шляхи вдосконалення антикризового фінансового управління для АТ «Дарницький завод ЗБК».

Методи наукових досліджень: метод теоретичного аналізу наукових праць; практично-аналітичний метод; метод фінансово-економічного аналізу; метод соціально-економічного аналізу; метод фінансового прогнозування; метод організаційно-управлінського моделювання ситуації тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретичні, методичні, практичні, аналітичні та статистично-дослідницькі матеріали вчених-управлінців на основі наукових й фахових статей, підручників, монографій, навчальних посібників, нормативно-правова база України; фінансово-статистична звітність АТ «Дарницький завод ЗБК».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретико-методичних та практико-аналітичних висновків щодо особливостей застосування основних шляхів вдосконалення антикризового фінансового управління в діяльності АТ «Дарницький завод ЗБК» в умовах воєнного стану в країні.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення антикризового фінансового управління щодо забезпеченості ефективної діяльності досліджуваного АТ «Дарницький завод ЗБК» в умовах війни, а саме: розробці організаційно-

координаційної моделі антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану та представленні фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні. Дані запропоновані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності АТ «Дарницький завод ЗБК».

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 65 сторінок, 29 рисунків, 6 таблиць, 2 додатки. Бібліографія включає 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Суть та особливості поняття антикризового фінансового управління

Сьогодення, яке відповідає усім глобальним викликам та умовам війни в нашій країні, створило нестійкі умови господарювання для усіх підприємств різних сфер діяльності в їх управлінській, організаційній, економічній, а також у фінансовій політиці. Велику дестабілізуючу роль у цьому процесі відіграють внутрішні та зовнішні чинники, які, у більшій своїй степені, є неконтрольованими. Саме тому, формування та реалізація антикризового фінансового управління для підприємств повинно бути своєрідним адаптаційним інструментом та сприяти не тільки виживанню, але й бути основною складовою подальшого відновлювального процесу не тільки окремих підприємств чи галузей, але й національної економіки в цілому.

Виходячи з цього, головна мета антикризового фінансового управління полягає у створенні такого управління, яке буде здатне передбачати, попередити, усунути та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи, одночасно утримуючи фінансову стійкість та стабільність розвитку підприємства [12]. Фінансова криза, яка є основою антикризового фінансового управління, як і всі інші види криз, характеризуються певними причинами, факторами, масштабом та глибиною. Тому при реалізації антикризового фінансового управління необхідно зважати на закони та закономірності її виникнення, що, в подальшому, може вплинути на можливості її успішного вирішення. З точки зору підприємства антикризове фінансове управління являється невід'ємним складовим елементом його загального управління, бо воно чітко прослідковується та відображається в основних стратегічних напрямках як важлива передумова майбутнього розвитку підприємства у всіх

його сферах діяльності. На рис. 1.1 [12, 13, 15] подано розширену класифікацію даного визначення.



Рисунок 1.1 – Розширена класифікація поняття антикризового фінансового управління

Багатоваріантність трактування поняття «антикризове фінансове управління» свідчить про певний інтерес в наукових колах і складність даного виду управління на підприємствах загалом.

Антикризове фінансове управління має базуватися на загальних властивостях притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей, пов'язаних з антикризовими процесами. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення причин кризової ситуації, це і є специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню. Важливим моментом є передбачити, як одні фінансові проблеми можуть спричинити за собою інші і тим самим ще більше погіршити фінансовий стан підприємств. Таким чином, для досягнення успіху в сфері реалізації антикризового фінансового управління потрібно визначити ряд умов, котрі будуть його визначати (рис. 1.2) [18].

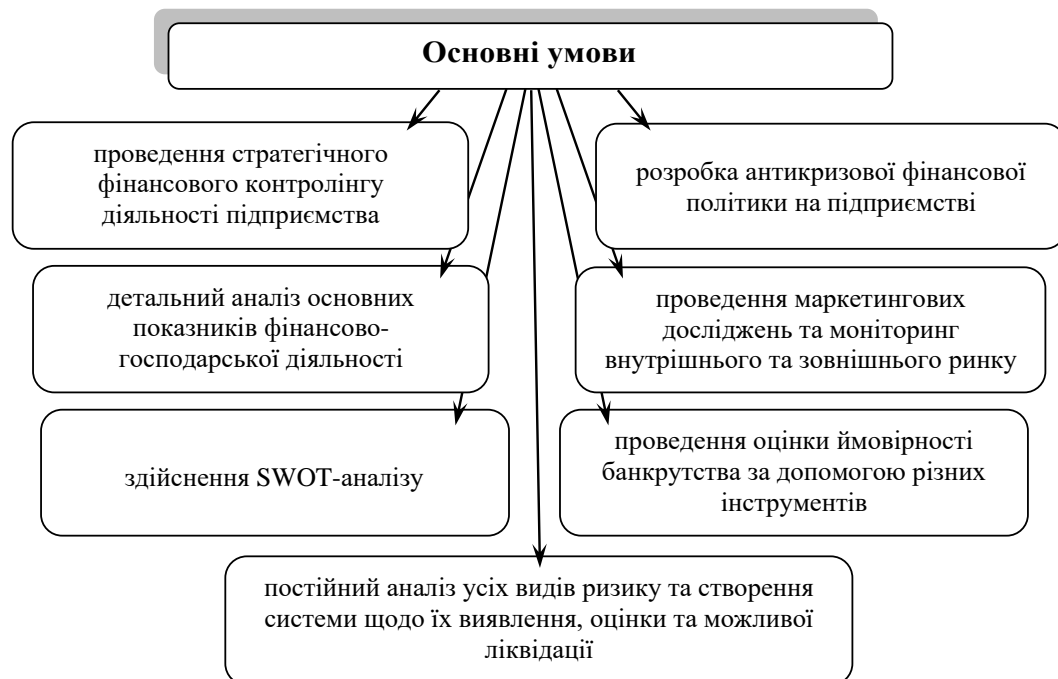


Рисунок 1.2 – Основні умови успішної реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Основу успішного та ефективного фінансового антикризового управління підприємством формують певні завдання, які представлені на рис. 1.3 [19].

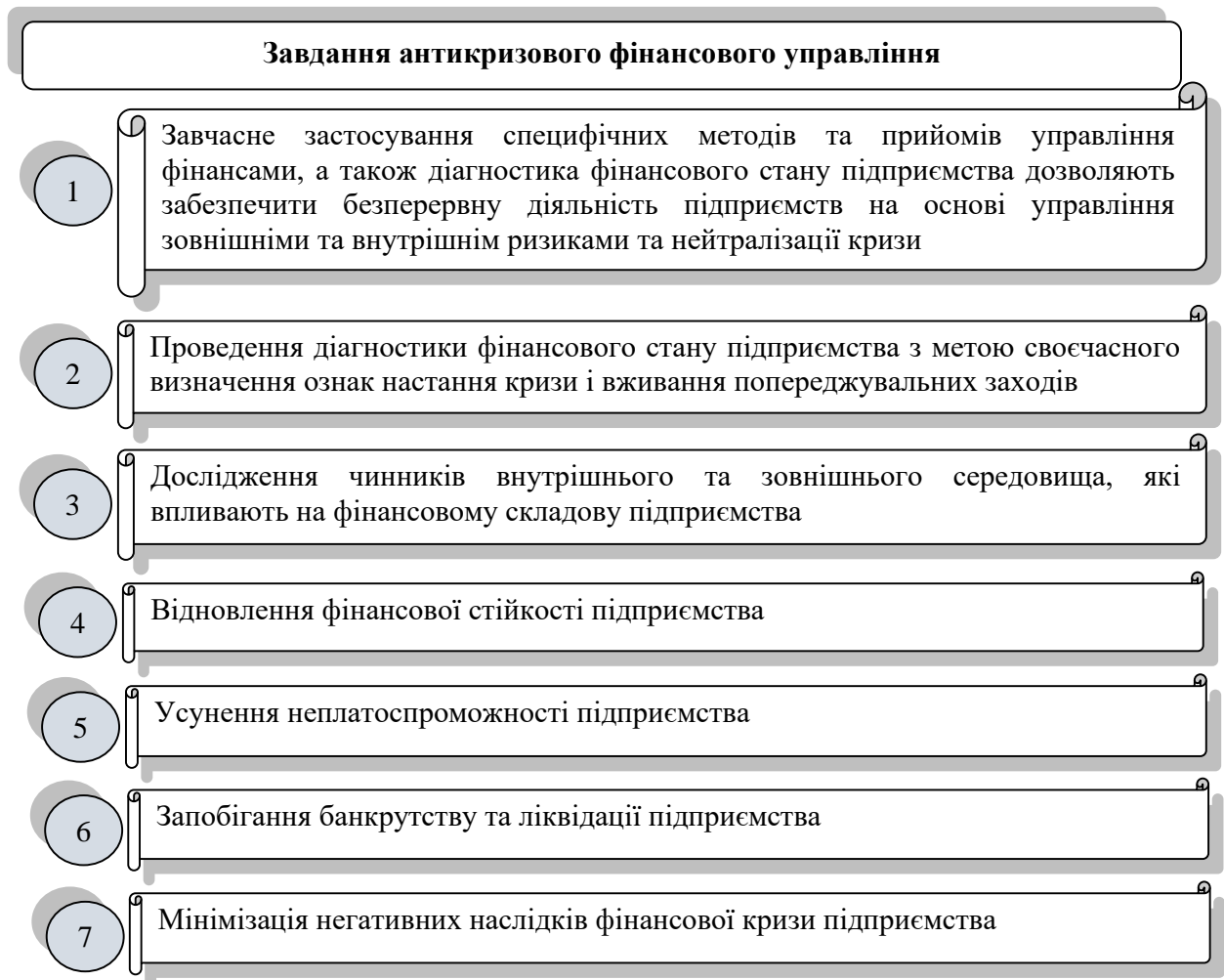


Рисунок 1.3 – Завдання антикризового фінансового управління підприємством

Успішне функціонування механізму антикризового управління фінансовою складовою неможливе без реалізації ряду функцій, які представлені на рис. 1.4.

Як бачимо з рис. 1.4 [13, 14, 18] важливу роль в процесі реалізації функцій фінансового управління в умовах кризи приділяється проведенню діагностування небезпеки банкрутства підприємства та запровадженню механізмів його фінансового оздоровлення, тобто санаційним заходам.

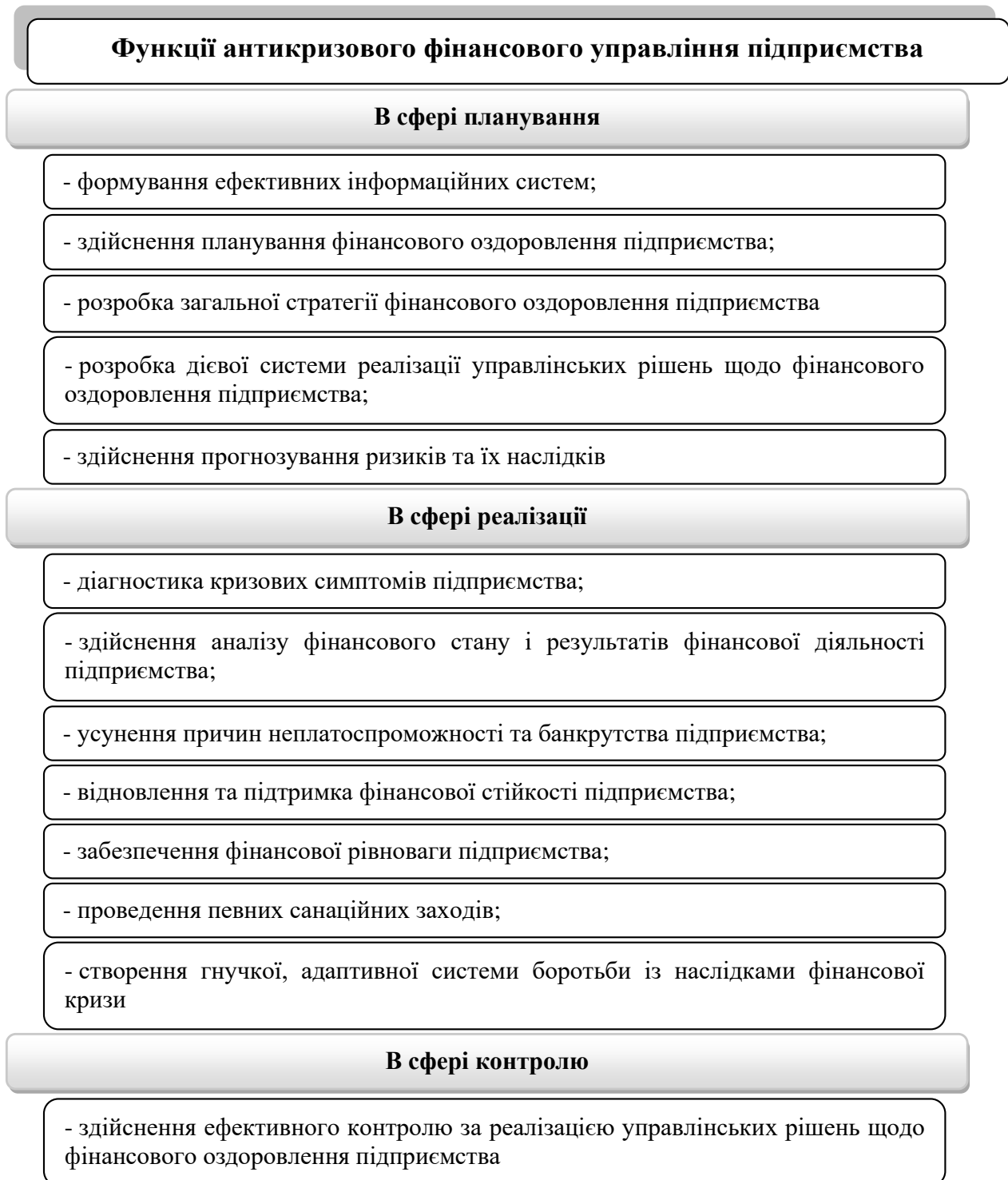


Рисунок 1.4 – Функції антикризового фінансового управління підприємством

Успішна реалізація останніх не можлива без розроблення системи дієвих стабілізаційних принципів антикризового фінансового управління підприємством представлених на рис. 1.5 [14, 18, 19].

