

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

Інститут архітектури і будівництва ІФНТУНГ-ДонНАБА

(повна назва факультету)

Кафедра економіки і управління в будівництві

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

О.В. Долгальова

(п.п.п.)

« 15 » червня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня

бакалавра

(бакалавра/магістра)

на тему Менеджмент підприємства в кризових ситуаціях (на прикладі
Донбаської національної академії будівництва і архітектури)

Виконав: здобувачка 4 курсу,

групи МО-28 підготовки

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент у будівництві та житлово-

комунальному господарстві»

073 «Менеджмент»

(код й найменування спеціальності)

Чаплик І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: завідувач кафедри менеджменту,

д.держ.упр., проф. Долгальова О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант: ст.викл. Попаденко А.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Чернишов О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Перевірено на плагіат за допомогою сервісу

StrikePlagiarism ст.викладач Гордієнко В.В.


(посада відповідальної особи, прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 року

Донбаська національна академія будівництва і архітектури

Факультет _____ економіко-гуманітарний _____
 (повна назва)
 Кафедра _____ менеджменту _____
 (повна назва)
 Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 (код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри



О.В. Долгальова
 (ініціали, прізвище)

«27» січня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

_____ Чаплик Ірині Миколаївні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Менеджмент підприємства в кризових ситуаціях (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури)»

науковий керівник кваліфікаційної роботи Долгальова Олена В'ячеславівна, д.держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступень, вчене звання)

затверджені наказом по Академії від « 03 » січня 2025 року № 2/1

2. Термін подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи 13.06.25р.

3. Об'єкт дослідження: менеджмент закладів вищої освіти в кризових ситуаціях.

4. Предмет дослідження: процес удосконалення менеджменту в кризових ситуаціях на основі розробки антикризових заходів.

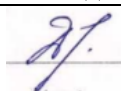
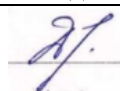


5. Перелік завдань, які потрібно розробити: 1) вивчити наукові підходи щодо сутності «кризи», «кризових ситуацій» та класифікацію кризових ситуацій підприємства; 2) розглянути сутність, етапи, методи і стратегії антикризового управління; 3) визначити особливості антикризового менеджменту в сфері освіти; 4) навести організаційну характеристику академії; 5) проаналізувати показники фінансово-економічного стану ДонНАБА; 6) дослідити вплив кризових ситуацій на академію; 7) розробити для ДонНАБА антикризові заходи вдосконалення менеджменту в кризових ситуаціях; 8) проаналізувати вплив кризових ситуацій охорону праці у ДонНАБА.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 7 рис., 14 табл., 11 додатків.

7. Орієнтовний перелік публікацій: стаття до фахового наукового журналу

«Галицький економічний вісник»

8. Консультанти розділів роботи

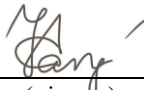
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання приймав
1, 2	Долгальова О.В., д.держ. упр, професор	 28.01.25	 12.05.25
3	Попаденко А.О., старший викладач	 25.04.25	 10.05.25

9. Дата видачі завдання 27 січня 2025 року

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми	30.12.24 – 05.01.25	виконано
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану її виконання	06.01.24 – 26.01.25	виконано
3	Опрацювання літературних джерел і складання плану	27.01.25 – 09.02.25	виконано
4	Апробація матеріалів дослідження:		виконано
4.1	Надання на перевірку керівникові 1 розділу	10.02.25 – 30.03.25	виконано
4.2	Надання на перевірку керівникові 2 розділу	31.03.25 – 27.04.25	виконано
4.3	Надання на перевірку керівникові 3 розділу	28.04.25 – 11.05.25	виконано
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи та внесення змін до неї науковим керівником	12.05.25 – 21.05.25	виконано
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи у системі «антиплагіат»	22.05.25 – 25.05.25	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи. Отримання відгуку керівника.	26.05.25 – 04.06.25	виконано
8	Подання роботи на ознайомлення керівництву об'єкта дослідження та отримання довідки. Зовнішнє рецензування роботи	05.06.25 – 08.06.25	виконано
9	Попередній внутрішньо-кафедральний захист (кваліфікаційної роботи (вибірковий))	09.06.25 – 12.06.25	виконано
10	Подання Голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи	13.06.25 – 15.06.25	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.25 – 28.06.25	25.06.2025

Здобувачка вищої освіти


 (підпис)

І.М. Чаплик
 (ініціали, прізвище)
Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

 (підпис)

О.В. Долгальова
 (ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема «Менеджмент підприємства в кризових ситуаціях
(на прикладі закладу вищої освіти ДонНАБА)»

Кваліфікаційна робота: 72 с., 7 рис., 14 табл., 11 додатків, 46 літературних джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження впливу кризових ситуацій на менеджмент закладу вищої освіти та удосконалення менеджменту в кризових ситуаціях на основі розробки антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є менеджмент закладів вищої освіти в кризових ситуаціях.

Предметом дослідження є процес удосконалення менеджменту в кризових ситуаціях на основі розробки антикризових заходів.

Методи дослідження: системний підхід, аналіз і логічне узагальнення; порівняльний аналіз, фінансово-економічний аналіз; SWOT-аналіз, PEST-аналіз, коефіцієнтний та графічний методи.

Наукова новизна роботи: надано власне визначення сутності «кризи», «кризової ситуації», «антикризового управління». Розроблені антикризові заходи удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях, а саме: запропоноване створення групи антикризового управління, впровадження антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» на основі визначених етапів і заходів її реалізації.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження – розробка антикризових заходів удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях – мають практичне значення та можуть бути впроваджені у освітню діяльність інших українських вишів.

Ключові слова: КРИЗОВА СИТУАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ «РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ», SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ.

ABSTRACT

Topic: «Management of the enterprise in crisis situations (for example, the DonNABA higher education institution)»

Qualification work: 72 p., 7 fig., 14 tab., 11 appendices, 46 references.

The purpose of the qualification work is a theoretical study of the impact of crisis situations on the management of a higher education institution and the improvement of management in crisis situations based on the development of anti-crisis measures.

The object of the study is the management of higher education institutions in crisis situations.

The subject of the study is the process of improving management in crisis situations based on the development of anti-crisis measures

Research methods: systematic approach, analysis and logical generalization; comparative analysis, financial and economic analysis; SWOT-analysis, PEST-analysis, coefficient and graphic methods.

Scientific novelty of the work: the actual definition of the essence of "crisis", "crisis situation", "anti-crisis management" is provided. Anti-crisis measures for improving the management of DonNABA in crisis situations are developed, namely: the creation of an anti-crisis management group is proposed, the implementation of an anti-crisis strategy for "development of educational services" based on certain stages and measures for its implementation.

Practical significance of the results: the results of the study – the development of anti-crisis measures to improve the management of DonNABA in crisis situations – have practical significance and can be implemented in the educational activities of other Ukrainian universities.

Key words: CRISIS SITUATION, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, STRATEGY OF "DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SERVICES", SWOT-ANALYSIS, PEST-ANALYSIS, DIGITALIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	10
1.1. Сутність та класифікація кризових ситуацій на підприємстві.....	10
1.2. Основи антикризового управління: підходи, етапи, методи та стратегії	17
1.3. Особливості застосування антикризового менеджменту в сфері освіти	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОННАБА В УМОВАХ КРИЗИ.....	30
2.1. Організаційна характеристика ДонНАБА.....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану академії	34
2.3. Вплив кризових ситуацій на освітню діяльність академії.....	42
2.4. Розробка антикризових заходів щодо удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ОХОРОНА ПРАЦІ У ДОННАБА.....	61
3.1 Основні положення охорони праці у закладах освіти.....	61
3.2 Вплив кризових ситуацій на охорону праці у ДонНАБА.....	64
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні в умовах повномасштабної війни й економічної нестабільності надзвичайно важливим у діяльності будь-якого підприємства є реагування на виникнення кризових ситуацій з метою попередження або уникнення криз, оскільки стабільне функціонування підприємств є запорукою розвитку економіки України як під час війни так і після її закінчення.

Виявлення та вирішення кризових ситуацій на підприємстві є найбільш важливими управлінськими заходами, спрямованими не тільки на усунення криз, а й на запобігання їх негативних наслідків у майбутньому. Саме тому в у разі виникнення кризових явищ на підприємствах необхідно застосовувати антикризове управління з метою ефективного вирішення проблемних питань.

Дослідження проблем та важливих аспектів щодо попередження криз за допомогою антикризового управління як складової менеджменту в кризових ситуаціях розглядається в працях таких українських науковців, як: В. Білик, Б. Ватченко, В. Гобела, З. Живко, Г. Кириченко, Г. Купалова, І.Кулиняк, Г. Леськів, С.Мельник, Г. Миськів, Д. Шестопалов, Ю. Якубенко, Т. Яровой. Водночас, попри наукове та практичне значення публікацій, залишається недостатньо дослідженим менеджмент закладів вищої освіти в кризових ситуаціях під час війни. Саме тому тема дослідження є актуальною.

Метою дослідження є теоретичне дослідження впливу кризових ситуацій на менеджмент закладу вищої освіти та удосконалення менеджменту в кризових ситуаціях на основі розробки антикризових заходів.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

- вивчити наукові підходи щодо сутності «кризи», «кризових ситуацій» та класифікацію кризових ситуацій підприємства;
- розглянути сутність, етапи, основні методи і стратегії антикризового управління;

- визначити особливості антикризового менеджменту в сфері освіти;
 - навести організаційну характеристику ДонНАБА;
 - проаналізувати показники фінансово-економічного стану академії;
 - дослідити вплив кризових ситуацій на освітню діяльність академії;
 - розробити антикризові заходи щодо удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях;
- вивчити основні положення охорони праці, а також проаналізувати вплив кризових ситуацій на охорону праці ДонНАБА.

Об'єктом дослідження є менеджмент закладів вищої освіти в кризових ситуаціях.

Предметом дослідження є процес удосконалення менеджменту в кризових ситуаціях на основі розробки антикризових заходів.

Для виконання роботи використовувалися такі методи: системний підхід та аналіз при дослідженні літературних джерел; методи порівняння, коефіцієнтний і графічний для систематизації інформації; аналітичні методи: порівняльний аналіз в процесі аналізу фінансового стану; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та табличний метод для розробки антикризових заходів.

Результати та їх новизна. В роботі на основі аналізу різних підходів науковців щодо трактування «кризи», «кризової ситуації» та «антикризового управління» надано власне визначення сутності цих дефініцій. Криза – це критична ситуація, що загрожує стабільності діяльності підприємства і вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання. Кризова ситуація – це різкий перехідний момент, що може призвести не тільки до кризового стану, а й настання кризи, що є небезпечним для підприємства в сьогоденних умовах війни. Антикризового управління є організованою системою управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання. Розроблені антикризові заходи удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях, а саме: запропоноване створення групи антикризового управління, впровадження

антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» на основі визначених етапів і заходів її реалізації. Результати дослідження – розробка антикризових заходів вдосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях – можуть бути впроваджені у освітню діяльність інших українських вишів.

Інформаційну основу дослідження складають: періодичні видання за темою дослідження, наукові статті, публікації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні огляди, ресурси інформаційної мережі Internet, фінансова звітність ДонНАБА за 2022-2024 роки.

За темою наукової роботи подано до публікації 1 статтю:

1. Чаплик І. М., Долгальова О. В. Менеджмент підприємства в кризових ситуаціях: підходи, методи, антикризові стратегії. *Науково-фахове видання «Галицький економічний вісник». Серія «Менеджмент»*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2025. Вип. 4 (95)-2025. С. 1-8.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

1.1 Сутність та класифікація кризових ситуацій на підприємстві

Сьогодні під час війни і економічної нестабільності на функціонування підприємства впливає велика кількість ситуацій, які є непередбачуваними, суперечливими та загрожує стабільної діяльності і навіть може призвести виникнення кризових ситуацій та криз.

Слід зауважити, що для опису «кризи» найчастіше використовуються такі терміни, як «кризове явище», «кризова ситуація», «кризовий стан». Проте науковці вважають, що криза є наслідком розвитку «кризового явища», як подано на рис. 1.1.

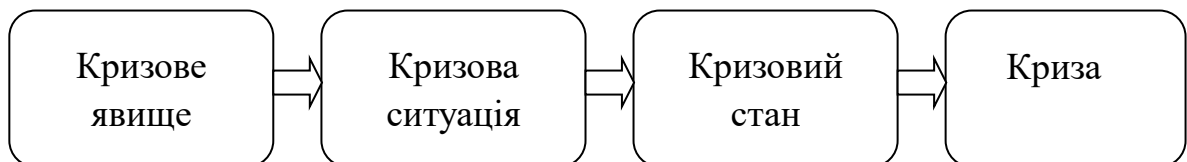


Рисунок 1.1 – Послідовність розвитку кризового явища [1, с. 230]

Як бачимо із рис.1.1, якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ, то настають кризові ситуації, які спричиняють кризовий стан підприємства, що призводить до кризи.

