

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

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах функціонування, на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», Київська обл., м. Біла Церква, вул. Січневого прориву, 39

Виконала: студентка 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Зубрецький С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Юрик Н.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Ратинський В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Тема: «Формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах функціонування, на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»»

Кваліфікаційна робота магістра: 71 сторінка, 21 рисунок, 2 таблиці, 6 додатків, 35 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – модель сучасного менеджера.

Предмет дослідження – формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах функціонування

Мета дослідження – вивчення, аналіз та представлення основних напрямів щодо формування моделі сучасного менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» в кризових умовах функціонування.

Методи наукових досліджень: теоретично-методичний; системно-дослідницький; порівняння; фінансово-економічний; фінансово-статистичний; прогнозно-фінансовий.

Сформовано проектні пропозиції щодо впровадження моделі поведінки кризового менеджера підприємства; розробки управлінсько-кризової моделі менеджера підприємства; вдосконалення управлінсько-фінансової моделі менеджера підприємства.

Ключові слова: менеджмент, управління, криза, кризовий стан, кризові умови, менеджер, управлінсько-кризова модель, управлінсько-фінансова модель.

ANNOTATION

Topic on «Development of a modern manager model of an enterprise under crisis conditions (PJSC «Bila Tserkva plant of reinforced concrete structures» as a case study)»

Master Degree thesis consists of 71 pages, 21 figures, 2 tables, 6 appendices, 35 references.

The object of investigation is a model modern manager.

The subject of the study is the formation of model modern manager of the enterprise in crisis conditions.

The aim of the work is to study, analyze and present the main trends in the formation of model modern manager of the PJSC «Bila Tserkva plant of reinforced concrete structures» in crisis conditions.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and methodological; system-research; comparison; financial and economic; financial and statistical; forecasting and financial.

The set of proposals for the implementation of the behavioral model of crisis manager at this enterprise have been formed. Crisis management model for enterprise manager has been developed. The managerial and financial model of the enterprise manager has been improved.

Keywords: management, crisis, crisis situation, crisis conditions, manager, crisis management model, managerial and financial model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Мета, завдання, функції та роль сучасного менеджера.....	11
1.2 Особливості ділового «портрету» сучасного менеджера.....	15
1.3 Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ІЗ ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА, НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	26
2.2 Дослідження особливостей моделі поведінки менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в умовах кризи.....	31
2.3 Аналіз взаємозв'язку між управлінською діяльністю менеджера та отриманими фінансовими показниками підприємства як умова ефективності його управлінсько-організаційних дій.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ, НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ».....	42
3.1 Впровадження моделі поведінки кризового менеджера підприємства.....	42
3.2 Розробка управлінсько-кризової моделі менеджера підприємства.....	47
3.3 Вдосконалення управлінсько-фінансової моделі менеджера підприємства.....	52
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	58
4.1 Види відповідальності за порушення законодавства про охорону праці.....	58
4.2 Підвищення надійності і оперативності управління виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій.....	60

ВИСНОВКИ.....	64
БІБЛІОГРАФІЯ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що від ефективності діяльності керівника, від успішності реалізація прийнятих ним управлінських рішень залежить як результативність здійснення загального керівництва організацією, так і його функціонування та подальший розвиток та в цілому. Незалежно від виду діяльності, форми власності, розміру підприємства чи організації менеджерську діяльність вважають однією із основних в системі забезпечення ефективного функціонування останніх.

Дослідження в сфері, що стосується формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах його функціонування здійснювали наступні вчені й науковці, а саме: Боровик Ю.Т. [3], Гарматюк О.О. [6], Кужда Т.І. [33-34], Новікова М.М. [15], Перець Г.Ф. [18], Швед А.Б. [15], Шведа Н.М. [34], Юрик Н.Є. [32-34] та багато інших.

Мета дослідження – вивчення, аналіз та представлення основних напрямів щодо формування моделі сучасного менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» в кризових умовах функціонування.

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних засад діяльності сучасного менеджера підприємства.
2. Здійснення оцінки щодо діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в кризових умовах із врахуванням особливостей управлінських здібностей менеджера.
3. Дослідження особливостей моделі поведінки менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в умовах кризи.
4. Проведення аналізу щодо взаємозв'язку між управлінською діяльністю менеджера та отриманими фінансовими показниками ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» як умова ефективності його управлінсько-організаційних дій.

5. Впровадження моделі поведінки кризового менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

6. Розробка управлінсько-кризової моделі менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

7. Вдосконалення управлінсько-фінансової моделі менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Об'єкт дослідження – модель сучасного менеджера.

Предмет дослідження – формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах функціонування

Методи наукових досліджень: теоретично-методичний; системно-дослідницький; порівняння; фінансово-економічний; фінансово-статистичний; прогнозно-фінансовий тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-науковців на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, монографій; нормативно-правова база законів України; фінансово-статистична звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2020-2022 роки.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо сутності та необхідності діяльності сучасного менеджера, а також в обґрунтуванні запропонованих основних напрямів щодо формування моделі сучасного менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в кризових умовах функціонування.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні основних напрямів формування моделі сучасного менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в кризових умовах функціонування, а саме: впровадженні моделі поведінки кризового менеджера підприємства; розробці управлінсько-кризової моделі менеджера підприємства; вдосконаленні управлінсько-фінансової моделі менеджера підприємства. Дані пропозиції, за

необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності даного досліджуваного ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 03 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 71 сторінку, 21 рисунок, 2 таблиці, 6 додатків. Бібліографія включає 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мета, завдання, функції та роль сучасного менеджера

Ключовим елементом системи менеджменту організації є менеджер. Він є керівником (директором, управляючим, адміністратором, керуючим тощо), що має спеціальну освіту в сфері управління, наділений певною владою і несе повну відповідальність за виконання своїх функціональних обов'язків на певній посаді, в певному структурному підрозділі організації. Одночасно він вважається професійним керівником, бо є представником відповідної професії. Основною метою діяльності керівника є реалізація всіх управлінських завдань та здійснення загального керівництва в цілому. Незалежно від виду діяльності, форми власності, розміру підприємства чи організації менеджерську діяльність вважають однією із основних в системі забезпечення ефективного функціонування останніх.

За своїм характером діяльність менеджера поділяється на: загальну та специфічну. Загальна діяльність менеджера пов'язана із реалізацією загальних функцій управління, що дозволяє підтримувати та забезпечувати динамічний розвиток підприємства в цілому з урахуванням змін чинників зовнішнього середовища, а специфічна діяльність – пов'язана із реалізацією внутрішніх локальних функцій.

Серед основних функцій менеджера виділяють: адміністративну; регулятивну; координаційну; інформаційну; господарську; контрольну.

Зауважимо, що воєнний стан економіки та функціонування підприємств в кризових умовах вимагають від менеджера реалізації різних ролей в його професійній діяльності.

Реалізуючи дані функції менеджер може виконувати наступні ролі, які зображено на рис. 1.1.

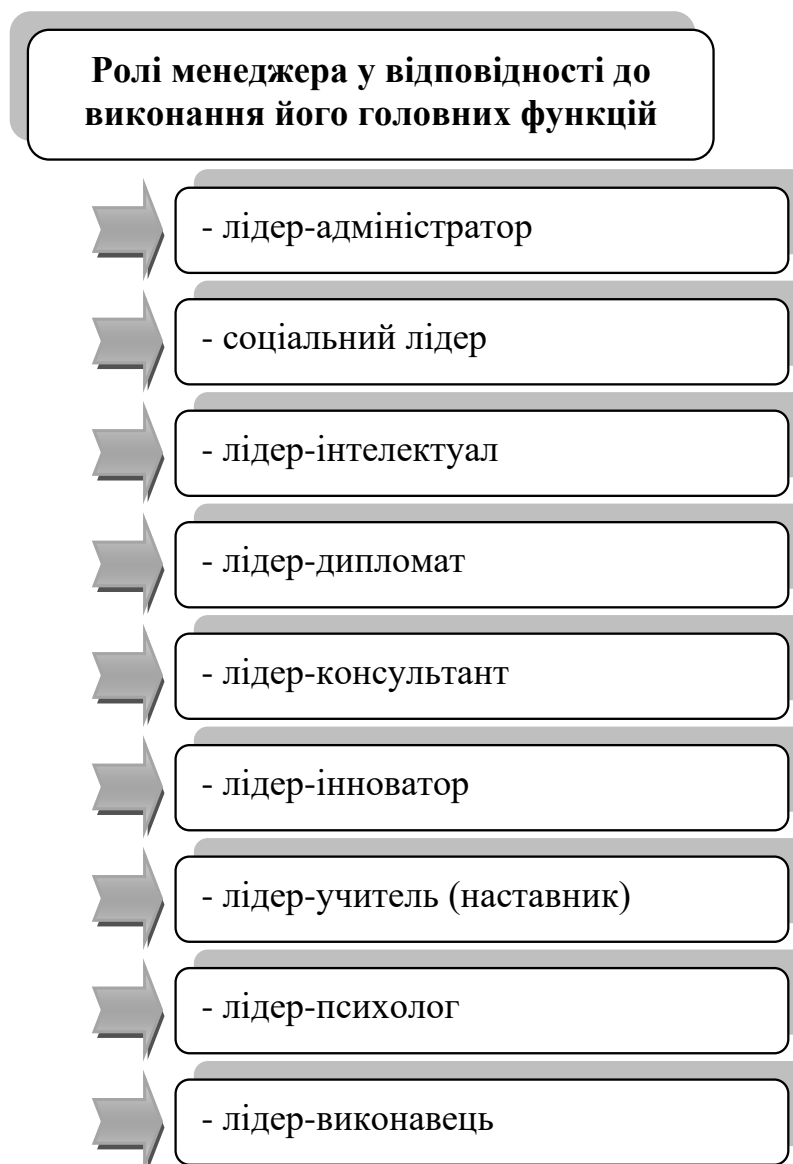


Рисунок 1.1 – Основна роль менеджера у відповідності до виконання його головних функцій

Примітка: сформовано на основі даних джерела [3]

Реалізуючи дані ролі та функції, менеджери поділяються на активних та пасивних [3; 15]. Щодо активних менеджерів, то вони швидко реагують на всі зміни та виклики зовнішнього середовища, використовуючи творчий та креативний підходи до прийняття різного роду управлінських рішень, в тому числі стратегічних. Вони не бояться відповідальності та ризику в будь-якій ситуації, навіть в конфліктній та кризовій. Такі менеджери – це явні лідери, які:

- завжди в центрі подій;
- ведуть за собою колектив;

- правильно мотивують себе та своїх підлеглих;
- займаються саморозвитком власним та кожного працівника зокрема.

А члени колективу, в свою чергу, покладаються на такого керівника та наслідують його.

Натомість, пасивні менеджери ніколи першими не відреагують на негативні чинники та кризові ситуації, а будуть «пасти задніх», використовуючи запозичений та апробований управлінський досвід інших, не проявляючи жодних лідерських здібностей. Таким менеджерам під силу вирішувати тільки поточні та прості завдання й проблеми. Це, в першу чергу, пов'язано із відсутністю теоретичних знань та практичних навиків в сфері управління та менеджменту, тобто їх низьким кваліфікаційним рівнем.

Професіоналізм в кар'єрі менеджера відіграє домінуючу роль і проявляється у вмінні втілювати теоретичні знання в практичну діяльність. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, менеджер повинен чітко і своєчасно виконувати всі покладені на нього обов'язки і бути готовим нести повну відповідальність за їх виконання. Поряд з цим, виділяють, не менш важливі, професійні якості менеджера, до яких відносять:

- наявність теоретичних знань та практичних навиків у сфері організації виробництва, менеджменту та маркетингу;
- здатність працювати в команді;
- спроможність приймати одноосібні та колективні рішення;
- вміння працювати в кризових умовах.

Варто зазначити, що комунікативні здібності є об'єднуючими і дозволяють менеджеру налагодити тісні ділові взаємовідносини як в середині колективу, так і зовнішні, постійно себе удосконалюючи. Це, у свою чергу, сприяє самовдосконаленню, забезпечує успішну колективну діяльність та сприяє розвитку партнерських відносин. Саме тому, передумовою формування успішного менеджера є об'єднання його комунікативної здібності із здібністю до лідерства.

Нерідко сучасним керівникам приходится демонструвати самостійність у роботі та роботі підлеглих, не втручаючись, створювати умови для успішного виконання їх безпосередніх обов'язків та функцій. При такому підході чітко прослідковується ініціювання керівника до практичної реалізації нових методів та підходів; креативності та творчості. Самостійність та ініціативність менеджера повинна підтримуватися вищим керівництвом, бо тільки самостійним працівникам під силу здолати усякі труднощі та вийти з будь-яких непередбачуваних ситуацій, які постійно виникають сьогодні.

Не менш важливу роль у становленні менеджера як висококваліфікованого працівника відіграють наступні вміння:

- генерувати ідеї та їх практично реалізовувати;
- творчо підходити до вирішення завдань та прийняття управлінських рішень;
- володіти багатовимірним типом мисленням;
- дотримуватися культури ділової комунікації;
- вести здоровий спосіб життя;
- здійснювати саморозвиток та самонавчання.

Використання навичок, здібностей та практичних вмінь менеджера дозволяють йому ефективно та результативно справлятися з великою кількістю різнопланових завдань.

Представимо перелік основних завдань, які вирішує менеджер у процесі власної професійної діяльності і, які, у свою чергу, вимагають від нього постійного самовдосконалення:

1. Мислити далекоглядно, різносторонньо, багатовимірно та креативно.
2. Справлятися із поставленими завданнями та вирішувати проблеми різної складності.
3. Здійснювати якісне діагностування виробничо-господарської системи, робити правильні та об'єктивні висновки.
4. Вносити конструктивні пропозиції щодо коректування планів та шляхів подальшого розвитку організації.

5. Своєчасно реагувати на кризову ситуацію, оперативно приймаючи та реалізуючи нестандартні рішення.

6. Вміти працювати з людьми в колективі, правильно мотивуючи їх з метою збільшення продуктивності праці та досягнення поставлених цілей організації.

7. Вміти створити сприятливу робочу атмосферу, раціонально організовуючи власну працю та працю підлеглих.

8. Розвивати лідерські здібності та служити прикладом для своїх підлеглих.

9. Створити умови сприяння високій трудовій дисципліні.

10. Ефективно здійснювати роботу з кадрами.

11. Забезпечити саморозвиток, самоорганізацію, самонавчання власний та кожного члена трудового колективу.

12. Дотримуватися норм етичної поведінки, згідно Етичного кодексу організації.

13. Вміти знайти взаєморозуміння із персоналом організації, так і зовнішніми взаємопов'язаними контактними групами.

14. Здійснювати ефективні внутрішні та зовнішні комунікації.

15. Знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій.

16. Впроваджувати нові форми та методи контролю та самоконтролю.

Зазначимо, що ефективність роботи будь-якого підприємства у значній мірі визначається рівнем компетентності та кваліфікації менеджера, тобто наявністю професійних знань, практичних навиків та чітким виконанням, покладених на нього функціональних обов'язків. Тобто, основне завдання менеджера полягає у створенні ефективної системи управління підприємством, що дозволить останньому не тільки успішно функціонувати, але й здійснювати подальший його розвиток як в стабільних умовах, так і в умовах кризи.

1.2 Особливості ділового «портрету» сучасного менеджера

В процесі формування ділового «портрету» менеджера важливу роль відіграють вимоги, тобто наявність певних якостей та навичок, якими повинен володіти сучасний менеджер.