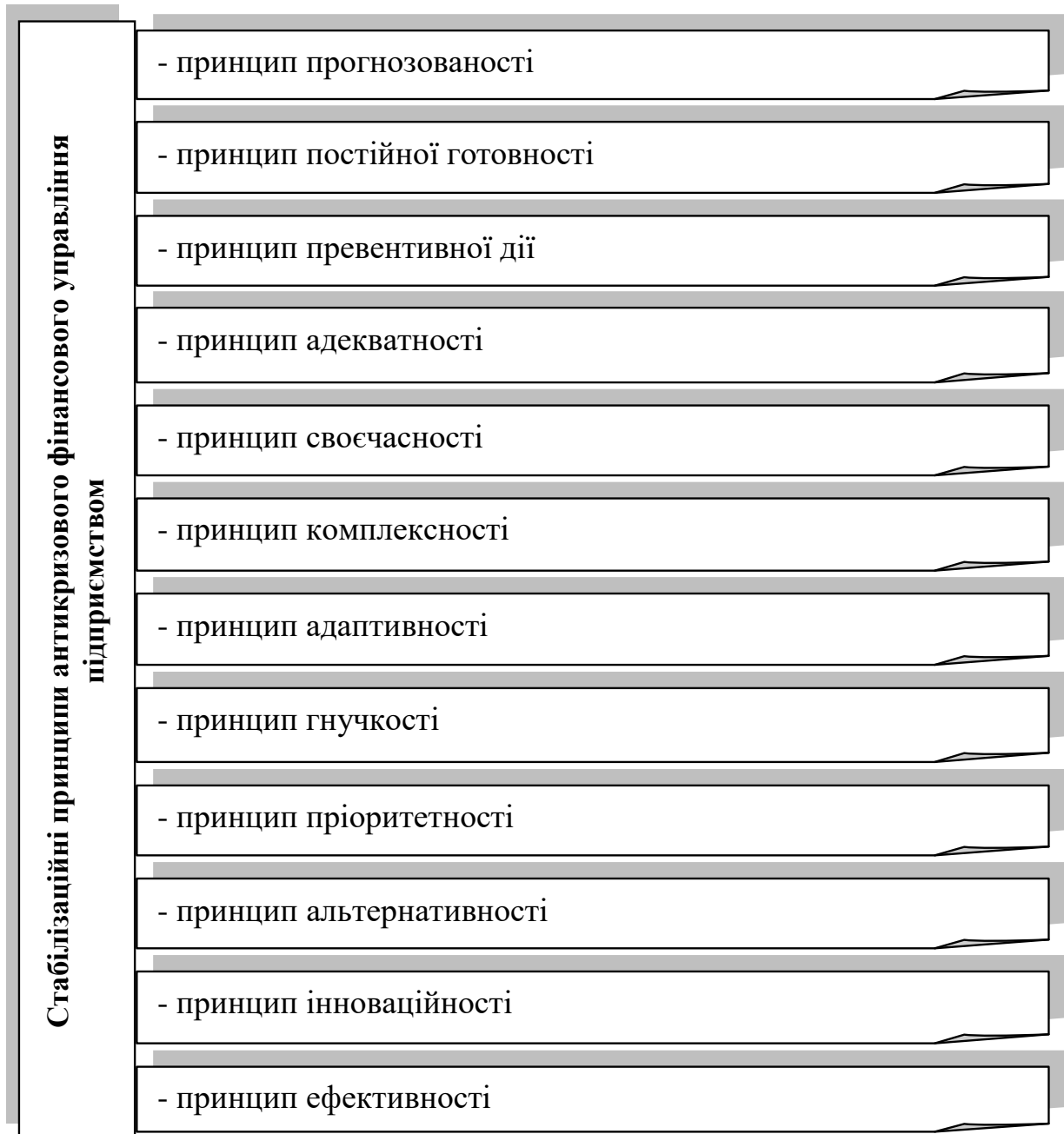


Рисунок 1.5 – Стабілізаційні принципи антикризового фінансового управління підприємством

Для більш детального аналізу розглянемо зміст кожного з представлених принципів антикризового фінансового управління:

- 1) принцип прогнозованості полягає у вмінні, на основі моніторингу кризових симптомів, спрогнозувати фінансову кризу, її рівень та наслідки;
- 2) за допомогою принципу постійної готовності досягається високий рівень концентрації уваги керівництва до ймовірного виникнення фінансової

кризи на підприємстві, і як наслідок, до можливого порушення фінансової стабільності та рівноваги його функціонування;

3) принцип адекватності дозволяє залучати усі існуючі інструменти послаблення та усунення загрози настання фінансової кризи, тобто здійснювати таке реагування, яке повинно бути адекватним реальному рівню настання такої загрози;

4) за допомогою принципу превентивної дії керівництво більше зацікавлене в недопущенні настання фінансової кризи, ніж у її локаційному усуненні чи повній ліквідації;

5) принцип своєчасності полягає в своєчасному реагуванні на симптоми кризи, на результати її діагностики, на реалізацію антикризових завдань та заходів тощо;

6) принцип комплексності стосується усіх управлінських рішень, що ухвалюються керівництвом підприємства, з врахуванням того, що фінансовій кризі, як і будь-якому виду кризи притаманний комплексний характер, тобто реалізації усіх антикризових фінансових заходів також вимагає комплексного характеру;

7) принцип адаптивності обумовлений необхідністю швидкої адаптації до фінансової кризи та чинників, які призвели її, а також до наслідків даного виду кризи;

8) за допомогою принципу гнучкості можна швидко змінити систему стандартного управління в умовах стабільної діяльності підприємства і «безболісно» перейти на антикризову систему управління, зокрема, фінансового;

9) в умовах фінансової кризи принцип пріоритетності набуває важливого значення так, як за допомогою нього ранжуються не тільки антикризові завдання та заходи, але й використання внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства;

10) принцип альтернативності передбачає розробку і можливість впровадження максимально можливої кількості альтернативних антикризових фінансових проектів;

11) принцип інноваційності передбачає впровадження новітніх управлінських технологій в сфері антикризового фінансового управління, які повинні проваджуватися у всіх структурних підрозділах підприємства;

12) принцип ефективності дозволяє зіставити отриманий економічний ефект від антикризового фінансового управління з витратами, пов'язаного з його реалізацією [14, 20, 21].

Виходячи з основних завдань, функцій та принципів антикризового фінансового управління можна констатувати, що даний вид управління являє собою комплекс заходів по виявленню кризових симптомів, своєчасній якісній діагностиці, недопущенню й ліквідації кризи, котрий спрямований на досягнення не тільки фінансових цілей діяльності підприємства, але й реалізацію його основної стратегії розвитку. Антикризове фінансове управління, забезпечуючи адаптацію підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища, шляхом реалізації відповідної стратегії, має стратегічну спрямованість, яка, у свою чергу, вимагає формування та реалізації відповідних моделей антикризового фінансового управління.

1.2 Аналіз особливостей реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Одним із головних чинників успішної реалізації антикризового фінансового управління підприємством є створення та удосконалення моделей антикризового фінансового управління, що дає змогу підприємству забезпечити свою фінансову незалежність та можливість вчасно передбачити фінансову небезпеку. Невміле використання існуючих моделей управління фінансовою системою підприємства в умовах кризи призводить до непоправних наслідків, а саме, до ліквідації підприємства.

Щоб уникнути негативної дії небезпек та наслідків чи пом'якшити їх вплив на хід реалізації фінансової стратегії підприємства, а також в цілому на подальшу його стабілізацію й розвиток, необхідно постійно вдосконалювати механізм управління фінансової безпеки підприємства. Даний механізм доцільно розглядати як сукупність основних елементів впливу на процес розробки й реалізації управлінських рішень по забезпеченню повного захисту його фінансових інтересів від різних небезпек та їх недопущення.

Етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством з організаційної точки зору представлена на рис. 1.6 [14, 20].



Рисунок 1.6 – Етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством з організаційної точки зору

У зв'язку з цим першочергового значення набуває завдання забезпечення підприємства комплексною системою фінансового управління, яка стала б запорукою досягнення і підтримання найважливіших фінансових показників, а також передумовою ефективного функціонування підприємства в поточному та майбутньому періодах.

Реалізація антикризового фінансового управління підприємством передбачає постійну взаємодію функцій управління: керівництва, організації, планування, мотивації, аналізу та контролю в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом і структурними підрозділами.

Сьогодні кожне підприємство повинно чітко орієнтуватись в складних умовах ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, володіти методикою антикризового управління фінансовою системою з метою забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості.

Саме тому реалізація системи управління фінансами підприємства в умовах кризи напряму пов'язана з його забезпеченістю фінансовими ресурсами. Також в процесі реалізації антикризового фінансового управління важливу роль відіграють інформаційні джерела підприємства, які дозволяють налагодити постійний моніторинг стану фінансової безпеки підприємства, оцінити рівень фінансової безпеки, проаналізувати і визначати чинники впливу на той чи інший фінансовий стан підприємства. Не менш важливе значення в процесі реалізації антикризового фінансового управління має організаційно-економічне забезпечення підприємства, до якого відноситься система внутрішнього нормативного регулювання фінансової безпеки підприємства, яка є формальним набором правил, положень, інструкцій, розпорядчих документів по окремих структурних підрозділах та по підприємству в цілому, по окремих сегментах діяльності та інших об'єктах забезпечення безпеки. Ця система повинна забезпечити на підприємстві єдність методологічних, організаційних, економічних та методичних підходів при реалізації етапів антикризового фінансового управління.

В табл. 1.1 [13, 15] представимо основні складові системи антикризового фінансового управління підприємством, без яких останнє не зможе ефективно реалізуватись.

Таблиця 1.1 – Основні складові системи антикризового фінансового управління підприємством

№ з/п	Складові системи	Характеристика складових системи антикризового фінансового управління підприємством
1	Нормативно-правове забезпечення	Включає як законодавчі й нормативні акти державного регулювання, так і акти, накази, інструкції, вимоги, статутні положення, методики діяльності по забезпеченню фінансової безпеки на самім підприємстві. Усі вони є обов'язковими для виконання на підприємстві.
2	Організаційно-методичне забезпечення	Припускає необхідність відповідної організаційної структури, що включає сукупність підрозділів, керівників і персоналу, які відповідають за фінансову політику підприємства.
3	Технічне забезпечення	Здійснюється із забезпеченням інформаційною технікою й технологіями, а також відповідними програмами для аналізу, планування, виявлення загроз.
4	Інформаційне забезпечення	Включає в себе всі дані, показники, параметри, які потрібні для аналізу та планування фінансової системи підприємства.
5	Кадрове забезпечення	Здатність аналізувати, вчасно виявляти загрози, їх рівень і можливий вплив на фінансову діяльність підприємства. Для цього необхідний відбір, розміщення й підвищення кваліфікації кадрів, які відповідають за фінансове забезпечення підприємства.
6	Фінансове забезпечення	Враховує фінансові потреби для здійснення механізму антикризового фінансового управління підприємством.

Наявність складових системи антикризового фінансового управління гарантує для будь-якого підприємства успішність реалізації даного процесу, який здійснюється за допомогою моделі, представленої на рис. 1.7 [15].

Дана модель розглядається як спрощена, бо не показує зв'язків між етапами, можливості внесення певних коректив на тому чи іншому етапі, тобто не дає можливість прослідкувати усі потенційні можливості її використання на практиці. Поряд з цим суттєвим упущенням в даній моделі є відсутність системи оцінювання ефективності антикризового фінансового управління, яке необхідно проводити на кожному етапі процесу даної моделі.

Даний механізм містить такі елементи системи управління, які дозволять створити оптимальне управління фінансовою безпекою підприємства на основі розглянутих раніше стабілізаційних принципів, ефективно його функціонування, підвищенням довіри до підприємству на ринку.



Рисунок 1.7 – Спрощена модель реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Варто зазначити, що успішна реалізація процесу антикризового фінансового управління повинна базуватися на принципах, які, в свою чергу, є відображенням об'єктивних закономірностей даного процесу (рис. 1.8) [15, 18].