Слово «криза» в перекладі з грецького «κρίσις» означає «поворотний пункт, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан» [2, с.73].

Сутність кризи характеризує взаємопов'язані категорії, такі як: кризова ситуація, кризовий стан, кризові явища підприємства.

Далі у табл. 1.1 розглянемо підходи науковців щодо трактування

сутності дефініції «криза» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи науковців щодо сутності поняття «кризи»

Автор, джерело	Визначення сутності поняття «криза»
1	2
Возняк Г., Коваль В. [2, с. 26]	«нестандартна ситуація, яка характеризується значним розладом, порушенням рівноваги, погіршенням фінансової стану та має негативні наслідки»
Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. [3, с. 244]	«небажана та незапланована критична ситуація, викликана чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища, що може перешкодити або унеможливити функціонування підприємства»
Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. [4, с.16]	«криза за є переломним моментом у діяльності підприємства, вона може перебувати під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників»
Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. [5, с. 178]	«це певна кризова ситуація – проміжок часу з моменту її виникнення до моменту подолання, для виправлення якої потребуються значні ресурси; варіантами є відновлення стабільної ситуації або ліквідація підприємства»
Скляренко М. В. [6, с. 26]	«це небезпечна ситуація на підприємстві, що загрожує його цілям, життєздатності та існуванню»
Шарапов В. [7, с. 200]	«відображає проблемні аспекти, що були накопичені у процесі функціонування підприємства та вимагає вжиття коригувальних дій та управлінських рішень щодо їх подолання»
Шеховцева В. [8, с. 219]	«незапланований, обмежений за часом процес, що зробити неможливим функціонування підприємства»

Джерело: складено автором на основі [2]-[8].

Аналіз наведених у табл. 1.1 різних підходів науковців дозволяє представити власне бачення «кризи», а саме: криза – це критична ситуація, що загрожує стабільності діяльності підприємства і вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання.

До кризи приводить невирішена кризова ситуація, яка дестабілізує роботу підприємства та впливає на його стабільне функціонування.

Вважаємо, що кризова ситуація – це різкий перехідний момент, що

може призвести не тільки до кризового стану, а й настання кризи, що є небезпечним для будь-якого підприємства в сьогоденних умовах війни.

На виникнення кризових ситуацій впливають чинники зовнішнього (табл. 1.2) та внутрішнього (табл. 1.3) середовища підприємства.

Таблиця 1.2 – Чинники зовнішнього середовища, що впливають на кризові ситуації підприємств

Група чинників	Зовнішні чинники впливу
1	2
Військові дії	- продовження повномасштабної війни в країні;
	- знищення інфраструктури, енергосистеми, логістики;
	- переміщення підприємств з окупованих територій;
	- загроза життю працівників та фінансових втрат;
	- відтік трудових ресурсів за кордон у зв'язку із війною;
Законодавчі	- нестабільність регулюючого законодавства;
	- зміна податкового законодавства;
	- державні програми підтримки бізнесу для підприємств;
Ринкові	- спад ринкової кон'юнктури;
	- зниження ємності внутрішнього ринку;
	- нестабільність фінансового та валютного ринків;
Економічні	- підвищення тарифів на електроенергію для підприємств;
	- зростання темпу інфляції в Україні;
	- нестабільність податкової системи;
	- складність залучення інвестиційних ресурсів;
Соціальні	- зниження чисельності населення України;
	- зниження рівня реальних доходів населення;
	- погіршення умов соціального життя населення.

Джерело: складено автором на основі [5, с. 179]

Аналіз табл. 1.2 показує, що найбільш негативними зовнішніми факторами впливу війни на кризові ситуації є:

- військові дії на території підприємств;
- знищення інфраструктури підприємств;
- загроза життю працівників та фінансових втрат;
- відтік трудових ресурсів за кордон у зв'язку із війною.

Позитивним законодавчим чинником впливу на кризові ситуації є державні програми підтримки бізнесу для підприємств під час війни.

Серед зовнішніх економічних чинників впливу на кризові ситуації підприємств найбільш негативними з них є: підвищення тарифів на електроенергію та складність залучення інвестиційних ресурсів.

У табл. 1.3 наведені чинники внутрішнього середовища, що впливають на кризові ситуації підприємств.

Таблиця 1.3 – Чинники внутрішнього середовища, що впливають на кризові ситуації підприємств

Група чинників	Внутрішні чинники впливу
1	2
Фінансові	- неефективна структура активів (зниження ліквідності);
	- зростання заборгованості за кредитами;
	- неефективний фінансовий менеджмент;
Інформаційно-технологічні	- інформація не відповідає реальному стану підприємства;
	- відсутність надійного захисту інформаційних систем;
	- недостатньо впроваджені ІТ-технології в управлінні;
	- застарілі обладнання та технології у виробництві;
Інноваційні	- нераціональна інноваційно-інвестиційних політика;
	- недостатньо коштів на впровадження інновацій;
Організаційно-управлінські	- недосконалість організаційної структури управління;
	- неефективне управління: розподіл прав, обов'язків, повноважень;
	- неефективність стратегічного управління та вибраних стратегій
Кадрові	- низький рівень управлінської підготовки керівництва;
	- нестача кваліфікованих кадрів;
	- конфліктність між підрозділами та всередині апарату управління.

Джерело: складено автором на основі [4, с. 16], [5, с. 180].

Як бачимо з табл. 1.3 найбільш поширеними чинниками внутрішнього середовища, що впливають на кризові ситуації, є: фінансові, інформаційно-технологічні, інноваційні, організаційні, стратегічні та кадрові.

Внутрішні чинники впливу безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і виникають переважно внаслідок неефективного менеджменту,

а саме: в організації технологічних процесів, впровадженні сучасних ІТ-технологій, недосконалої інноваційно-інвестицій політики тощо [4, с. 16].

Зауважимо, що зовнішні чинники впливу, на відміну від внутрішніх, залежать від тенденцій макроекономічного розвитку, воєнного стану, що вже 4-ий рік поспіль діє в країні. Тому чинники зовнішнього середовища не підконтрольні підприємству, а, отже, не можуть бути змінені.

Розглянемо далі деякі з найбільш поширених видів криз в залежності від чинників впливу на кризові ситуації, які виникають на підприємствах.

Фінансова криза. Це криза, що проявляється у розбалансованій діяльності та обмеженості отримати необхідні фінансові ресурси через зниження ліквідності, доходності, заборгованості за кредитами. Виявами цієї кризи є реструктуризація активів, планування та контролінг.

Інформаційна криза. Криза настає внаслідок ситуації, яка пов'язана надходженням недостатньо достовірної або надлишкової інформації, що приводить до виникнення бар'єрів, перешкоджають поширенню необхідної для підприємства інформації [5, с. 178].

Технологічна криза. Криза виникає у зв'язку із через недостатність впроваджених сучасних технологій у виробництві, нестачу інноваційних ідей та у повільній заміні основних фондів. Тому спостерігається зниження рівня оновлення технологій у виробничих процесах на підприємстві.

Інноваційно-інвестиційна криза. Криза настає у разі несвоечасного впровадження сучасних інновацій, недофінансування наукових інноваційних проектів. Відбувається втрата довіри інвесторів, неефективна реалізація інвестиційних проектів, що приводить до розкрадання інвестиційних коштів та зниженню інвестиційної привабливості.

Організаційно-управлінська криза. Дана криза виникає внаслідок неефективного менеджменту, а саме: управлінської некомпетентності, що приводить до організаційних, управлінських та стратегічних помилок, а також до порушення законів розвитку діяльності підприємства.

Сьогодні науковці розглядають кризу «воєнного часу», що спричинена

війною, як не традиційну, а таку, що є довгою та «хронічною» [9, с. 39]. Війна несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу життю працівників. Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Порівняння кризи із кризою «воєнного часу»

Джерело: складено автором на основі [9, с. 40].

Слід зауважити, що кризі «воєнного часу» притаманне обмеження у часі на її вирішення, а тому прийняття управлінських рішень та дій повинно бути своєчасним. На початок війни бажаним результатом від управських дій щодо подолання кризи було забезпечення функціонування підприємства.

Як вважає Т. Сич, ключем до виходу з кризи є «послідовний набір інновацій, коли інновація породжує іншу інновацію» [10, с. 210]. Тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин та зрештою дозволяють вийти з ситуації кризи. Також інновації в післякризовій ситуації дозволяють подолати наслідки кризи.

Науковці вважають, що кризова ситуація може стати «сходинкою» до розвитку, оскільки може спонукати керівництво до розробки ефективних стратегій. Але, без своєчасного прийняття управлінських рішень та розробки антикризових заходів і стратегій, стан підприємства може наблизитися до кризового. криза потрібна системі, що розвивається, так само як і стабільний стан. Під час кризи відбувається «тотальна чистка для бізнесу: ліквідуються неефективні бізнес-процеси, неконкурентоспроможні продукти» [1, с. 230].

Отже, не кожна кризова ситуація може призвести до кризи. Проте криза можлива лише за умови невикористання превентивних заходів, які б унеможливили її настання.

Наразі більшість науковців визначає три основні стадії розвитку кризи на підприємстві, а саме [4, с. 17-18]:

– стадія I: прихована криза (ефективності, стратегії), ознаками якої є зниження показників ефективності діяльності (прибутковості оборотних активів, ринкової вартості підприємства, рентабельності);

– стадія II: криза платоспроможності (результатів діяльності) – дефіцит коштів для виконання зобов'язань, фінансування діяльності підприємства;

– стадія III: загроза банкрутства (криза ліквідності) – неспроможність погашення кредитів протягом 3-ох місяців, що дає кредиторам право подати заяву до суду про визнання підприємства-боржника банкрутом.

Відсутність чітких управлінських рішень щодо подальших дій під час кризи веде до появи зворотних наслідків, а саме: недовіри до керівництва, зростання паніки, неупереджених дій, порушення законодавства [10, с. 211].

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій, наявності кваліфікованих фахівців. Професіоналізм управління виявляється в

умовах підвищеного ризику, кризових ситуаціях та різних проявах кризи.

Наразі з кризовими ситуаціями зіштовхуються майже усі підприємства, оскільки це є невідворотним процесом. Криза є своєрідним іспитом на стійкість і вмінням оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Проте криза має й корисні ефекти, а саме: виступає маркером слабких місць, стимулює організаційні зміни, допомагає впровадженню сучасних технологій та інновацій, що підвищить конкурентні переваги підприємства та дозволить попередити появу криз у майбутньому.

1.2 Основи антикризового управління: підходи, етапи, методи та стратегії

В сьогоденних умовах економічної нестабільності для українських підприємств будь-якої галузі виникнення кризових ситуацій можуть призвести до розвитку кризового стану та криз. Тому сучасним менеджерам необхідно своєчасно виявляти можливі джерела кризових явищ, а також застосовувати заходи щодо їх подолання та впроваджувати особливий вид управління – антикризовий.

Розкриттю змісту поняття «антикризове управління» присвячені наукові дослідження багатьох вчених. У закордонній науковій літературі термін «антикризове управління» трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management) [11, с. 7]. Отже, антикризове управління розглядається як особливий розділ менеджменту, що спрямований подолання кризових явищ.

Наразі в науковій літературі є різні підходи вчених та практиків щодо трактування дефініції «антикризові управління» (табл. 1.4).