Серед найважливіших виділяють наступні:

1. Професійні: високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії; широкий кругозір; ерудиція; глибоке знання як своєї, так і дотичних сфер діяльності; прагнення до постійного самовдосконалення критичного сприйняття і переоцінки дійсності; пошук нових форм, методів та прийомів роботи; наставницька робота; вміння планувати власну роботу та роботу підлеглих; раціонально використовувати робочий час.

2. Ділові: висока ерудиція і професійна компетентність; схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі; підприємливість; здатність діяти в умовах ризику та нестандартних ситуаціях; практичний розум; здоровий глузд; комунікабельність; наполегливість; дисциплінованість; принциповість; відповідальність; аналітичність; працездатність; старанність; організованість; високий рівень загальної культури; вольові якості; цілеспрямованість, вимогливість; рішучість; наполегливість; самостійність; енергійність; прагнення до влади, особистої незалежності; безкомпромісність; ініціативність; оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися на ньому; відповідальність; здатність керувати собою, своєю поведінкою, підлеглими, часом, діловими контактами; прагнення до інновацій, нововведень; готовність до ризику.

3. Організаційні: володіти мистецтвом управління та навичками роботи з людьми, комплексним, системним й ситуаційним підходами до роботи; вміти мислити багатосторонньо та креативно; бути здатним вирішувати стратегічні проблеми; вміти якісно діагностувати організаційну систему; вміти моніторити ситуацію і робити відповідні висновки; оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення в різних виробничих ситуаціях; працювати з колективом та координувати його дії; раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих; забезпечувати високу трудову дисципліну; якісно здійснювати управління персоналом; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу; створювати та підтримувати сприятливу атмосферу в колективі; здійснювати

співпрацю на вертикальному та горизонтальному рівнях управління; вміти комунікувати; користуватися владою і наданими повноваженнями.

4. Поведінкові: раціональність; об'єктивність; спроможність до індивідуальної та групової роботи; старанність; точність; толерантність; чесність; справедливість; неконфліктність; компромісність; переконливість; відкритість; самокритичність; самоконтроль; етичність; тактовність; повага до людей; позитивність; наявність почуття гумору.

5. Педагогічні: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне й високоморальне виховання працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження та завдання; вміти аргументувати свою позицію та бачення.

6. Моральні та психологічно-вольові: високі життєві ідеали; чесність; порядність; справедливість; об'єктивність; сила волі; упевненість у собі: почуття обов'язку та відповідальності; інтелігентність; скромність; великодушність; тактовність; толерантність; скромність; доброзичливість; оптимізм; гнучкість поведінки; самокритичність; чуйне та етичне ставлення до людей; гуманність; наполегливість; терпіння; самовладання; сконцентрованість; емоційність; природність поведінки; невимушеність; щирість; стресостійкість; емоційна стабільність; здатність до співпереживання; фізичне і психологічне здоров'я.

На рис. 1.2 представимо діловий «портрет» сучасного менеджера.

Варто зазначити, що професійні навички формуються із трьох підвидів навиків, а саме:

- концептуальних;
- міжособистісних;
- спеціальних [3].

Навичка, яка торкається здатності менеджера концептуально мислити здебільшого пов'язана із їх освітньою кваліфікацією. Для прикладу, в європейських країнах та США переважна більшість керівників мають економічну, юридичну тощо, а менша тих, хто має інженерну. Донедавна, в нашій країні ця тенденція була зворотною. Зазначимо також, що керівникам-економістам в

найбільшій ступені притаманне концептуальне мислення, яке характеризується здатністю узагальнювати інформацію в більш змістовній формі.

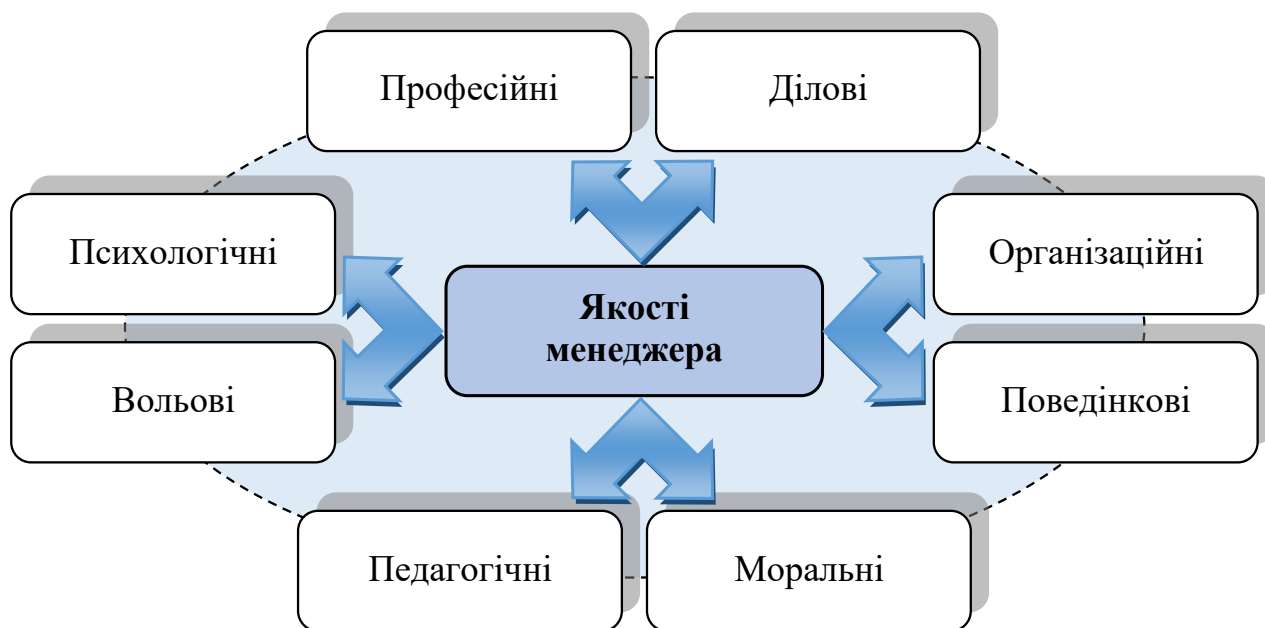


Рисунок 1.2 – Діловий «портрет» сучасного менеджера із врахуванням особливостей його основних якостей

Доцільно відмітити, що на різних рівнях управління вимоги до менеджерів по відношенню до наявності даних навиків не є однаковими. Аналізуючи верхній, інституційний рівень правління, то тут найбільше цінуються наступні вміння:

- багатовекторно та стратегічно мислити;
- критично оцінювати ситуацію;
- переорієнтовуватись на нові стратегічні цілі та завдання;
- здійснювати інноваційні перетворення;
- творчо та креативно підходити до прийняття управлінських рішень.

Стосовно середнього рівня та низової ланки управління, то тут домінують такі навички як комунікабельність, рішучість, наполегливість, відкритість тощо.

Важливе значення в процесі формування «ділового портрета» менеджера має врахування того факту, що, аналізуючи професійну діяльність останнього, на її початкових етапах – входження та адаптації, мало кому вдається бути одразу успішним та результативним у всьому. Адже, менеджер-початківець, володіючи

певними теоретичними знаннями, але не маючи відповідного практичного досвіду, не може проявити себе, реалізувати свій внутрішній потенціал якостей, здібностей та навичок. З цією метою, менеджеру-початківцю, рекомендовано:

- сформуванати власний стиль управління, який би враховував його вроджені якості та здібності, а також набуті професійні якості, з метою розвитку та самовдосконалення;

- здійснювати адекватну самооцінку, враховуючи власні риси, особливості характеру, здібності та якості, а також свої сильні й слабкі, з метою їх покращення чи усунення;

- удосконалювати тип мислення, бути гнучким у цьому процесі, здійснюючи перехід з одномірного прямолінійного на багатовимірне, з метою удосконалення процесу управління;

- враховувати людський чинник, здійснювати соціальне управління, яке являється різновидом вольової діяльності менеджера, суть якого полягає у цілеспрямованому впливі на колектив з метою забезпечення узгодженості та впорядкованості спільних дій працівників та колективу організації в цілому, з метою досягнення спільної мети;

- бути далекоглядним, не тільки вчасно реагуючи на запити зовнішнього середовища, але й прогнозувати перспективи розвитку як окремих сфер, так і діяльності підприємства в цілому;

- розвивати організаторський талант, який дає людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати управлінську діяльність з метою підвищення ефективності системи управління персоналом;

- бути творчим та креативним.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що менеджер здійснює удосконалення впродовж своєї трудової та управлінської діяльності.

Враховуючи сучасні реалії, в «діловому портреті» пріоритетність надається не знанням менеджера, а конкретним його діям та кінцевому результату. З цієї позиції кожен менеджер повинен бути самоорганізованим та дисциплінованим; вміти раціонально використовувати час. Так, як праця менеджера є складною та

напруженою, він повинен підтримувати високу продуктивність, уміти знімати навантаження і втому, управляти собою в різних виробничих ситуаціях.

Варто зазначити, що діяльність менеджерів базується на сучасні концепції менеджменту, які орієнтовані на ефективне використання потенціалу персоналу, впровадження інновацій та переоцінку цінностей. Ставлячи перед собою ряд цілей, менеджер повинен уміти досягати при цьому успіхів. Все це може бути здійснено за допомогою саморозвитку, самовдосконаленню та самоконтролю. Він, в першу чергу, повинен вміти проявляти ініціативу, розкриваючи при цьому власні можливості та здібності. А при виникненні непередбачуваних та кризових ситуацій покладатися на власні сили, приймаючи швидкі управлінські рішення, несучи за них відповідальність.

Відповідно, прийняття правильного управлінського рішення вимагає від менеджера:

- раціональності;
- виваженості;
- використання різних управлінських методів та прийомів;
- групової взаємодії.

Нерідко менеджеру приходиться об'єднуватися з іншими працівниками для спільного вирішення важливих, неординарних завдань, приймаючи колективно рішення. Цей процес дозволяє останньому здійснити апробацію власних рішень та пропозицій, діяти більш впевнено і обґрунтовано. Використовуючи сучасні методи управління, менеджер може об'єктивно оцінити ефективність власної роботи та своїх підлеглих, розставити пріоритети, правильно визначити цілі та завдання, швидко перевірити виконану роботу, встановити зворотний зв'язок з підлеглими, правильно мотивувати своїх працівників.

Якщо менеджер оволодіє усіма вище проаналізованими якостями та здібностями, то організація, крім одержання прибутку та соціального визнання, спроможна впроваджувати інновації, долати труднощів, розвиватися та самовдосконалюватися.

1.3 Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

На думку багатьох вчених теоретиків та практиків в основі розроблення моделі менеджера повинні враховуватися особливості системи управління організацією та основні риси ідеального менеджера-управлінця [18].

Складна ситуація, яка пов'язана із війною в Україні, вимагає від сучасних менеджерів бути висококваліфікованими спеціалістами не лише з фахових знань, але й володіти практичними вміннями та навиками орієнтуватися у життєво важливих соціальних, політичних, економічних процесах, що впливають не тільки на діяльність окремих підприємств, але й на вітчизняну економіку в цілому. Загострення соціальних процесів, змусили менеджерів-керівників більшу увагу приділити саме соціальним проблемам, пов'язаних з людськими відносинами в середині та зовні підприємства, аналізуванні власних мотивів діяльності та працівників зокрема. В цьому плані, менеджери повинні володіти наступними навиками:

- здатністю до аргументації та переконання;
- терпимістю до інакодумців;
- схильністю до моніторингу та аналізування соціальних явищ та їх можливих наслідків;
- здатністю до сприйняття соціальних змін та нових ідей;
- бажання до самонавчання та саморозвитку;
- використання нестандартних підходів при вирішенні проблем та завдань;
- бажанням дотримуватися активної соціальної позиції;
- бажанням нести соціальну відповідальність;
- вмінням формувати корпоративну культуру в організації.

Як бачимо, дані компоненти професійної діяльності менеджера базуються на його потребі реалізувати свій внутрішній потенціал, спрямовуючи його на досягнення як економічного, так і соціального ефекту, творчо використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки своїх підлеглих.

На сьогодні в Україні у всіх галузях та сферах виробничої та невиробничої діяльності перевага надається тим менеджерам, які проявляють велику силу волі

та бажання працювати у надскладних умовах війни. Для таких менеджерів досягнення хороших результатів при таких умовах – це особистий виклик. Звісно, самотужки це зробити практично не можливо. На допомогу таким керівникам приходять їх однодумці, колеги по роботі. Саме тому, актуальною є проблема підготовки успішних менеджерів, які вміють ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Зараз настали часи, коли панує жорстка конкурентна боротьба в усіх сферах життя та діяльності, тому необхідно, щоб сучасний менеджер не керував чи управляв людьми, а умів їх вести до мети, надихаючи їх власним прикладам. Особливо зараз підприємствам та організаціям потрібні не прості менеджери, а менеджери-лідери, сповнені завзяттям, енергією, творчістю та креативністю, які є не тільки «генераторами ідей», але й «рушіями ідей», таким, які не тільки активно беруть участь в процесі прийняття управлінських рішень, але й в процесі їх реалізації, демонструючи іншим свою ініціативність. Для цього сучасним менеджерам потрібно не тільки вміти розробляти плани чи стратегії, але й правильно визначити основну їх ідею, реалізація якої зацікавила б усіх залучених працівників, дала б можливість кожному проявити свої здібності, творчий потенціал та неординарний підхід при прийнятті нестандартних рішень. В цьому процесі важливе значення відіграють вміння менеджера, до яких належить наступні: міжособистісного спілкування; вміння організовувати спільну діяльність; вміння дотримуватися часових меж.

У час діджиталізації та комп'ютеризації володіння комп'ютерною грамотою та новітніми комунікаційними каналами є ефективними інструментами професійної діяльності сучасного менеджера. Тому кожному менеджеру, який прагне бути ефективним та результативним потрібно опановувати ці інструменти. Це, у свою чергу, дозволить менеджеру:

- по-перше, знайти спільну мову з членами свого колективу;
- по-друге, залучити найкращих і створити потужну команду однодумців;
- по-третє, попередити появу конфліктів та стресових ситуацій;
- по-четверте, стимулюватиме розвиток нових ідей;

- по-п'яте, підвищити продуктивність праці кожного члена команди і колективу в цілому.

В процесі управлінської діяльності для сучасного менеджера гуманізм повинен стати обов'язковою рисою, яка включає в себе: людяність; чуйність; справедливість; гідність; турботу про інших тощо. На сьогодні ця риса повинна бути притаманна не тільки кожному менеджеру, усім працівникам підприємств та організацій, але й суспільству в цілому. Вона повинна бути закладена в основу формування моделі сучасного менеджера та менеджменту в цілому [15; 18; 32].

Ефективний менеджер, який пропагує гуманістичні ідеали, буде завжди відкритим для підлеглих, діалогу з ними; буде доброзичливим та справедливим; буде враховувати потреби працівників; мотивувати та заохочувати персонал. Такий менеджер завжди буде у «вирії подій», вирішуючи усі проблеми спільно з колективом, не дотримуючись кабінетного стилю роботи; охоче делегує повноваження; будує ділові відносини на довірі; у кризових ситуаціях бере на себе відповідальність, не шукаючи винуватих; ефективно комунікує, використовуючи сучасні засоби та способи передачі інформації; заохочує самостійність підлеглих; без необхідності не втручається в роботу підлеглих, а лише контролює їх кінцеві результати. Сучасний менеджер повинен бути впевненим у собі та власних силах, самокритично реагувати на свої помилки. Щодо удосконалення своєї управлінської діяльності, то він повинен постійно шукати і впроваджувати нові управлінські прийоми, способи та методи. Це дозволить йому удосконалити не тільки власну діяльність, але й функціонування очолюваного ним підприємства.