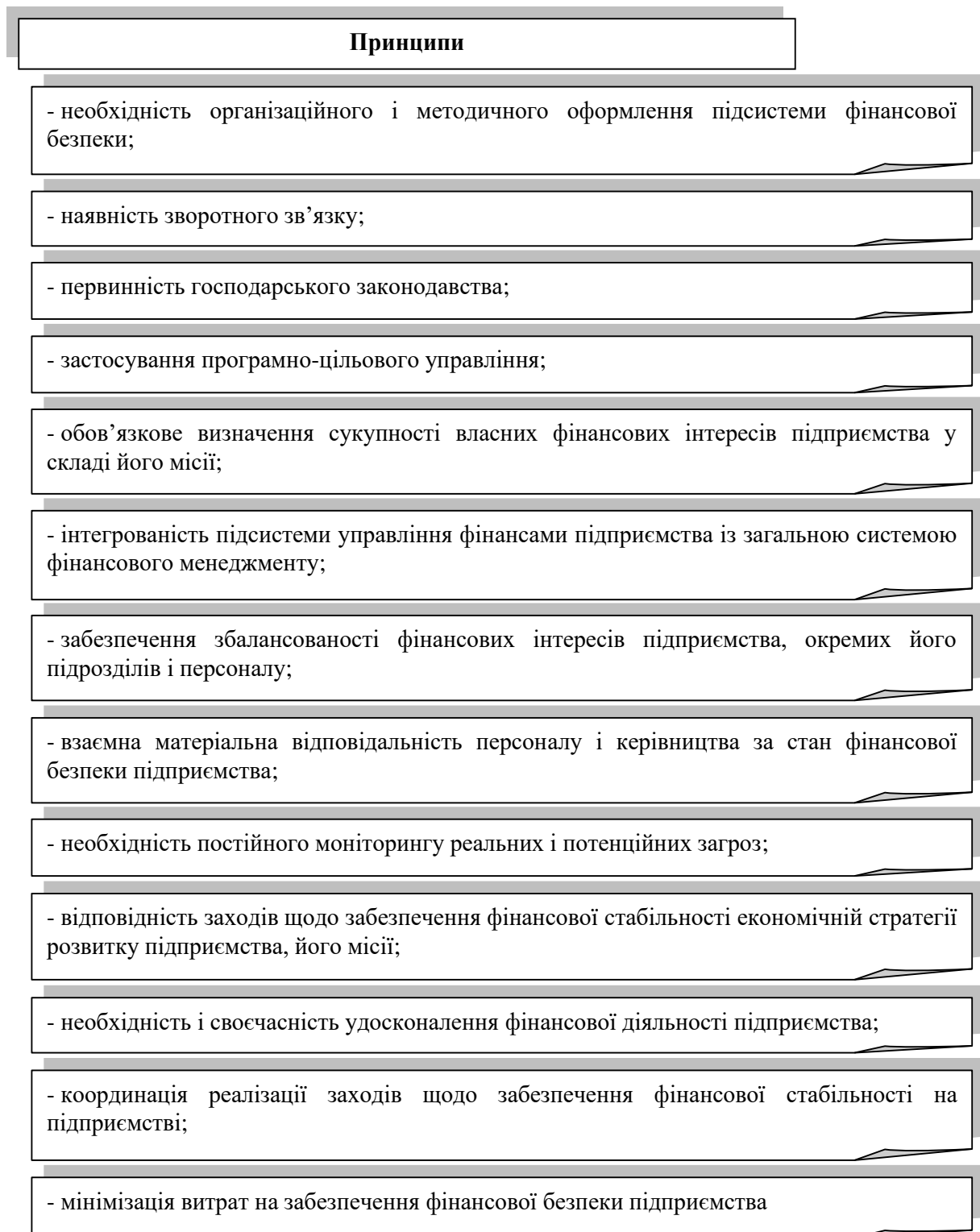


Рисунок 1.8 – Принципи реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Проаналізовані складові механізму реалізації процесу антикризового фінансового управління дають можливість підприємствам підійти комплексно до формування ефективної системи управління фінансовою підсистемою, переглянути цілі, переорієнтуватися на реалізацію актуальних проблемних завдань, які потребують термінового вирішення і від яких буде залежати фінансова складова підприємства в цілому [15].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Досліджуване акціонерне товариство «Дарницький завод ЗБК» (скорочена назва: АТ «Дарницький завод ЗБК») [7] було створене 18.03.1996 року в м. Києві на основі рішення Дарницької районної державної адміністрації та мало назву – публічне акціонерне товариство «Дарницький завод ЗБК». Проте, у зв'язку із певними змінами, на загальних зборах акціонерів цього підприємства від 20.04.2018 року було ухвалено наступне рішення – змінити тип акціонерного підприємства із публічного на приватне. Тому, починаючи від 2018 року дане підприємство має організаційно-правову форму – акціонерне підприємство. Юридичною адресою даного АТ є: вул. Бориспільська, б. 11, м. Київ, 02093.

Свідоцтво, що підтверджує інформацію про державну реєстрацію цього АТ як юридичної особи (№ 344178 від 18.03.1996 р.) [8], розміщене на його офіційному сайті. Свідоцтво, що підтверджує інформацію про реєстрацію платника податку на додану вартість даного АТ (№ 100290593 від 28.07.1997 р.) [9], також вказане на його офіційному сайті.

АТ «Дарницький завод ЗБК» створене та здійснює власну господарську діяльність на основі положень нормативно-правової бази та дотримуючись виконання: Конституції України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р.) [1], Господарського кодексу України (№ 436-IV від 16.01.2003 р.) [2], Закону України «Про акціонерні товариства» (№ 2465-IX від 27.07.2022 р.) [3] тощо. А також, досліджуване АТ провадить свою діяльність, опираючись на свій Статут (№ 01/09072020 від 09.07.2020 р.) [7], в якому, зокрема, зазначено, що це підприємство здійснює власну господарську діяльність із метою щодо задоволення суспільних потреб в продукції, роботах й послугах, а також

отримання прибутку та реалізації, на основі, одержаного прибутку соціальних й економічних інтересів акціонерів і членів його трудового колективу. Також, в Статуті АТ подана інформація про предмет діяльності [7], та інші важливі моменти, що стосуються його управління та діяльності в цілому. Дане підприємство здійснює свою діяльність на будівельному ринку: займає ринковий сегмент – виробництво бетонної продукції (виготовляє збірні бетонні, залізобетонні вироби та бетонні розчини).

Особливості побудови організаційної структури АТ, зокрема, підпорядкованість різних рівнів (управлінських ланок) менеджерів щодо виконання та делегування завдань, є відображено в його звіті про управління за 2021 рік, що також розміщений на його офіційному сайті [6].

Вся вичерпна інформація щодо його фінансово-економічної діяльності, зокрема, фінансової звітності підприємства також зазначена на його офіційному сайті [5; 10]. На рис. 2.1 відображено основні види продукції та послуг досліджуваного АТ, які, в основному, сформували його результати чистого доходу протягом 2020-2021 років діяльності.

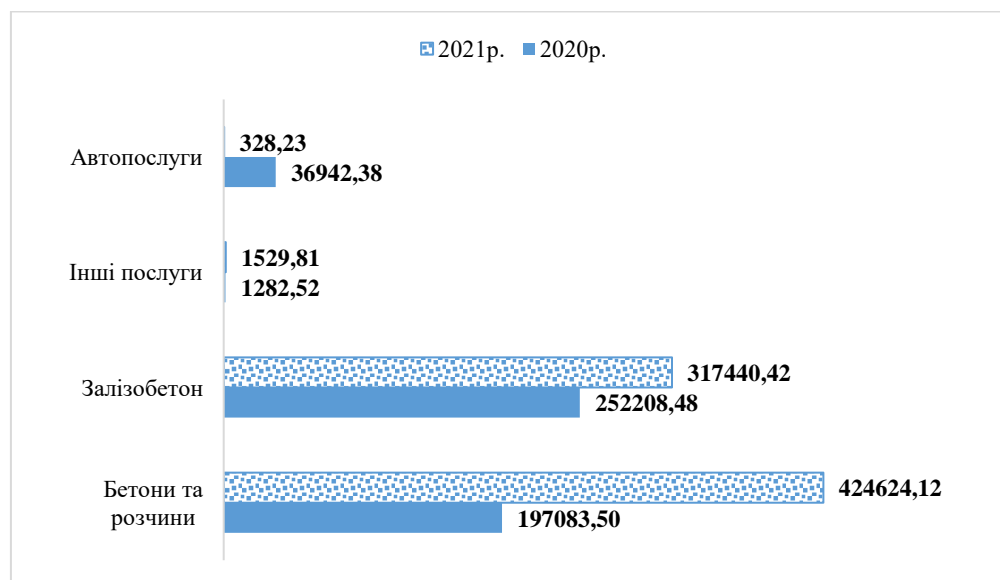


Рисунок 2.1 – Динаміка результатів отриманих доходів від реалізації основних видів продукції (послуг) АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Як можна побачити із представленого рисунку, протягом 2021 року отримані доходи АТ в розрізі від реалізації його основних видів продукції (послуг) є значно більшими в порівнянні із його отриманими результатами від реалізованих аналогічних видів діяльності 2020 року, а саме: найбільшу частку в даній структурі займає реалізація продукції «бетони та розчини» протягом 2021 року – 424624,12 тис. грн., на проти вагу результату за 2020 рік – 197083,50 тис. грн., тобто різниця складає 227540,62 тис. грн. (115,45 %); дана фінансова зміна є позитивним фактором впливу на подальшу діяльність цього АТ.

На другому місці розташувалася продукція під назвою «залізобетон», результати якої в 2021 році склали 317440,42 тис. грн., а за 2020 рік – 252208,48 тис. грн., тобто тут також є позитивна тенденція зростання досліджуваного результату протягом звітного періоду – на 65231,94 тис. грн. (25,86 %), відносно даних за 2020 рік.

Результати від реалізації, так званих, «інших послуг» можна, в загальному, охарактеризувати як незначні, але із позитивною тенденцією до зростання протягом аналізованого періоду (2020-2021 роки), адже: за 2020 рік дані значення склали 1282,52 тис. грн., а за 2021 рік – 1529,81 тис. грн., тобто відбулося зростання показника на 247,29 тис. грн. (19,28 %) в порівнянні.

Що ж стосується оцінки результатів реалізованих послуг «автопослуги», то за 2021 рік прослідковується значна тенденція їх скорочення відносно даних за 2020 рік, а саме: за 2020 рік даний показник склав 36942,38 тис. грн., натомість, за 2021 рік – лише 328,23 тис. грн., що є на -36614,15 тис. грн. (-99,11 %) менше, ніж у звітному періоді; дану динаміку результатів показника варто вважати негативним фактором дії на забезпеченість та підтримку ефективності діяльності даного досліджуваного АТ.

На рис. 2.2 відображено динаміку щодо порівняння отриманих результатів загальної суми чистого доходу від реалізованих продукції та послуг досліджуваного АТ протягом 2020-2021 років діяльності.

Отже, за 2020-2021 роки діяльності АТ проглядається позитивна тенденція щодо отриманих результатів фінансового показника – чистого доходу від реалізованих продукції та послуг, а саме: за 2020 рік даний показник дорівнював 487517 тис. грн., а за 2021 рік його сума зросла і становила вже 743923 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 256406 тис. грн. (52,59 %), що є трохи більшим за половину в порівнянні з отриманими даними. Цей фінансово-економічний аспект варто вважати позитивним чинником для діяльності АТ.

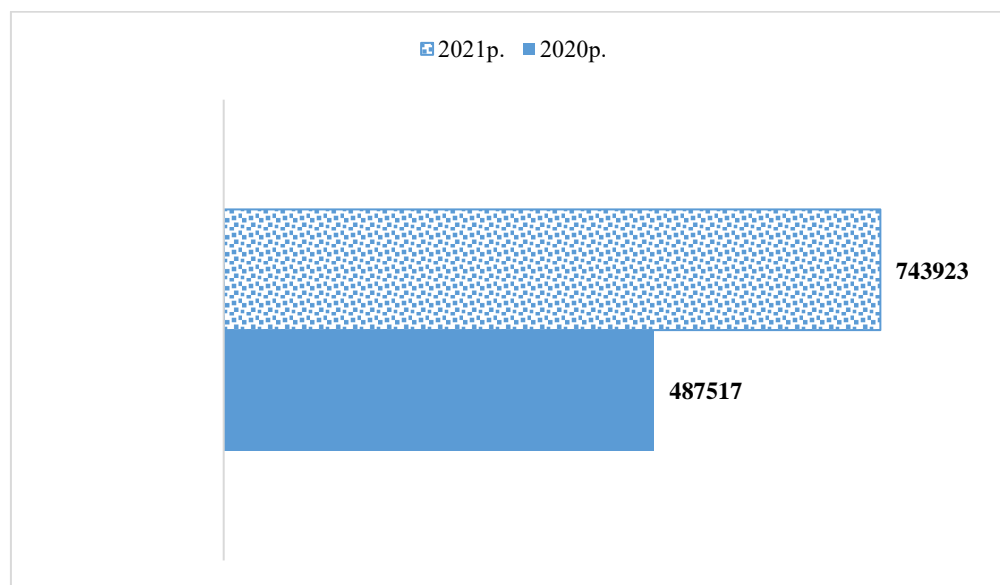


Рисунок 2.2 – Динаміка результатів отриманої загальної суми чистого доходу від реалізованих продукції та послуг АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Проте, якщо глибше та комплексніше проаналізувати отримані кінцеві фінансові результати даного підприємства протягом 2020-2021 років його діяльності, то можна побачити, що тут наявний збиток в розмірі: за 2020 рік даний результат становив -7686 тис. грн., а за 2021 рік даний показник був уже в розмірі дещо більшому від попереднього, а саме: -14560 тис. грн. Якщо ж співставити отримані фінансові результати в динаміці, то буде помітна їхня негативна тенденція спаду – рис. 2.3, тобто: за 2021 рік результат даного фінансового показника зріс у своєму від’ємному значенні на -6874 тис. грн.

(89,44 %), тобто його зменшення в негативну сторону становить майже 90,00 % відносно фінансового результату за 2020 рік. Дана тенденція є негативною для діяльності досліджуваного підприємства, та пояснюється значним зростанням витрат протягом 2021 року.

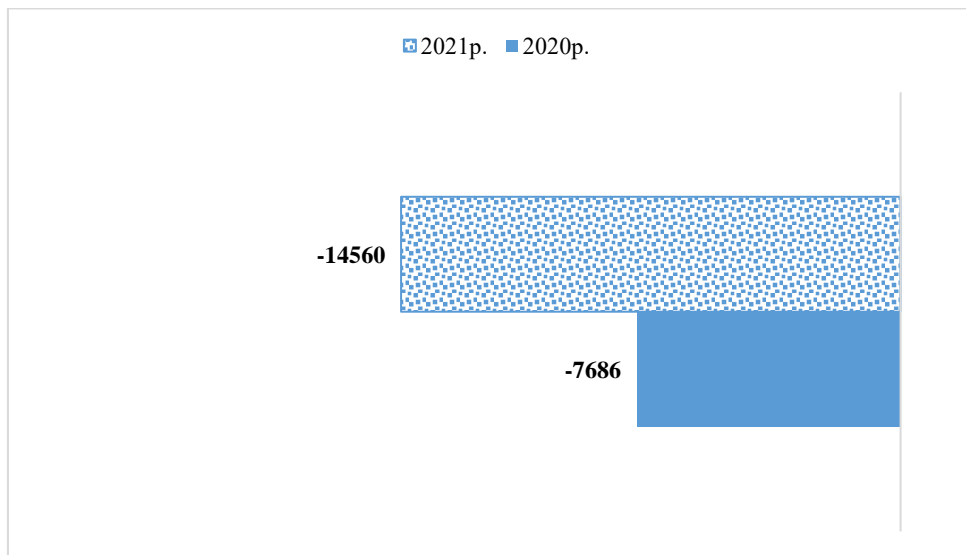


Рисунок 2.3 – Динаміка отриманих фінансових результатів АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

На рис. 2.4 відображено динаміку результатів видів витрат, що наявні на даному АТ протягом 2020-2021 року його функціонування.