Аналіз табл. 1.4 дозволяє виділити такі основні підходи щодо поняття «антикризового управління», як:

- управління, що спрямоване на виявлення ознак кризових ситуацій та розробки заходів щодо уникнення негативних наслідків кризи, забезпечення реалізації тактичних і стратегічних рішень;

Таблиця 1.4 – Основні підходи поняття «антикризового управління»

Автор, джерело	Визначення поняття «антикризове управління»
1	2
Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. [3, с. 246]	«управління, що застосовує різні заходів і методи, які допомагають передбачувати запобігати та долати кризові явища»
Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. [12, с. 8]	«управління на основі системи методів, принципів розробки та реалізації специфічних рішень та заходів в умовах підвищеного ризику для відновлення життєздатності підприємства»
Джур О. Є, Джигя Л. В., Саламаніна С. О. [13]	«управління, як вибір нового напрямку, що реалізує специфічні рішення в умовах підвищеного ризику та є багаторівневою системою принципів та методів для відновлення підприємства»
Епіфанова І. М. [14, с. 18]	«система менеджменту, орієнтована на підвищення ефективності діяльності та за допомогою реалізації стратегії сприяє подоланню кризи та побудові нової моделі стратегічного бізнесу»
Канівець А. [15, с. 17]	«система управлінських заходів та рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому»
Ковалевська А. В. [16, с. 46]	«управління, що передбачає небезпеку кризи, вивчення причин та розробку заходів щодо подолання кризи і розвитку підприємства»
Копитко М. І., Грицан В. М. [17, с. 41]	«системи дій та комплексу заходів стратегічного спрямування з метою попередження кризових ситуацій, діагностики фінансового стану підприємства задля уникнення банкрутства »
Кривов'язюк І. В. [18, с. 194]	«процес виявлення ознак кризових явищ шляхом діагностики, розробки заходів з метою підвищення конкурентоспроможності забезпечення функціонування й розвитку підприємства»
Миськів Г. В., Білик В. М. [19, с. 20]	«системне керуванні кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків, забезпечення реалізації стратегічних та тактичних рішень»
Морозов Є. Ю. [20, с. 115]	«процес стабілізації фінансових результатів на основі використання специфічних методів та прийомів управління »
Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. [21, с. 44]	«система організаційно-управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання криз та їх причин на всіх рівнях економіки»

Джерело: складено автором на основі [12]-[18].

– система дій та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на проведення діагностики фінансового стану підприємства для уникнення

банкрутства та здатних попередити кризу;

– процес досягнення стабілізації діяльності підприємства, покращення фінансових результатів на основі використання специфічних методів та прийомів управління.

Враховуючі вищерозглянуті підходи сформулюємо власне бачення «антикризового управління». Вважаємо, що антикризове управління – це організована система управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання.

Зауважимо, що сьогодні під час війни основною метою антикризового управління є подолання кризи в умовах впливу несприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та досягнення стійких результатів діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій. Основна мета антикризового управління спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах.

Ефективність антикризового управління та досягнення основної мети визначається ступенем досягнення встановлених цілей та залежить від готовності керівників швидко реагувати на критичні ситуації, знаходити шляхи оптимального виходу з кризового стану та концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем.

Ефективність антикризового менеджменту залежить від:

- розробки та впровадження антикризових заходів,
- пошуку нових можливостей та їх успішної реалізації [14, с. 17].

Узагальнені основні цілі антикризового управління підприємством в умовах під війни схематично представлені на рис. Б.1. у Додатку Б.

Вважаємо, що найбільш важливими із зазначених цілей антикризового управління (рис. Б.1) є такі, як:

- фінансова стабілізація;
- виведення підприємства із кризового стану;
- формування та реалізація антикризових заходів;

– розробка антикризової стратегії.

Ефективне антикризове управління потребує розробки та реалізації антикризової стратегії, здатної забезпечити розвиток діяльності підприємства навіть в умовах тривалої війни [22, с. 226].

Отже, антикризове управління повинно не тільки подолати і вийти із кризи, але й забезпечити уникнення негативних кризових явищ, що дасть можливість стабілізації та подальшому розвитку підприємства.

Науковці визначають систему антикризового управління як сукупність елементів, взаємодія яких спрямована на подолання криз та подальший розвиток підприємства.

Система антикризового управління підприємством, яка схематично наведена на рис. Б.2 (Додаток Б), складається із:

- суб'єкту, об'єкту, мети й завдань;
- принципів, функцій, процесу управління;
- методології антикризового управління,
- критеріїв оцінки ефективності управління [23, с. 103].

До суб'єктів системи антикризового управління відносять:

- власника підприємства,
- фінансового директора,
- економістів,
- менеджерів.

Предметом антикризового управління є причини кризи, чинники, що її викликають, наслідки, що приводять її розвитку.

До основних завдань антикризового управління можна віднести:

- виявлення та оцінку кризових ситуацій;
- розробку та впровадження антикризових заходів;
- забезпечення відновлення підприємства.

Функції антикризового управління поділяють на три види:

- 1) основні;
- 2) зв'язуючі;

3) специфічні [17, с. 49].

Основними функціями антикризового управління, які необхідні також й у звичайному менеджменті, є:

- планування;
- мотивація;
- контроль.

Зв'язуючи функції – такі, що створюють зв'язок між основними та специфічними, прикладом яких є:

- координуюча;
- комунікативна.

До специфічних функцій відносять:

- інноваційну функцію;
- діагностику;
- облік тощо.

Будь-яка кризова ситуація, що виникає на підприємстві, є особливою. Проте існує єдиний алгоритм щодо формування послідовності антикризового управління, що складається із певних етапів. Тому важливим є визначення послідовності етапів процесу антикризового управління.

Розглянемо далі більш детально деякі із етапів процесу антикризового управління.

Процес антикризового управління підприємством складається із шести послідовних етапів, які схематично відображені на рис. 1.3.

Як бачимо із рис. 1.3, перший етап процесу антикризового управління починається із діагностики поточного стану, ідентифікації загроз і кризових ситуацій, що можуть спостерігатися у діяльності підприємства

На другому етапі проводиться оцінка фінансово-економічного стану діяльності, що допомагає виявити види кризи.

Після ідентифікації кризи (третьої етап) визначаються:

- мета антикризового управління;
- методи, інструменти та заходи;

– ухвалюються антикризові рішення.



Рисунок 1.3 – Етапи процесу антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [19, с. 22].

Четвертий етап є важливим, оскільки на цьому етапі відбувається впровадження антикризових заходів і фінансове оздоровлення підприємства.

П'ятий етап. Здійснюється оцінка ефективності антикризового управління на основі різноманітних критеріїв, методів та моделей.

Шостий етап є заключним, де проводиться моніторинг можливих кризових ситуацій та загроз.

В практиці антикризового управління використовують різні групи методів прогнозування банкрутства підприємства, такі, як:

- 1) методи оцінки фінансового стану;
- 2) економіко-математичні методи і моделі;

- 4) системи штучного інтелекту;
- 3) експертні методи [24, с. 40].

Найбільш поширеними з них є економіко-математичні моделі, а саме:

- п'яти-факторна моделі Е. Альтмана;
- дискримінантна модель Р. Ліса;
- дискримінантна модель Дж. Таффлера; показник
- дискримінантну модель О. Терещенка;
- модель Г. Спрінгейта.

Структура вищезазначених моделей із прогнозування банкрутства, формули їх розрахунку, переваги та недоліки наведені у Додатку В.

Розглянемо далі методи антикризового управління, які поділяють на тактичні та стратегічні.

Основною метою тактичних методів є швидке покращення діяльності підприємства, наприклад, за допомогою санації, яка спрямована на підвищення ліквідності, прибутковості та платоспроможності.

Стратегічні методи спрямовані на покращення якісних характеристик підприємства: конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості тощо.

У разі ефективного застосування стратегічних методів антикризового управління на підприємстві покращуються його якісні характеристики. У табл. Г.1 (Додаток Г) наведені види, основні мета та сутність стратегічних методів підприємства.

Науковці вважають, розробка та впровадження антикризової стратегії сприяє не тільки подоланню кризових ситуацій, а й розвитку бізнесу у майбутньому. Основні антикризові стратегії управління подано у табл. 1.5.

Застосування наведених у табл. 1.5 стратегій дозволить підприємству подолати кризу, посилить конкурентні його позиції та активізує діяльність. Наприклад, стратегія «оптимізація витрат» допомагає зменшити фінансові витрати, стратегія «диверсифікація діяльності» відкриває нові можливості у зв'язку із переходом на більш актуальні товари або послуги, а впровадження стратегії «гнучкість і адаптація» сприятиме більш швидкому пристосування

до змін у нестабільному середовищі. Використання зазначених у табл. 1.6 стратегій у комплексі дозволить компаніям не тільки пережити кризу, а й знайти нові можливості зростання, що в довгостроковій перспективі підвищує їхню конкурентоспроможність.

Таблиця 1.5 – Основні антикризової стратегії управління

Назва стратегії	Опис стратегії
1	2
Вживання	Створення жорсткої економії витрат, капіталовкладень, продаж збиткових виробництв, здійснення необхідних кадрових змін.
Оптимізації витрат	Скорочення витрат, перегляд бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.
Диверсифікації діяльності	Перехід на нові більш актуальні товари, послуги або вихід на інші ринки.
Стабілізації	Зняття з виробництва нерентабельної продукції, реструктуризація боргів, перегляд цінової політики.
Фінансова стратегія	Гуртуються на переговорах з кредиторами, реструктуризації боргів, залученні додаткового фінансування.
Гнучкість і адаптація до ринку	Швидке реагування на зміни середовища, коригування бізнес-моделі та врахування нових тенденцій.
Зростання	Зростання за рахунок злиття або поглинання, впровадження інновацій та сучасних ІТ-технологій у виробництво і діяльність.
Розвитку цифрових технологій	Цифровізація технологічних процесів, впровадження онлайн-продажу та використання цифрових платформ.

Джерело: складено автором на основі [22, с. 227], [25].

Вважаємо, що сьогодні, в епоху розвитку ІТ-технологій, керівникам та менеджерам у разі виникнення кризових ситуацій необхідно впроваджувати

такі сучасні стратегії, як зростання», «розвитку цифрових технологій», оскільки саме такі стратегії зможуть не тільки подолати кризу, а й забезпечити подальший розвиток підприємства.

1.3 Особливості застосування антикризового менеджменту в сфері освіти

Сьогодні в умовах воєнного стану антикризовому менеджменту в сфері освіти приділяється особливе значення, оскільки освіта є провідною галуззю розвитку суспільства і його стабільності.

Керівництво закладів освіти під час війни несе відповідальність за організацію безпечного освітнього процесу у закладах освіти. Отже, освітній менеджмент в сьогоденних умовах війни набуває ознак антикризового управління, яке полягає у:

- в постійному спостереженні та моніторингу проблем;
- виявлення кризових явищ, що відбуваються у освітньому середовищі закладу;
- локалізації та запобіганню кризових ситуацій;
- визначенні ресурсів для стабілізації освітнього процесу [26, с. 51].

У своїх дослідженнях науковці виділяють такі основні інструменти антикризового управління у освіті, як:

- моніторинг та діагностика на основі показників закладу;
- планування та розробка антикризової стратегії;
- контролінг закладу освіти.

Найбільш дієвими інструментами, що дозволяють коригувати освітній процес в умовах воєнного стану та прояву кризових явищ є моніторинг та діагностика показників діяльності закладу освіти. Розробка антикризової стратегії та заходів її реалізації сприяють виходу з кризової ситуації, а також сприяють розвитку закладу освіти у майбутньому. Використання контролінгу дозволяє керівникам і менеджерам швидко реагувати на зміни та приймати

необхідні управлінські рішення [26, с. 52].

Освітній менеджмент є системою управління, що спрямована на надання якісних освітніх послуг та ефективне використання усіх наявних ресурсів закладу. Тому основними завданнями антикризового менеджменту освіти у випадку виникнення кризових ситуацій є:

- вирішення проблем, що виникають в закладі освіти;
- підвищення якості навчання та стабілізації діяльності;
- розробка ефективних антикризових стратегій;
- впровадження інноваційних технологій;
- залучення інвестицій для подальшого розвитку [27, с. 66].

Науковці виділяють такі особливості застосування антикризового менеджменту в сфері освіти під час війни й в кризових ситуаціях, як:

- захист будівель та інфраструктури в закладах освіти;
- гарантування безпеки здобувачів освіти та викладачам закладу;
- проведення освітнього процесу в умовах повітряних тривог;
- забезпечення безперервного доступу до навчальних матеріалів;
- розробка стратегій та планування заходів їх реалізації;
- розробка бюджетних планів, забезпечення фінансової стабільності;
- впровадження інновацій та сучасних технологій з метою підвищення ефективності освітнього процесу та подолання кризових явищ [27, с. 68].

Отже, під час війни антикризовий менеджмент в Україні має забезпечити безперервність освітнього процесу, а саме: стабільну роботу обладнання, мережі Інтернет, освітніх платформ навчання.

У Додатку Д наведені інноваційні технології, які сьогодні застосовують вищі у освітньому процесі. Як бачимо з Додатку Д, система управління навчанням здобувачів освіти складається із сучасних платформ, таких, як:

- Moodle-платформа, що дає можливість студентам та викладачам отримувати доступ до матеріалів від провідних університетів;
- Claroline-платформа – цифрова платформа на основі web-технологій, яка дає змогу управляти спільними діями в процесі навчання та інших

платформ та застосунків.