В моделі сучасного менеджера, окрім характеристики здібностей та якостей, якими повинен володіти останній, існують певні бар'єри зростання управлінської майстерності, серед яких варто виділити:

- страх прийняття ризикових рішень;
- боязнь невизначеності та страх перед новими ситуаціями;
- невпевненість у власній силі;
- боязнь різного роду змін;

- недостатність теоретичних знань, практичних умінь та навичок;
- незадовільна самоорганізація.

Відмітимо, що усвідомлення менеджером даних бар'єрів дозволяє останньому самоудосконалюватись і професійно, і особистісно. Аналізуючи роль та значення особистісних якостей менеджера, необхідно визначити їх взаємозв'язок, динаміку їхньої взаємодії в різних умовах діяльності менеджера. Найважливіші з них покладені в основу побудови моделі сучасного менеджера.

Варто зазначити, що особистість менеджера формується поступово, на протязі всієї трудової та управлінської діяльності менеджера, як в умовах стабільності, так і в кризових умовах функціонування підприємства; як стихійно, так і планово. Даний процес буде найбільш ефективним, коли відбудеться за бажанням самого менеджера, а саме, коли він: виявить бажання підвищити власний рівень освіти; отримати новий практичний досвід; освоїти новітні управлінські технології; краще пізнати самого себе; оцінити власні сильні та слабкі сторони тощо.

Зокрема, в кризових бізнес-умовах, успішне становлення менеджера як особистості здійснюється на основі загальних принципів формування і розвитку його особистісних якостей (рис .1.3) [15].

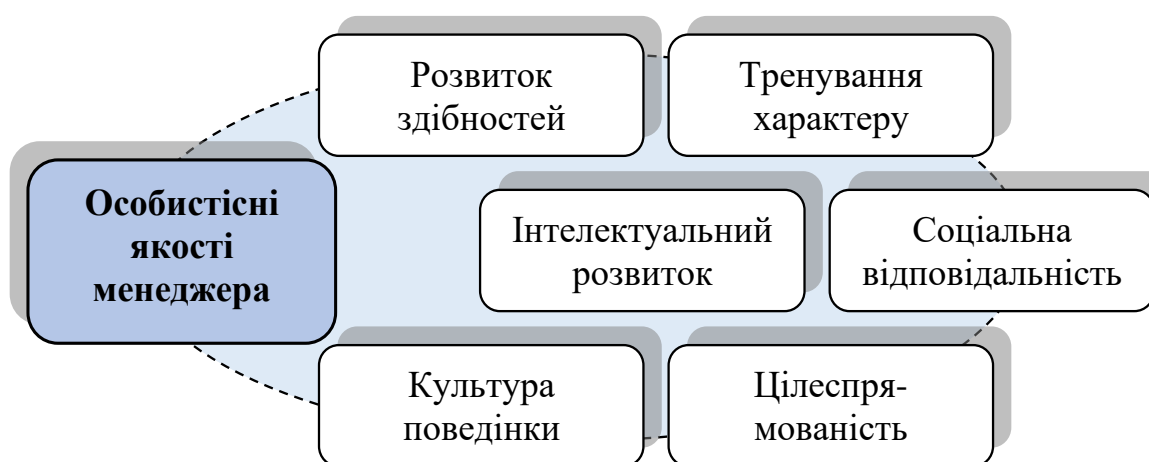


Рисунок 1.3 – Основні особисті якості сучасного менеджера, що потрібно розвивати в кризових бізнес-умовах

Аналізуючи основні елементи моделі сучасного менеджера, варто зазначити, що вона не описує його як ідеального, а містить ті його характеристики, які повинні бути притаманні реальному менеджеру, враховуючи реалії сьогодення та особливості діяльності в даних умовах.

Щодо характеристик сучасного менеджера, то вони відображаються в його компетенціях, тобто в здатностях, можливостях професійної діяльності. В більшій степені вони залежать від рівня освіти, особистісних якостей менеджера, а також різного роду організаційних умов.

Важливим доповнюючим компонентом до компетенцій є домінуючі цінності менеджера, серед яких варто виділити:

- орієнтацію на розвиток;
- творчий підхід;
- здійснення інновацій;
- управління комунікаціями;
- гуманність;
- віру та переконання;
- стратегічне бачення та цілеспрямованість.

Центральне місце у даній моделі сучасного менеджера поряд з професіоналізмом менеджера займає його організаційна культура, а також високий рівень соціальної відповідальності. Поєднання високого рівня освіти і культури з успішною професійною підготовкою може визначати реальний успіх як управління, так і успішність самого менеджера. Саме до цього повинен прагнути сучасний менеджер. Це також являється одним з основних аспектів, що визначають його особистість і індивідуальність [32-33].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ІЗ ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА, НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Повна назва досліджуваного підприємства, затверджена його Статутом – «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Скорочена назва досліджуваного підприємства, вказана в його Статуті – «ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Організаційно-правовою формою досліджуваного підприємства є «акціонерне підприємство». Офіційна юридична адреса ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»: Україна, 09113, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Січневого прориву, буд. № 39.

Також, дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій (№ 9/27/1/09 від 27.04.2009 року) [22].

Дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» здійснює свою діяльність у відповідності до свого Статуту (нова редакція; ідентифікаційний код 00130659 від 27.10.2022 р.) [24], й, оскільки, дана компанія має міжнародний рівень діяльності, її Статут сформовано на двох мовах, українській та англійській, відповідно. Основна мета діяльності даного підприємства, що зазначена в його Статуті відображає те, що дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» створене для ведення підприємницької діяльності із метою отримання прибутку [24].

При дослідженні історії щодо створення та специфіки функціонування підприємства виявлено, що найвагомішими та найважливішими етапами його становлення та розвитку загалом були такі періоди як [17]: 1966, 1970, 1980, 1991, 1994, а також й 2007 роки.

Так, початком історії створення та діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» став далекий 1966 р., адже, саме в цьому періоді було засновано даний

завод, на початку функціонування якого основним видом його діяльності була, так звана, пропитка дерев'яних опор, призначених для ліній електропередач.

Проте, як і всі підприємства, даний завод також не стояв на місці, а розвивався. І, вже в 1970-х роках на цьому заводі було здійснено, організовано та ефективно реалізовано в дію новий вид його діяльності, що полягав у виготовленні залізобетонних опор типу ЛЕП СВ 95-1, а також СВ 110-2,8 тощо.

Протягом 1980-х років завод невпинно продовжував курс на свій подальший розвиток, і в цей період відбулося певне розширення щодо видів існуючої його номенклатури, а саме такої продукції як: вібровані опори та інші залізобетонні вироби.

Період 1991 року ознаменувався для даного заводу значним етапом в розвитку, адже, саме в цей час розпочалося будівництво цеху, що призначався для виготовлення такого виду продукції як – центрифуговані (або круглі) опори типу СК на основі дотримання найкращих принципів європейських стандартів.

У 1994 році на даному заводі було здійснено запуск в дію нового цеху, а також започатковано виробництво центрифугованих опор.

2007 рік ознаменувався для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» значними здобутками та успіхами щодо власної ефективної діяльності, адже, протягом цього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство увійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів. А це, в свою чергу, стало одним із визначних кроків для даного досліджуваного підприємства тощо.

Взагалі, також варто відмітити і про те, що в цілому виготовлення різноманітних високо якісних залізобетонних конструкцій даний завод здійснює вже понад 55 років, а також сформував досить потужну клієнтську базу.

Всі, необхідні клієнтам (споживачам) продукції даного заводу технічні характеристики щодо основних видів його товарів розміщено на його офіційному сайті [17], в розділі «карточки товару» [11].

Суть та характеристика предмету діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», відповідного до його Статуту [24], вказано на рис. 2.1.

Предмет діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

1. Виробництво стояків для ліній електромереж та інших залізобетонних та бетонних виробів (продукція)
2. Виробництво товарів народного споживання
3. Здійснення маркетингової діяльності з реалізації власної продукції та послуг в Україні та за кордоном
4. Надання платних послуг населенню
5. Виконання будівельних та ремонтних робіт
6. Здійснення оптової, роздрібної та посередницької торгівлі: утримання консигнаційних митних складів
7. Видобуток та використання підземних вод
8. Проведення монтажних та налагоджувальних робіт в електротехнічних установках
9. Виконання проектування та конструювання, виготовлення проектно-кошторисної документації для власних потреб
10. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності
11. Здійснення, згідно із законодавством, будь-якої іншої діяльності, що може бути необхідною для досягнення комерційних цілей підприємства
12. Збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини
13. Технічний контроль та аналіз; розроблення нормативів та стандартів; виміри, пов'язані із чистотою води; проведення випробувань міцності та зносостійкості виробів
14. Впровадження господарської діяльності з постачання природного газу за нерегульованим тарифом у порядку, встановленому Національною комісією регулювання електроенергії України
15. Зберігання, перевезення, придбання дозволених до застосування в Україні прекурсорів
16. Торгово-посередницька діяльність
17. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів
18. Благодійна діяльність

Рисунок 2.1 – Характеристика предмету діяльності згідно Статуту
ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Статуту [24]

Також, окрім Статуту, дане досліджуване підприємство керується в своїй діяльності й власним Кодексом (принципами) корпоративного управління ПрАТ

«Білоцерківський завод ЗБК» [12], основні принципи та стандарти якого вказано на рис. 2.2.

Принципи та стандарти Кодексу (принципів) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»
1. Дотримання Товариством чинного законодавства та звичаїв ділового обороту
2. Своєчасне розкриття інформації про Товариство шляхом розкриття регулярної та нерегулярної інформації, зокрема, про його фінансове становище, економічні показники, структуру власності та управління тощо
3. Рівне ставлення Товариства до всіх акціонерів – власників одного типу акцій
4. Сприяння Товариством пропорційного представництва акціонерів Товариства у складі Наглядової ради та Ревізійної комісії
5. Збалансоване врахування інтересів акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців Товариства з урахуванням поточного стану та прогнозів змін кон'юнктури ринку капіталів та праці, можливостей Товариства, а також врахування місії та стратегічних цілей Товариства
6. Щорічне затвердження та оприлюднення планів Товариства, направлених на покращення стану корпоративного управління, зменшення ризиків та розширення можливостей для осіб, які зацікавлені в успішній діяльності Товариства
7. Утримання Товариства від дій, які можуть стати підставою для виникнення корпоративних конфліктів
8. Недопустимості використання інсайдерської інформації на шкоду законних інтересів Товариства, а також інтересів його акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців
9. Повнота, прозорість та доступність процедур, які регламентують взаємодію Товариства з акціонерами при реалізації ними своїх прав, зокрема, при: <ul style="list-style-type: none"> - скликанні та проведенні загальних зборів акціонерів; - доступі до інформації про Товариство та про роботу його органів управління та посадових осіб; - обов'язковому викупу Товариством акцій (при вчиненні Товариством значних правочинів, при прийнятті рішення про зміну розміру статутного капіталу, злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділ Товариства, зміну його типу, а також в інших випадках, передбачених чинним законодавством); - вчиненні Товариством правочинів в яких є зацікавленість; - здійсненні контрольних перевірок на Товаристві; - виплаті дивідендів; - розподілу майна у разі припинення діяльності Товариства.

Рисунок 2.2 – Основні принципи та стандарти Кодексу (принципів)
корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Кодексу [12]

В своїй діяльності дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» керується також такими важливими документами як: «Положення про правління ПрАТ

«Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.) [21]; «Положення про загальні збори ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.) [20].

Розмір зареєстрованого (пайового) капіталу досліджуваного ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2020-2022 років є незмінним та складає 1485680,00 грн., відповідно, що вказано на рис. 2.3.

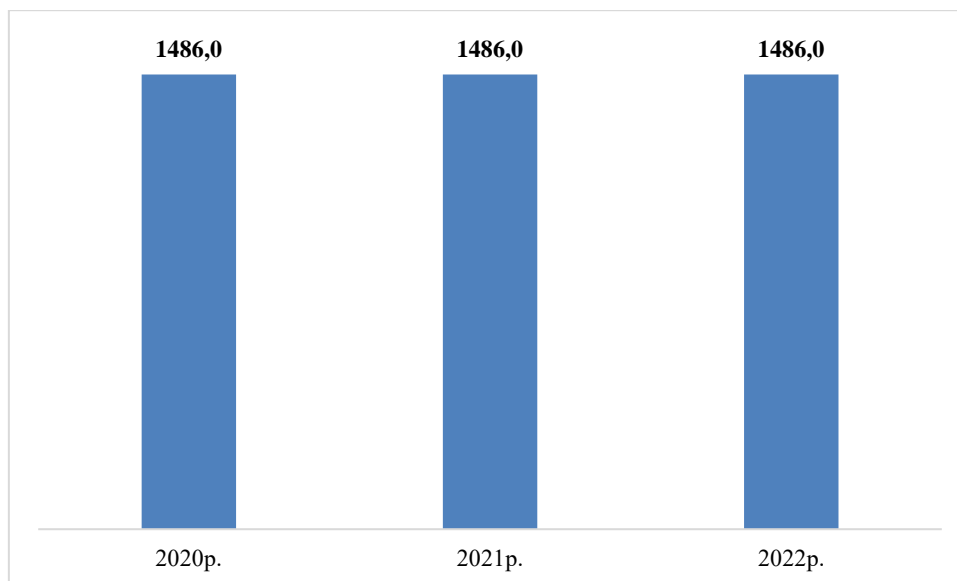


Рисунок 2.3 – Розмір зареєстрованого капіталу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Дана економіко-організаційна ситуація свідчить про незмінність даної фінансової складової (статутний капітал) на досліджуваному підприємстві протягом всього аналізованого періоду.

Досліджуване підприємство є платником ПДВ та має для здійснення таких дій Свідоцтво (№ 001306510278 від 07.08.2023 р.) [16].

Також, відбулися деякі організаційні зміни, суть яких полягала у зміні назви самого підприємства в 2018 р. із «Публічне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» на «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», а також в 2023 р. змінився керівник [16].

Проте, в самій концепції щодо діяльності підприємства значних змін не відбувалося, проходив лише розвиток та подальше вдосконалення його функціонування в умовах конкурентності його ринкового сегменту та й бізнес-середовища в цілому. Адже, зрозуміло, що в даний час, за наявності доволі «важких» кризових умов, кожному підприємству для того, щоб зберегти свої позиції на ринку, необхідно постійно шукати та реалізовувати певні шляхи та методи щодо успішного та ефективного вдосконалення. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» цьому також не є виключенням, тому його виробничо-господарська діяльність, й вся управлінсько-організаційна діяльність є націленими на курс забезпечення та підтримки свого розвитку як в теперішній час, так і на перспективу тощо.

2.2 Дослідження особливостей моделі поведінки менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в умовах кризи

Управлінська діяльність менеджера – це, свого роду, «віддзеркалення» загальної діяльності досліджуваного підприємства за будь-яких бізнес-умов його функціонування, адже, саме менеджер повинен забезпечити адаптацію та пристосування колективу до бізнес-ситуацій, що виникають у зв'язку із глобальними змінами всієї бізнес-сфери в цілому – як на національному рівні, так і на міжнародному рівні теж.