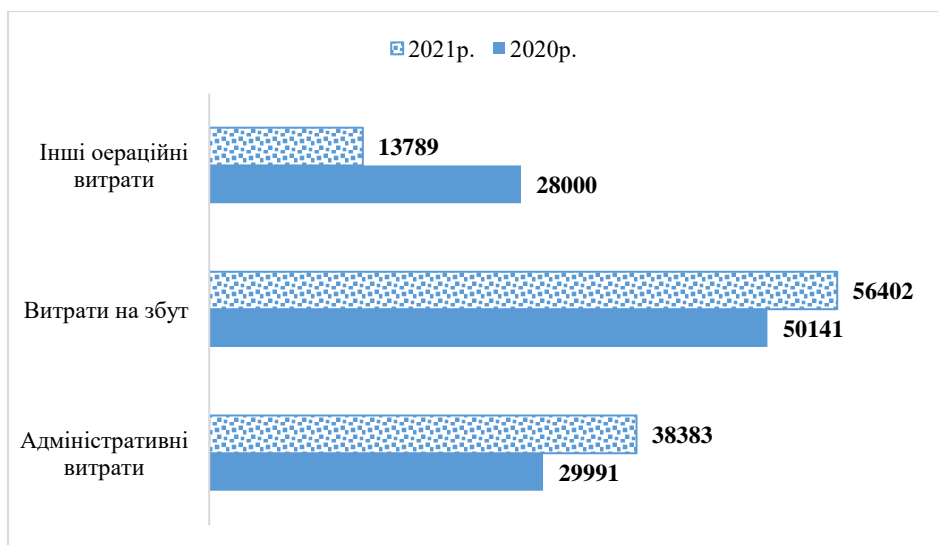


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів видів витрат АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Як видно із наведених даних, основну частку серед вказаних видів витрат за 2020-2021 роки склали саме витрати на збут, а саме: за 2020 рік даний показник склав 50141 тис. грн., а за 2021 рік його результат уже зріс до позначки 56402 тис. грн., тобто відбулося збільшення значення показника на 6261 тис. грн. (12,49 %) відносно значення показника 2020 року. На другому місці розташувалися результати адміністративних витрат із наступними сумами: за 2020 рік даний показник складав 29991 тис. грн., протягом 2021 року – 38383 тис. грн., тобто відбулося збільшення показника на 8392 тис. грн. (27,98 %) у порівнянні.

Тенденція результатів інших операційних витрат вказує на їх скорочення за 2021 рік: 2020 рік даний показник становив 28000 тис. грн., а за 2021 рік уже лише 13789 тис. грн., тобто відхилення в підсумку склало -14211 тис. грн. (-50,75 %). Проте, остання тенденція до скорочення витрат (інших операційних витрат) не зіграла важливої та актуальної ролі щодо забезпечення кардинальних змін відносно стану загальної динаміки росту інших видів витрат АТ, які займають більш важливе місце в загальній їхній структурі.

Негативний фінансовий аспект впливу на отримання збитку сформувало й зростання результатів собівартості продукції (послуг) – рис. 2.5.

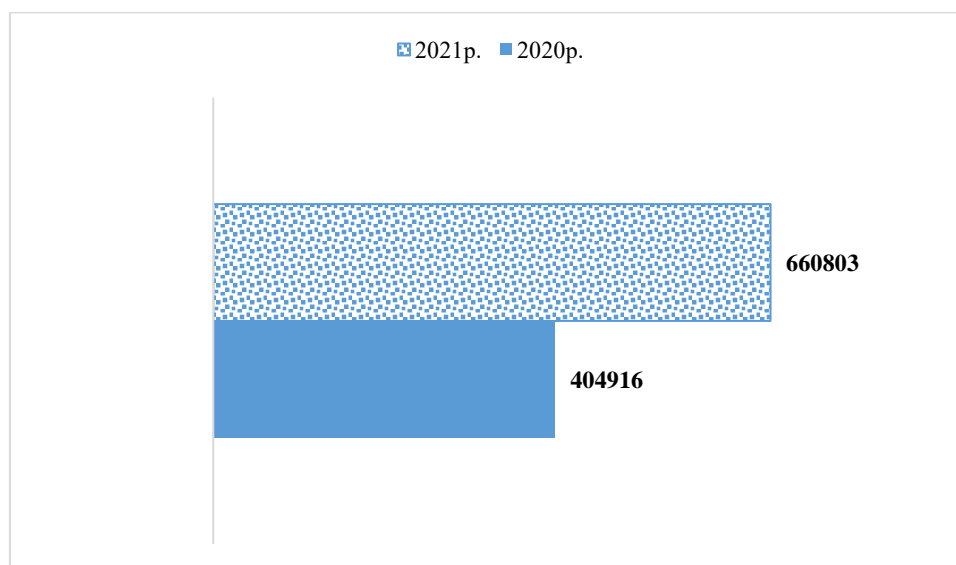


Рисунок 2.5 – Динаміка результатів собівартості продукції (послуг) АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Негативна тенденція зростання результатів собівартості продукції (послуг) також зіграла свою роль в забезпеченні значного зростання витрат, що призвели, в кінцевому підсумку, до тримання від'ємних фінансових результатів на даному АТ за 2020-2021 роки його функціонування, а саме: за 2020 рік даний показник склав 404916 тис. грн., за 2021 рік результат собівартості зріс до позначки в розмірі 660803 тис. грн., тобто на 255887 тис. грн. (63,20 %), що є більше половини минулорічної суми цього показника.

Важливим моментом є також оцінка щодо зміни результатів й таких видів витрат підприємства за 2020-2021 роки як фінансові та інші витрати – рис. 2.6.

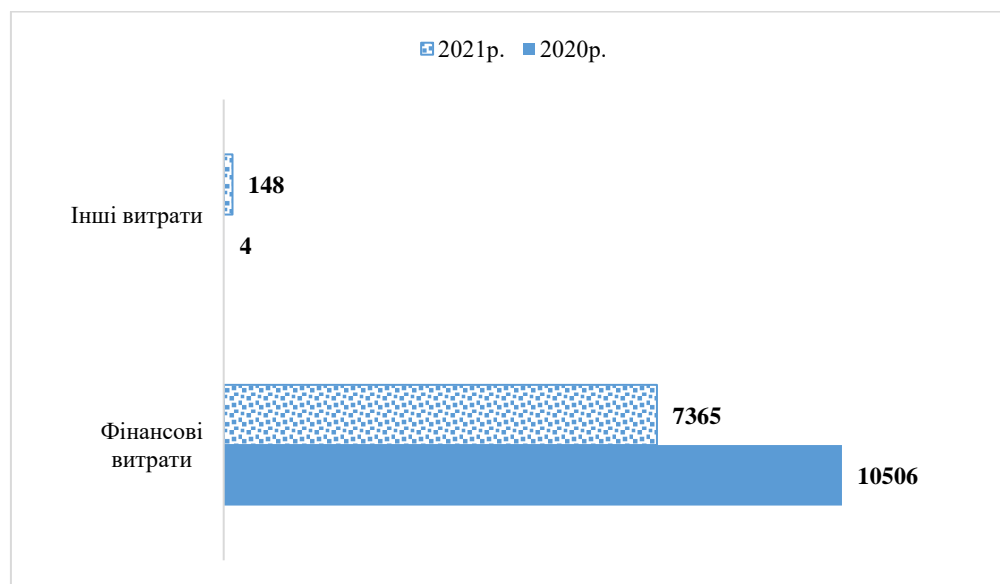


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів фінансових та інших витрат АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Результати фінансових витрат на даному АТ за 2020-2021 роки є значними, а саме: за 2020 рік даний фінансовий показник дорівнював 10506 тис. грн., за 2021 рік помітне істотне скорочення результату цього показника до рівня 7365 тис. грн., тобто на 3141 тис. грн. (-29,90 %) порівняно із минулим його значення, що, в свою чергу, варто вважати позитивним фінансово-економічним чинником для діяльності даного підприємства. Натомість, сума

інших витрат, яка в 2020 році була не значною, і становила всього 4 тис. грн., за 2021 рік збільшилася до 148 тис. грн., тобто зросла на 144 тис. грн. (3600,00 %).

Всі ці, вище досліджені та проаналізовані, зміни щодо виявлення зростання результатів різних видів витрат на даному АТ протягом 2020-2021 років й призвели до отримання від'ємних фінансових результатів у підсумку. Така фінансово-економічна ситуація, що склалася на цьому досліджуваному підприємстві потребує застосування комплексу спеціальних організаційно-управлінських та моніторингово-координаційних заходів, що можуть в повній мірі реалізуватися через застосування певного антикризового механізму для виправлення його загального становища тощо.

2.2 Аналіз соціально-економічного стану підприємства як складової системи антикризового фінансового управління

В цьому параграфі варто дослідити такий аспект діяльності даного підприємства як його соціально-управлінська політика. Адже, це надзвичайно важливий елемент дослідження, що становить основу як забезпеченості та підтримки діяльності цього АТ, так і сприяє його безперервному розвитку на перспективу на даному ринковому сегменті із врахуванням сучасних наявних швидко змінних умов його бізнес-середовища в цілому тощо.

На першому етапі дослідження слід проаналізувати зміни, що відбувалися із персоналом на даному підприємстві. Адже, на основі отриманих результатів можна дізнатися, на скільки якісно здійснюється управління щодо укомплектування необхідними фахівцями тих чи інших моментів виробництва, та й діяльності самого підприємства в цілому. Отже, згідно даних фінансової звітності АТ, загальна облікова кількість штатних працівників протягом 2021 року дорівнювала 413 чол., натомість, за 2020 рік – 376 чол. (рис. 2.7). Порівнявши результати кількості працівників видно, що за 2021 рік відбулося зростання відносно 2020 року на 37 чол. або на 9,84 %. Така ситуація пояснюється тим, що на даному АТ протягом 2021 року відбувалося істотне нарощення обсягів виробництва, а тому було прийняте рішення щодо

необхідності збільшення кількості робочих місць та найму додаткових трудових ресурсів. Крім цього, варто зазначити і про такий аспект як те, що за 2021 рік у загальному було прийнято – 174 чол., натомість, звільнено – 139 чол.

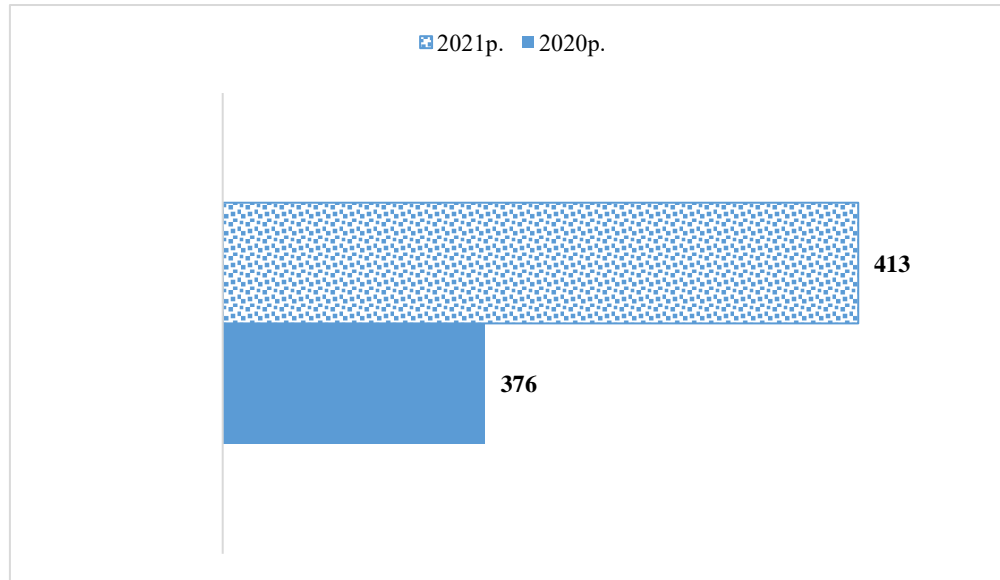


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості працівників
АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, чол.

На рис. 2.8 представлена структура працівників АТ за категоріями займаних посад протягом 2021 року.

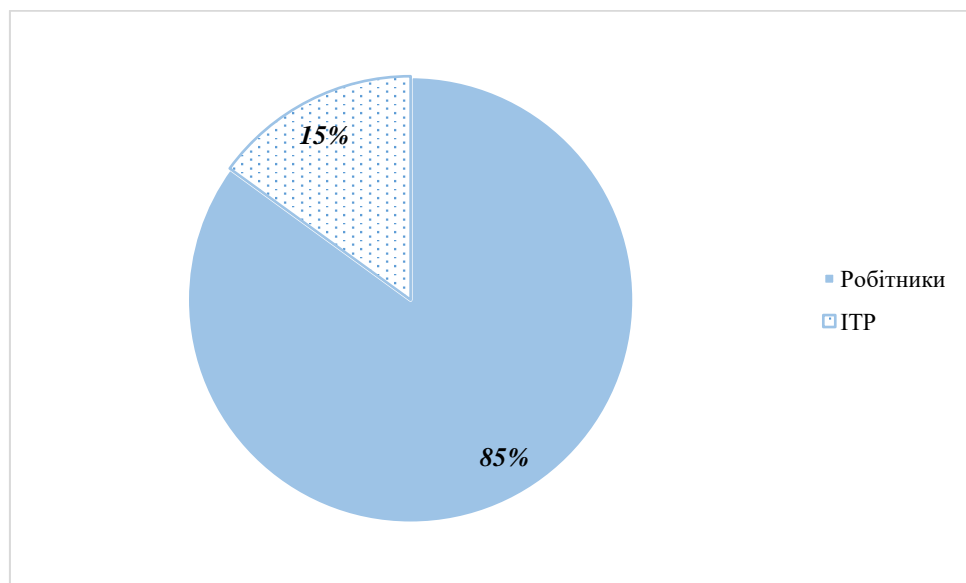


Рисунок 2.8 – Структура працівників за категоріями займаних посад
АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2021 рік, чол.

Отже, інженерно-технічні працівники за 2021 рік складають 15 % в загальній структурі персоналу на даному підприємстві, тоді як робітники – 85 %.

Особливості аналізу гендерної структури працівників АТ протягом 2020-2021 років подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз гендерної структури працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» протягом 2020-2021 років, чол.

Категорії працівників за гендерною ознакою	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна, чол.	Відносна зміна, %
Жінки	79	83	4	5,06
Чоловіки	297	330	33	11,11
Підсумок	376	413	37	9,84

Дослідивши зміни видно, що за 2021 рік на даному АТ працівники-жінки склали 83 особи, тоді як у 2020 році їх було 79 ос., тобто відбулося збільшення їх кількості на 4 ос. або на 5,06 % в порівнянні із результатом минулого періоду. Така ж ситуація й з кількості працівників-чоловіків: 2020 рік – 297 ос., 2021 рік – 330 ос., тобто збільшення складає на 33 ос. (11,11 %) відносно значення минулого року.

На рис. 2.9 відображено гендерну структуру працівників АТ за 2020 рік.