Політика антикризового управління у закладах освіти спрямована на подолання кризових ситуацій та їх нейтралізації. А тому має передбачати такі заходи, як:

- періодичне здійснення моніторингу діяльності закладу з метою вчасного виявлення кризових явищ;
- розробка найбільш дієвих заходів стабілізації у освітньому процесі;
- вдосконалення управління на основі сучасних ІТ-технологій та використання цифрових платформ у навчанні;
- впровадження інновацій у освітньому процесі [28, с. 280].

Надзвичайно важливим в антикризовому управлінні освітою під час війни є міжнародна підтримка: співпраця та фінансування. Сьогодні країни-донори, міжнародні та неурядові організації активно співпрацюють для того, щоб надати Україні необхідні ресурси, профінансувати освітні програми, спільні проекти та поділитися власним досвідом [29, с. 44].

Слід зауважити, що з початку війни перед керівниками закладів освіти з'явилося багато проблемних питань щодо прийняття нестандартних рішень в умовах невизначеності подій у майбутньому.

Тому сьогодні менеджерам закладів освіти вкрай важливо мати ефективні підходи щодо згуртування колективу з метою покращення організації освітнього процесу.

Науковці вважають, що одним з умов ефективного управління освітнім закладом в умовах війни є психологічна витримка та життєстійкість керівних кадрів, уміння критично мислити, приймати управлінські рішення в доволі нестандартних ситуаціях.

Психологічна складова особистості менеджера має дуже потужний вплив на керування закладом освіти в кризових ситуаціях. Людність керівництва виявляється у гуманному ставленні та повазі до усіх учасників освітнього процесу, вболіванні за їхню безпеку, щирому прагненні допомогти у критичних ситуаціях [30, с. 51].

Отже, в умовах війни підтримка освітян, орієнтація на членів команди у освітньому процесі має бути однією із пріоритетних позицій у керівника.

Таким чином, антикризовий менеджмент в сфері освіти має швидко реагувати на кризові ситуації, а саме: розробляти ефективні стратегії та стратегічні плани з метою подолання кризових явищ та забезпечення якісної підготовки майбутніх фахівців.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу різних підходів науковців щодо трактування «кризи» визначено власне бачення сутності «кризової ситуації». Кризова ситуація – це різкий перехідний момент, що може призвести не тільки до кризового стану, а й настання кризи, що є небезпечним для підприємства в сьогоденних умовах війни.

Сьогодні під час війни менеджерам підприємства необхідно своєчасно виявляти можливі джерела кризових явищ та впроваджувати особливий вид управління – антикризовий. Вважаємо, що «антикризового управління» – це організована система управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання.

Особливостями антикризового менеджменту в сфері освіти є: 1) захист будівель та інфраструктури; 2) гарантування безпеки здобувачів освіти та викладачам закладу; 3) проведення освітнього процесу в умовах повітряних тривог; 4) забезпечення доступу до навчальних матеріалів; 5) розробка стратегій та планування заходів їх реалізації; 6) розробка бюджетних планів; 7) забезпечення фінансової стабільності; 8) впровадження інновацій та сучасних технологій з метою підвищення ефективності освітнього процесу

Встановлено, що антикризове управління у сфері освіти в умовах кризових ситуацій має бути орієнтовне на впровадження сучасних інновацій та ІТ-технологій, що сприятимуть активізації цифрових платформ навчання в

освітньому процесі. Ефективний антикризовий менеджмент в сфері освіти в кризових ситуаціях сприятиме забезпеченню стабільності освітнього процесу та підвищенню якості навчання здобувачів освіти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОННАБА В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Організаційна характеристика ДонНАБА

Донбаська національна академія будівництва і архітектури (ДонНАБА) розпочала свою історію у 1971 р., коли було ухвалено рішення про створення інженерно-будівельного інституту у Макіївці, який активно розбудовувався:

- у 1977 році відкрито головний корпус,
- у 1980-1985 роках зведено нові навчальні корпуси та лабораторії [32].

У 1993 році заклад став Донбаським інженерно-будівельним інститутом, а у 1994 році – Донбаською державною академією будівництва і архітектури. У 2004 році академія отримала статус національної.

У 2014 році через збройний конфлікт ДонНАБА переміщено до Краматорська. У 2022 році ДонНАБА знову була змушена переміститися – до Івано-Франківська, де продовжує свою діяльність, забезпечуючи якісну підготовку фахівців у сфері будівництва та архітектури.

Сьогодні ДонНАБА здійснює підготовку фахівців за такими основними галузями, як:

- будівництво,
- архітектура;
- машинобудування;
- економіка;
- охорона довкілля.

Академія займається науковою діяльністю, підготовкою та атестацією наукових кадрів, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою фахівців, надає освітні послуги, а також приймає участь у освітніх проектах ЄС.

- Серед інших напрямів діяльності ДонНАБА можна виділити такі, як:
- видавничча діяльність;

- технічні дослідження;
- інжиніринг;
- геодезія;
- консультаційні та експериментальні розробки.

ДонНАБА також проводить ринкові дослідження освітніх послуг, займається міжнародною співпрацею, включаючи професійну підготовку та водійські курси. Крім того, здійснюється медична практика, професійна громадська діяльність та інші ініціативи відповідно чинного законодавства.

У Статуті академії визначені такі основними завдання, як [32]:

- надання вищої освіти студентам за обраними спеціальностями на високому рівні;
- проведення наукових досліджень та забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу,
- підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації;
- поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;
- збереження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;
- поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян.
- налагодження міжнародних зв'язків, впровадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури (Додаток Е).

ДонНАБА у своїй діяльності використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що схематично зображена на рис. Ж.1 у Додатку Д [33].

Як бачимо із рис. Ж.1, очолює академію ректор, якому безпосередньо підпорядковуються проректори з різних напрямків діяльності, а саме:

- навчальної;

- наукової;
- фінансової;
- міжнародних зв'язків.

Ректор також керує діяльністю Вченої ради та Ради студентського самоврядування, які є дорадчими органами.

Безпосередньо ректору підпорядковуються наглядова рада, відділ кадрів, юридичний відділ, канцелярія, відділ внутрішнього аудиту, відділ з питань цивільного захисту та техногенної безпеки. Проректори керують діяльністю факультетів, кафедр та відділів.

До складу ДонНАБА входять п'ять факультетів:

- архітектурний;
- будівельний;
- механічний;
- економіко-гуманітарний;
- міського господарства та охорони навколишнього середовища.

Факультети є основними навчально-науковими підрозділами академії та об'єднують 15 кафедр за спеціальностями та напрямками підготовки, серед яких 12 – випускових.

Відокремленим структурним підрозділом ДонНАБА є Дружківський житлово-комунальний фаховий коледж.

Кафедри є навчально-методичними та науковими підрозділами, що здійснюють підготовку фахівців з конкретних дисциплін. Підготовка фахівців здійснюється за денною та заочною формами навчання.

Організаційна структура ДонНАБА також включає різноманітні відділи та лабораторії, які забезпечують навчальний процес, наукові дослідження, адміністративно-господарську діяльність та інші функції академії.

Слід зауважити, що лінійно-функціональна структура управління характеризує чіткий поділ на рівні управління та функціональні підрозділи, що підпорядковані керівництву академії.

Характерними риси лінійно-функціональної організаційної структури є:

- ієрархічність: чіткий поділ на рівні управління, підпорядкованість нижчих рівнів вищим.
- функціональність: розподіл на підрозділи за функціями (навчальна, наукова, адміністративно-господарська).
- централізація: зосередження основних управлінських функцій у керівництва академії.
- формалізація: наявність чіткої структури, положень, інструкцій, що регламентують діяльність підрозділів [34, с. 136].

У табл. 2.1 представлені основні переваги та недоліки організаційної структури управління, що дозволяє зрозуміти її особливості та можливості застосування у практичній діяльності ДонНАБА.

Таблиця 2.1 – Основні переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1	2
1) Вивільнення від детального вивчення управлінських проблем і завдань головного лінійного керівника.	1) Надмірна централізація щодо швидкого прийняття важливих управлінських рішень у діяльності.
2) Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень за допомогою висококваліфікованих спеціалістів.	2) Відсутність належного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами.
3) Можливість залучення для вивчення та удосконалення управлінських процесів за допомогою послуг спеціалістів-практиків, експертів, консультантів, науковців.	3) Складність у реалізації технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки управління.

Джерело: складено автором на основі [34, с. 137].

Вона поєднує у собі переваги лінійного управління, що забезпечують чіткість та дозволяє залучати до роботи висококваліфікованих фахівців

Сьогодні лінійно-функціональна організаційна структура є однією з найбільш поширених форм управління, особливо у середніх та великих

організаціях. Лінійно-функціональна організаційна структура передбачає розподіл відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Зауважимо, що сьогодні обов'язки викладачів та працівників ДонНАБА полягають у належному виконанні своїх професійних обов'язків, а також у створенні безпечного середовища для студентів, підтриманні дисципліни. Також викладачі академії велику увагу приділяють забезпеченню усім необхідним обладнанням для надання освітніх послуг, контролю щодо якості навчання здобувачів освіти, їх вихованню.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану академії

Аналіз фінансово-економічного стану ДонНАБА почнемо із аналізу структури і складу активів та пасивів балансу за даними фінансової звітності академії за 2022-2024 роки (Додаток И) [35].

На рис. 2.1 наведена динаміка структури активів ДонНАБА за 2022-2024 роки.

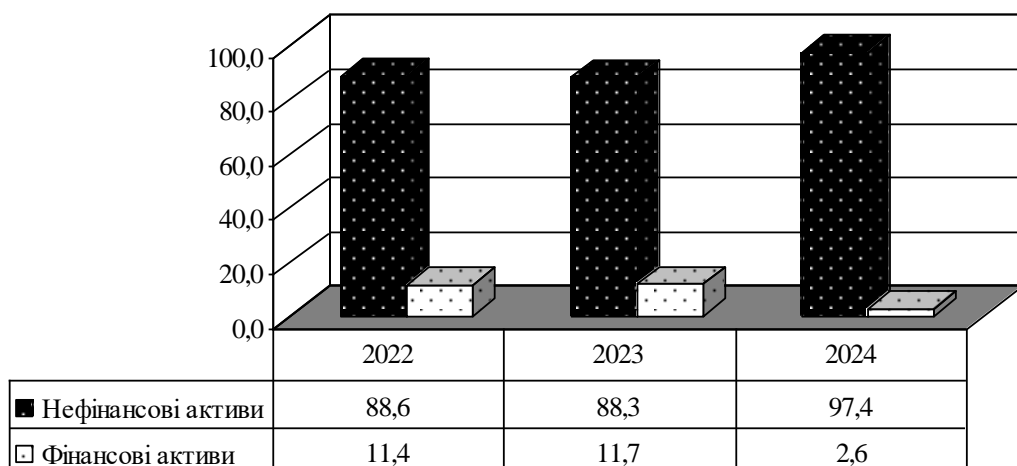


Рисунок 2.1 – Структура активів ДонНАБА за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором на основі Додатку И [35].

З рис. 2.1 бачимо, питома вага нефінансових активів ДонНАБА значно

перевищує питому вагу фінансових активів у 2022-2024 роках: якщо у 2024 р. питома вага нефінансових активів становила 97,4% (88,6% у 2022 р.), то питома вага фінансових активів – лише 2,6% (11,4% у 2022 р.).

Далі у табл. 2.2 проаналізуємо склад нефінансових активів академії за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Нефінансові активи ДонНАБА за 2022-2024 роки

АКТИВ	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	(грн.)	(грн.)	(грн.)	абсолютне (грн.)	відносне, (%)
1	2	3	4	5	6
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Основні засоби:	96467707	95561992	100254793	3787086	3,9
первісна вартість	196623561	196623561	202284208	5660647	2,9
Знос	100155854	101061569	102029415	1873561	1,9
Нематеріальні активи:	11897	11897	11897	0	0,0
первісна вартість	25581	25581	25581	0	0,0
накопичена амортизація	13684	13684	13684	0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	4774715	4774715	8923960	4149245	86,9
Запаси	1374420	1405270	1449885	75465	5,5
Усього за розділом I	102628739	101753874	110640535	8011796	7,8
БАЛАНС	115817786	115284712	113642422	-2175364	-1,9

Джерело: складено автором на основі Додатку И [35].

Аналіз статей активів у табл. 2.2 показує, що нефінансові активи академії складаються із:

– основних засобів;

- нематеріальних активів;
- незавершених капітальних інвестицій;
- запасів.

Основні засоби на протязі 2022-2024 років мали нестійку тенденцію. У 2023 р. відбулося зниження основних засобів із 96467 тис. грн. (у 2022 р.) до 95561 тис. грн., а у 2024 р. цей показник зріс до 100254 тис. грн. Загалом відбулося зростання основних засобів на 3787 тис. грн. або на 3,9%.

