

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему:

**«Антикризове управління персоналом підприємства»**

Виконав: студент 4 курсу Mg1-B20 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Абдулка Ілля Русланович

Керівник : Славіна Н.А., к. екон. н., доцент  
Рецензент : Семенець І.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи управління антикризовою діяльністю підприємства.....</b>	
1.1. Поняття та сутність антикризового управління.....	6
1.2. Причини виникнення криз на підприємствах.....	8
1.3. Методи та інструменти антикризового управління.....	12
1.4. Зарубіжний досвід управління кризами на підприємствах.....	14
<b>Розділ 2. Аналіз антикризової діяльності підприємства ТОВ «АРС-КЕРАМІКА».....</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	22
2.3. Виявлення кризових ситуацій та їх причин.....	26
2.4. Оцінка антикризової діяльності підприємства.....	34
<b>Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності антикризової діяльності підприємства.....</b>	<b>39</b>
3.1. Розробка стратегії антикризового управління.....	39
3.2. Запобігання кризам на підприємстві.....	41
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	50
<b>Висновки.....</b>	<b>53</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>55</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю та високим рівнем ризиків, питання управління антикризовою діяльністю підприємства набуває особливої актуальності. Кризові явища можуть виникати внаслідок внутрішніх та зовнішніх факторів, впливаючи на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та загальний розвиток підприємства. Тому розробка ефективних стратегій та інструментів антикризового управління є важливим завданням для забезпечення стійкості та стабільного функціонування підприємств.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є аналіз антикризової діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: Дослідити теоретичні основи антикризового управління підприємством. Визначити причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах. Вивчити методи та інструменти антикризового управління. Провести аналіз антикризової діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності антикризової діяльності підприємства. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів. Об'єктом дослідження є ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», що здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Предметом дослідження є процеси управління антикризовою діяльністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У процесі дослідження були використані такі методи: фінансовий аналіз, порівняльний аналіз, методи стратегічного планування, маркетингові дослідження, а також методи оцінки економічної ефективності.

**Методи дослідження.** Методи дослідження комбіновані з використанням різноманітних джерел даних та аналітичних підходів для отримання об'єктивних та репрезентативних результатів у дослідженні системи менеджменту

**Практична цінність роботи** полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ "АРС-Кераміка".

В Україні антикризове управління є важливою темою наукових досліджень, і ряд видатних українських науковців зробили значний внесок у розвиток цієї галузі. Нижче наведено деяких з них: Івано Лігоненко Лідія Олександрівна Доктор економічних наук, професор. Її наукові праці охоплюють широке коло питань, пов'язаних з антикризовим управлінням підприємствами. Вона є автором численних публікацій, монографій та підручників, що стосуються стратегічного управління, економічної безпеки підприємств та антикризового менеджменту. Бланк Ігор Олександрович Відомий український економіст, доктор економічних наук, професор. Його дослідження зосереджені на фінансовому менеджменті, управлінні інвестиціями та антикризовому управлінні підприємствами. Він є автором численних наукових праць та підручників, які активно використовуються у навчальному процесі. Шершньова Зоряна Євгенівна Доктор економічних наук, професор. Спеціалізується на стратегічному управлінні та антикризовому менеджменті. Її роботи висвітлюють проблеми та методи подолання кризових ситуацій на підприємствах, розробку стратегій розвитку та інноваційного менеджменту. Івахненко Володимир Миколайович Доктор економічних наук, професор. Його дослідження охоплюють питання економічної діагностики, стратегічного планування та антикризового управління. Відомий своїми працями з економічного аналізу та методикою управління підприємствами в умовах кризи. Гончаров Володимир Михайлович Доктор економічних наук, професор. Спеціалізується на питаннях управління кризовими ситуаціями, розробці антикризових стратегій та методах підвищення ефективності управління підприємствами. Є автором численних наукових публікацій та монографій з цієї тематики. Мельник Анатолій Григорович Доктор економічних наук, професор. Досліджує проблеми економічної безпеки, стратегічного управління та антикризового менеджменту. Його роботи спрямовані на розробку методів і засобів запобігання кризовим ситуаціям та їх

подолання на підприємствах. Ці науковці зробили значний внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління, їхні праці є важливими джерелами знань та використовуються у наукових дослідженнях та навчальному процесі. Їхні дослідження допомагають українським підприємствам ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечувати стійкий розвиток в умовах нестабільної економіки.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління антикризовою діяльністю підприємства, визначено причини виникнення кризових ситуацій, досліджено методи та інструменти антикризового управління, а також зарубіжний досвід управління кризами. У другому розділі проведено аналіз антикризової діяльності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка», включаючи загальну характеристику підприємства, аналіз фінансового стану, виявлення кризових ситуацій та їх причин, а також оцінку антикризової діяльності. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності антикризової діяльності підприємства, включаючи розробку стратегії антикризового управління, запобігання кризам, а також оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Робота завершується висновками, що підсумовують результати дослідження, та списком використаних джерел.

**Обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок. Робота містить 3 таблиці, список використаних джерел включає 21 найменування.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було розглянуто питання управління антикризовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Основні висновки та рекомендації, що були зроблені в результаті проведеного дослідження, можна сформулювати наступним чином:

### Теоретичні висновки

1. Антикризове управління є комплексом заходів, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Воно включає діагностику кризових явищ, розробку антикризових стратегій та їх реалізацію.
2. Основними причинами криз на підприємствах є як внутрішні, так і зовнішні фактори, серед яких виділяються управлінські, фінансові, виробничі, соціальні, економічні, політичні та технологічні аспекти.
3. Для ефективного управління кризами використовуються різні методи та інструменти, такі як фінансовий аналіз, стратегічне планування, маркетингові заходи, оптимізація витрат, реструктуризація та юридичні заходи.

### Практичні висновки

1. Аналіз фінансового стану ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» показав стабільне зростання ключових фінансових показників за останні роки, однак виявив також деякі проблемні зони, що потребують уваги.
2. Основними причинами кризових ситуацій на підприємстві були визначені зростання операційних витрат та високі адміністративні витрати, що пов'язані з обслуговуванням власної торговельної мережі та просуванням нових торговельних марок.
3. Підприємство активно впроваджує антикризові заходи, такі як оптимізація витрат, впровадження нових технологій, підвищення ефективності управління та розширення ринків збуту.

Рекомендації:

1. Розробка та впровадження стратегії антикризового управління. Для цього необхідно провести детальний аналіз поточного стану підприємства, визначити ключові напрямки антикризових заходів, розробити план дій та забезпечити його реалізацію.
2. Оптимізація витрат. Впровадження системи контролю за витратами, аналіз витрат на виробництво, логістику, маркетинг та інші аспекти діяльності.
3. Використання інноваційних технологій. Впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизованих систем управління виробництвом для підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів.
4. Реструктуризація організаційної структури. Оптимізація управлінських ланок та вдосконалення внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності управління.
5. Система раннього попередження. Розробка та впровадження системи раннього попередження для своєчасного виявлення потенційних загроз та прийняття відповідних заходів.

Загальні висновки

Впровадження запропонованих антикризових заходів дозволить ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» підвищити ефективність управління, забезпечити фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Це сприятиме стійкому розвитку підприємства та його успішній діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища. Антикризове управління є важливим інструментом, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів сучасної економіки, зберігати стабільність та досягати поставлених цілей.

Таким чином, дана дипломна робота розкрила теоретичні та практичні аспекти управління антикризовою діяльністю підприємства, надала рекомендації щодо підвищення його ефективності та внесла вклад у розвиток науково-практичної бази антикризового управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2002. 516 с.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Тов. "Борисфен-М", 2006. 336 с.
3. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчальний посібник / В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін.; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 255 с.
6. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник / А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлов, М. Х. Корецький та ін.; М-во освіти і науки України, ГУ "ЗІДМУ". Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 235 с.
7. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2004. 429 с.
8. Жук Н. Т. Аналітична складова управління фінансовою безпекою підприємства // Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу: тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир: ЖДТУ, 2017. С. 315-316.



9. Жук Н. Т., Жукевич С. М. Діагностика ділової активності в інформаційній системі управління підприємством // Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 травня 2016 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 333-335.
10. Жукевич С. М. Діагностика внутрішнього стану організації у здійсненні стратегічного аналізу // Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу інституту економіки та менеджменту інвестицій ТАНГ. Вип. 2 / За ред. д. е. н., проф. Б. М. Литвина. Тернопіль: Економічна думка, 2004. С. 123-133.
11. Жукевич С. М. Моніторинг та оцінка стратегічних факторів зовнішнього середовища // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: науковий журнал ТАНГ. Вип. 6 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. Тернопіль: Економічна думка, 2002. С. 403-428.
12. Жукевич С. М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України // Науковий журнал «Світ фінансів». Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2018. С. 75-85.
13. Завіновська Г. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 298 с.
14. Закони організації управління роботою менеджера [Електронний ресурс]. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/zakoni-organizacii-upravlinnja-robot/> (дата звернення: 13.03.2023).
15. Калина А. Економіка праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2004. 268 с.

16. Марченко О. І. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Вінниця: ВІРЕУ, 2005. 164 с.

17. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2005. 303 с.

18. Менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці» / Т. В. Лазоренко, М. П. Лазаренко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 164 с. Електронні текстові дані (1 файл: 1,08 Мбайт).

19. Мних Є. В., Ференц І. Д. Економічний аналіз: навчальний посібник. Львів: Армія України, 2000. 144 с.

20. Особливості управління конфліктами в організації [Електронний ресурс].

URL:

[https://pidru4niki.com/18060203/psihologiya/osoblivosti\\_upravlinnya\\_konfliktami\\_or\\_ganizatsiyi](https://pidru4niki.com/18060203/psihologiya/osoblivosti_upravlinnya_konfliktami_or_ganizatsiyi) (дата звернення: 13.03.2023).

21. Розподіл та кооперація управлінської праці [Електронний ресурс]. URL:

[https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/408835/mod\\_resource/content/2/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.pdf](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/408835/mod_resource/content/2/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.pdf) (дата звернення: 13.03.2023).