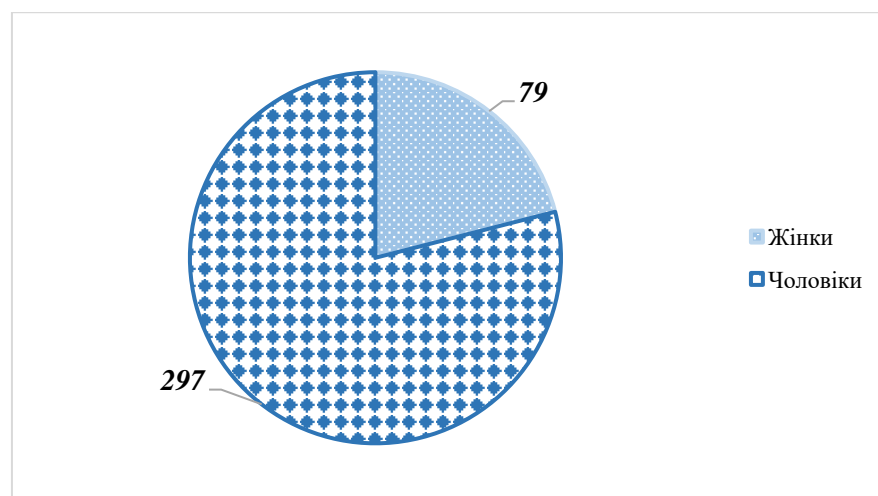


Рисунок 2.9 – Гендерна структура працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020 рік, чол.

За 2020 рік співвідношення між працівниками-жінками та працівниками-чоловіками на даному АТ складало 21 % та 79 %, відповідно.

На рис. 2.10 відображено гендерну структуру працівників АТ за 2021 рік.

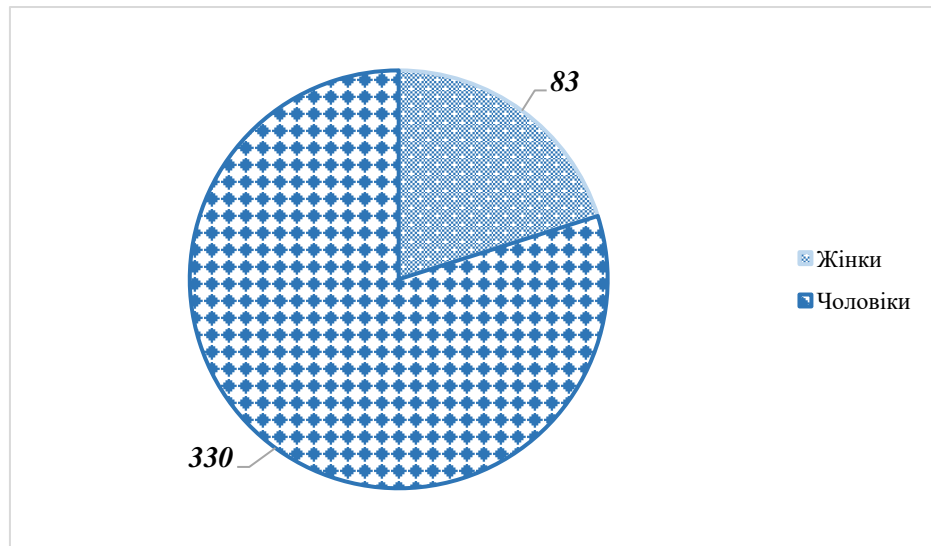


Рисунок 2.10 – Гендерна структура працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2021 рік, чол.

Співвідношення між працівниками-жінками та працівниками-чоловіками на даному АТ за 2021 рік становить 20 % та 80 %, відповідно. Тобто, як помітно, протягом 2020-2021 років на досліджуваному АТ істотно переважає частка працівників-чоловіків, що пояснюється специфікою та умовами його діяльності.

Особливості аналізу вікової структури працівників АТ протягом 2020-2021 років представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз вікової структури працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» протягом 2020-2021 років, чол.

Віковий склад працівників	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна, чол.	Відносна зміна, %
18-30 років	64	76	12	18,75
31-55 років	217	239	22	10,14
Від 55 і більше	95	98	3	3,16
Підсумок	376	413	37	9,84

Із досліджених та проаналізованих даних видно, що основну частку щодо вікової категорії працівників АТ протягом 2020-2021 років займають фахівці віком від 31 до 55 років, адже, ця категорія є найбільш досвідченою та високо кваліфікованою у цій сфері діяльності; на другому місці розташувалися працівники віком вище 55 років, на третьому – від 18 до 30 років.

Також, варто дослідити динаміку результатів заробітної плати працівників АТ протягом 2020-2021 років – рис. 2.11.

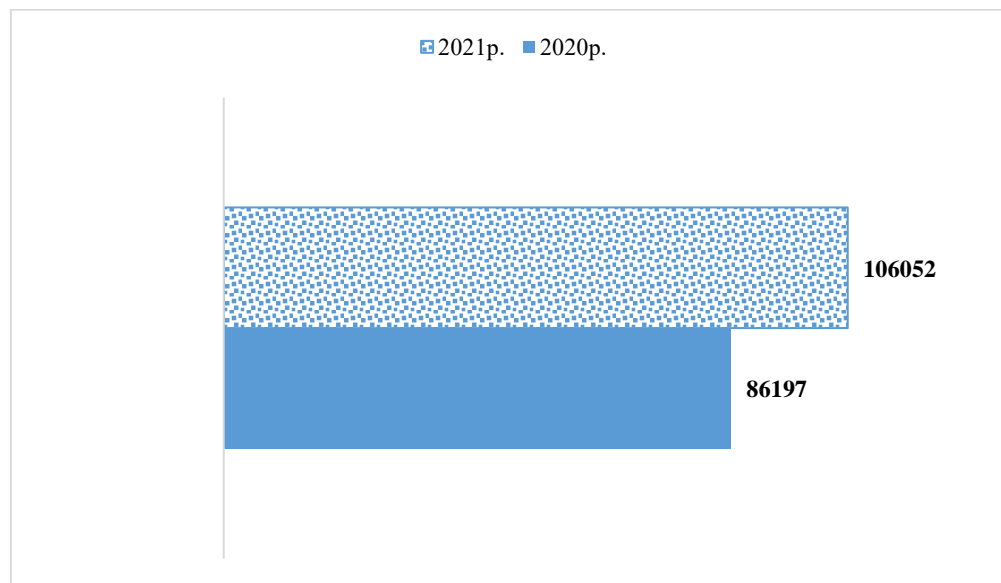


Рисунок 2.11 – Динаміка результатів заробітної плати працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Отже, загальні витрати за заробітну плату працівників АТ за 2020 рік склали 86197 тис. грн., а протягом 2021 року їх результат значно зріс та склав, у підсумку, 106052 тис. грн., тобто збільшився на 19855 тис. грн. (23,03 %) в порівнянні із сумою минулого періоду. Виникненню даній ситуації протягом 2021 року посприяло, з одного боку, – збільшення загальної кількості працівників, а також істотне зростання щодо нарощення оборотів виробництва, з іншого боку.

Важливим моментом управлінської політики на цьому АТ є також і те, що зв'язку із наявністю в усьому світі, та й в Україні, зокрема, захворюваності на

основі COVID-19, було вжито всіх необхідних заходів щодо піклування про стан та здоров'я своїх працівників. Тому, керівництво провело за власний рахунок компанії заходи щодо масового вакцинація працівників – рис. 2.12.

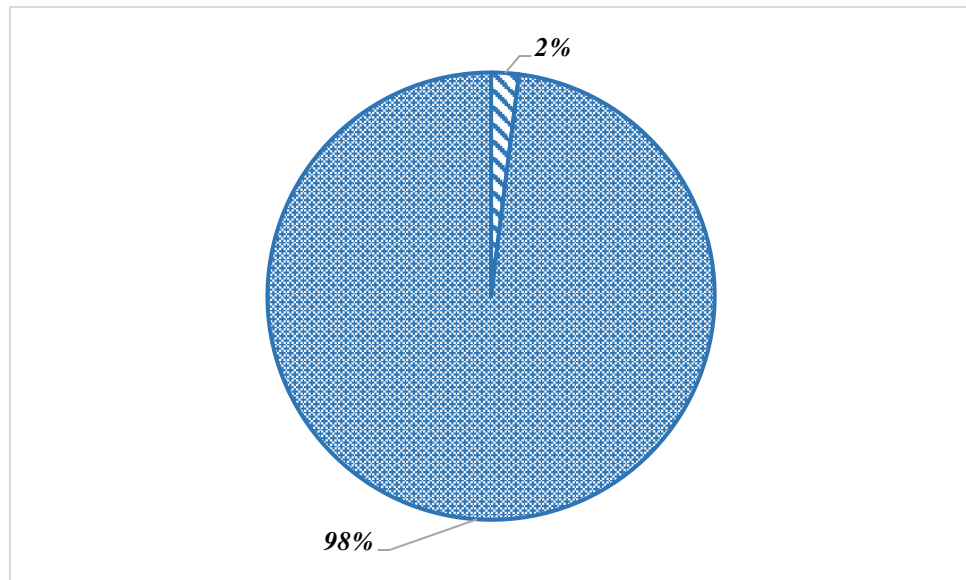


Рисунок 2.12 – Частка провакцинованих працівників АТ «Дарницький завод ЗБК» в загальній їх кількості станом на кінець 2021 року, чол.

Здійснену управлінську політику керівництва даного підприємства щодо піклування про своїх працівників потрібно вважати позитивною. Адже, на основі правильно здійсненого управлінського механізму щодо роз'яснення наявної ситуації щодо COVID-19, майже всі працівники – 98 %, провакцинувалися.

Наступним, надзвичайно важливим етапом, що є необхідним у даному дослідженні є аналіз особливостей здійснення та реалізації політики керівництва цього АТ щодо управління робочим капіталом.

Адже, робочий капітал – це власне різниця між сумою власних оборотних активів, які має в наявності для свого використання підприємства, та його наявною сумою короткотермінових зобов'язань й боргів, які постійно потрібно погашати та ліквідувати.

Тому, застосування та реалізація управлінської політики та правильність виконання її дій щодо забезпеченості підтримки наявності та накопичення власного оборотного капіталу є одним із першочергових завдань для ефективності управлінського механізму на даному АТ в цілому.

Аналіз зміни щодо результатів загальної структури робочого капіталу АТ протягом 2020-2021 років представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз результатів загальної структури робочого капіталу АТ протягом 2020-2021 років

Структура робочого капіталу, тис. грн.	2020 рік	2021 рік	Абсолютна змін, тис. грн.	Відносна зміна, %
Запаси	33976	44654	10678	31,43
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)	27645	38299	10654	38,54
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	8325	8117	-208	-2,50
Інші оборотні активи	8108	6326	-1782	-21,98
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)	-67106	-119047	-51941	77,40
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-10224	-406	9818	-96,03
Інша кредиторська заборгованість, поточні зобов'язання	-12551	-97545	-84994	677,19
Загальна сума чистого робочого капіталу	-11827	-119602	-107775	911,26

Із досліджених та представлених результатів основних фінансових статей, що, в підсумку, сформували результати суми чистого робочого капіталу даного АТ виявлено, що протягом 2020-2021 років його діяльності даний показник має від'ємне значення, а саме: за 2020 рік даний результат становив -11827 тис. грн., за 2021 рік отримане значення дорівнювало вже -119602 тис. грн., тобто наявна негативна тенденція зміни цього показника, що відображає скорочення його загального результату на -107775 тис. грн., або зростання – на 911,26 % в порівнянні із минулорічним результатом у від'ємній його характеристиці.

На рис. 2.13 відображена динаміка результатів загальної суми робочого капіталу АТ протягом 2020-2021 років.

Отримані результати чистого робочого капіталу АТ свідчать про те, що на даному підприємстві велику частку займає кредиторська заборгованість за продукції (товари, роботи, послуги) протягом 2020-2021 років, а саме: за 2020 рік дана стаття дорівнювала -67106 тис. грн., за 2021 рік цей показник зріс до позначки в розмірі -119047 тис. грн., тобто відбулося збільшення показника на -51941 тис. грн. (77,40 %) в його негативній динаміці.

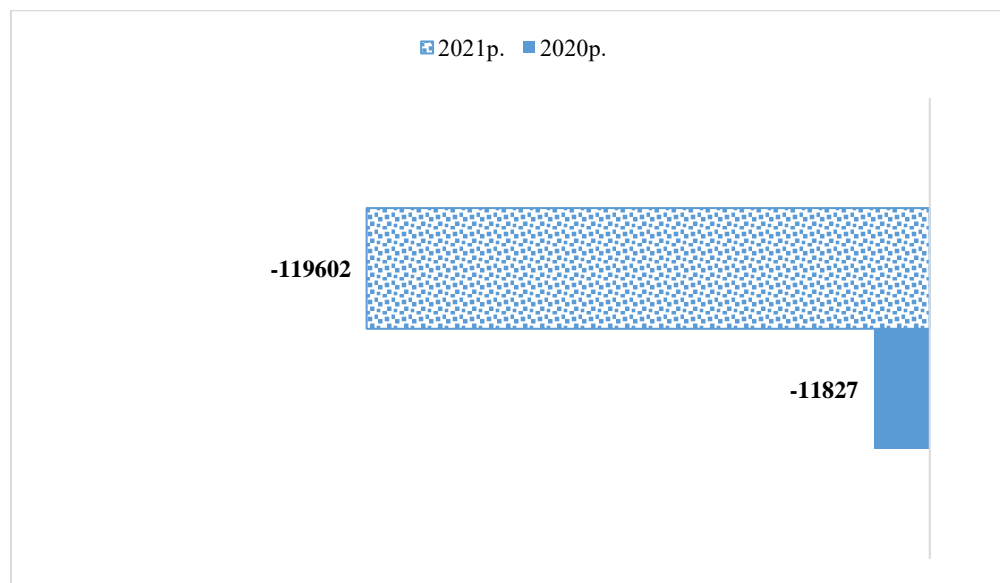


Рисунок 2.13 – Динаміка результатів робочого капіталу АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2020-2021 роки, тис. грн.

Проаналізований показник чистого робочого капіталу АТ свідчить про його від’ємні результати та вказує на те, що попри ведення ефективної управлінського-фінансової політики, його керівництву варто прийняти до уваги цю наявну фінансово-економічну ситуацію та впровадити певні управлінські рішення щодо її вирішення та усунення.