Нематеріальні активи ДонНАБА за 2024-2025 роки не змінилися та склали 11 тис. грн.

Що стосується незавершених капітальних інвестицій академії, то у 2024 р. порівняно із 2022 р. вони збільшилися на 4149 тис. грн. Така тенденція є позитивною та свідчить про активізацію інвестиційних програм і проектів, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази академії.

Запаси ДонНАБА на протязі 2024-2025 роки мали сталу тенденцію зростання та у 2024 р. становили 1449 тис. грн., що на 74 тис. грн. або на 5,5% більше, ніж у 2022 р. Зростання запасів вказує на збільшення матеріальних ресурсів, що пов'язано із зростанням потреб на освітні послуги та для адміністративних потреб.

Загалом нефінансові активи ДонНАБА за 2022-2024 роки збільшилися на 8011 тис. грн. або на 7,8%, що є позитивною тенденцією.

Далі проаналізуємо склад фінансових активів ДонНАБА на основі фінансової звітності, що наведена у Додатку И.

На відміну від нефінансових активів, фінансові активи академії у 2022-2024 роках знизилися на 10187 тис. грн. або на 77,2% за рахунок:

- зниження поточної дебіторської заборгованості за розрахунками за товарами, роботами, послугами на 396 тис. грн. (17,4%);
- зниження грошових коштів у національній валюті на 7574 тис. грн. або на 94,6%;
- зниження грошових коштів у іноземній валюті на 2408 тис. грн. або на 98,1% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових активів ДонНАБА за 2022-2024 роки

АКТИВ	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	(грн.)	(грн.)	(грн.)	абсолютне (грн.)	відносне, (%)
1	2	3	4	5	6
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Поточна дебіторська заборгованість:					
за розрахунками за товари, роботи, послуги	2276672	2284987	1880171	-396501	-17,4
за наданими кредитами	440295	440295	440295	0	0,0
інша поточна дебіторська заборгованість	11275	11275	11275	0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:					
національній валюті, у т. ч. в:	8006420	8148024	432020	-7574400	-94,6
казначействі	8006420	8148024	432020	-7574400	-94,6
іноземній валюті	2454385	2646257	238126	-2408131	-98,1
Усього за розділом II	13189047	13530838	3001887	-10187160	-77,2
БАЛАНС	115817786	115284712	113642422	-2175364	-1,9

Джерело: складено автором на основі Додатку II [35].

Зауважимо, що зменшення коштів в іноземній валюті на 2408 тис. грн., як бачимо із табл. 2.3, може бути пов'язано з курсовими коливаннями та витратами на міжнародну діяльність. Зменшення грошових в національній валюті може бути обумовлене переміщенням академії та воєнними діями.

Поточна дебіторська заборгованість за наданими кредитами та інша поточна дебіторська заборгованість академії за 2022-2024 роки не змінилися та становили 440 тис. грн. та 11 тис. грн. відповідно.

Аналіз табл. 2.3 показав, що фінансові активи академії мали нестійку тенденцію, а саме: у 2023 р. відбулося їхнє зростання із 13189 тис. грн. (у 2022 р.) до 13530 тис. грн., а у 2024 р. зниження до 3001 тис. грн.

Загалом фінансові активи ДонНАБА за 2022-2024 роки зменшилися на 10187 тис. грн. (77,2 %), що є негативною тенденцією (табл. 2.3).

Активи балансу ДонНАБА за 2022-2024 рр. знизилися на 2175 тис. грн., що також свідчить про небажану тенденцію у діяльності академії. При цьому нефінансові активи зросли на 8011 тис. грн. (7,8%), а фінансові – зменшилися на 10187 тис. грн. (77,2 %).

Далі розглянемо структуру та склад пасивів академії за 2022-2024 роки на основі фінансової звітності, що наведена у Додатку И.

На рис. 2.2 подано структуру пасивів ДонНАБА за 2022-2024 роки.

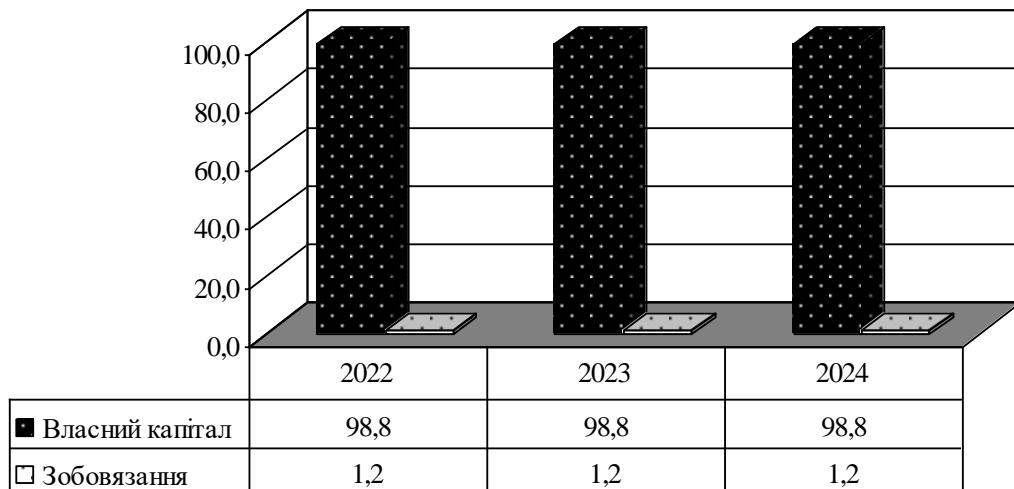


Рисунок 2.2 – Структура пасивів ДонНАБА за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором на основі Додатку И [35].

Аналіз структури пасивів ДонНАБА показує, що питома вага власного капіталу у 2022-2024 рр. складала майже 99%. І тільки 1,2% становила питома вага зобов'язань академії.

Проаналізуємо пасиви ДонНАБА за 2022-2024 роки, що складаються із:

– розділу І: власного капіталу та фінансового результату;

– розділу II: зобов'язань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз пасивів ДонНАБА за 2022-2024 роки

ПАСИВ	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	(грн.)	(грн.)	(грн.)	абсолютне (грн.)	відносне, (%)
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ					
Внесений капітал	190787000	190787000	196447648	5660648	3,0
Капітал у дооцінках	6029736	6029736	6029736	0	0,0
Фінансовий результат	-87103250	-87635928	-99088111	-11984861	13,8
Цільове фінансування	4774715	4774715	8923960	4149245	86,9
Усього за розділом I	114488201	113955523	112313233	-2174968	-1,9
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточні зобов'язання					
за розрахунками за товари, роботи, послуги	396	0	0	-396	-100,0
за наданими кредитами	440295	440295	440295	0	0,0
за одержаними авансами	82819	82819	82819	0	0,0
Інші поточні зобов'язання	806075	806075	806075	0	0,0
Усього за розділом II	1329585	1329189	1329189	-396	0,0
БАЛАНС	115817786	115284712	113642422	-2175364	-1,9

Джерело: складено автором на основі Додатку II [35].

Як бачимо із табл. 2.4, внесений капітал академії у 2024 р. збільшився на 5660 тис. грн. Капітал у дооцінках на протязі 3 років не зазнав змін та складав 6029 тис. грн.

Фінансовий результат ДонНАБА на протязі 2022-2024 рр. був

від'ємним та у 2024 р. розмір збитку складав 99088 тис. грн. Зауважимо, що від'ємний показник фінансового результату свідчить про перевищення витрат над доходами.

Цільове фінансування у 2024 році збільшилось на 4149 тис. грн., що є дуже позитивною тенденцією у діяльності ДонНАБА.

Загалом за розділом I «Власним капіталом та фінансовим результатом» за 2022-2024 роки відбулося зниження за статтями активів на 2174 тис. грн.

Розділ II «Зобов'язання» пасивів академії складається із:

- поточних зобов'язань за розрахунками за товари, роботи та послуги;
- поточних зобов'язань за наданими кредитами;
- поточних зобов'язань за одержаними авансами;
- інших поточних зобов'язань.

За поточними зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги у 2024 р. відбулося незначне зниження – на 396 тис. грн.

Поточні зобов'язання за кредитами за 2022-2024 роки академії не змінилися та склали 440 тис. грн. Не змінилися поточні зобов'язання за одержаними авансами та інші поточні зобов'язання, які склали 82 тис. грн. та 806 тис. грн. відповідно.

Загалом за розділом II «Зобов'язання» пасивів за 2022-2024 роки відбулося зниження на 396 тис. грн.

Пасиви ДонНАБА на протязі 2022-2024 рр. мали тенденцію зниження та у 2024 р. становили 113642 тис. грн., що на 2174 тис. грн. (1,9%) менші порівняно із 2022 р. При цьому власний капітал зменшився на 2174 тис. грн., а зобов'язання – зменшилися лише на 396 тис. грн.

Отже, аналіз балансу ДонНАБА за 2022-2024 роки показав негативну тенденцію зниження активів та пасивів. Позитивним є зростання основних засобів, незавершених капітальних інвестицій, запасів, внесеного капіталу. Негативною тенденцією є зниження грошових коштів в національній валюті та значне зростання збитку на протязі 2022-2024 рр.

Залежно від фінансового результату науковці виділяють такі види

фінансової стійкості закладів вищої освіти, як:

- позитивну – фінансові можливості позитивні для розвитку вишів у результаті перевищення доходів над витратами;
- збалансовану – фінансові можливості відповідають поточним потребам за рахунок збалансування доходів і витрат;
- розбалансовану (дефіцитну) – фінансові можливості обмежені за рахунок перевищення витрат над доходами (рис. 2.3).

Науковці виділяють наступні види фінансової стійкості університетів в залежності від певних ознак, а саме:

– за періодом оцінки:

- 1) минула;
- 2) поточна;
- 3) стратегічна;

– за структурою доходів:

- 1) стабільна;
- 2) ризикована;

– за рівнем забезпечення і джерелами покриття витрат:

- 1) абсолютна;
- 2) нормальна;
- 3) нестійка;
- 4) кризова;

– залежно від фінансового результату:

- 1) позитивна;
- 2) збалансована;
- 3) розбалансована [36, с. 31].

Оскільки фінансовий результат академії у 2022-2024 рр. був від'ємним, то фінансова стійкість ДонНАБА є розбалансованою, що свідчить про нестійкий фінансовий стан.

Не дивлячись на суттєво зниження активів та пасивів балансу за три останніх роки війни, у діяльності ДонНАБА спостерігаються й такі позитивні

зміни, як: зростання основних засобів, спрямоване на розвиток матеріально-технічної бази, а також збільшення незавершених капітальних інвестицій, внесеного капіталу, цільового фінансування.

Вважаємо, що вищезазначені позитивні тенденції сприятимуть більш стабільному функціонуванню та зміцненню конкурентних позицій ДонНАБА на ринку освітніх послуг.

2.3 Вплив кризових ситуацій на діяльність академії

Розглянемо вплив кризових ситуацій на освітню діяльність ДонНАБА в сучасних умовах війни та економічної нестабільності.

Сьогодні, ДонНАБА демонструє стійкість та відданість своїй місії – забезпечення якісної освіти та сприяння розвитку будівельної галузі.

Аналіз антикризового управління ДонНАБА в кризових ситуаціях є надзвичайно важливою для розуміння того, як академія реагує на у зовнішні виклики та яки стратегії вона використовує для подолання кризових явищ.

На освітній процес ДонНАБА вплинули такі кризові ситуації, як:

1. Війна та її наслідки.

У зв'язку із повномасштабною війною рф проти України 11.04.2022 ДонНАБА була переміщена до м. Івано-Франківськ на базу Національного технічного університету нафти і газу.

Перед керівництвом постали такі нагальні проблеми, як:

- збереження життя людей;
- матеріальних цінностей;
- налагодження навчального процесу в умовах евакуації.

У Звіті ректора «Про виконання цільових показників діяльності ДонНАБА за 2023 рік» зазначено, що у 2022 р. студенти та викладачі академії опинилися у різних областях України і за кордоном. Проте академії вдалося зберегти керівне ядро і вивезти все цінне обладнання [37, с. 63] (Додаток К).

Отже, у 2022 р. основні управлінські рішення та дії були спрямовані на

забезпечення стабілізації освітнього процесу, налагодження функціонування закладу.

Керівники і викладачі академії займалися налагодженням освітнього процесу, а саме:

- переведенням навчального процесу у дистанційний режим;
- коригуванням навчальних планів із врахуванням ситуації;
- акредитацією освітніх програм;
- активним використанням платформ навчання Moodle та Teams.