За наявності різноманітних кризових умов, забезпечення та підтримка щодо діяльності підприємства постійно потребує, а подекуди й «вимагає» певної перебудови системи управління. Зрозуміло, що в «мирних» бізнес-умовах підприємство працювало та розвивалося дещо стабільнішими темпами, аніж, це відбувається за кризових бізнес-умов. Проте, як відомо, саме криза є тим мотиватором, що сприяє досить швидкій адаптації, переорієнтації та й розвитку підприємства загалом, якщо його керівництво є зацікавленим в такій перспективі та здійснює на шляху до цього певні кроки. Тоді, й менеджерам усіх ланок також легше здійснювати власну управлінську політику щодо стабілізації кризових бізнес-ситуацій тощо. Саме в зв'язку із цим, менеджер підприємства, яке працює в

ринковому бізнес-середовищі, повинен ставити ряд високих вимог, що стосуються, передусім, професіоналізму його колективу, адже, від нього й залежатиме рівень ефективності як процесу управління, так і рівень ефективності діяльності всього підприємства загалом. Аналіз та оцінка щодо рівня професійності управлінського персоналу є невід'ємним, а також одним із важливих етапів у загальній структурі управління його діяльністю в цілому. Таке дослідження відображає певну систему, що включає певну складну структуру, а також дозволяє визначити стан виконання регулятивно-контрольної функції щодо діяльності усіх працівників підприємства загалом.

Взагалі, сучасний бізнес-світ та й бізнес-середовище підприємства, в даний час висуває доволі високі вимоги що до управлінського персоналу. Адже, сучасний менеджер (управлінець-фахівець) повинен бути професіоналом своєї справи: здатен володіти як загально-теоретичними основами науки управління (менеджменту), так й специфічними та практичними знаннями, вміннями й навичками в сфері стратегії й тактики управління, інновацій та інвестицій, а також їхнього взаємозв'язку, маркетингу та логістики, ефективним управлінням персоналом за будь-яких бізнес-умов, а також розуміти виробничо-господарський процес, та прийняти те, що йому прийдеться розвиватися, вдосконалюватися та навчатися все життя тощо.

Тому, для того, щоб зуміти ефективно виконувати свої основні та складні функції, менеджер досліджуваного підприємства володіє певним набором специфічних знань та здатністю застосовувати їх в повсякденній управлінській діяльності, хоча це інколи доволі важкий процес. Адже, якщо врахувати наявність кризи 2020 р., суть якої полягала в пандемії на основі вірусу COVID-19, то тут була одна специфіка щодо прийняття ефективних управлінських рішень, криза ж початку 2022 р. – повномасштабна війна в країні, принесла геть інші рішення. Єдине, що об'єднувало ці рішення, так, – це швидкість та беззаперечна адаптація під наявні бізнес-умови та вміння трансформуватися, щоб зуміти зберегти позиції підприємства на його ринковому сегменті тощо.

Враховуючи все вище описане, перелік вимог щодо професійної компетенції менеджера досліджуваного підприємства варто розподілити на дві групи.

До першої групи таких вимог, що будуть відображати рівень професійної компетенції менеджера потрібно віднести саме ті, які є пов'язаними зі здатністю ефективно працювати із колективом, а також вмінням управляти власне собою особисто. Такі компетенції для професійної майстерності управлінсько-організаційної діяльності менеджера є вкрай важливими, адже, в процесі своєї діяльності, він взаємодіє із доволі великим числом фахівців, а саме: працівниками, які діють безпосередньо на підприємстві, а також зовнішніми учасниками, які співпрацюють або мають певні інтереси до цього підприємства: постачальники, акціонери, інвестори, контролюючі органи та багато інших. Саме тому, щоб зуміти ефективно співпрацювати із різного роду фахівцями та учасниками, що є доволі різними й справляють різноманітний вплив на діяльність підприємства, менеджер вчиться та накопичує досвід щодо можливості практичної реалізації специфічних особистих якостей, вмінь та навичок (рис. 2.4), що, в підсумку, забезпечить йому якісне виконання своїх обов'язків та забезпечить отримання ряду позитивних результатів як для підприємства в цілому, так і для нього особисто зокрема.

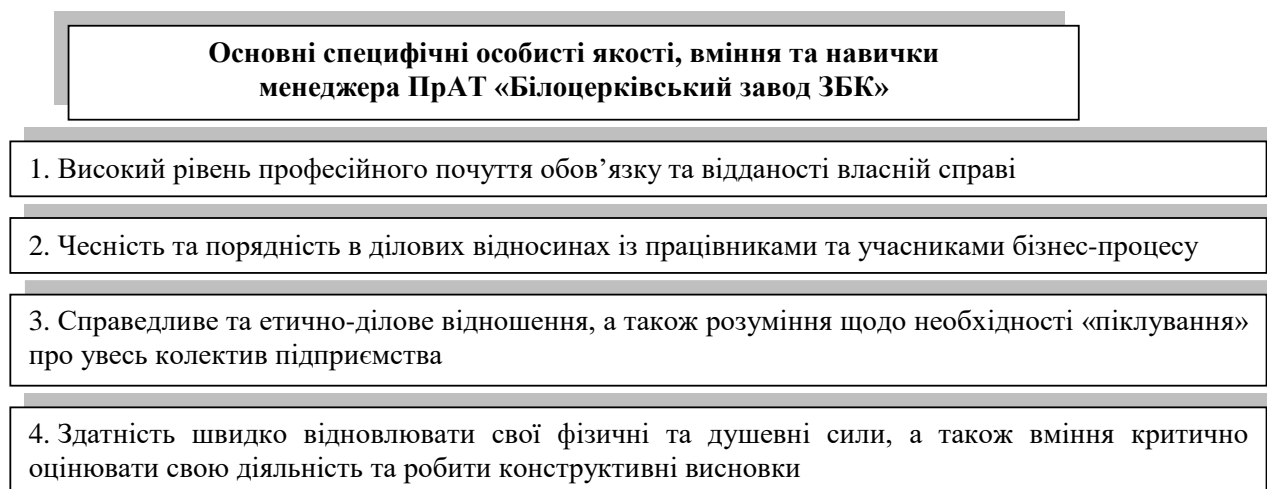


Рисунок 2.4 – Основні специфічні особисті якості, вміння та навички менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Другу групу складає комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання менеджером своєї професійної діяльності в сфері управління (мистецтво управління) – рис. 2.5.

Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджером в сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»
1. Вміння обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення в бізнес-ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність
2. Висока інформованість – «інформація – знання» – із питань щодо функціонування галузі, в якій працює підприємство (стан досліджень, техніки, технологій, конкуренції, динаміки попиту та продукції тощо)
3. Вивчення досвіду щодо ведення менеджменту інших підприємств галузі
4. Здатність розподіляти наявні ресурси, планувати та прогнозувати діяльність підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління
5. Вміння застосовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку
6. Вміння відбирати методи та засоби для досягнення найкращих результатів виробничо-господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних й трудових затратах
7. Наявність хороших знань у сфері організації та управлінні виробництвом (теоретично-практичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння реалізовувати їх у власній практичній діяльності
8. Вміння раціонально залучати, підбирати та розташовувати кадри
9. Вміння ефективно мобілізувати колектив для вирішення поставлених завдань та задач
10. Здатність та вміння підтримувати ділову дисципліну та відстоювати інтереси справи
11. Вміння ефективно планувати роботу апарату управління
12. Вміння чітко розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих
13. Вміння координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією
14. Вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати, в залежності від наявної бізнес-ситуації, найбільш доцільні та ефективні методи й стиль роботи
15. Вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих
16. Вміння застосування конкретності й чіткості у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ
17. Вміння враховувати та контролювати результати як своєї діяльності, так і роботи колективу в цілому
18. Вміння стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень та завдань

Рисунок 2.5 – Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджером в сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Усі ці перераховані, а також й багато інших навичок, знань та вмінь набуваються менеджером у процесі вивчення як основ управлінської науки, так і її основних законів, принципів, методики, методів, напрямів, засобів роботи з інформацією, а також і на основі здобутого в процесі практичної діяльності досвіду тощо. Адже, менеджер (управлінець), який бажає професійно працювати та постійно розвиватися й вдосконалюватися, обов'язково реалізовує такі досягнення науки, що значно допоможе та посприє підвищенню його ефективності як управлінця високого рівня, особливо за наявних кризових бізнес-умов, що вимагають швидкої дії у відповідь на них.

Узагальнена модель поведінки менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» представлена на рис. 2.6.

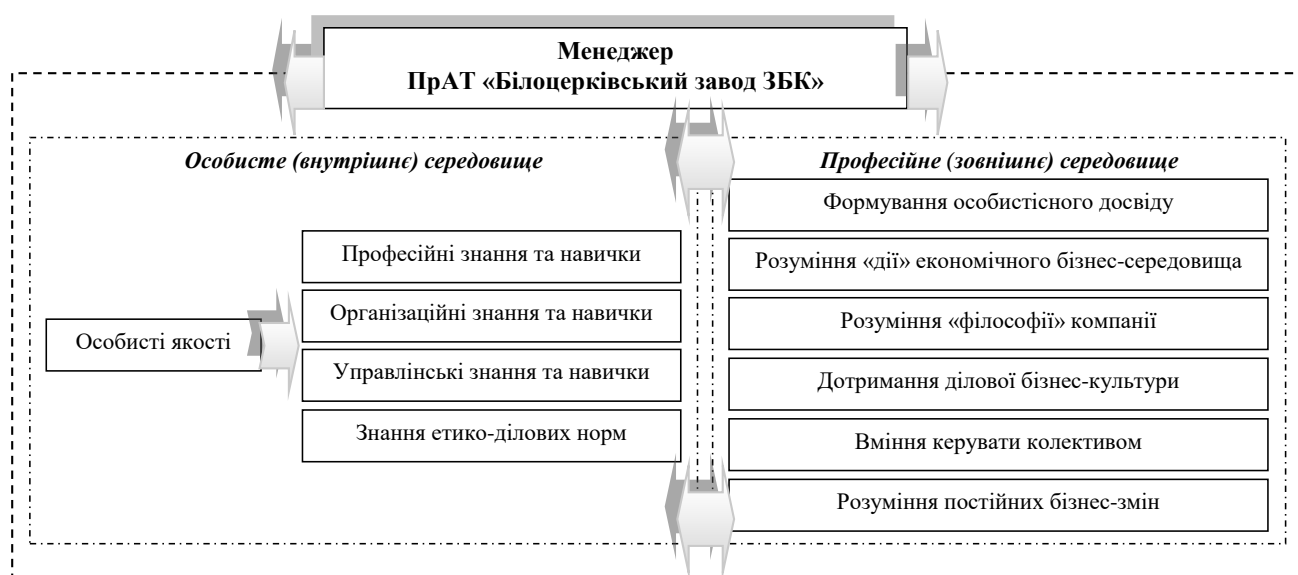


Рисунок 2.6 – Узагальнена модель поведінки менеджера щодо здійснення управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано самостійно на основі дослідження поведінки менеджера

Отже, в основному, модель поведінки менеджера досліджуваної компанії відображає його як особистісні якості, так і набуті, в процесі навчання та самонавчання, професійні знання, а також і те, яким чином він впроваджує в дію та реалізовує в практичній діяльності всі набуті навички, знання, вміння та сформований особистий професійний досвід.

2.3 Аналіз взаємозв'язку між управлінською діяльністю менеджера та отриманими фінансовими показниками підприємства як умова ефективності його управлінсько-організаційних дій

Зрозуміло, що будь-яка діяльність підприємства здійснюється та спрямовується для отримання певних результатів. Отже, й управлінська діяльність менеджера досліджуваного підприємства також повинна відображати певні отримані, в процесі реалізації його управлінських рішень, заходів та задач, результати.

Адже, якщо в загальному, то здійснення менеджером процесу щодо якісного управління підприємством відображає ступінь здійснення ефективності впливу на увесь його колектив у цілому із метою отримання максимально позитивних результатів як на даний час, так і в розрахунку на перспективу тощо. І саме такий вид впливу на підприємстві реалізують тільки менеджери як управлінці різних ланок. Отже, саме тому ефективність процесу управління менеджера на підприємстві й обумовлює отримання позитивної результативності від його діяльності в цілому. Проте, потрібно пам'ятати, що увесь процес щодо такого управління виконується працівниками, а тому, отримана, в підсумку, ефективність цього процесу управління залежатиме від досягнутої ефективності від діяльності всього управлінського персоналу підприємства в сукупності, яка, в свою чергу, складатиметься, в підсумку, із ефективностей діяльності окремо взятих груп працівників (фахівців певного виду та напряму роботи) із врахуванням їх особистих якісних характеристик (рівень освіти, кваліфікація, вік, стаж, трудовий досвід, морально-етичні принципи, виробничо-господарські якості, управлінські здібності тощо).

На даний час, процес управлінської діяльності, що відбувається в наявних «потужних» кризових умовах, встановлює доволі високі вимоги щодо менеджера, який її здійснює та приводить в дію. Тому, менеджера досліджуваного підприємства можна охарактеризувати, по-перше, як сучасного управлінця, тобто працівника, який повинен володіти як базовими, так і загальними й специфічними основами щодо науки управління, по-друге, повинен знати та розуміти як саме

правильно втілювати в «життя» та діяльність підприємства отримані знання й уміння щодо вдосконалення на основі швидкої адаптації в дію таких елементів підтримки та забезпечення діяльності підприємства в цілому як: загальної стратегії управління, тактичних дій для реалізації цієї стратегії, комплексу маркетингу для діяльності та розвитку, забезпечення безперебійності виробничо-господарської системи, процесу управління персоналом, застосування різного роду необхідних інновацій, а також вміння залучити інвестиції тощо.

Отже, для того, щоб зуміти виконати власні, а, інколи, й досить складні, функції, менеджеру досліджуваного підприємства, необхідно володіти певними «специфічними» знання, а також володіти здатністю ефективного використання та застосування такого комплексу взаємопов'язаних дій у повсякденній звичайній діяльності підприємства, проте, із врахуванням різного роду подій та умов щодо стану його бізнес-середовища.

На рис. 2.7 відображено взаємозв'язок між управлінською діяльністю менеджера та отриманими результатами досліджуваного підприємства.