Адже, нестача необхідної суми робочого капіталу для АТ відображає, перш за все, його неспроможність вчасно розраховуватися із власними зобов’язаннями, а також вчасно погашати власні борги, а це, в свою чергу, буде негативним чином відображатися на його майбутній діяльності тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

3.1 Організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні

В діяльності будь-якого підприємства чи організації повсякчас є ймовірність виникнення того чи іншого виду кризового явища або ж кризової ситуації, глибина та масштаби яких залежать вже від їх особливостей. Це може бути як певні внутрішні кризи, які є легшими в своєму управлінні щодо впорядкування та усунення в цілому. Проте, можуть бути й кризи, що виникають при збої звичного плину функціонування зовнішнього бізнес-середовища. Зрозуміло, що зовнішні кризи є значно глобальнішими за своїми масштабами дії, а їх настання завдає надзвичайно чималих негативних наслідків для діяльності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях тощо.

Тому, стає зрозумілим, що на разі в країні якраз існує зовнішньо-внутрішня криза, що значно вплинула на хід та перебіг звичайно життя як громадян країни, так і ведення бізнесу, зокрема. Дана криза виникла на тлі повномасштабного вторгнення росії, та викликала надзвичайно важкі й негативні наслідки для всієї країни в цілому. Важко навіть зазначити, яка саме із сфер країни постраждала від даної ситуації. А про бізнес навіть й мови нема. Проте, потрібно зауважити, що будь-яка криза є підвладною управлінню та контролю. І ця наявна криза також цьому не виключення. Зрозуміло, що підтримка бізнесу країни на плаву є надзвичайно актуальним та необхідним завданням до реалізації на всіх рівнях (держави, регіонів, областей, міст, самих підприємств та організацій, фірм та компаній тощо). Адже, чим більше зусиль в

правильному напрямі буде затрачено, тим більшою є ймовірність вирішення та виправлення наявної кризової ситуації.

Із врахуванням вище зазначеного, варто на даному досліджуваному підприємстві запровадити спеціальну, так звану, організаційно-координаційну модель щодо антикризового фінансового управління із врахуванням наявності воєнного стану в країні. Дана модель буде надзвичайно важливою та необхідною як для забезпеченості правильної організації, так і для проведення правильних та чітко направлених координаційних дій щодо реалізації здійснення антикризового фінансового управління із врахуванням фактору війни, який є досить динамічно змінним, адже, в будь-який момент усе може істотно змінитися в негативну сторону, тобто, як такої плавної адаптації просто не існує.

Для якнайкращого виконання, а також і досягнення найкращого кінцевого результату, в основу даної моделі закладено дві основні та взаємопоєднані та взаємодоповнювані складові: організаційна й координаційна. Адже, саме таке їхнє поєднання сприятиме найкращій реалізації всіх необхідних етапів робіт та виконання завдань та задач.

Організаційна складова моделі антикризового фінансового управління відображає та значно допомагає сформувати та реалізувати в дію певного роду організаційну систему, яка вміщує в собі всі необхідні етапи щодо правильного розташування та використання організаційних дій, які першочергово повинні бути проведені. Адже, зрозуміло, що без запровадження такого роду дій, саме по собі антикризове фінансове управління щодо подолання та усунення наявної кризи на підприємстві просто неможливе.

Тому, організаційна складова є досить необхідною та першочерговою ланкою в даній моделі для досліджуваного підприємства. Можна сміливо зауважити, що для того, щоб в майбутньому усунути всі моменти наявної кризи бізнесу в умовах війни, необхідно застосувати певний комплекс взаємопоєднаних організаційних дій, які забезпечать ефективну реалізацію всієї організаційно-координаційної моделі в комплексі.

Наступна складова цієї моделі – координаційна, є не менш актуальною та важливою, адже, на основі застосування та правильної реалізації координаційних дій буде забезпечене виконання всіх організаційних завдань та задач в цілому. Взагалі, координаційні дії відіграють важливу роль в забезпеченні та досягненні ефективності та дієвості даної пропонованої моделі.

Отже, з врахуванням вище сказаного, на рис. 3.1 варто відзначити основні напрями щодо забезпеченості виконання дій в даній організаційно-координаційній моделі антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК».

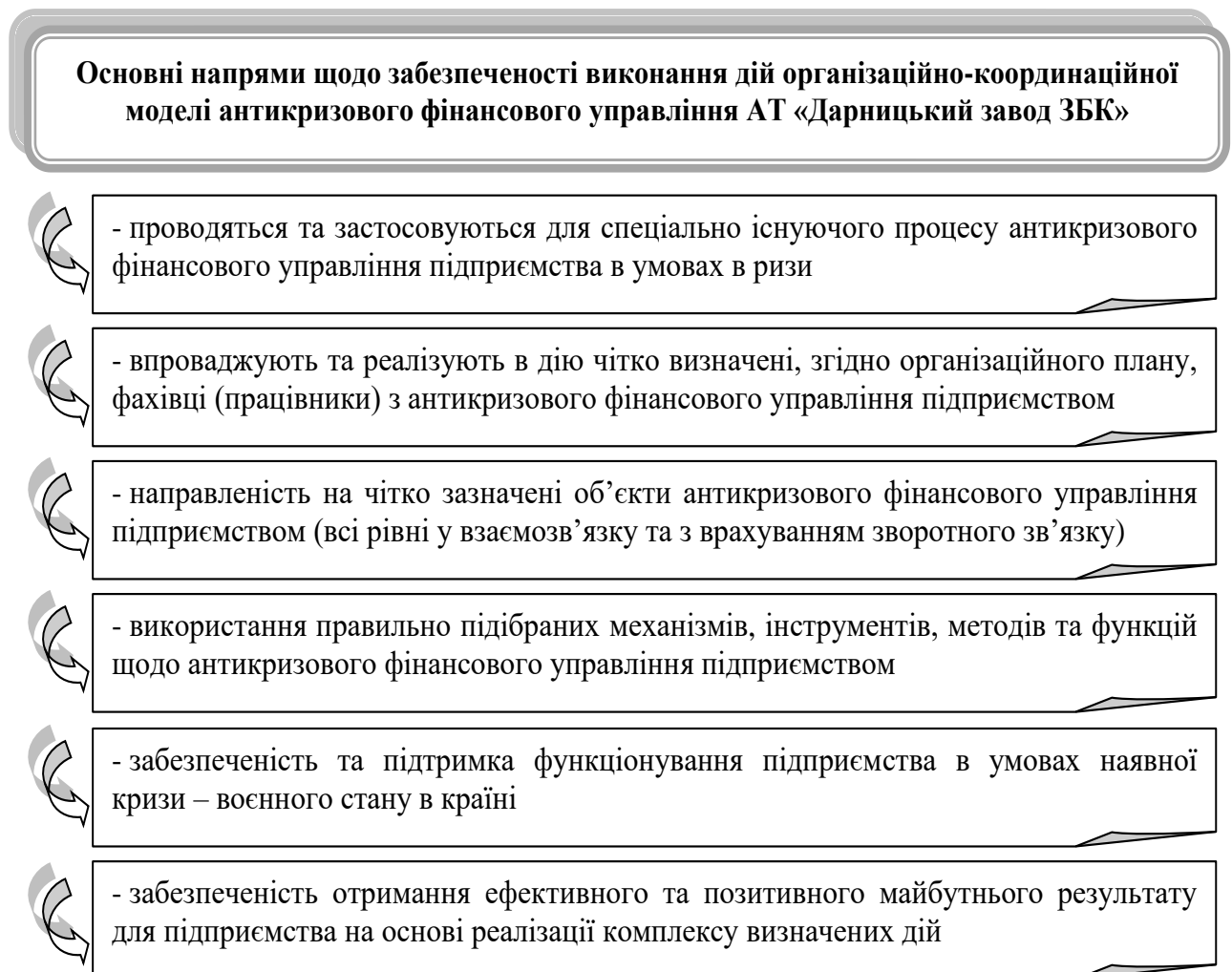


Рисунок 3.1 – Пропоновані основні напрями щодо забезпеченості виконання дій організаційно-координаційної моделі антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК»

Також, потрібно відмітити і те, що коли мають на увазі наявність звичайної фінансової кризи на підприємстві, то її вирішення буде мати дещо інший характер та запроваджені дії, напроти вагу від фінансової кризи, що виникла на підприємстві в умовах війни в країні. В останньому випадку, необхідно розробити та застосувати відповідну методику щодо проведення антикризового фінансового управління на підприємстві, де ключовим елементом буде саме такий негативний фактор впливу як наявність воєнного стану в країні.

Взагалі, процес управління повинен бути присутній в організації здійснення діяльності підприємства як один із основних методів щодо прийняття управлінських рішень, тобто таким, що зуміє забезпечити виконання та успішну реалізацію найпростіших функцій.

А, от уже антикризове управління є більш ширшим, за своїм масштабом дій, управлінським процесом, яким включає безліч вагомих та надзвичайно важливих до виконання та реалізації дій. Тому, для досліджуваного підприємства антикризове управління включатиме наступні етапи, а саме:

- 1) виявлення основної кризової ситуації (кризового явища) для підприємства;
- 2) дослідження та аналіз наслідків, отриманих для підприємства в умовах його діяльності в наявній кризовій ситуації;
- 3) представлення та обґрунтування основних управлінських рішень та дій щодо виходу із наявної кризової ситуації підприємства;
- 4) створення ефективної системи щодо локалізації наявної кризової ситуації для підприємства;
- 5) вибір та навчання фахівців, які будуть реалізовувати в дію основні управлінські рішення щодо локалізації кризової ситуації;
- 6) врахування фактору наявності воєнного стану в країні як управлінського принципу постійної динамічності системи підприємства;
- 7) забезпеченість формування, виконання та реалізації тактичних управлінських рішень щодо діяльності підприємства в умовах війни в країні;

8) забезпеченість формування, виконання та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо діяльності підприємства в умовах війни в країні;

9) спрямованість отриманих результатів від усіх попередніх дій на забезпеченість отримання ефективного позитивного результату від діяльності підприємства в умовах війни в країні;

10) забезпеченість високого рівня мобільності в діяльності підприємства на основі реалізації його адаптивно-трансформаційної стратегії;

11) врахування факторів ринку, конкурентоспроможності та фінансової стабільності в діяльності підприємства в умовах війни;

12) розробка та реалізації гнучкої антикризової стратегії щодо підтримки діяльності підприємства в умовах війни в країні.

Якщо ж проглянути вище перелічені етапи, можна зрозуміти яким саме чином варто керувати підприємством, щоб убезпечити його від впливу негативних факторів, та, за одно, забезпечити йому позитивні результати діяльності.

Проте, якщо врахувати зі всіх перерахованих лише передостанній та останній етапи, то можна зрозуміти, що тут мова вже йде про антикризове фінансове управління, без якого в даному випадку ніяк.

Адже, відомо, що будь-який вид бізнесу залежить від фінансового забезпечення, а тому, дослідження та аналіз фінансових ресурсів наданому досліджуваному підприємстві є вкрай важливим завданням.

Антикризове фінансове управління є важливим для підтримки та забезпечення нормальної діяльності досліджуваного підприємства, адже, саме завдяки цьому відбувається формування та реалізація основних, й таких необхідних фінансових напрямів щодо підтримки підприємства на плаву. Фінансова складова в даному управлінському процесі виступає саме тією сполучною ланкою, яка, з однієї сторони, підтримує бізнес в будь-якому його стані, а, з іншої, – показує та вказує на вибір важливого напрямку щодо діяльності підприємства із врахуванням саме його наявного фінансово-економічного становища та фінансових можливостей в загалі.

На рис. 3.2 представлено основні напрями антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням його фінансово-економічного стану в умовах війни.

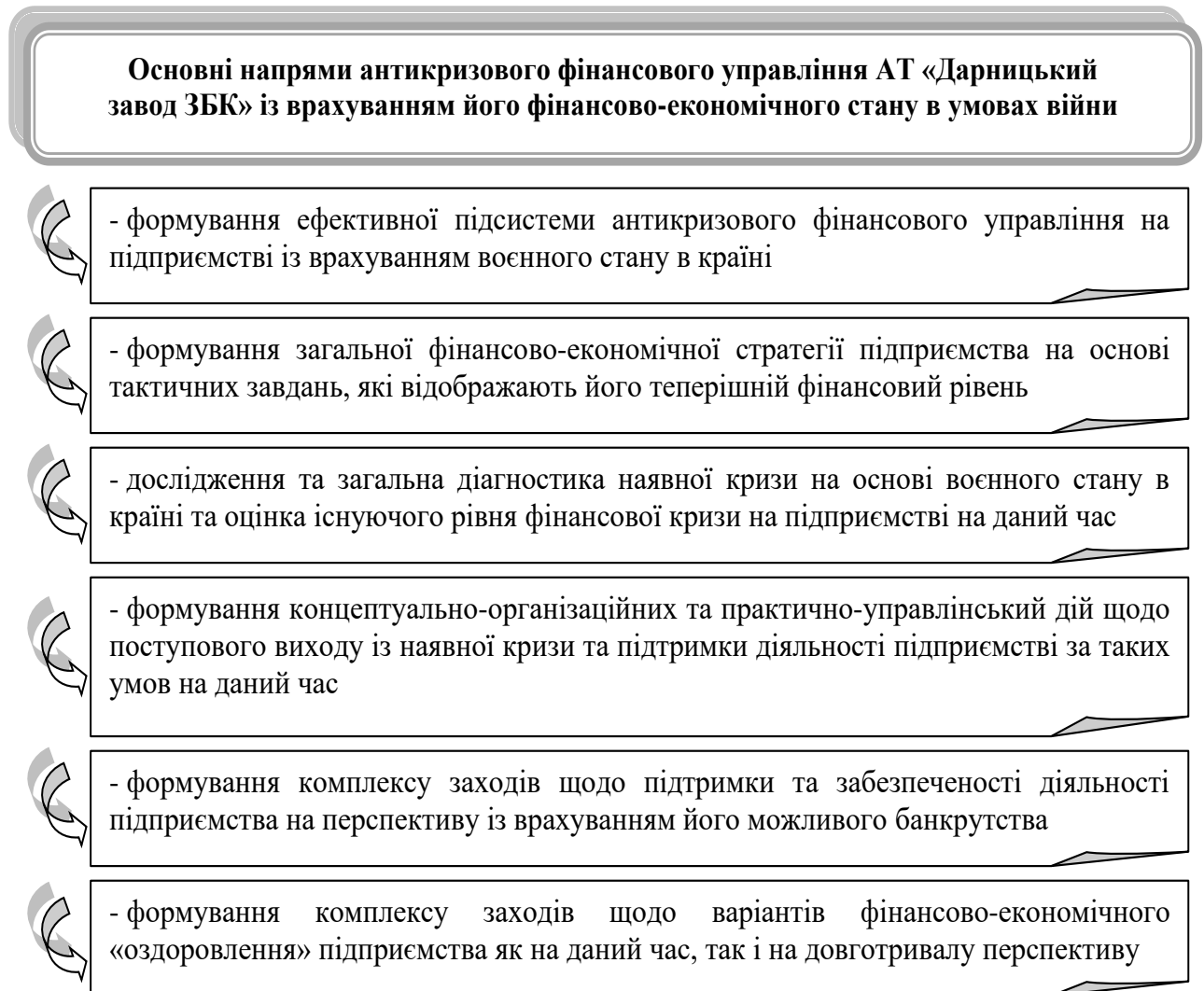


Рисунок 3.2 – Запропоновані основні напрями антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням його фінансово-економічного стану в умовах війни

Отже, антикризове фінансове управління на даному досліджуваному підприємстві є важливою складовою його загального антикризового управління, основним завданням якого виступає саме якісне та ефективне формування та чітка реалізація, так званої, фінансової стратегії, яка відобразатиме основний орієнтир в його діяльності в умовах війни в країні.