Зауважимо, що навчальний процес ДонНАБА здійснює за допомогою платформ Moodle та Teams у дистанційному режимі.

Навчальні плани академії після евакуації були скориговані. Також було переглянуто та організовано захисти дипломних робіт й наукових проєктів, проведені сесії та вступні кампанії.

У зв'язку із масовою евакуацією населення з Донецької та Луганської областей електоральна база для вступу була суттєво втрачена, а тому сталося різке падіння чисельності вступників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Чисельність вступників на денну форму навчання у ДонНАБА за 2018-2023 роки

Роки	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Число вступників на денну форму навчання	162	135	127	133	136	103

Джерело: складено автором на основі Додатку К [37, с.65].

Аналіз табл. 2.5 показує, що кількість вступників на денну форму навчання у ДонНАБА за 2018-2023 роки мала нестійку тенденцію, а саме: у 2018-2020 рр. відбулося зниження вступників на 35 осіб, а у 2021-2022 рр. спостерігалось незначне зростання.

У 2023 році чисельність вступників складала 103 особи, що на 20 осіб

менші, ніж у 2021 році.

На 07.01.2024 загальна кількість студентів ДонНАБА впала до 363 осіб, що є безпрецедентно низькою.

У 2023 році у ДонНАБА була проведена акредитація магістерської освітньої програми 101 «Екологія». Проте у зв'язку з нестачею коштів акредитація відбулася за спрощеною процедурою умовно на 1 рік [37, с. 64].

Отже, повномасштабна війна та її наслідки є однією із найбільш небезпечних кризових ситуацій, що негативно вплинула діяльність академії. Проте керівництво, менеджери і викладачі ДонНАБА спрямували усі зусилля на прийняття управлінських рішень щодо налагодження безпеки навчального процесу, забезпечення фінансування, активного використання дистанційних технологій навчання.

2. Зниження наукової активності у діяльності академії – це є кризовою ситуацією, яка склалася у зв'язку із переміщенням кваліфікованих кадрів.

У табл. 2.6 наведена динаміка обсягу виконання держбюджетних та господарчих науково-технічних робіт у ДонНАБА за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягу виконання держбюджетних та господарчих науково-технічних робіт у ДонНАБА за 2020-2023 роки

Види робіт	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Держбюджетні	200,0	0	0	0	0	0
Господарчі	887,1	879,5	2110,2	891,6	133,6	322,5
Всього	1087,1	879,5	2110,2	891,6	133,6	322,5

Джерело: складено автором на основі Додатку К [37, с. 66].

Як бачимо з табл. 2.6, на протязі 2018-2022 рр. спостерігався спад господарчих науково-технічних робіт, а вже у 2023 р. – почалося зростання.

У 2022 р. у ДонНАБА було призупинено виконання роботи за грантом ЄС «Відродження українців через освіту» (грант на 940 тис. євро на 3 роки). Грант буде продовжений після закінчення війни.

Незважаючи на те, що керівництво ДонНАБА максимально намагається зберегти кадровий потенціал, частина педагогічного колективу все ж була змушена шукати нові можливості для професійної діяльності. Деякі викладачі виїхали за кордон або перейшли до інших закладів освіти, що спричинило кадрові втрати.

Ця проблема є серйозним викликом для ДонНАБА, адже саме висококваліфіковані кадри є запорукою наукової активності та успішного розвитку академії.

Для подолання цієї кризової ситуації керівництво запрошувало до роботи в академії висококваліфікованих фахівців з інших організацій та установ на умовах сумісництва та сприяло забезпеченню отримання житла для викладачів, які цього потребували.

3. Недостатнє фінансування у ДонНАБА можна розглядати як є кризову ситуацію, яка склалася в сьогоденних умовах економічної нестабільності для багатьох вишів.

Фінансування є критичним для стабільного функціонування академії. Саме недостатнє фінансування у ДонНАБА може призвести до:

- скорочення штату академії;
- зниження можливостей щодо оновлення матеріально-технічної бази;
- обмеження можливостей розвитку освітньої діяльності академії.

Важливими управлінськими рішеннями керівництва щодо подолання цієї кризової ситуації були такі, як: залучення міжнародної допомоги, оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування.

4. Зниження рейтингу та конкурентних позицій ДонНАБА. Зниження рейтингу академії у 2021-2023 рр. є кризовою ситуацією, що може призвести до кризи, а також є небажаною тенденцією у діяльності академії.

У 2021-2023 роках рейтинг ДонНАБА за конкурентоспроможністю освітніх програм мав нестійку тенденцію та був значно нижчі інших українських вишів.

У табл. 2.7 подано порівняння позицій в консолідованому рейтингу

найпопулярніших вишів України серед вступників за освітньо-професійної програмою 192 «Будівництво та цивільна інженерія» у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.7 – Порівняння позицій в консолідованому рейтингу найпопулярніших вишів України серед вступників за спеціальністю 192 «Будівництво та цивільна інженерія» у 2021-2023 роках

Спеціальність, освітньо-професійна програма	Заклад вищої освіти, розташування, статус у період вступної кампанії	Позиція в консолідованому рейтингу вишів у 2021-2023 рр.		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Будівництво та цивільна інженерія	Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ. <i>Тимчасово переміщений заклад вищої освіти</i>	83	81-82	60-61
1) Міське будівництво та господарство; 2) Промислове і цивільне будівництво; 3) Теплогазопостачання і вентиляція; 4) Технології будівельних конструкцій, виробів і матеріалів; 5) Водопостачання та водовідведення; 6) Автомобільні дороги та аеродроми	Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ. <i>Заклад вищої освіти – лідер за кількістю заяв на освітньо-професійні програми (ОПП) в Україні</i>	46-47	45	43-45
Промислове та цивільне будівництво	ДонНАБА, Івано-Франківська обл. <i>Тимчасово переміщений заклад вищої освіти</i>	134	164-166	93
Будівництво та цивільна інженерія	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківська область. <i>Заклад вищої освіти – лідер за кількістю заяв на ОПП в регіоні.</i>	43	43-44	35

Джерело: складено автором на основі [38, с. 94].

Як бачимо із табл. 2.7, позиції ДонНАБА в консолідованому рейтингу вишів за освітньо-професійної програмою 192 «Будівництво та цивільна інженерія» у 2021-2023 роках є значно нижчими, ніж київські виші та Івано-

Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Наприклад, якщо Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, який є також тимчасово переміщений заклад, у 2021-2022 р. мав рейтинг: 83; 81-82, проте у 2023 р. знизився до 60-61, то рейтинги ДонНАБА складалі: у 2021 р. 134, у 2022 р. знизилися до 164-166, а у 2023 р. підвищилися до 93, що на 41 позицію вище, ніж у 2021 р.

Проте порівняно із зазначеними у табл. 2.7 вишами рейтинг конкурентоспроможності ОПП «Будівництво та цивільна інженерія» є суттєво нижчим. За даною освітньою програмою 192 можна виділити:

- лідера за кількістю заяв на ОПП в Україні – Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ);

- лідера за кількістю заяв на ОПП у регіоні – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Івано-Франківська обл.).

За більшістю освітніх програм в Україні лідируючі позиції в рейтингах належать київським та львівським вишам, які вже тривалий час мають позитивний імідж на ринку освітніх послуг за усіма напрямками діяльності, а саме: показниками навчальної та наукової активності.

Навчання в університетах, що посідають верхні позиції в національних рейтингах, вважається престижним.

Первинним індикатором конкурентоспроможності освітніх програм є попит, задекларований вступниками на перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Найпривабливішими для абітурієнтів для вступу на освітній рівень «бакалавр» є освітні програми за такими спеціальностями [38, с. 91]:

- 121 «Інженерія програмного забезпечення»,
- 122 «Комп'ютерні науки»,
- 123 «Комп'ютерна інженерія»,
- 125 «Кібербезпека»,
- 126 «Інформаційні системи та технології».

Також суттєве підвищення попиту серед вступників спостерігається за такими спеціальностями:

- 081 «Право»;
- 073 «Менеджмент»
- 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (рис. 2. 3).

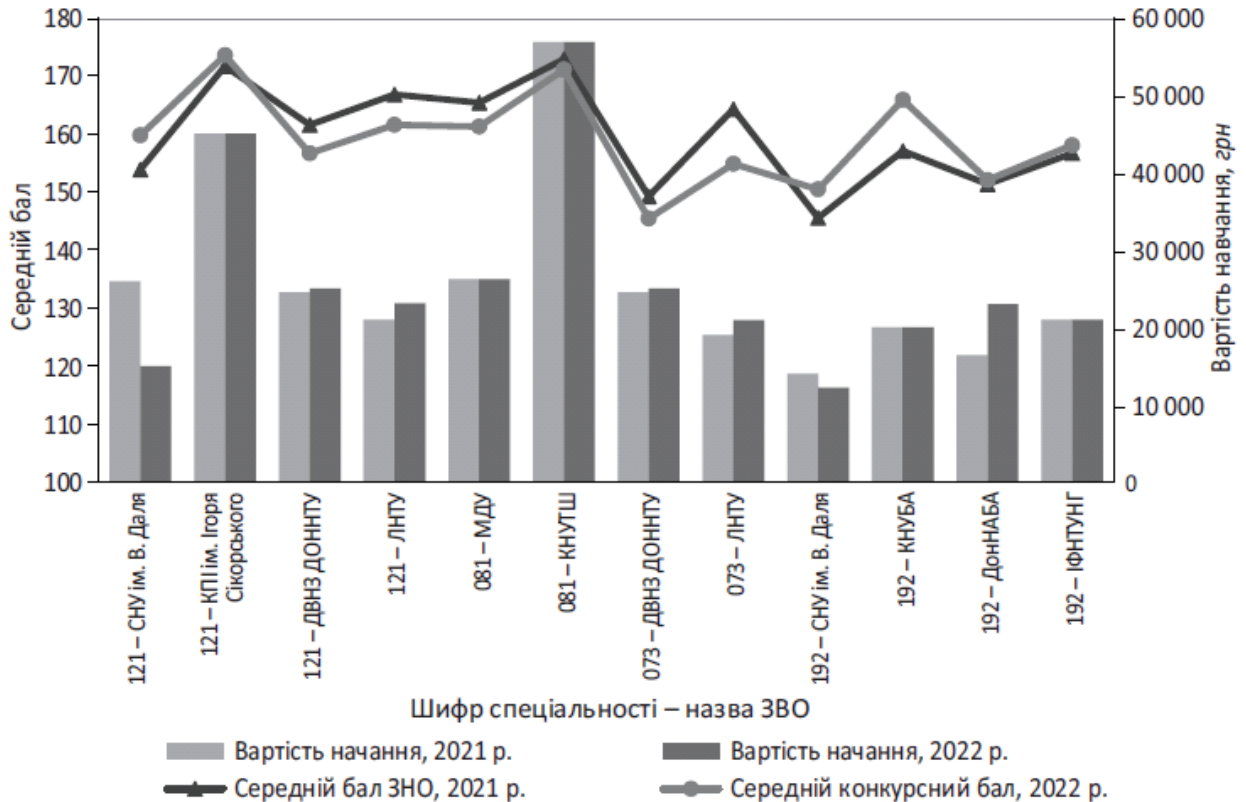


Рисунок 2.3 – Середній бал вступників та вартість навчання за освітніми програмами першого рівня вищої освіти у 2021-2022 роках [38, с. 95].
Джерело: складено автором на основі [38, с. 94].

Порівняння середнього балу вступників, що зазначено на рис. 2.3, вказує на орієнтованість абітурієнтів із високим конкурсним балом на освітні програми (121 «Інженерія програмного забезпечення», 081 «Право») та виші, які мають найвищі позиції в рейтингу і розташовані у Києві. Зауважимо, що середній бал та вартість навчання у Київському національному університеті будівництва і архітектури, а також у Східноукраїнському національному університеті ім. В. Даля є найвищими. Що стосується ДонНАБА, то вартість навчання у 2022 р. зроста порівняно із 2021 р., але була середньою.

Сьогодні освітні програми ДонНАБА повинні відповідати потребам суспільства та ринку праці. Наразі під впливом змін освітнього середовища деякі освітні програми можуть бути неактуальними. Тому для уникнення цього ДонНАБА адаптує власні навчальні програми, працює над діджиталізацією освітнього процесу та співпрацює з бізнесом для практичної підготовки студентів.

Проте сьогоднішні умови війни та економічної нестабільності вимагають від українських вишів більших зусиль для формування власних конкурентних переваг на основі створення пропозиції професійної підготовки найвищого гатунку, постійного розвитку освітнього менеджменту, впровадження антикризового менеджменту, управлінських дій та ефективних заходів із метою забезпечення розвитку освітніх послуг.

