

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Економічні методи менеджменту та система їх застосування
на підприємстві в умовах кризи»
(на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)»**

Виконав:
здобувач вищої освіти ступеня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Поха Карина Віталіївна

Науковий керівник
д.е.н., доцент Савіцький А.В.

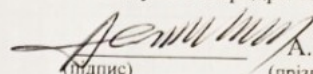
Хмельницький – 2023

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Відділення Економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту


(підпис) А.В.Савіцький
« 01 » 09 20 22 р.
(прізвище та ініціали)

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ
Похи Карини Віталіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

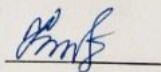
1. Тема дипломної роботи: «Економічні методи менеджменту та система їх застосування на підприємстві в умовах кризи (на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза») керівник роботи д.е.н., доц. Савіцький Андрій Вікторович, затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» 10 2022 р., № 260
2. Термін подання студентом роботи: «15» 05 2023 р.
3. Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література у сфері менеджменту, електронні ресурси мережі інтернет.
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти управління підприємством в умовах кризи: економічна рецесія, військовий стан, інтеграційні процеси; антикризовий менеджмент на підприємстві: поняття, критерії, показники складові та компоненти; економічні методи аналізу поточної та прогнозованої ситуації на підприємстві, їх застосування в менеджменті; організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та його фінансово-економічні показники; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стимулювання діяльності підприємства в умовах кризи; оцінка ефективності у діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та формування структури показників антикризового менеджменту; зарубіжний досвід використання економічних методів аналізу та оцінка в антикризовому менеджменті організації; побудова системи антикризового менеджменту підприємства на основі економічних методів аналізу та оцінки.

5. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

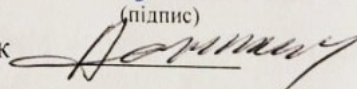
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Підбір літературних джерел по темі дослідження	01.09.2022 – 28.10.2022	Виконано
2	Збір та вивчення джерел інформації по темі дослідження.	01.11.2022 – 30.11.2022	Виконано
3	Складання плану бакалаврської кваліфікаційної роботи	31.11.2022 – 15.12.2022	Виконано
4	Написання вступу та першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	16.12.2022 – 27.01.2023	Виконано
5	Перевірка та коригування першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	30.01.2023 – 28.02.2023	Виконано
6	Написання другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.03.2023 – 31.03.2023	Виконано
7	Перевірка та коригування другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	03.04.2023 – 14.04.2023	Виконано
8	Написання третього розділу та висновків бакалаврської кваліфікаційної роботи	18.04.2023 – 12.05.2023	Виконано
9	Перевірка та коригування бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
10	Доопрацювання бакалаврської кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника	01.06.2023 – 07.06.2023	Виконано
11	Рецензування бакалаврської кваліфікаційної роботи	08.06.2023 – 12.06.2023	Виконано
12	Попередній захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.06.2023 – 15.06.2023	Виконано
13	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	3 20.06.2023	Виконано

Студент

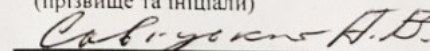

(підпис)

Науковий керівник


(підпис)

Поха К.В.

(прізвище та ініціали)



(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1.Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах кризи: економічна рецесія, військовий стан, інтеграційні процеси.....	8
1.2.Антикризовий менеджмент на підприємстві: поняття, критерії, показники складові та компоненти.....	14
1.3.Економічні методи аналізу поточної та прогнозованої ситуації на підприємстві, їх застосування в менеджменті.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та його фінансово-економічні показники.....	29
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів стимулювання діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» в умовах кризи.....	37
2.3. Оцінка ефективності у діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та формування структури показників антикризового менеджменту.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ.....	56
3.1. Зарубіжний досвід використання економічних методів аналізу та оцінка в антикризовому менеджменті організації.....	56
3.2. Пропозиції до подолання кризових явищ ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» на основі економічних методів аналізу та оцінки.....	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення особливо підвищена увага до проблем антикризового управління сучасних організацій та підприємств. Важливим аспектом забезпечення ефективної протидії кризовим явищ є своєчасне виявлення їх ще на стадії виникнення. Слід зазначити, що промислові підприємства, навіть за умови виявлення кризових явищ, як правило, не здійснюють превентивні системні антикризові заходи, а частіше намагаються усунути видимі причини кризи. Це пов'язано з відсутністю діючих методик переходу до антикризове управління. Тому актуальний і необхідний пошук нових підходів до управління кризою організації шляхом застосування проектних методів та технологій для найбільш ефективного їх використання з метою зниження впливу кризи на вітчизняні підприємства.