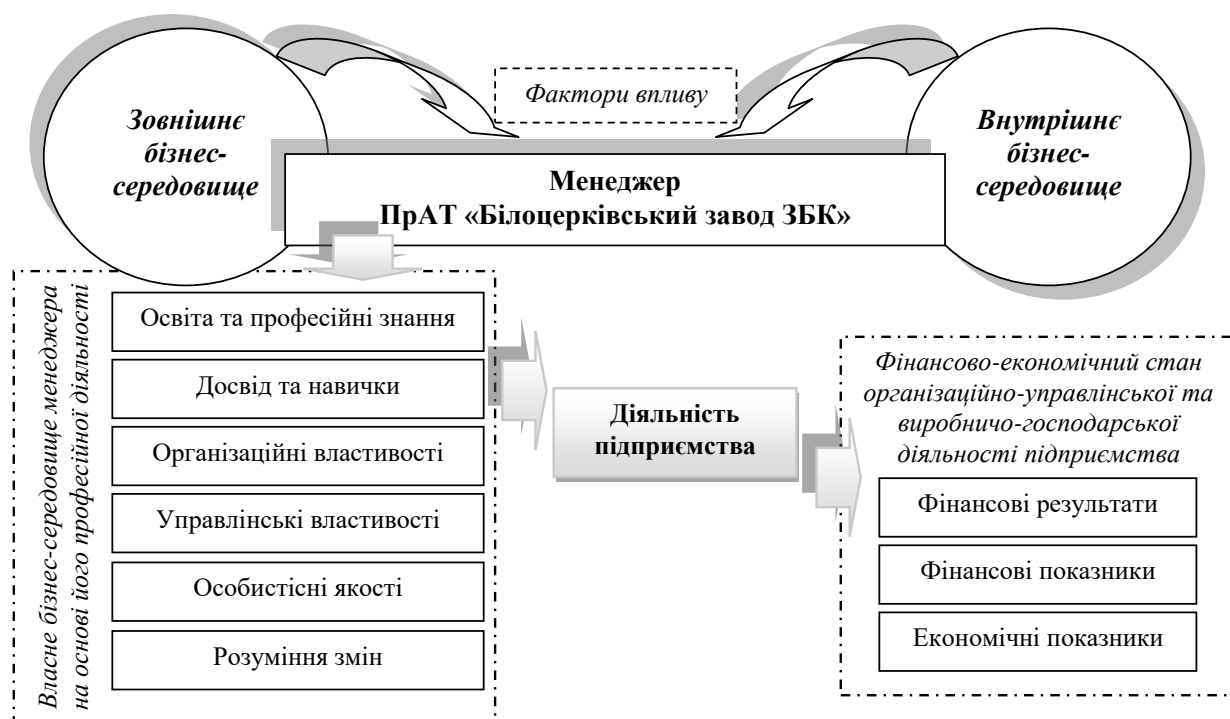


Рисунок 2.7 – Взаємозв'язок між управлінською діяльністю менеджера та результатами діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано самостійно на основі дослідження діяльності менеджера

З представленої схеми видно, що саме набір професійно-особистісних навичок та вмій, а також власних рис менеджера справляють неабияку роль на загальний фінансово-економічний стан та виробничо-господарський процес досліджуваного підприємства в цілому. Тому, зрозуміло, що отримані, в підсумку діяльності, кінцеві результати щодо фінансово-економічних показників підприємства значно залежать від правильно сформованої та організованої, а також якісно впровадженої та реалізованої в дію управлінської політики його менеджера.

На даний час для досліджуваного підприємства управлінська діяльність його менеджера повинна характеризуватися вмінням володіти певним набором специфічних навичок, компетенцій, а також й здібностей, які необхідні йому для швидкого вирішення різноманітних бізнес-проблем та складних бізнес-ситуацій, та необхідністю зуміти швидко діяти й приймати ефективні управлінські рішення в жорстких й стресових бізнес-умовах. Але, все ж варто розуміти, що цього всього менеджер може навчитися лише в процесі практичного вирішення наявних бізнес-проблем щодо подолання кризових процесів на підприємстві із врахуванням великої кількості бізнес-ризиків тощо.

Отже, для того, щоб зуміти «оцінити» ефективність діяльності менеджера досліджуваної компанії, варто проаналізувати динаміку отриманих основних результатів щодо її виробничо-господарської діяльності в цілому.

Найперше, доцільно проаналізувати отримані зміни щодо результатів таких фінансово-економічних показників як активи та зобов'язання цієї компанії протягом 2020-2022 років її функціонування – рис. 2.8.

Саме ці два фінансово-економічні показники є досить важливими для діяльності досліджуваної компанії, адже, на основі наявності активів можна ефективно зуміти спланувати її діяльність на майбутнє, а також формувати сильні сторони в поєднанні із наявними можливостями, які надаються бізнесу саме за кризових умов.

Так, проаналізувавши динаміку результатів щодо стану активів на даному підприємстві [27-29], виділено наступні їх зміни: за 2020 р. даний показник

дорівнював 117477 тис. грн.; протягом 2021 р. результат даного показника зріс до позначки 126374 тис. грн., тобто збільшився на 8897 тис. грн. або на 7,57 % відносно його минулорічного показника; за 2022 р. також наявна позитивна тенденція результату даного фінансового показника, адже, його значення зросло на 7393 тис. грн. або на 5,85 % у порівнянні із його результатом за 2021 р. та становило вже 133767 тис. грн. у підсумку.

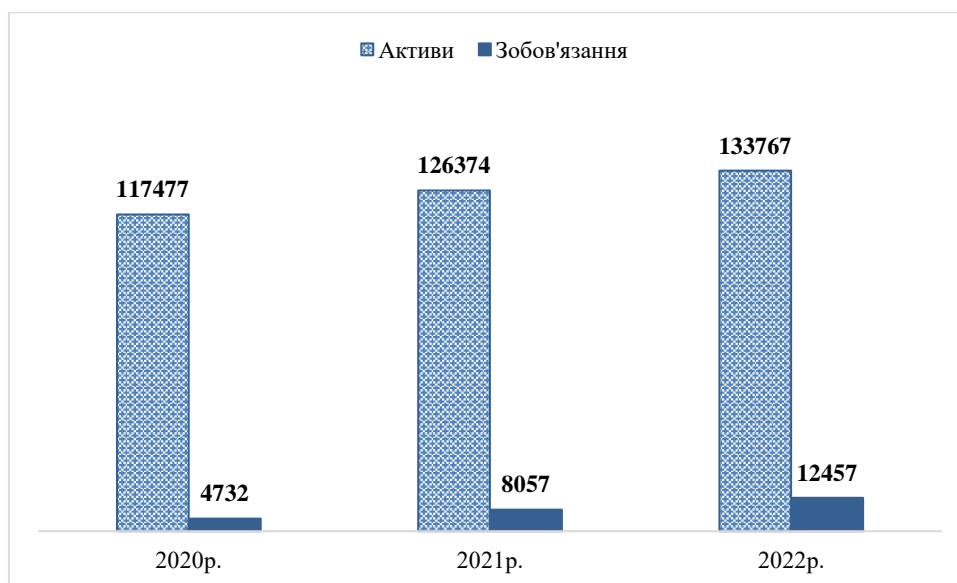


Рисунок 2.8 – Динаміка результатів активів та зобов'язань

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Динаміка зростання активів підприємства відображає правильність впроваджуваної управлінської діяльності його менеджера, та є однією із суттєвих сильних сторін для бізнес-діяльності цього підприємства, в підсумку.

Що ж стосується оцінки зміни результатів зобов'язань на даному підприємстві [27-29], то вони полягають в наступному: за 2020 р. сума цього показника була на рівні 4732 тис. грн.; протягом 2021 р. результат зобов'язань підприємства зріс на 3325 тис. грн. (70,27 %) відносно його значення за 2020 р. та становив 8057 тис. грн.; протягом 2022 р. значення показника склало 12457 тис. грн., що є на 4400 тис. грн. або на 54,61 % більше за його минулий результат.

Отже, динаміка проаналізованих результатів фінансово-економічного показника «зобов'язання» протягом 2020-2022 років діяльності підприємства, відображає негативну тенденцію щодо їх зростання.

Проте, хоча й дана отримана бізнес-ситуація виступає для досліджуваного підприємства одним із негативних факторів впливу на його бізнес-середовище, проте, варто представити співвідношення між сумою його активів та зобов'язань: за 2020 р. співвідношення даних показників складало 4,03 %; за 2021 р. – 6,38 %; за 2022 р. – 9,31 %. Тому, хоч тут і є присутня тенденція до зростання, сам ж результат щодо співвідношення фінансово-економічних показників займає доволі незначне значення протягом всього аналізованого періоду (2020-2022 роки).

Динаміка зміни щодо отриманих протягом 2020-2022 років діяльності досліджуваної компанії фінансових результатів [27-29] відображена на рис. 2.9.

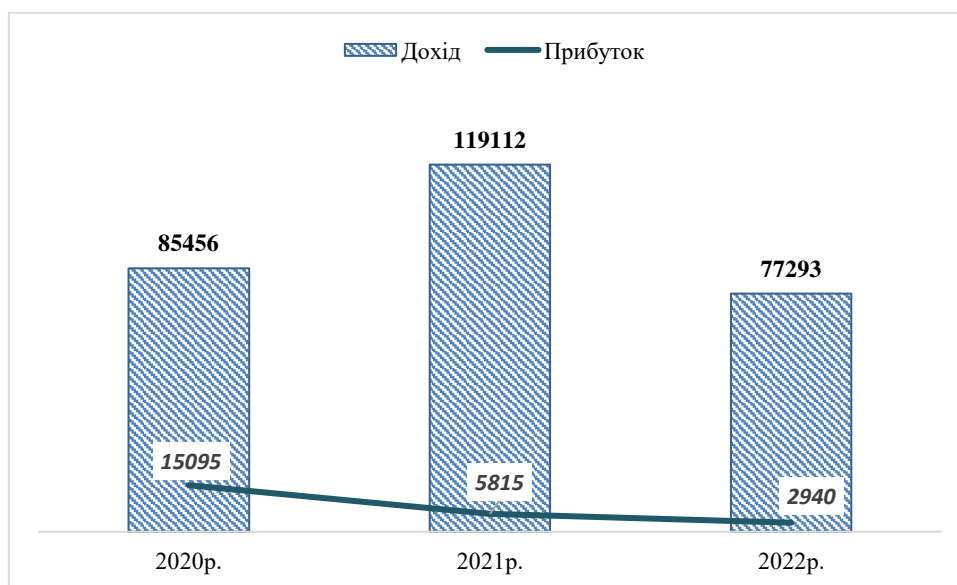


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів (доходу та прибутку) ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Фінансова ситуація зміни показника «дохід» є наступною, а саме: так, протягом 2020 р. даний показник складав 85456 тис. грн.; за 2021 р. результат цього показника зріс до позначки 119112 тис. грн., тобто збільшився на 33656 тис. грн. (39,38 %) у порівнянні із попереднім його значенням; за 2022 р. значення

показника скоротилося на -41819 тис. грн. (-35,11 %) відносно його результату за 2021 р. та зупинилося на позначці 77293 тис. грн.

Що ж стосується змін показника «прибуток», то ситуація тут є наступною: за 2020 р. результат фінансового показника становив 15095 тис. грн.; за 2021 р. даний показник скоротився до межі 5815 тис. грн., тобто зменшився на -9280 тис. грн. або на -61,48 % відносно його попереднього значення; за 2022 р. значення показника знову зазнало зменшення (на -2875 тис. грн. або на -49,44 %) у порівнянні із його результатом за 2021 р. та дорівнювало 2940 тис. грн.

Варто зауважити, що хоча представлена бізнес-ситуація щодо фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства має негативну тенденцію до скорочення, проте, все ж таки протягом такого надзвичайно «складного» періоду діяльності як 2022 р., дане підприємство отримало прибуток в розмірі 2940 тис. грн., що є доволі вагомою характеристикою для ефективної бізнес-політики та правильності реалізації різного роду управлінських рішень як його менеджера в цілому, так і якісного виконання власних обов'язків його працівників зокрема.

РОЗДІЛ 3

**НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА
ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ,
НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД
ЗАЛІЗОБЕТОННИХ КОНСТРУКЦІЙ»**

3.1 Впровадження моделі поведінки кризового менеджера підприємства

В даний час функціонування усіх сфер бізнесу відбувається під впливом наслідків пандемії та військових дій, які проходять на території нашої країни. Підприємства по різному реагують на кризові умови. Одні підприємства уже адаптувалися і пристосувалися до таких умов, справляючись із небезпечними викликами внутрішнього і зовнішнього середовища, а інші – ніяк не можуть пристосуватися до таких змін. Проте, кожне кризове явище та кризова ситуація диктує власні «правила поведінки», головне в цьому процесі зуміти правильно пережити їхні фази сприйняття, а також постаратися не надто довго перебувати на перших із них – стадії несприйняття та стадії опору.

Відомо, що, якщо на підприємстві чи компанії виникає якесь кризове явище чи кризова бізнес-ситуація, то на допомогу рекомендують запрошувати, так званого, кризового менеджера, профіль діяльності якого саме й відображає «управлінську боротьбу» з різного роду кризами. Проте, найчастіше такі менеджери надають свої послуги тим підприємствам, в яких наявна внутрішня бізнес-криза і «лікувати» потрібно внутрішнє бізнес-середовище. На сьогодні таке «лікування» потрібне, враховуючи не тільки стан внутрішнього бізнес-середовища підприємства, але й глобальний вплив на нього зовнішнього бізнес-середовища, що «живе» та «діє» в постійному стресі, особливо, під час війни. І, як наслідок цього, стрес й стресові ситуації не тільки не зникають та не ліквідовуються, а ще більше нагромаджуються та трансформуються в різного роду конфлікти. Отже, якщо підприємство переживає складні часи, то йому необхідна допомога у вигляді так званого «лікування», яке як забезпечило б та

надало відповідну підтримку, так і посприяло б певному рівню розвитку на перспективу із врахування наявності трансформації бізнес-умов, що є невід’ємними та незворотними процесами на даний час. Тобто, перш за все, всім працівникам підприємства необхідно усвідомити необхідність здійснення змін, а також навчитися працювати в даних нових умовах. Саме для вирішення завдань та проблем, пов’язаних з виникненням кризи на підприємстві запрошують кризового менеджера (кризис-менеджера). На рис. 3.1 представимо запропоновану модель поведінки кризового менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» в залежності від різних характеристик кризи.



Рисунок 3.1 – Пропонована модель поведінки кризового менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [30]

Отже, стає зрозумілим, що за теперішніх наявних кризових бізнес-умов щодо подальшого забезпечення діяльності підприємства, просто є необхідним або запросити як фахівця зі сторони, або створювати нове робоче місце для кризового менеджера, або здійснити перенавчання вже штатного менеджера, який має всі задатки кризис-менеджера, враховувати специфіку його діяльності (рис. 3.2).