Далі розглянемо антикризові заходи в контексті удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях.

2.4 Розробка антикризових заходів щодо удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях

Сьогодні удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях повинно бути спрямоване на розробку ефективних антикризових стратегій, які застосовують ІТ-технологій, цифрові платформи навчання та спрямовані на підвищення якості освітніх послуг.

Розглянемо спочатку основні стратегії, які ДонНАБА використовує у своєї освітньої діяльності.

1. «Стратегія сталого розвитку».

У своєї освітньої діяльності ДонНАБА застосовує «Стратегію сталого розвитку», яка запланована на 2020-2025 роки. Стратегічною метою даної стратегії є забезпеченні сталого розвитку академії.

Основними задачами «Стратегії сталого розвитку» є:

– оснащення та осучаснення матеріальної бази: відбудова навчально-

наукового корпусу, оснащення освітнього процесу сучасним обладнанням;

- розвиток наукових досліджень щодо із використанням інновацій та провідних технологій»;

- створення наскрізного ланцюга щодо підготовки будівельних кадрів: об'єднання у єдиний освітній холдинг спеціалізованих будівельних училищ, Дружківський фаховий колеж та ДонНАБА [39].

Проте на початку повномасштабної війни виконання «Стратегії сталого розвитку» було призупинено. Стратегію було продовжено у 2023 р., оскільки її виконання дозволить академії забезпечити зростання чисельності студентів, активізувати наукові роботи та дослідження на основі впровадження інженерних мереж й ІТ- технологій.

2. «Стратегія інтернаціоналізації ДонНАБА».

29.08.2024 у ДонНАБА біла затверджена «Стратегії інтернаціоналізації ДонНАБА 2024-2030» [40].

Стратегічними цілями даної стратегії для ДонНАБА є:

- підвищення міжнародного іміджу та конкурентоздатності академії;
- входження до світових університетських рейтингів;
- розширення співпраці з міжнародними науковими установами;
- участь у грантових програмах і міжнародних проектах;
- академічна мобільність студентів і викладачів;
- розвиток спільних освітніх програм;
- популяризація ДонНАБА за кордоном.

Сьогодні академія інтегрується в міжнародний освітній та науковий простір, розвиваючи співпрацю із зарубіжними університетами та освітніми установами.

ДонНАБА укладає двосторонні та багатосторонні угоди з провідними науковими та освітніми закладами, бере участь у програмах ERASMUS+ і HORIZONT 2020, залучає іноземних викладачів до навчального процесу та розширює кількість англійських освітніх програм. Академія підтримує співпрацю з міжнародними представництвами та організаціями, сприяє

міжнародній сертифікації освітніх програм, а також публікує наукові праці та дослідження у престижних міжнародних виданнях.

Слід зауважити, що завдяки впровадженню міжнародних стандартів освіти ДонНАБА зміцнює свої конкурентні позиції та інтегрується у світовий освітній простір.

Далі проаналізуємо зовнішнє та внутрішнє середовище академії за допомогою SWOT- аналізу та PEST-аналізу.

У табл. 2.8 наведений SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища академії.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ДонНАБА

Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1 – наявність спеціальностей та ОПП, що відповідають попиту на ринку праці; 2 – підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів; 3 – наявність програмного та апаратного забезпечення для навчання; 4 – партнерство із міжнародними вишами; 5 – середні ціни за навчання порівняно із українськими вишами.	1 – фінансування освітнього процесу є недостатнім для подальшого розвитку; 2 – невелика кількість державних місць; 3 – недостатнє використання ІТ-технологій у навчанні; 4 – конкурентні позиції (рейтинг) академії набагато нижчі порівняно з іншими українськими вишами.
Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1 – створення нових освітніх програм; 2 – розвиток міжнародних програм обміну та навчання; 3 – залучення студентів із інших регіонів України; 4 – діджиталізація освітнього процесу; 5 – розширення міжнародної співпраці.	1 – зменшення фінансування академії; 2 – виникнення критичних ситуацій у зв'язку із продовженням війни; 3 – недостатній набір студентів у зв'язку із переміщенням закладу; 4 – конкуренція з боку інших вишів; 5 – підвищення рівня інфляції в країні.

Джерело: складено автором на основі [39-40].

Аналіз табл. 2.8 показує, що фактори внутрішнього середовища поділяються на сильні та слабкі сторони академії, а фактори зовнішнього середовища складаються із ринкових можливостей та загроз.

На нашу думку, найбільш сильні сторони ДонНАБА – це:

– наявність спеціальностей, що відповідають попиту на ринку праці,

таких як, наприклад 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (табл. 2.7);

- партнерство із міжнародними вишами;
- наявність програмного та апаратного забезпечення для навчання.

До найбільш слабких сторін академії можна віднести:

– фінансування освітнього процесу є недостатнім для подальшого розвитку;

- недостатнє використання ІТ-технологій у навчанні;
- конкурентні позиції (рейтинг) академії набагато нижчі порівняно з

іншими українськими вишами.

Серед ринкових можливостей академії найбільш реальними є:

- розвиток міжнародних програм обміну та навчання;
- діджилізація освітнього процесу;
- розширення міжнародної співпраці.

Найбільш сильними ринковими загрозами є:

- виникнення критичних ситуації у зв'язку із продовженням війни;
- зменшення фінансування академії;
- недостатній набір студентів у зв'язку із переміщенням закладу.

Отже, ДонНАБА для функціонування та розвитку в кризових ситуаціях необхідно використовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища, а також спрямувати усі зусилля на удосконалення слабких сторін та зниження впливу загроз на освітній процес.

Для ефективного управління ДонНАБА в кризових ситуаціях необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище та враховувати вплив всіх факторів, а також бути готовою швидко реагувати на усі зовнішні загрози.

Проаналізуємо зовнішнє середовища ДонНАБА за допомогою PEST-аналізу з метою виявлення факторів, що здійснюють вплив на освітній процес академії: 1) правових та політичних; 2) економічних; 3) соціальних; 4) технологічних.

У табл. 2.9 наведений PEST-аналіз ДонНАБА за допомогою оцінки впливу факторів (у балах) від:

- 1 – мінімальна кількість балів;
- 10 – максимальна кількість балів.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ДонНАБА

Вплив факторів зовнішнього середовища на освітню діяльність академії	Оцінка балах
1	2
I. ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	
Війна та її негативний вплив на діяльність академії	9
Міжнародна підтримка освітніх закладів України	8
Зміни в законодавстві	6
ВСЬОГО БАЛІВ ЗА ПРАВОВИМИ ТА ПОЛІТИЧНИМИ ФАКТОРАМИ:	23
II. ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Державна підтримка освіти та вишів: фінансування проектів, гранти тощо	7
Недостатній рівень фінансування закладів вищої освіти	6
Підвищення цін на освітні послуги	5
Зниження рівня доходів здобувачів освіти	4
ВСЬОГО БАЛІВ ЗА ЕКОНОМІЧНИМИ ФАКТОРАМИ:	22
III. СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	
Міграція населення	5
Зміни в демографічній ситуації, зниження кількості потенційних студентів	6
Відповідність освітніх програм академії потребам суспільства і ринку праці	7
ВСЬОГО БАЛІВ ЗА СОЦІАЛЬНИМИ ФАКТОРАМИ:	18
IV. Технологічні фактори	
Розвиток дистанційного навчання	7
Впровадження цифрових технологій та діджиталізація освітнього процесу	8
Розвиток IT- технологій та провідних інновацій у освітньої діяльності	7
ВСЬОГО БАЛІВ ЗА ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ФАКТОРАМИ	22

Джерело: складено автором на основі [31-33].

Наведений у табл. 2.9 аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на освітню діяльність академії дозволяє визначити, що найбільший вплив здійснюють правові та політичні фактори, такі, як:

- війна та її негативний вплив на діяльність академії (9 балів);
- міжнародна підтримка освітніх закладів України (8 балів).

Загальна кількість балів за правовими та політичними факторами

складає 23.

Другу позицію за загальною кількістю балів займають економічні (22) та технологічні фактори (22).

Що стосується зовнішніх економічних факторів, то максимальний вплив на ДонНАБА здійснюють:

- державна підтримка освіти та вишів: фінансування проектів, гранти (7 балів);
- недостатній рівень фінансування закладів вищої освіти (6 балів).

Серед технологічних факторів найбільш вплив на розвиток освіти та навчального процесу здійснює:

- впровадження цифрових технологій та діджиталізація освітнього процесу (8 балів)
- розвиток ІТ- технологій та інновацій у освітньої діяльності (7 балів).

Загальна кількість балів за соціальними факторами складає 18 балів.

Найбільш впливовими серед них є:

- відповідність освітніх програм академії потребам суспільства і ринку праці (7 балів);
- зміни в демографічній ситуації, зниження кількості потенційних студентів (6 балів).

Отже, PEST-аналіз ДонНАБА визначає найбільш ймовірні зовнішні загрози (політичні, економічні, соціальні, технологічні), які можуть впливати на діяльність та розвиток академії у разі виникнення кризових ситуацій.

Вважаємо, що технологічні фактори, а саме – цифрові технології та діджиталізація освітнього процесу (табл. 2.9) – спроможні значно підвищити якість освітнього процесу та конкурентні позиції (рейтинг) ДонНАБА.

Сьогодні цифрові технології є унікальний механізмом розвитку вишів.

Компонентами впровадження діджиталізації у вишах є [41]:

- інтегрування on-line та off-line освіти;
- створення цифрового освітнього середовища, яке сприяє розвитку здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників;

- електронний (цифровий) документообіг;
- формування компетентностей, необхідної у цифровому світі ;
- застосування інноваційних форм викладання (Додаток Л).

Наразі ДонНАБА працює над діджиталізацією освітнього процесу.

29.08.2024 ректором ДонНАБА був затверджений «Стратегічний план забезпечення діджиталізації 2024-2030», який розроблено відповідно до:

- Концепції розвитку цифрових компетентностей, схваленої КМУ від 3.03. 2021 № 167- р.;
- проекту Концепції цифрової трансформації освіти і науки до 2026 р.;
- «Цифрової адженди України»;
- стратегії розвитку ДонНАБА;
- основних положень освітньої діяльності ДонНАБА [42].

Стратегічний план діджиталізації ДонНАБА розроблений з метою:

- впровадження цифрових сервісів для освітньої, наукової та інноваційної діяльності академії;
- впровадження цифрових технологій та підвищення якості підготовки здобувачів освіти;
- досягнення цифровізації усіх напрямів діяльності академії;
- створення стійкої цифрової інфраструктури підрозділів академії [42].

Ключовими аспектами діджиталізації сьогодні є:

- впровадження онлайн-сервісів для зручного обміну інформацією;
- створення єдиної цифрової платформи для студентів та викладачів;
- використання сучасних освітніх платформ навчання таких, як Moodle-платформа, Claroline-платформа та інших.

Завдяки діджиталізації, ДонНАБА створює сучасне середовище для навчання та професійного розвитку.

Діджиталізація освіти є пріоритетним напрямком розвитку України.

Розробимо антикризові заходи удосконалення менеджменту ДонНАБА в кризових ситуаціях, які спрямовані на підвищення якості освітніх послуг та підвищення конкурентних позицій (рейтингу) ДонНАБА.

1. Створення групи антикризового управління.

Пропонуємо у ДонНАБА створити групу антикризового управління, яка буде складається із:

- представників Вченої ради, Наглядової ради;
- науково-педагогічних працівників академії;
- провідних спеціалістів відділу ІТ, відділу міжнародних зв'язків, відділу технічних засобів, відділу освітньої діяльності та інших структурних підрозділів академії.

Основною метою групи антикризового управління є своєчасна ідентифікації кризових явищ та розробка управлінських рішень і заходів, які сприятимуть запобіганню кризовим ситуаціям. Вважаємо, в процесі розробки антикризових заходів необхідно застосовувати такі антикризові інструменти, як: ефективні стратегії, ІТ- технології, інновації тощо.

2. Розробка антикризової стратегії.

Розробимо для ДонНАБА стратегію «розвитку освітніх послуг», яка буде спрямована на підвищення якості освітніх послуг та конкурентних позицій академії.

Основна мета антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» – підвищення якості освітніх послуг та конкурентних позицій академії.

Стратегічні цілі:

- розвиток освітньо-професійних програм, що відповідають сучасному попиту на ринку праці;
- діджиталізація технологій у освітньому процесі академії;
- партнерство із міжнародними вишами та підвищення міжнародного іміджу академії.

На рис. 2.4 наведені етапи реалізації антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» для ДонНАБА.



Рисунок 2.4 – Етапи реалізації антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» для ДонНАБА

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розглянемо наведені на рис. 2.4 етапи антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг».