Нестабільність доходу підприємства є актуальною проблемою для сучасного бізнесу

Сучасна антикризова економічна наука в Україні на стадії розвитку. У науково-економічній літературі широко розглянуто різні аспекти теорії та методології антикризового управління компаніями.

Проблеми організаційних криз та антикризового управління досліджено у наукових публікаціях зарубіжних економістів, таких як П.А. Друкер, С. Паркінсон, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Дж. Холл та ін.

Проблемам антикризового управління присвячено чимало праць, проте практично відсутні дослідження, пов'язані із застосуванням конкретних антикризових методів під час кризових явищ. Таким чином, недостатня розробленість багатьох аспектів проблеми антикризового управління використанням конкретних методів зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Потреба антикризовому управлінні обумовлена необхідністю як на ефективно працюючих підприємствах з метою недопущення кризи, так і на кризових підприємствах з метою подолання кризового стану.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних методів управління підприємством в умовах кризи, а також формування пропозицій по удосконаленню антикризового менеджменту з використанням економічних методів управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти управління підприємством в умовах кризи;
- визначити роль антикризового менеджменту на підприємстві;
- розглянути економічні методи аналізу поточної та прогнозованої ситуації на підприємстві та їх застосування в менеджменті;
- провести оцінку економічного стану підприємства;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори стимулювання діяльності підприємства в умовах кризи;
- оцінити ефективність у діяльності підприємства та формування структури показників антикризового менеджменту;
- розробити системи антикризового менеджменту підприємства на основі економічних методів аналізу та оцінки.

Об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Предметом роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування економічних методів менеджменту на підприємстві в умовах кризи.

Теоретичною основою даної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області менеджменту, економіки, маркетингу, фінансів, статистики.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку літературних джерел з 38 найменувань та додатків. Робота доповнена рисунками та таблицями.

Робота викладена на 63 сторінках друкованого тексту, містить 16 таблиць і 9 рисунків.

ВИСНОВКИ

У період кризи підприємство може пережити серйозні структурні зміни, через вплив на ринок і на неї після різних причин економічного, політичного, демографічного, соціального характеру, що впливають на попит та пропозицію на ринку, а також на споживчу спроможність та здійснення діяльності самого підприємства.

Антикризове управління — це масштабна управлінська система, спрямована на усунення чи запобігання кризовим явищам, що руйнують організацію.

Антикризове управління необхідне для вирівнювання працездатності на тлі нестабільного ринку, збільшення шансів залучення додаткового доходу та можливості конкурувати на ринку.

Сучасний менеджер, у ситуаціях, коли необхідно прийняти рішення, розуміє необхідність швидкого реагування, але стикається з проблемою вибору альтернатив та прийняття відповідальності за нього.

Економічний аналіз невід’ємна складова бізнес процесу кожного підприємства, тим паче в умовах розвитку бізнесу у період воєнного стану, економічний аналіз, як ніколи актуальний і працювати з ним повинен кожен управлінець.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», яке є одним із лідерів не лише у своєму регіоні, а й в Україні, адже пройшло складний шлях становлення та розвитку, починаючи з 1944 року. У процесі існування, товариство постійно удосконалюється, шукає нові методи збуту. На підприємстві впроваджуються нові технології. Сьогодні підприємство спеціалізується на виготовленні твердих і плавлених сирів, сирних продуктів, цільномолочної продукції, масла і спреїв, а також СОМ.

Перед адміністративно-управлінським персоналом ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» головною задачею є корегування та адаптація стратегічних та поточних планів підприємства. Під час роботи товариства в

умовах пандемії та воєнного стану, стало очевидним, що внутрішні фактори наряду залежать від зовнішніх. Саме зовнішнє середовище диктує умови розвитку підприємства, визначаючи його життєвий цикл.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» намагається адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, швидкість змін зростає. Зміни в компанії, незважаючи на тиск зі сторони навколишнього середовища, не можуть здійснюватися довільно. Вони мають бути засновані на єдиній стратегії та належним чином.

Кожна кризова ситуація, що виникає у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», потребує індивідуального підходу до її вирішення. Але існують і традиційні антикризові інструменти, завдяки яким можливо розробити план дій щодо покращення ситуації всередині фірми. Стратегія управління має включати стандартні інструменти, адаптовані до підприємства.

Акцентуючи увагу на економічних методах управління під час кризи на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», адміністративному персоналу потрібно: особливу увагу приділяти плануванню, використовувати маркетингові інструменти управління, проводити комерційний розрахунок, слідкувати за витратами, переглянути умови оплати праці штатних працівників та систему їх мотивації, приділити увагу ціноутворенню.