На рис. 3.3-3.5 представлено суть організаційно-координаційної моделі антикризового фінансового управління досліджуваного підприємства із врахуванням фактору війни в країні.



Рисунок 3.3 – Запропонована організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні

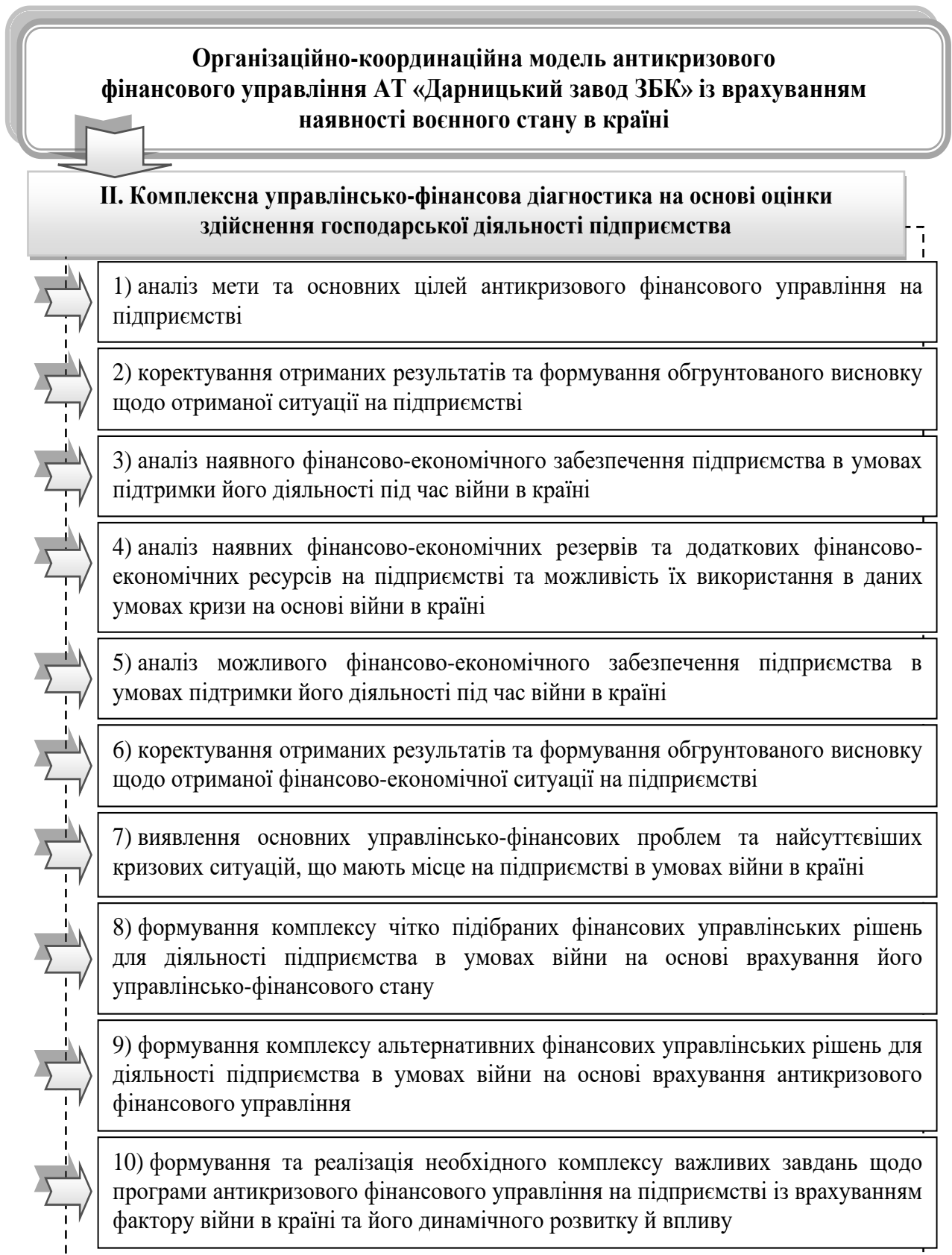


Рисунок 3.4 – Запропонована організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні (продовження)



Рисунок 3.5 – Запропонована організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням наявності воєнного стану в країні (*продовження*)

Представлена організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління на даному підприємстві включає три основні взаємопов'язані блоки щодо вирішення необхідного комплексу завдань, які є першочерговими для підтримки та забезпеченості його діяльності в умовах війни в країні, та, які акцентують головну увагу керівництва на реалізацію саме управлінських, організаційних та координуючих дій в цьому процесі.

3.2 Фінансово-структурна стратегія антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні

На початку формування певної стратегії для досліджуваного підприємства як одного із якісних та дієвих заходів щодо антикризового фінансового управління, варто нагадати, що, по перше, створення стратегії є певним організаційно-пропозиційним планом щодо забезпеченості діяльності підприємства за будь-яких умов існування його бізнес-середовища, по-друге, даний механізм повинен відображати фінансове управління в комплексі: включати лише точні інформаційні ресурси та джерела, забезпечувати можливість альтернативного вибору складових елементів, формування, на цій основі, як головних, так і альтернативних управлінських та фінансово-управлінських рішень, надавати змогу здійснювати комплексну фінансово-економічну діагностику об'єкту дослідження та виявляти основні переваги та недоліки в отриманих результатах фінансово-економічних показників, відображати глобальну характеристику наявної кризи та, заодно, зуміти спрогнозувати її розвиток чи занепад на перспективу як середньо-, так і довгострокову тривалість, сприяти створенню ефективних методів та заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення досліджуваного підприємства, а також вдало та вміло застосовувати управлінсько-корегуючий механізм щодо загального управління за її реалізацією із можливістю швидкого виправлення неточних даних та адаптації їх під нові швидкі зміни (динамічність бізнес-подій в бізнес-середовищі), враховувати наявні та можливі ризики щодо різного роду втрат та необхідності застосування непланових витрат, забезпечувати ефективний чіткий та зрозумілий безперервний зворотний зв'язок в дії між працівниками, які безпосередньо братимуть участь в такому процесі тощо.

Тобто, іншими словами, дана фінансово-структурна модель є досить таки глобальним планом різноманітних взаємопов'язаних дій, які потрібно чітко сформулювати та правильно й дієво реалізувати із врахуванням різного роду непередбачуваних змін та вмінням адаптувати їх такі зміни тощо.

Основна суть та особливості загальної фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні відображено на рис. 3.6-3.7.



Рисунок 3.6 – Запропонована загальна фінансово-структурна стратегія антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні



Рисунок 3.7 – Запропонована загальна фінансово-структурна стратегія антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні

(продовження)

Отже, дана стратегія відображає те, що процес антикризового фінансового управління підприємством, по перше, є багатограним на основі оцінки його фінансово-економічного стану, адже, включає аналіз комплексу важливих фінансово-економічних показників та коефіцієнтів, по друге, він є багаторівневим на основі взаємокомплексу виконання та реалізації певних етапів, які виконують конкретно визначені фахівці підприємства (менеджер, бухгалтер, фінансист, економіст та ін.).

Проте, основна мета представленої фінансово-структурної стратегії полягає саме в підтримці та забезпеченні, так званої, фінансової стабільності та фінансової рівноваги на підприємстві за існування будь-яких кризових умов функціонування його бізнес-середовища, зокрема, й теперішньої наявної кризи, що викликана воєнним станом в країні.

Дана процедура побудови цієї стратегії щодо забезпечення антикризового фінансового управління є доволі гнучкою, що є вкрай важливим для діяльності підприємства, особливо, в умовах кризи.

Інструментарій її побудови дозволяє протягом короткого проміжку часу відкорегувати всі етапи реалізації в правильному та необхідному, для підприємства, напрямі, а також вдосконали в межах необхідності із врахуванням впливу саме фінансово-економічних факторів, які є тими самими фінансово-економічними показниками, на основі яких і здійснюється комплексна оцінка щодо стану приведених в дію антикризових фінансових управлінських рішень для підприємства тощо.

Для того, щоб зрозуміти яким чином потрібно здійснювати комплексну оцінку щодо фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства та, на які запитання її результати будуть надавати вичерпні та необхідні відповіді щодо правильності прийняття та реалізації заходів відповідно до антикризового фінансового управління, в табл. 3.1 відображено всі необхідні теоретично-практичні та розрахунково-аналітичні дані, які містять інформаційну взаємодоповнюваність між собою та, які вказують на наявні основні слабкі та сильні сторони в його управлінсько-фінансовій діяльності.

Таблиця 3.1 – Комплексний прогнозний аналіз фінансово-економічного стану АТ «Дарницький завод ЗБК» як етап фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління в умовах війни в країні

Група показників	Показники	2020 р.	+/-	2021 р.	+/-	2022 р.	+/-	2023 р.	+/-
Кількісні фінансово-економічні показники, тис. грн.	Доходи	487517	+	743923	+	818315	+	900146	+
	Собівартість	404916	+	660803	-	594722	-	535250	+
	Прибуток	-7686	-	-14560	-	-13104	-	17193	+
	Активи	175381	+	227731	+	250504	+	275554	+
	Капітал	21773	+	7213	+	79343	+	87277	+
Якісні фінансово-економічні показники, пункти	Рентабельність	0,20	+	0,13	+	1,43	+	1,73	+
	Ліквідність	0,87	-	0,45	-	1,95	+	2,45	+
	Оборотність	2,78	+	4,24	+	6,64	+	8,04	+
	Фінансова стійкість	0,49	-	0,05	-	0,55	+	1,05	+

Представлені результати кількісних та якісних фінансово-економічних показників інтерпретуються у відповідності до їх встановлених граничних та нормативних рекомендацій:

- 1) результати показника доходів повинні зростати в динаміці;
- 2) результати показника собівартості повинні, за можливості, скорочуватися, проте, завжди потрібно враховувати фактор інфляції в країні;
- 3) результати показника прибутків повинні зростати в динаміці;
- 4) результати показника активів повинні зростати в динаміці;
- 5) результати показника капіталу повинні зростати в динаміці;
- 6) результати показника рентабельності повинні зростати в динаміці;
- 7) результати показника ліквідності повинні бути більші за 1;
- 8) результати показника оборотності повинні зростати в динаміці;
- 9) результати показника фінансової стійкості повинні бути в межах 0,7-0,9.
- 10) значок «+/-» в даному випадку означає сильна та слабка сторона для діяльності підприємства.

В даній таблиці здійснено аналіз та прогноз результатів вибраних основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, які здійснюють найбільший вплив на його фінансову стабільність

та фінансову рівновагу, а також завдяки яким можна спрогнозувати майбутню фінансову картину підприємства на основі відповідей на найважливіші для нього запитання – табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Ефективність застосування фінансово-структурної стратегії антикризового фінансового управління для АТ «Дарницький завод ЗБК»

Комплекс запитань	Відповіді за періодами (так/ні/можливо)			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Покращення фінансово-економічного стану підприємства	Так	Так	Так/можливо	Так/можливо
Забезпеченість синхронності грошових потоків	так	так	Так/можливо	Так/можливо
Можливість погашення боргових зобов'язань	Ні	Ні	Можливо	Можливо
Покращення внутрішнього бізнес-середовища	Можливо	Можливо	Можливо	Можливо
Можливість внутрішньої боротьби із ринковою кризою	Можливо	Можливо	Можливо	Можливо
Наявність фінансових бізнес-можливостей для підприємства	Можливо	Можливо	Можливо	Можливо
Можливість настання банкрутства підприємства	Так/можливо	Так/можливо	Ні/можливо	Ні/можливо

Зазначені відповіді на поставлені запитання сформовано на основі фінансово-економічної аналітично-прогнозної інформації поданої в табл. 3.1, яка значно спрощує саму методику щодо розробки та пошуку правильних та альтернативних управлінських фінансових рішень щодо покращення загального стану діяльності досліджуваного підприємства. Адже, зазначені результати вибраного комплексу фінансово-економічних показників якраз влучно й точно відображають той стан, який є на підприємстві в той чи інший аналізований період (минулий, звітний та майбутній). На основі такої інформації легше та значно простіше виокремити саме ті моменти, які потрібно першочергово вдосконалити в діяльності цього підприємства, а також ця процедура значно скорочує час на пошуки правильного фінансового вирішення наявної ситуації тощо.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Менеджмент безпеки на АТ «Дарницький завод ЗБК»

У складних умовах війни, яка відбувається на території нашої країни, однією із найважливіших функцій будь-якої організації і людини є забезпечення безпеки, тобто формування єдиної системи забезпечення безпеки фізичної особи, працівника, підприємства чи організації в цілому. Все це має відбуватися на основі цивілізованих ринкових вимог і чіткого дотримання державного законодавства.

Основними складовими єдиної системи забезпечення безпеки особи і підприємництва є:

- державна система, представлена правоохоронними органами і спецслужбами;
- недержавна система, яка представлена приватними охоронними, охоронно-технічними і детективними підприємствами, комерційними службами безпеки, підприємствами різної форми власності, інформаційними бюро, службами безпеки банків, навчальними центрами, профільними фондами, науково-дослідними структурами, профільними факультетами вищих навчальних закладів [16].