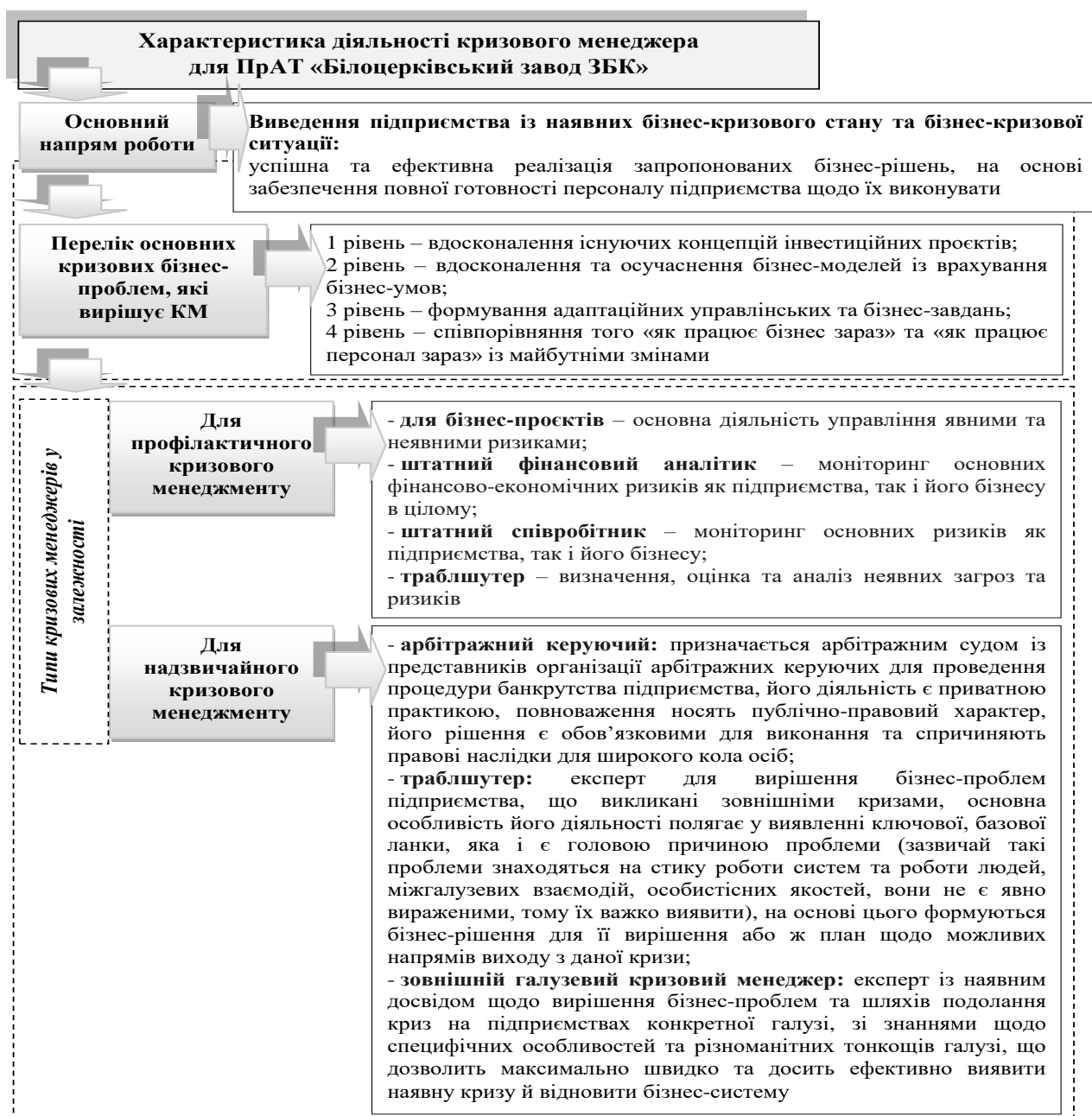


Рисунок 3.2 – Запропоновані основні напрями діяльності кризового менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [30]

Отож, дана бізнес-ситуація показує те, що на підприємстві на даний час існують дві взаємопов'язані кризи – зовнішня, яка призвела, в підсумку, до виникнення глобальної внутрішньої кризи. І, якщо підприємство хоч і має певну фінансову «подушку безпеки», що полягає в наявності певного фінансового резерву на деякий час, цього не вистачить, щоб ефективно забезпечити його подальшу діяльність на довгострокову перспективу.

Тому, враховуючи дану кризову ситуацію, доцільним є запровадити на даному підприємстві посаду траблшутера (рис. 3.3) – такого кризового менеджера, який, по-перше, є досить необхідним та доволі затребуваним саме при такій глобальній зовнішній кризі, по-друге, саме він здатен на вирішення існуючих бізнес-проблем, що мають значну складність та специфічність, та яку розв'язати наявному самому внутрішньому менеджменту підприємства просто не під силу за відсутності певного «кризового» досвіду та спеціальних навичок і знань. Зазначимо, що взяти нову людину зі сторони, підприємству зараз фінансово не вигідно, а от сприяти перенавчанню – це досить прийнятний варіант.

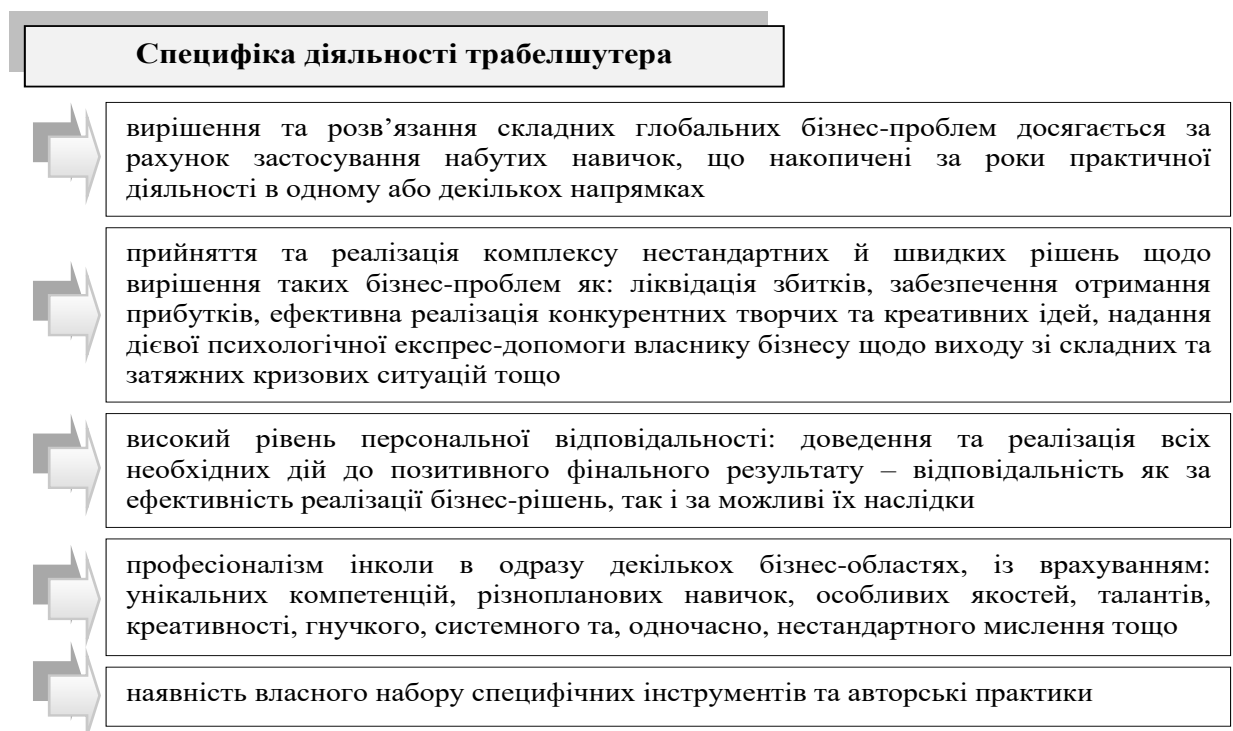


Рисунок 3.3 – Особливості специфіки діяльності траблшутера, який пропонується для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних джерела [30]

На рис. 3.4 відображено ті основні навички, які необхідно знати та вміти ефективному кризовому менеджеру (траблшутеру).

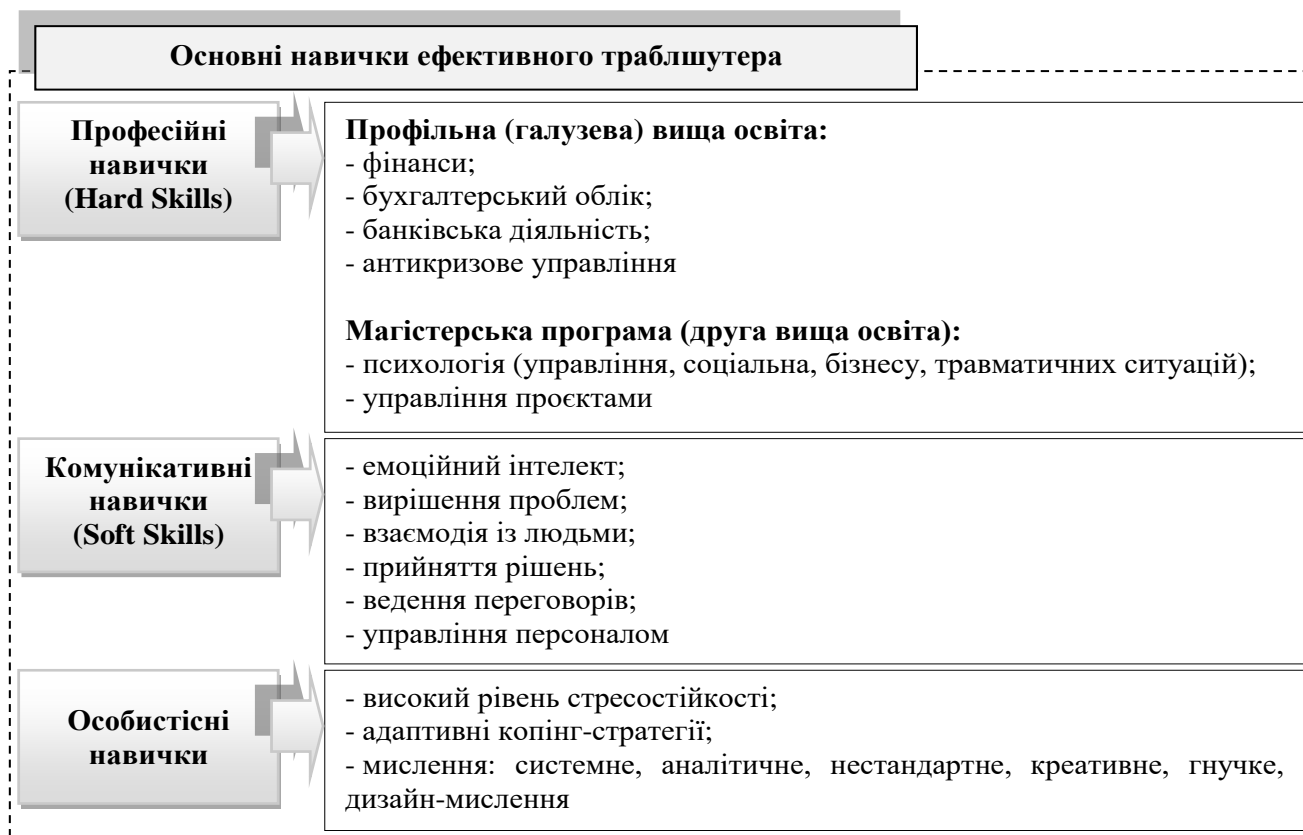


Рисунок 3.4 – Запропоновані основні навички, якими повинен оволодіти ефективний траблшутер

Примітка: сформовано на основі даних джерела [30]

Й справді, щоб дійсно досягнути високого рівня кризового менеджера, зокрема, й достатнього рівня траблшутера, необхідно постійно розвиватися та саморозвиватися, навчатися й самонавчатися, накопичувати досвід на основі власної практичної діяльності і відточувати власні специфічні навички та вміння щодо того як правильно діяти в тих чи інших складних, стресових, конфліктних й кризових бізнес-ситуаціях. Тому, на даний час, із врахуванням наявності війни в країні на підприємстві варто реалізовувати функції кризових менеджерів як профілактичного, зокрема, так і надзвичайного (траблшутера), які зможуть забезпечити йому необхідну підтримку та розвиток.

3.2 Розробка управлінсько-кризової моделі менеджера підприємства

В даних наявних кризових умовах війни в країні, стан її фінансово-економічного розвитку зазнає суттєвих потрясінь, а також і певного роду трансформацій у зв'язку із пристосуванням до нових умов функціонування на основі адаптаційних процесів тощо. Тому, досить багато вітчизняних підприємств перебувають у кризовому стані, проте, все ж намагаються вести свій бізнес. Саме це викликає необхідність щодо:

- проведення комплексних ґрунтовних досліджень даної бізнес-ситуації в цілому;

- здійснення ефективних розробок певних засобів та методів діяльності для успішного прогнозування і моделювання, які б сприяли як попередженню, так і ліквідації наявних негативних процесів, явищ та ситуацій, а також, заодно, допомагали б виходити із теперішньої кризи шляхом поетапного виведення.

Варто розуміти, що першочергово в усіх заходах, що формуються для того чи іншого подолання різноманітних наслідків кризи, необхідно пам'ятати та акцентувати основну увагу на використанні людського фактора (увесь персонал, окремі групи працівників чи конкретний працівник). Адже, саме завдяки правильно організованому колективу працівників можна досягти певного рівня прогресу та й успіху, зокрема, як в процесі нейтралізації негативних наслідків, подоланні наявної кризової бізнес-ситуації, так і, в кінцевому підсумку, покращенні загального стану діяльності підприємства в цілому й забезпеченні його розвитку на перспективу. Все це можна здійснити за умови постійного вдосконалення із врахуванням швидкозмінних ринкових умов та застосування адаптаційно-організаційних механізмів дії тощо.

Тому, в сучасних бізнес-умовах, з метою формування та правильної реалізації комплексу антикризових дій для забезпечення підтримки діяльності підприємства, потрібно приділяти досить вагому увагу як його колективу, так і управлінню ним в цілому, що можна забезпечити на основі розробки управлінсько-кризової моделі менеджера – рис. 3.5.

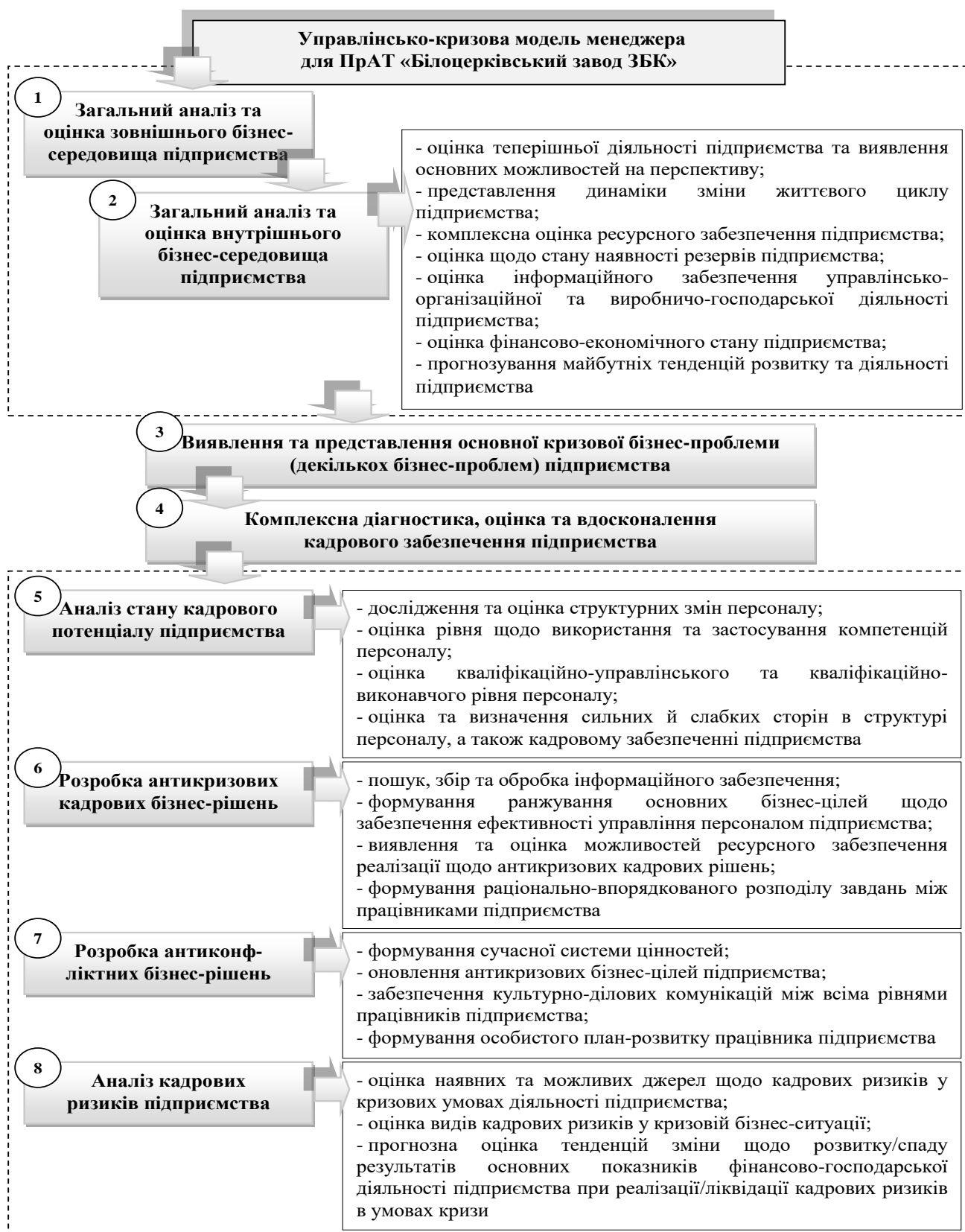


Рисунок 3.5 – Пропонована управлінсько-кризова модель
менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (початок)

Примітка: сформовано самостійно



Рисунок 3.5 – Пропонована управлінсько-кризова модель менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (кінцівка)

Примітка: сформовано самостійно

Потрібно зауважити, що до антикризової діяльності на підприємстві, а особливо за умов воєнного стану в країні, необхідно залучити весь персонал

підприємства, без винятку, а менеджерам необхідно ефективно організувати, управляти та координувати даний процес. Адже, реалізація антикризових заходів є постійним та безперервним процесом, який включає в себе: прогнозування; планування; попередження; випередження; подолання; ліквідацію; мінімізацію наявних кризових явищ, на основі ефективного застосування антикризових засобів, методів, прийомів та інших інструментів з метою успішного виведення підприємства з кризи.