Можна виокремити основні методи подолання кризи у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» — скорочення витрат, збільшення прибутку, реструктуризація заборгованості, визначення стратегій розвитку, реорганізація чи реструктуризація підприємства. Саме тому адміністративний персонал повинен вміти швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, для запобігання негативним наслідкам шляхом застосування методів антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 02.10.2012 — <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765—17/conv#n3>.

2. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2112—IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113—20#Text>.

3. Про затвердження Порядку залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 липня 2011 р. № 753—<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753—2011—%D0%BF>.

4. Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 2020 р. № 573 — <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573—2020—%D0%BF>.

5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

6. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня — п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy—biznespokrashchiv—ocinku—finansovoji—stiykosti—opituvannya—yeba—infografika—50262837.html> (дата звернення: 11.2022).

7. Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни — дані опитування підприємств у листопаді. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes—pogirshiv—otsinki—dilovoyi—aktivnosti—cherez—vtrati—vid—povnomasshtabnoyi—viyni—dani—opituvannya—pidpriyemstv—u—listopadi>.

8. Гурська І. С., Лук'янова М. М. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. Інноваційна економіка. 2019. № 3—4 [79]. С. 30—39.
9. Залєвська О. Міжнародні торгові майданчики: де торгувати зі всім світом //Будуй своє : 2022.
10. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес // BBC News Україна : 2022. Дата оновлення: 16.03.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features—60757453>.
11. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. № 11. 2017. С. 233—237.
12. Кількість зареєстрованих безробітних (2022). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2022/> (дата звернення: 17.11.2022).
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3—тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с..
14. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово—господарської діяльності промислового підприємства : монографія / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. Донецьк—Луцьк : ЛНТУ, 2012. 200 с.
15. Купчак М. Я., Сковрон І. А., Садова О. В. Ефективна модель антикризового управління. 2021. URL: <https://cutt.ly/JVpwgfN>.
16. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту. Планування, як загальна функція менеджменту. Київ, 2021. С. 56—66.
17. Ларіонова І. К. Антикризове управління. К. : Наука, 2020. 362 с.
18. Мамчур В. А. Інституційно—економічний механізм розвитку ринку молока і молокопродуктів. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 41—49.

19. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали—науково—практичної інтернет—конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

20. Непробивний поліс: що відбувається з воєнним страхуванням в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20245020—neprobivnij—polis—shcho—vidbuvaetsya—z—voennim—strahuvannyam—v—ukrayini>.

21. Нова програма Уряду дозволить відновити роботу частини бізнесів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys—shmyhal—nova—prohrama—uriadu—dozvolyt—vidnovyty—robotu—chastyny—biznesiv>.

22. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Збірник наукових праць “Проблеми і перспективи розвитку підприємства”. 2020. Вип. 2 (25). С. 137—145.

23. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес – Головна сторінка. URL: <https://business.dija.gov.ua/wartime>.

24. Підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. Інформаційне управління. Опубліковано 1.04.2022. URL: <http://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html>.

25. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. БІЗНЕСІН—ФОРМ. 2018. № 12. С. 435—440.

26. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.

27. Резнікова Н., Панченко В. Яке майбутнє очікує на українських біженців. URL: <http://tyzhden.ua/Economics/254562>.

28. Рішення Національного банку України «Про заходи Національного банку України щодо протидії кризовим явищам та ситуацію на валютному ринку України» від 31.03.2020 р. № 9— рд. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr009500—20#Text>.

29. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства // Економічна правда : 2022. Дата оновлення: 23.03.2022. URL:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

30. Свідерська І. М., Варченко О. О. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних молокопереробних підприємств. Інноваційна економіка. 2017. № 9—10 [71]. С. 118—124.

31. Ткачук С. П. Розвиток ринку молока та молокопродуктів України в умовах його адаптації до вимог Європейського Союзу. Біоресурси і природокористування. 2015. № 1/2. Т. 7. С. 145—151.

32. Скільки підприємств з початку війни скористалися релокацією: нові цифри від Мінекономіки. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/80140-skilki-pidprijemstv-z-pocatku-viini-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki>.

33. Соціально—гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України): електронне науково—аналітичне видання / наук. ред. Т. Г. Васильців ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. Львів, 2022. 47 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220032.pdf>.

34. Уряд придумав, як страхувати військові ризики бізнесу. URL: <https://borgexpert.com/news/uriad-prydumav-iak-strakhuvaty-vijskovi-ryzyky-biznesu>.

35. Храпкіна В. В., Чучко О. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні // Техноло—гический аудит и резервы производства. — 2015. — № 1/7(21). — С. 42—48.

36. Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 1(16). С. 61—64.

37. Business Rrelocation – Академія консалтингового бізнесу. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/>.