Очевидно, що завдання, які вирішуються як державною системою, так і недержавною орієнтовані на захист законних прав не тільки інтересів окремих підприємців чи підприємств, але й сприяють загальному вітчизняному розвитку підприємництва в цілому. Саме тому, в практичній діяльності існування взаємодії державних служб і органів безпеки з представниками недержавної системи безпеки, що робить єдину систему безпеки більш стійкою до виникнення непередбачуваних кризових ситуацій.

Основні принципи, якими необхідно керуватися суб'єктам діяльності для забезпечення безпеки приватної власності, підприємництва і особи

представлені на рис. 4.1, серед яких варто виділити: принцип відповідальності; принцип пріоритетності; принцип взаємодії; принцип законності; принцип захисту інтересів.

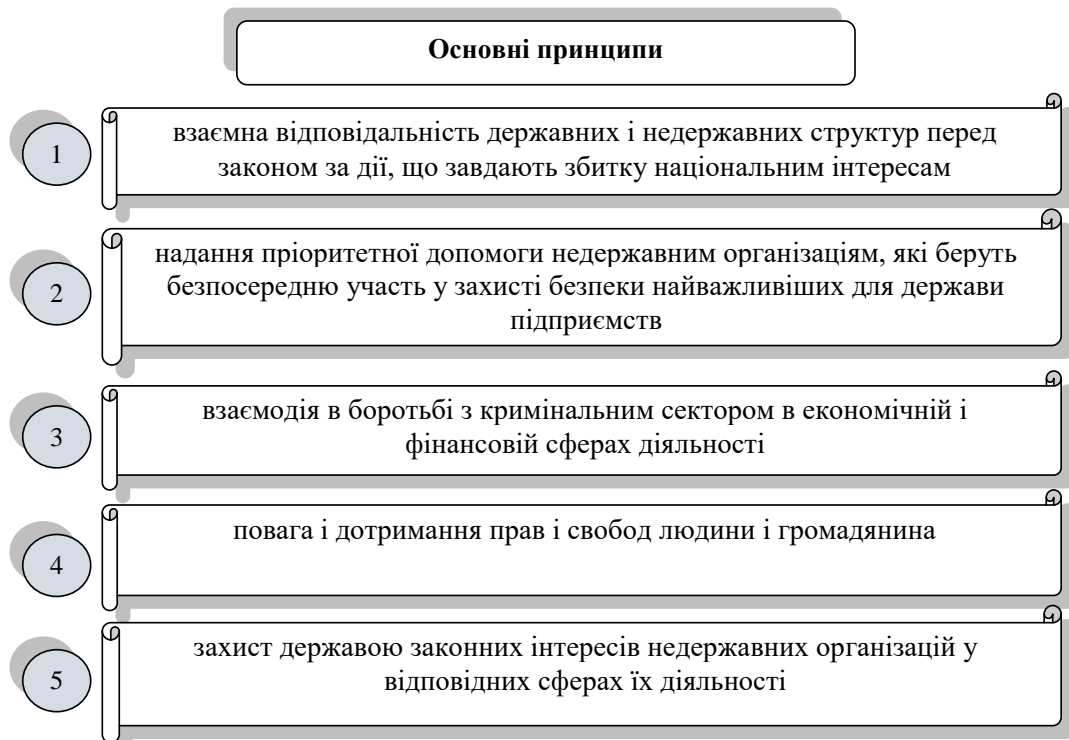


Рисунок 4.1 – Основні принципи, якими необхідно керуватися суб'єктам діяльності для забезпечення безпеки приватної власності, підприємництва і особи

Аналізуючи менеджмент безпеки на АТ «Дарницький завод ЗБК» варто зазначити, що його метою є забезпечення індивідуальної безпеки і безпеки підприємства в цілому. В цьому випадку мається на увазі насамперед:

- створення умов для гідного існування усіх працівників підприємства;
- створення умов для нормального функціонування і розвитку підприємства;
- охорона персоналу підприємства і членів його сімей;
- охорона засобів і носіїв інформації;
- охорона технічних та інших засобів;

- охорона будівель і приміщень, майна, процесів виробничої;
- охорона управлінської і комерційної діяльності підприємства від противоправних посягань кримінальних формувань, окремих осіб, посадових осіб державних органів, а також від інших дій, що несуть у собі загрозу для безпеки підприємства.

Для успішної реалізації вищевикладених заходів, а також у випадку раптового виникнення нестандартних чи особливих небезпек, а також конфліктів менеджер з безпеки або керівник, який відповідає за менеджмент безпеки негайно доповідає про це керівництву підприємства. Водночас останнє вносять пропозиції, враховуючи думку фахівців з менеджменту безпеки, про доцільність прийняття керівництвом відповідних безпекових рішень.

З метою удосконалення менеджменту безпеки на досліджуваному нами підприємстві слід впровадити єдину систему безпеки, створення якої повинно передувати створення інших систем управління. Саме при такому одночасному впровадженні декількох систем менеджменту виникає так званий синергетичний ефект, коли загальний результат від інтегрованої системи вище, ніж просто від складання ефектів кожної системи окремо.

4.2 Система управління охороною праці на досліджуваному підприємстві

Досліджуючи систему управління охороною праці слід виділити наступні її види:

- державне управління;
- управління з боку роботодавця;
- управління з боку працівників підприємства [17].

Держава створює законодавчу базу з питань охорони праці; комплекс органів, що здійснюють нагляд за виконанням прийнятих нормативно-правових актів про охорону праці; інфраструктуру виробничо-технічного, інформаційного, наукового та фінансового забезпечення діяльності в галузі

охорони праці. Роботодавець (власник підприємства) економічно зацікавлений в тому, щоб люди, які працюють на його підприємстві не травмувались та не хворіли, і тому забезпечує виконання нормативно-правових актів про охорону праці. Істотне значення у системі управління охороною праці на підприємстві відіграють громадські інституції в особі профспілок, уповноважених трудових колективів та комісії з питань охорони праці.

Працівники повинні відповідальне ставитись до охорони праці, знати та виконувати вимоги, визначені нормативною документацією. В сучасних умовах кожному працівнику необхідно постійно підтримувати високий фізичний, психологічний та фаховий рівень, програмувати шляхи здорового довголіття, запобігати виникненню випадків травматизму та профзахворювань. Інакше у працівника буде значно менше шансів отримати роботу на ринку праці.

Отже, у сучасних ринкових умовах лише комплексне управління охороною праці з боку держави, роботодавця та працівників здатне забезпечити підвищення ефективності у цій сфері. В той же час, як показала практика на підприємствах, окремі розрізнені заходи з охорони праці не дають необхідного ефекту.

Тому на АТ «Дарницький завод ЗБК пропонуємо використовувати системний підхід, при якому заходи з охорони праці застосовуються продумано, взаємопов'язане, комплексно. З цією метою на підприємстві, з урахуванням його особливостей, існує єдина система управління охороною праці, яку здійснює служба охорони праці. Керівник даної служби відповідає за дотримання вимог законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки на підприємстві в цілому.

До основних функцій управління охороною праці на досліджуваному нами підприємстві відносять:

- прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- організація та координація робіт;
- облік показників стану умов і безпеки праці;

- аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- контроль за функціонуванням СУОП;
- стимулювання діяльності з охорони.

Основні завдання управління охороною праці: навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці; забезпечення безпеки технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення працівників засобами колективного та індивідуального захисту; забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку; організація лікувально-профілактичного та санітарно-побутового обслуговування працівників; професійний відбір працівників з окремих професій; удосконалення нормативної бази підприємства з питань охорони праці.

З метою удосконалення системи управління охороною праці на досліджуваному підприємстві пропонуємо здійснювати багаторівневий оперативний контроль, а саме:

1. На першому рівні – оперативний контроль повинен проводитись лінійним керівником (майстром, начальником дільниці, тощо) щоденно, на початку робочого дня (зміни), а при необхідності (роботи з підвищеною небезпекою та ін.) – протягом робочого дня (зміни). На цьому рівні оперативного контролю повинно перевірятися все, що відноситься до охорони праці починаючи від організації робочих місць, та закінчуючи наявністю спеціальних допусків. Виявивши виробничу ситуацію, небезпечну для життя і здоров'я працівників, керівник цеху чи дільниці повинен призупинити роботу до усунення наявних порушень.

2. Другий рівень оперативного контролю проводиться один раз на тиждень. При цьому керівник дільниці (цеху), та фахівець з охорони праці обстежують виробничі дільниці, перевіряють стан охорони праці на дільниці (цеху), приймають необхідні заходи по усуненню виявлених порушень і роблять запис в журналі оперативного контролю.

3. Третій рівень оперативного контролю проводиться комісією, призначеною наказом директора, очолюваною керівником підприємства (головним інженером), за участю фахівця з охорони праці (голови профкому). Періодичність засідань комісії один раз на місяць.

Впровадження такої системи управління охороною праці забезпечить даному підприємству ефективне планування, виконання, аналіз і поліпшення діяльності підприємства в сфері охорони праці, за рахунок аналізу небезпек, оцінки ризику, управління ними, розподілу відповідальності і повноважень.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження висвітлює надзвичайно актуальну тему, основну суть та особливості якої розкрито на основі розглянутих та запропонованих теоретико-практичних та методико-аналітичних матеріалів, що згруповані по таких розділах як: дослідження теоретичних основ антикризового фінансового управління підприємством, здійснення оцінки антикризового фінансового управління та пропонувані шляхи вдосконалення антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК».

Отримані результати даного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що головна мета антикризового фінансового управління полягає у створенні такого управління, яке буде здатне передбачати, попередити, усунути та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи, одночасно утримуючи фінансову стійкість та стабільність розвитку підприємства. Фінансова криза, яка є основою антикризового фінансового управління, як і всі інші види криз, характеризуються певними причинами, факторами, масштабом та глибиною. Тому при реалізації антикризового фінансового управління необхідно зважати на закони та закономірності її виникнення, що, в подальшому, може вплинути на можливості її успішного вирішення.

2. Досліджено, що протягом 2021 року отримані доходи АТ в розрізі від реалізації його основних видів продукції (послуг) є значно більшими в порівнянні із його отриманими результатами 2020 року: за 2021 рік – 424624,12 тис. грн., за 2020 рік – 197083,50 тис. грн., тобто різниця складає 227540,62 тис. грн. (115,45 %). На другому місці розташувалася продукція «залізобетон», результати якої в 2021 році склали 317440,42 тис. грн., а за 2020 рік – 252208,48 тис. грн., тобто є позитивна тенденція зростання досліджуваного результату – на 65231,94 тис. грн. (25,86 %), відносно даних за 2020 рік.

3. Проаналізовано, що результати фінансових витрат на даному АТ за 2020-2021 роки є значними: за 2020 рік даний показник дорівнював 10506 тис. грн., за 2021 рік помітне істотне скорочення результату до 7365 тис. грн., тобто на 3141 тис. грн. (-29,90 %) порівняно із минулим його значення, що, в свою чергу, варто вважати позитивним фінансово-економічним чинником для діяльності даного підприємства.

4. Проаналізовано, що результати чистого робочого капіталу свідчать про те, що на даному підприємстві велику частку займає кредиторська заборгованість за продукції (товари, роботи, послуги) протягом 2020-2021 років: за 2020 рік дана стаття дорівнювала -67106 тис. грн., за 2021 рік цей показник зріс до позначки в розмірі -119047 тис. грн., тобто відбулося збільшення показника на -51941 тис. грн. (77,40 %) в його негативній динаміці.

5. Розроблено організаційно-координаційна модель антикризового фінансового управління для даного підприємства із врахуванням наявності воєнного стану в країні, що включає три основні взаємопов'язані блоки щодо вирішення необхідного комплексу завдань, які є першочерговими для підтримки та забезпеченості його діяльності в умовах війни в країні, та, які акцентують головну увагу керівництва на реалізацію саме управлінських, організаційних та координуючих дій в цьому процесі.

6. Запропоновано фінансово-структурну стратегію антикризового фінансового управління АТ «Дарницький завод ЗБК» із врахуванням зміни фінансово-економічного стану в умовах війни в країні суть якої полягає в тому, що інструментарій її побудови дозволяє протягом короткого проміжку часу відкорегувати всі етапи реалізації в правильному та необхідному, для підприємства, напрямі, а також вдосконали в межах необхідності із врахуванням впливу саме фінансово-економічних факторів, які є тими самими фінансово-економічними показниками, на основі яких і здійснюється комплексна оцінка щодо стану приведених в дію антикризових фінансових управлінських рішень для підприємства тощо.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України № 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>.
4. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
5. АТ «Дарницький завод ЗБК»: офіційний сайт. URL: <https://dzzbk.com.ua/>.
6. Організаційна структура АТ «Дарницький завод ЗБК»: офіційний сайт. URL: <https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/zvit-pro-upravlinnya-za-2021-rik.pdf>.
7. Статут АТ «Дарницький завод ЗБК» (№ 01/09072020 від 09.07.2020 р.): офіційний сайт. URL: https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2021/07/Statut_DzZBK.pdf.
8. Свідоцтво про державну реєстрацію АТ «Дарницький завод ЗБК» як юридичної особи (№ 344178 від 18.03.1996 р.): офіційний сайт. URL: https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/darnytskyi_zzbk_reestratsiya.pdf.
9. Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість АТ «Дарницький завод ЗБК» (№ 100290593 від 28.07.1997 р.): офіційний сайт. URL: https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2017/03/darnytskyi_zzbk_svidotstvo_pdv.pdf.
10. Фінансова звітність АТ «Дарницький завод ЗБК» за 2021 рік його діяльності: офіційний сайт. URL: <https://dzzbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/finansovij-zvit-za-2021-rik.pdf>.

11. Abdullrazak, S.H., & Alyamani, A.A. (2019). The characteristics of innovative leadership and it's role in stages of crisis management survey study in the (undp) in iraq construction sector. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15 (47 Part 1), pp. 290-309.

12. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38.

13. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).

14. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с.

15. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153-161.

16. Левченко М.О. Менеджмент безпеки: Навчальний посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2013. 406 с.

17. Пожарова О.В. Охорона праці: Навчально-методичний посібник. Одеса: Серія «Навчально-методичні посібники», 2021. 80 с.

18. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

19. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71-77.

20. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8998/1/khymych.pdf>.

21. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: [http:// elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391 /2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf) (дата звернення: 30.04.2021).

22. Юрик Н.Є., Ліпська В.Л., Ференц О.Т. Визначення основних засад публічного управління. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 87-88.

ДОДАТКИ