Тому, враховуючи вищесказане, варто представити прогноз щодо ефективності застосування поетапної управлінсько-кризової моделі менеджера на досліджуваному ПрАТ. Даний прогноз відобразить покращення фінансово-виробничого стану досліджуваного підприємства враховуючи як його специфіку діяльності, так і теперішній попит на його продукцію, а також правильно організовану діяльність кризового менеджера як його систему поведінки в умовах наявної кризи війни.

Тому, в даному випадку представлено табл. 3.1, де відображено реальні та прогнозовані результати основних фінансово-економічних показників, таких як – оборотні активи та прибуток.

Таблиця 3.1 – Реальні та прогнозовані дані результатів показників, тис. грн.

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Оборотні активи	117477	126374	133767	147800	177991
2	Прибуток	15095	5815	2940	5887	12675

Враховуючи затребуваний попит на види продукції даного досліджуваного підприємства, пропонується, що результати показника «оборотні активи» за 2023 р. зростуть на 10 %, а на 2024 р. – на 20 %, це, в свою чергу, посприє зростанню показника «прибуток» за 2023 р. – на 100 %, за 2024 р. – на 115 %, відповідно.

Отримані прогнозовані показники відображено як прогнозу ефективність для підприємств за допомогою експонентної лінії тренду – рис. 3.6.

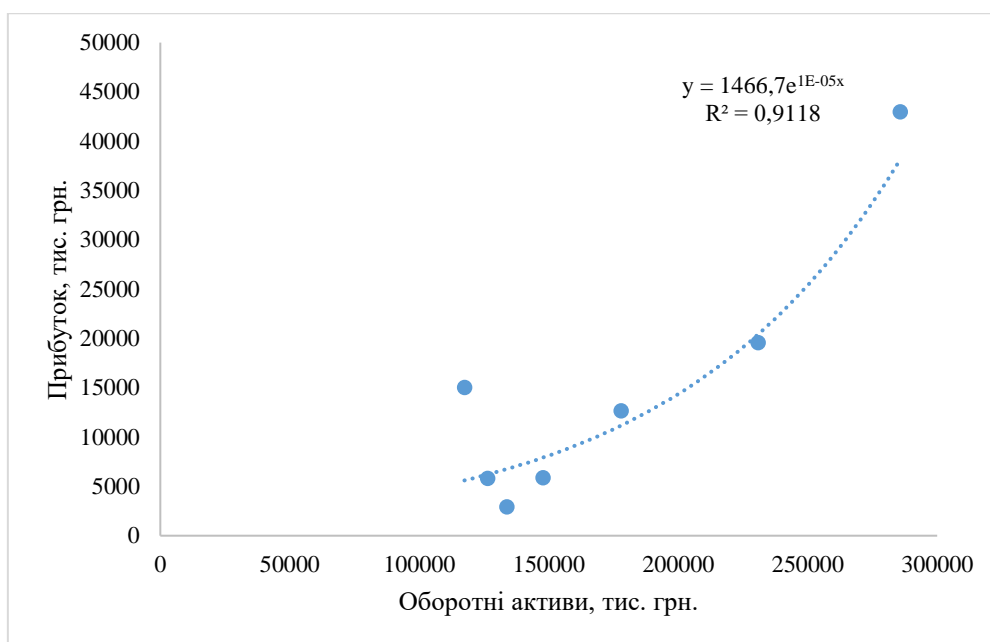


Рисунок 3.6 – Експонентна лінія тренду як взаємозв’язок між фінансово-економічними показниками «прибуток» та «оборотні активи» в управлінсько-кризовій моделі менеджера для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Оскільки, вказаний в діаграмі результат показника апроксимації майже рівний 1, а саме має значення 0,9118, то можна вважати, що даний представлений прогноз є вірним, та який доцільно застосовувати в практичній діяльності підприємства.

В загальному, варто зазначити, що будь-які моделі, які стосуються передусім системи поведінки та діяльності менеджера в кризових умовах повинні бути зорієнтованими не тільки на, так зване, «виживання» підприємства, а й на забезпечення впровадження та застосування правильно організованої та успішно реалізованої управлінсько-організаційної політики щодо його персоналу та, за можливості, підтримки максимально можливого рівня щодо його соціального захисту в цілому.

Тому, в даних кризових умовах найкращими рішеннями є такі, що стосуються здійснення активної кадрової політики та розробки сучасних та ефективних антикризових кадрових програм на основі постійного моніторингу бізнес-ситуації тощо.

3.3 Вдосконалення управлінсько-фінансової моделі менеджера підприємства

Крім важливості вище перелічених дій менеджера на підприємстві, не менш необхідною є вміння підтримувати достатній фінансовий рівень та стан як за звичайних умов бізнес-діяльності, так, особливо, і за наявності кризи та різноманітних кризових умов. Адже, забезпеченість та підтримка фінансового стану підприємства є, перш за все, його можливістю функціонувати за наявності будь-яких кризових умов тощо.

Взагалі, увесь менеджмент підприємства, по-перше, здійснює свою діяльність в ринковому бізнес-середовищі, вплив на яке здійснює велика кількість найрізноманітніших факторів, по-друге, такого роду менеджмент повинен бути на достатньому професійному управлінському рівні, по-третє, адже, саме від якості цього менеджменту й значно залежатиме подальша ефективність та успішність управлінсько-організаційного процесу щодо підтримки й забезпечення фінансового стану підприємства, що сприятиме його «виживанню» і функціонуванню за існування, та наявності різноманітних негативних явищ. Тому, оцінка менеджменту підприємства, тобто загального стану наявного управлінського персоналу є важливою та невід'ємною частиною, а також однією із найважливіших складових в сукупності всієї управлінської системи. Адже, вона представляє та відображає собою певний набір якостей, вмінь, навичок, знань й досвіду, які формують правильність і чіткість функціонування цілої бізнес-системи підприємства, яка характеризується доволі складною структурою, що, в підсумку, дозволяє виконувати та ефективно реалізовувати в діяльності, так звану, регулятивно-координуючу функцію щодо підтримки та забезпеченості ефективної діяльності підприємства за будь-яких кризових бізнес-умов.

Управління фінансовим станом підприємства є дуже важливою складовою його загального бізнес-процесу, що включає як правильність проведення організаційно-координуючих заходів та дій самих менеджерів, так і чітку політику щодо ефективності організації діяльності всього колективу тощо, з метою забезпечення отримання максимально-можливих та максимально-

допустимих фінансово-економічних результатів. Такого виду підтримку щодо фінансового стану підприємства виконують самі менеджери (керівники, управлінці), проте, ефективну реалізацію дій забезпечують працівники (виконавці), які їм підпорядковуються. Тому, в загальному, ефективність всього процесу управління щодо підтримки та забезпечення достатнього фінансового стану підприємства обумовлюється загальною результативністю діяльності всього колективу підприємства – від менеджера до звичайного працівника, – адже, тільки за умови їх злагодженої спільної роботи може бути досягнуто позитивного результату.

Вагомим внеском щодо забезпеченості точності та коректності виконання й реалізації поставлених для виконавців завдань, повинен бути правильно підібраний розподіл щодо обов'язків менеджерів на підприємстві. Адже, стає зрозумілим, щоб забезпечити ефективне поєднання для делегування й реалізації, а пізніше й координування всіх виконаних завдань працівниками підприємства один менеджер просто не в змозі, та що може, в підсумку, значно зневільювати його затрачені зусилля, яким би професіоналом своєї справи він б не був. Іншими словами, повинно забезпечуватися запровадження на даному підприємстві ефективне та результативне розподілення функцій його менеджерів, тобто направленість конкретного вектору спеціалізацій управлінців на забезпечення виконання певних видів дій та завдань, чіткість в розмежуванні їхнього комплексу повноважень та прав щодо бізнес-сфер відповідальності.

Тому, для забезпечення отримання ефективності від бізнес-системи показників щодо діяльності підприємства, реалізацію та координацію дій та завдань менеджерів доцільно розподілити наступним чином – рис. 3.7. Іншими словами, потрібно провести на даному підприємстві, так зване, вдосконалення та, на його основі, оновлення наявної управлінсько-фінансової моделі щодо поведінки менеджера (менеджерів) – забезпечити розподіл та ефективне координування щодо здійснення певних управлінських функцій відносно забезпеченості отримання позитивних фінансових результатів від діяльності

підприємства, разом із поєднанням ефективності реалізації функцій – злагодженої діяльності підпорядкованого йому колективу (виконавців).



Рисунок 3.7 – Запропонована система розподілу реалізації та координації дій та завдань менеджера для забезпечення отримання ефективності діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано самостійно

Отже, виходячи з цього, зменшиться навантаження як на самого менеджера (керівника, управлінця), так і буде більш сприятлива робоча атмосфера щодо виконання працівниками підприємства їхніх прямих завдань (задач), що, у підсумку, повинно забезпечити високий рівень якості виконаної роботи та

отримання позитивних результатів, і, як наслідок – позитивного фінансового результату від діяльності всього підприємства загалом. Тобто, дана система повинна сприяти пошуку альтернативних шляхів розв’язання наявних кризових бізнес-ситуацій.

Наступним кроком для здійснення вдосконалення управлінсько-фінансової моделі менеджера даного підприємства є необхідність визначення комплексу найважливіших фінансово-економічних показників, за допомогою яких можна проводити оцінку щодо стану ефективності отриманих фінансових результатів діяльності. В цьому випадку доцільно застосувати комплекс взаємопов’язаних між собою фінансово-економічних показників таких, як: власного капіталу; власного оборотного капіталу; чистого прибутку.

Адже, показник власного капіталу, в загальному, зуміє відобразити наявну та можливу ситуацію щодо стану фінансового резерву на підприємстві; показник власного оборотного капіталу – стан фінансово-економічного забезпечення діяльності та розвитку підприємства після розрахунку за власними короткостроковими зобов’язаннями; показник отриманого чистого прибутку – вже фактично отриманий та ймовірно отримуваний рівень фінансового забезпечення самого підприємства – рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Комплекс взаємопов’язаних фінансово-економічних показників для пропонованої управлінсько-фінансової моделі менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано самостійно

Всі, зазначені вище, фінансово-економічні показники та їх результати як фактично отримані, так і прогнозовано можливі, відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактично отримані та прогнозовано можливі результати фінансово-економічних показників, тис. грн.

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Власний капітал	112745	118317	121257	133383	146721
2	Власний оборотний капітал	87942	84060	81801	89981	98979
3	Чистий прибуток	15095	5815	2940	5887	12675

За «ідеальних» бізнес-умов, результати представлених показників повинні зростати в динаміці, проте, згідно «практичної» діяльності підприємства, їхні результати мають різні тенденції змін: як спадну, так і висхідну.

Беручи до уваги наявний в країні на даний час попит на продукцію досліджуваного підприємства, що, в основному, зумовлена гострою потребою відновлення певного роду пошкоджень, щоб зуміти забезпечити її подальше нормальне життя та діяльність, в даному прогнозі закладено, що сума власного капіталу та сума власного оборотного капіталу протягом 2023-2024 років, щорічно зростатиме на 10 %:

- прогнозований результат показника власного капіталу підприємства на 2023 р. дорівнює 133383 тис. грн.;

- прогнозований результат показника власного капіталу підприємства на 2024 р. дорівнює 146721 тис. грн.;

- прогнозований результат показника власного оборотного капіталу підприємства на 2023 р. дорівнює 89981 тис. грн.;

- прогнозований результат показника власного оборотного капіталу підприємства на 2024 р. дорівнює 98979 тис. грн.;

Прогнозована сума чистого прибутку підприємства залишається такою ж як у прогнозі пит. 3.2.

Динаміка фактично отриманих та прогнозовано можливих результатів фінансово-економічних показників управлінсько-фінансової моделі менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» відображена на рис. 3.9.

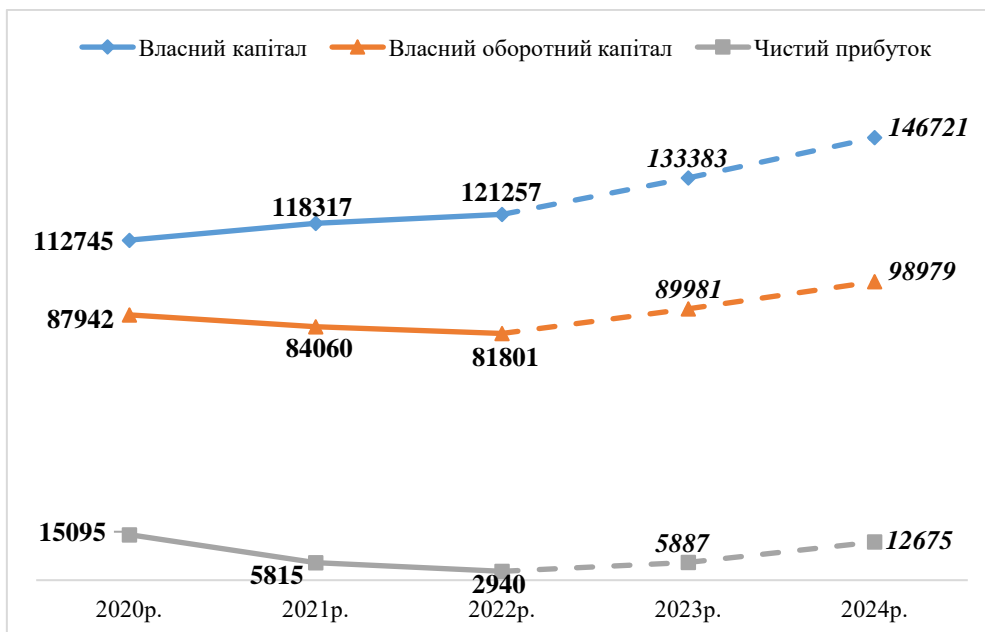


Рисунок 3.9 – Динаміка фактично отриманих та прогнозовано можливих результатів фінансово-економічних показників управлінсько-фінансової моделі менеджера ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Отримані та представлені результати фінансово-економічних показників, що стосуються відображення ефективності дієвості вдосконаленої управлінсько-фінансової моделі менеджера для досліджуваного підприємства свідчать про те, що безумовно її необхідно вдосконалювати та застосовувати при оцінці та аналізуванні щодо правильності реалізованих дій менеджера. Адже, саме завдяки правильно підібраній його управлінській політиці та тактичним діям відбуватиметься поліпшення загального фінансового стану й самого підприємства, навіть беручи до уваги наявні важкі кризові бізнес-умови, що склалися в нашій країні.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Види відповідальності за порушення законодавства про охорону праці

За порушення нормативно-правових актів з охорони праці в ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» передбачені наступні види відповідальності:

- дисциплінарна,
- адміністративна,
- матеріальна,
- кримінальна.

Дисциплінарна відповідальність полягає у накладанні дисциплінарних стягнень – догани, звільнення з роботи. Дисциплінарну відповідальність накладають вищі посадові керівники, коли з вини посадової особи, адміністративно-технічних працівників допускається порушення вимог охорони праці, що призвели чи можуть призвести до тяжких наслідків. Тобто, право накладати дисциплінарні стягнення на працівників має адміністрація підприємства, яка користується правом прийняття на роботу цього працівника. Дисциплінарне стягнення може бути накладене за ініціативою підрозділом з охорони праці, що здійснюють контроль за охороною праці на підприємстві. За кожне порушення може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні дисциплінарного стягнення необхідно враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, попередню роботу працівника. Перед тим, як накласти дисциплінарне стягнення, керівник зобов'язаний зажадати від працівника, що провинився письмове пояснення. У випадку, коли працівник не подав пояснення в установлений термін, дисциплінарне стягнення може бути накладене на основі матеріалів, якими володіє керівник. За кожне порушення може бути застосоване

лише одне дисциплінарне стягнення, яке прописується в наказі та повідомляється особисто працівнику під розпис.

Адміністративна відповідальність накладається на посадових осіб, тобто керівників, винних у порушеннях законодавства про охорону праці у вигляді грошового штрафу. Процедура накладання адміністративних стягнень з причин, зазначених у Законі України «Про охорону праці» [1]. Розміри та види штрафів, що можуть бути накладені, визначаються чинним законодавством.

Матеріальна відповідальність працівників регламентується чинним законодавством і передбачає відшкодування матеріальних збитків державі, підприємствам, організаціям та потерпілим особам.

Загальними підставами накладення матеріальної відповідальності на працівника є:

- наявність прямої дійсної шкоди;
- провина працівника (у формі наміру чи необережності);
- протиправні дії або бездіяльність працівника;
- наявність причинного зв'язку між винуватим та протиправними діями (бездіяльністю) працівника та заподіяною шкодою.

На працівника може бути накладена відповідальність лише за наявності всіх перелічених умов, а відсутність хоча б однієї з них виключає матеріальну відповідальність працівника.

Зазначимо, що працівники несуть матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству або організації через порушення покладених на них обов'язків, у тому числі, і внаслідок порушення правил охорони праці. Ця відповідальність, як правило, обмежується певною частиною заробітку працівника і не повинна перевищувати повного розміру заподіяної шкоди. Матеріальна відповідальність може бути накладена незалежно від притягнення працівника до дисциплінарної, адміністративної, кримінальної відповідальності. За наявності в діях працівника, яким порушені правила охорони праці, ознак кримінального злочину, на нього може бути покладена повна матеріальна

відповідальність, а за відсутності таких ознак на нього покладається відповідальність в межах його середньомісячного заробітку.

Кримінальна відповідальність настає, якщо порушення вимог законодавства та інших нормативних актів про охорону праці створило небезпеку для життя або здоров'я працівників. Суб'єктом кримінальної відповідальності з питань охорони праці може бути будь-яка службова особа підприємства, установи, організації незалежно від форм власності. Кримінальна відповідальність визначається в судовому порядку. Кримінальна відповідальність настає не за будь-яке порушення, а за порушення вимог законодавства чи нормативно-правових актів про охорону праці, якщо це порушення створювало небезпеку для життя або здоров'я громадян.

Порушення вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів карається штрафом до п'ятдесяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або обмеженням волі на строк до дванадцяти років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років або без такого.

Отже, всі працівники досліджуваного підприємства, у випадку невиконання ними вимог безпеки, викладених в інструкціях з безпечних методів робіт за професіями, залежно від характеру порушень, несуть відповідальність у дисциплінарному, адміністративному, матеріальному або кримінальному порядку.

4.2 Підвищення надійності і оперативності управління виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій

На сучасному етапі функціонування усіх підприємств та організацій стоїть важливе завдання, яке пов'язане з підвищенням надійності і оперативності управління виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій. Надійність управління виробництвом передбачає створення такої виробничої системи, в якій при заданих надійності елементів, якості виконання функцій і прогресивній структурі організації, забезпечується максимально можливе досягнення поставленої мети з мінімально допустимими сукупними витратами. Надійність

систем управління виробництва залежить від чинників: надійності використовуваних комплексів технічних засобів; здатності структури систем управління до реконфігурації, реалізації процесів, що нечутливі до збоїв та відмов, та ін. [14]. Стратегія надійності та оперативності в умовах надзвичайної ситуації орієнтована на прийняття ефективних заходів у широкому спектрі можливих несприятливих змін та форс мажорних ситуацій.

Аналізуючи особливості оперативного управління за умов виникнення надзвичайної ситуації, слід зазначити, що воно потребує використовувати різні структури управління. Зупинимося детальніше на матричній структурі управління. За умов надзвичайних ситуацій дана структура управління:

- чітко відображає ієрархічну взаємодію підрозділів підприємства;
- детально демонструє виконання (або невиконання) запланованих конкретних завдань, реалізацію проєктів, що належать до різних гілок ієрархії;
- дає змогу оцінити рівень відповідальності керівника проєкту за реалізацію рішень та виконання задач;
- демонструє професійні якості керівника проєкту щодо формування мобільного дієздатного колективу із співробітників різних підрозділів. А це, в свою чергу, сприятиме забезпеченню хороших результатів при ліквідації надзвичайної ситуації.

Матрична структура управління робить систему більш дієвою, гнучкою і динамічною. Центром такої системи є її штаб на чолі з керівником проєкту. Функціональною частиною штабу є група інформаційного забезпечення, або інформаційної підтримки. В обов'язки штабу входить виявлення тенденцій розвитку надзвичайної ситуації, оцінка її масштабів, розрахунок необхідних для її ліквідації часу і ресурсів, попередження керівників про раптові зміни. Штаб також регулярно коректує перелік зон надзвичайної ситуації та його пріоритети, контролює хід роботи в цих зонах по всіх об'єктах захисту.

Розподіл відповідальності між рівнями системи управління в умовах надзвичайної ситуації має визначатися принципом результативності діючої стратегії. Він полягає в тому, що повноваження і відповідальність за кожне

рішення передаються на той рівень структури, на якому визначаються змінні, пов'язані з цим рішенням.

На надійність та оперативність управління в умовах надзвичайних ситуацій впливають наступні фактори:

- рівень захисту працівників підприємства;
- спроможність інженерно-технічних можливостей підприємства протистояти факторам стихійного лиха, аварій, катастроф та сучасних видів зброї;
- захищеності підприємства від вторинних уражуючих факторів (пожеж, вибухів, зараження тощо);
- надійності системи забезпечення підприємства всіма необхідними для виробництва ресурсами;
- стійкості та безперервності управління виробництвом та заходами цивільної оборони;
- підготовленості підприємства до ведення рятувальних та інших невідкладних робіт, до відновлення виробництва.

В умовах надзвичайних ситуацій з метою швидкого (прискореного) відновлення порушеного виробництва повинні проводитися наступні заходи:

- розробка необхідної технічної та технологічної документації;
- створення необхідних запасів матеріальних засобів для відновлювальних робіт;
- визначення почерговості виконання робіт з відновлення виробництва з урахуванням наявних ресурсів та умов;
- визначення необхідної кількості підготовленої робочої сили для процесу відновлення виробництва.

Представлені вище заходи можна згрупувати у три групи:

1. Інженерно-технічні заходи – це комплекс робіт, що забезпечує підвищення стійкості виробничих будинків і споруд, обладнання, комунально-енергетичних систем тощо.

2. Технологічні заходи забезпечують підвищення стійкості роботи об'єкта шляхом зміни технологічного процесу, що сприяє спрощенню виробництва продукції та усуває можливість виникнення вторинних уражуючих факторів.

3. Організаційні заходи, які передбачають розроблення і планування дій керівного складу штабу, служб і формувань цивільної охорони при захисті працівників, проведення рятувальних та інших невідкладних робіт, відновлення виробництва.

Для забезпечення підвищення надійності і оперативності управління виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій необхідно:

- реалізовувати принцип безперервності управління;
- здійснювати своєчасне діагностування стану об'єкта управління;
- правильно обирати стратегію та тактику;
- виробити чіткий алгоритм дій всього персоналу;
- створити на об'єкті стійку та ефективну систему зв'язку;
- підвищити рівень професійної підготовки керівного складу;
- своєчасно приймати правильні рішення та чітко ставити завдання підлеглим у відповідності до ситуації, що склалася.

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що підвищення надійності і оперативності управління виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій досягається завчасним проведенням цілого комплексу інженерно-технічних, технологічних та організаційних заходів, які спрямовані на максимальне зниження дії уражуючих факторів і створення умов для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження відображає актуальну тему сьогодення «Формування моделі сучасного менеджера підприємства в кризових умовах функціонування, на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», суть якої розкривається через представлені теоретично-методичні та аналітично-практичні матеріали, а саме: дослідження теоретичних засад діяльності сучасного менеджера підприємства, проведення оцінки діяльності підприємства в кризових умовах із врахуванням особливостей управлінських здібностей менеджера та пропонуванні основних напрямів формування моделі сучасного менеджера ПрАТ «Білоцерківський ЗБК» в кризових умовах функціонування.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що, професіоналізм менеджера відіграє домінуючу роль і проявляється у вмінні втілювати теоретичні знання в практичну діяльність: менеджер повинен чітко і своєчасно виконувати всі покладені на нього обов'язки й бути готовим нести повну відповідальність за їх виконання.

2. Досліджено, що ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності: протягом всього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство ввійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів.

3. Визначено, що менеджер досліджуваного підприємства володіє певним набором специфічних знань та здатністю застосовувати їх в повсякденній управлінській діяльності, які складають дві групи: 1) вимоги, які є пов'язаними зі здатністю ефективно працювати із колективом та вмінням здійснювати самоуправління; 2) комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання своєї професійної діяльності в сфері управління (мистецтво управління).

4. Проаналізовано, що наявна модель поведінки менеджера досліджуваного підприємства відображає його як особистісні якості, так і набуті в процесі

навчання та самонавчання, професійні знання, а також і те, яким чином він впроваджує в дію та реалізовує в практичній діяльності всі набуті навички, знання, вміння та сформований особистий професійний досвід тощо.

5. Досліджено, що саме набір професійно-особистісних навичок та вмінь, а також власних рис менеджера справляють неабияку роль на загальний фінансово-економічний стан та виробничо-господарський процес досліджуваного підприємства в цілому. Даний факт підтверджує отримана динаміка щодо зростання активів підприємства, яка відображає правильність впроваджуваної управлінсько-організаційної діяльності та є однією із суттєвих сильних сторін для його майбутньої бізнес-діяльності: 2020 р. – 117477 тис. грн.; 2021 р. – 126374 тис. грн.; 2022 р. – 133767 тис. грн.

6. Запропоновано впровадження моделі поведінки кризового менеджера підприємства на основі запровадження посади траблшутера, – кризового менеджера, який є досить необхідним та доволі затребуваним саме при такій глобальній зовнішній кризі; здатен на вирішення існуючих бізнес-проблем, що мають значну складність та специфічність. Зазначено, що найняти такого професійного фахівця даному підприємству на даний час є фінансово не вигідно, а от посприяти перенавчанню власного менеджера є прийнятним варіантом.

7. Розроблено управлінсько-фінансову модель менеджера підприємства на основі посилення антикризової діяльності, особливо за умов воєнного стану в країні: реалізація антикризових заходів є постійним та безперервним процесом, який в даному сенсі забезпечує ефективність проведення такої управлінської політики менеджера, що сприятиме забезпеченості та збереженості прибуткового стану підприємства в теперішній час та на перспективу.

8. Вдосконалено управлінсько-фінансову модель менеджера підприємства, яка засвідчує, що саме завдяки правильно підібраній та реалізованій управлінській політиці менеджера відбуватиметься значна підтримка та поліпшення загального фінансового стану досліджуваного підприємства на основі забезпеченості його самофінансування, беручи до уваги наявні важкі кризові бізнес-умови, що є в країні в стані воєнних дій.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 1. С. 152-163.
3. Боровик Ю.Т. Надійність систем управління виробництвом як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 40. 2012. С. 135-137.
4. Волкова Н.П., Іванова Г.І., Лаврентьєва О.О. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Унів-т ім. А. Нобеля, 2021. 356 с.
5. Галюк І.Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 75-83. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83>.
6. Гарматюк О., Антонів Є. Модель сучасного менеджера. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» Тернопіль: ТНТУ, 2015. С. 22-23.
7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.
8. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
9. Дослідження ринку праці в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>.
10. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. DOI: <https://10.32851/2708-0366/2022.12.6>

11. Карточки товару ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»: офіційний сайт. URL: https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8-%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B0_20.06.2023.pdf.
12. Кодекс (принципи) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-26.04.2018.pdf>.
13. Крупський О.П., Гуртова А.М. Емоційний інтелект як складова професійної культури менеджера. *Educational Dimension*. 2011. Т. 33. С. 437-442.
14. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. Інституційний репозитарій Миколаївського НАУ. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>.
15. Новікова М.М., Швед А.Б. Вступ до менеджменту: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 70 с.
16. Опедатабот ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». URL: <https://opendatabot.ua/c/00130659>.
17. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»: офіційний сайт. URL: <https://zbk.com.ua/>.
18. Перець Г.Ф. Менеджмент соціально-культурної сфери: Фактори успішності менеджера. 2020. 19 с.
19. Полковенко Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі. *Персонал*. 2006. № 7. С. 81-83.
20. Положення про загальні збори ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.). URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B8-26.04.2018.pdf>.

21. Положення про правління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.). URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-26.04.2018.pdf>.

22. Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій (№ 9/27/1/09 від 27.04.2009 року). URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E-%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D1%83-%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9-21.06.2010.pdf>.

23. Соколова О. Рецепт збереження керованості підприємства під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>.

24. Статут (нова редакція; ідентифікаційний код 00130659 від 27.10.2022 р.). URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82-%D0%97%D0%91%D0%9A-2022.pdf>.

25. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

26. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. I-II (77-78). С. 325-338.

27. Фінансова звітність ПАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2020 рік. URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9->

%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%B7%D0%B0-2020-
%D1%80%D1%96%D0%BA-1.pdf.

28. Фінансова звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2021 р. URL:
https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%9F%D1%80%D0%90%D0%A2-%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4-%D0%97%D0%91%D0%9A_2021.pdf.

29. Фінансова звітність ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» за 2022 р. URL:
<https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-27.07.15.pdf>.

30. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається (08.01.2021 р.). URL:
<https://kadrovik.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaumaetsya>.

31. Що таке кризовий менеджмент. URL:
<https://happymonday.ua/kryzovujmenedzhment-v-umovah-vijny> (дата звернення: 01.10.2023).

32. Юрик Н., Зубрецький С. Значення та роль сучасного менеджера в посиленні конкурентних позицій організації. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 12.

33. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Химич І. Г. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. С. 1-6.

34. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.

35. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 23-26.

ДОДАТКИ