I етап – це підготовчий етап до вибору стратегії. Він починається із аналізу внутрішнього (сильних і слабких сторін) і зовнішнього (можливостей і загроз) середовищ академії. Аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз був наведений у табл. 2.8 (SWOT-аналіз). Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних зовнішніх факторів здійснений у табл. 2.9 (PEST-аналіз). На основі вищезазначених аналізів

вибирається антикризова стратегія, формуються її мета та стратегічні цілі.

II етап – Ухвалення вибору стратегії.

Ухвалення рішення щодо вибору стратегії затверджується: ректором, Наглядовою радою та антикризовою групою академії. Вони відповідають за стратегічні рішення, здійснюють контроль реалізацією стратегії.

III етап. Реалізація стратегії – етап розробки та впровадження заходів реалізації стратегії.

Антикризова стратегія «розвитку освітніх послуг» є програмою управлінських рішень та дій, що спрямована на досягнення основної мети та стратегічних цілей.

Як було зазначено вище, зниження рейтингу та конкурентних позицій академії (табл. 2.7) є однією із кризових ситуацій, що може призвести до подальшого зниження рейтингу, а це є небажаною тенденцією у діяльності академії. Тому рекомендуємо ДонНАБА такі заходи реалізації стратегії:

- моніторинг спеціальностей та освітньо-професійних програм, що відповідають сучасному попиту на ринку праці;
- залучення міжнародної допомоги щодо фінансування спільних проектів та освітніх програм;
- розвиток партнерства із міжнародними вишами та організаціями;
- застосування бенчмаркінгу як дієвого інструменту на основі впровадження у діяльність академії найкращих освітньо-професійних програм та методик конкурентів, що займають лідируючі позиції;
- діджиталізація технологій у освітньому процесі академії (в контексті виконання прийнятого стратегічного плану діджиталізації до 2030 року);
- співпраця з українськими вишами та науковими установами для обміну досвідом;
- пошук альтернативних джерел фінансування інвестиційних проектів і програм;
- підвищення якості освітнього процесу та активізації наукової діяльності академії.

Зауважимо, що розвиток діджиталізації ДонНАБА у освітньому процесі значно підвищує можливості навчання, професійного та наукового розвитку.

Сьогодні під час війни антикризовий менеджмент в Україні має забезпечити безперервність освітнього процесу за допомогою ІТ-технологій та сучасних освітніх платформ навчання таких, як Moodle-платформа, Claroline-платформа тощо.

IV етап. Визначення ефективності та моніторинг стратегії – останній етап реалізації стратегії. Визначення ефективності антикризової стратегії та її моніторинг необхідно проводити в процесі її реалізації.

Вважаємо, що впровадження антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» та заходи її реалізації значно підвищать якість освітніх послуг та конкурентні позиції (рейтинг) ДонНАБА.

Висновки до розділу 2

ДонНАБА займається науковою діяльністю, підготовкою та атестацією наукових кадрів, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою фахівців, надає освітні послуги, приймає участь у освітніх проектах ЄС. Організаційна структура академії побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективне управління та розподіл функцій між підрозділами. Характерними рисами цієї структури є: ієрархічність, функціональність та централізація, що сприяє чіткості в роботі.

Аналіз активів та пасивів ДонНАБА показав, що фінансовий результат академії у 2022-2024 рр. був від'ємним, а, отже, фінансова стійкість є розбалансованою, що свідчить про нестійкий фінансовий стан. Проте, не дивлячись на суттєво зниження активів та пасивів балансу за три останніх роки війни, у діяльності ДонНАБА спостерігаються й такі позитивні зміни, як: зростання основних засобів, збільшення незавершених капітальних інвестицій, внесеного капіталу, цільового фінансування.

Для ДонНАБА рекомендовані заходи вдосконалення менеджменту в

кризових ситуаціях такі, як:

- створення групи антикризового управління в академії;
- впровадження антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг»;
- діджиталізація технологій у освітньому процесі академії;
- розвиток партнерства із міжнародними вишами та організаціями.

Вважаємо, що наведені заходи спрямовані на подолання кризових ситуацій ДонНАБА та підвищення якості освітніх послуг та міжнародного іміджу академії.

РОЗДІЛ 3

ОХОРОНА ПРАЦІ У ДОННАБА

3.1 Основні положення охорони праці у закладах освіти

Закон України «Про охорону праці» [43] визначає основні положення щодо реалізації права працівників на:

- на належні, безпечні і здорові умови праці;
- право на охорону праці під час роботи;
- право на компенсацію за важкі та шкідливі умови праці;
- забезпечення засобами індивідуального захисту, знешкоджувальними засобами, спецодягом;
- надання особливих умов праці жінкам, неповнолітнім, інвалідам.

У закладах освіти питання охорони праці вирішується на основі законодавчих актів про охорону праці. Оскільки організація роботи з охорони праці в закладах освіти покладається на їх керівників, то саме керівник відповідає за створення безпечних умов освітнього простору згідно чинного законодавства та нормативними документами з охорони праці [44].

Система управління охороною праці у закладах освіти створюється керівником та має передбачати не тільки підготовку, а й реалізацію завдань організації охорони праці. Такими завданнями є:

- призначення відповідальних осіб за організацію роботи з охорони праці в закладі освіти;
- визначення функціональних обов'язав відповідальних осіб;
- виконання організаційно-технічних заходів щодо впровадження системи стандартів безпеки праці, проведення атестації робочих місць;
- організація роботи з розробки програми вступного інструктажу та забезпечення проведення усіх видів інструктажів;
- укладання колективного договору, що містить розділ з охорони праці,

та безпеки життєдіяльності [45, с. 36].

Навчання учнів, студентів та слухачів здійснюється з метою отримання необхідних знань щодо безпечного ведення робіт та процесу навчання у закладах освіти.

Інструктажі з охорони праці з працівниками в установах та закладах освіти згідно чинного законодавства поділяють на:

- вступний;
- первинний;
- повторний;
- цільовий;
- позаплановий.

Вступний інструктаж з безпеки життєдіяльності проводиться з усіма працівниками, яких приймають на роботу та при зарахуванні студента до закладу освіти перед початком навчальних занять 1 раз на рік.

Первинний інструктаж з безпеки життєдіяльності проводиться на початку заняття у кожному кабінеті, лабораторії, спортзалі перед початком канікул, а також за межами закладу освіти, де освітній процес пов'язаний з впливом небезпечних або шкідливих для здоров'я факторів.

Позаплановий інструктаж з безпеки життєдіяльності із здобувачами освіти проводиться у разі порушення ними вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвело до травм, аварій, пожеж [44].

Що стосується цільового інструктажу з безпеки життєдіяльності, то він проводиться із здобувачами освіти у разі організації поза навчальних та поза аудиторних заходів (олімпіади, екскурсії, туристичні походи тощо).

Найрозповсюдженішим та небезпечним видом травматизму у закладах освіти є ураження електричним струмом.

Електротравма може виникнути без безпосереднього контакту з провідниками, що проводять струм. Виділяють: місцеві, загальні та змішані види електротравм.

До місцевих електротравм відносяться:

- електричні опіки;
- електричні знаки;
- еталізація шкіри;
- електрофтальмія;
- механічні ушкодження, пов'язані з дією електричного струму чи електричної дуги [44]:

Найбільш розповсюджені засоби захисту від ураження електричним струмом є:

- накладки і підставки ізолюючі;
- рукавички, ковпаки, калоші і килимки діелектричні;
- спеціальний захисний одяг;
- переносне заземлення;
- інструменти з рукоятками, виконаними з ізоляцією;
- захисні екрани, перегородки, камери для захисту від струму;
- попереджувальні знаки і плакати.

Всі дії повинні здійснюватися дуже швидко, без затримок, зайвих розмов і міркувань. Своєчасне надання допомоги дозволяє зберегти життя і зменшити тяжкість електротравми.

Забезпечення пожежної безпеки є частиною охорони життя та здоров'я людей, та навколишнього природного середовища. Причинами пожеж та вибухів у закладах освіти є порушення правил і норм пожежної безпеки.

Класифікація пожеж залежно від особливості горіння різних горючих речовин і матеріалів наведена на рис. М.1 у Додатку М.

Для ліквідації пожеж, на початку пожежі, силами персоналу у закладах освіти застосовують [45, с. 67]:

- вогнегасники;
- пожежні інвентар (ящики з піском, совкові лопати, покривала з негорючого теплоізоляційного полотна, бочки з водою, пожежні відра тощо).

Сьогодні пінні вогнегасники витісняються газовими і порошковими. Із газових виробляються і рекомендуються до застосування вуглекислотні.

Небезпечними факторами пожежі і вибуху, які можуть призвести до травми, отруєння, загибелі або матеріальних збитків, є:

- відкритий вогонь, іскри;
- підвищена температура;
- токсичні продукти горіння, дим,
- низький вміст кисню тощо.

За стан пожежної безпеки у закладі освіти відповідає його керівник та інші уповноважені ним особи.

У кожному закладі освіти наказом встановлюється протипожежний режим, що містить порядок:

- утримання шляхів евакуації;
- використання побутових електронагрівальних приладів;
- проведення тимчасових пожежонебезпечних робіт.

Керівники закладів освіти з метою забігання пожежам зобов'язані:

- призначити відповідальних осіб за пожежну безпеку приміщень, споруд, обладнання, а також за утримання засобів протипожежного захисту;
- затвердити орієнтовний план евакуації усіх осіб у разі виникнення пожежі, порядок сповіщення, що встановлюють обов'язки та конкретні дії працівників при виникненні пожежі. План евакуації у закладах необхідно переглядатися один раз на три роки.

3.2 Вплив кризових ситуацій на охорону праці на ДонНАБА

У ДонНАБА відповідальність за організацію роботи з охорони праці відповідає ректор академії. В академії є відділ з охорони праці та цивільного захисту, який відноситься до департаменту з адміністративно-господарської роботи та підпорядковується ректору.

В академії із працівниками і студентами проводяться такі інструктажі:

- первинний інструктаж: до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником, а також зі студентами у кожному кабінеті, де

навчальний процес пов'язаний із небезпечними факторами;

- повторний інструктаж проводиться із працівниками академії на робочому місці 1 раз на 3 місяці, а для студентів – 1 раз на 6 місяців;

- позаплановий інструктаж проводиться при введенні нових нормативних актів, при внесенні змін та доповнень або при порушенні вимог нормативів;

- цільовий інструктаж проводиться у випадку аварії або надзвичайної ситуації із групою працівників (студентів) або індивідуально.

У ДонНАБА розроблена «Інструкція щодо дій персоналу академії у разі виникнення надзвичайних ситуацій», де надзвичайна ситуація визначена, як обстановка, що «характеризується порушенням нормальних умов життя і діяльності людей, спричинена війною, катастрофою чи іншою небезпечною подією, що може призвести до виникнення загрози життю та здоров'ю населення, великої кількості загиблих» [46].

Отже, сьогодні надзвичайну ситуацію можна розглядати як кризову, оскільки вона здійснює вплив на діяльність академії. В умовах воєнного стану найбільш ймовірними кризовими ситуаціями можуть бути:

- повітряна тривога;
- обстріли навчальних корпусів;
- аварії на хімічно-небезпечних об'єктах;
- аварії систем опалення, електропостачання, вентиляції, газу;
- пожежі тощо.

Викладачам, студентам у усіх працівникам необхідно:

- знати телефони режимі служб оперативного реагування та порядок їх виклику – це: рятувальна служба ДСНС – 101, національна поліція – 102, служба екстреної допомоги населенню – 112;

- знати порядок дій в умовах виникнення загрози або надзвичайних ситуацій;

- вміти користуватися первинними засобами пожежогасіння;
- знати прийоми надання першої медичної допомоги;

– вміти користуватися індивідуальними засобами захисту органів дихання та медичними засобами захисту.

У 2022 р. в академії затверджено такий порядок дій студентів та викладачів під час повітряної тривоги:

– почувши сигнал «повітряна тривога» необхідно негайно припинити процес навчання та залишити аудиторію (приміщення);

– вимкнути електричні прилади, взяти особисті речі (документи, телефон тощо), закрити аудиторії (приміщення) та негайно прямувати до укриття, використовуючи найкоротший маршрут;

– попередити про недопущення переміщення учасників освітнього процесу до верхніх поверхів закладу, скерувавши всіх до укриття;

– перебуваючи в укритті, зберігати спокій, а також, при необхідності, надавати допомогу тим, хто потребує;

– почувши повідомлення «відбій повітряна тривога», залишити укриття та повернутися до аудиторії (приміщення, де знаходиться робоче місце).

Усі учасники освітнього процесу в академії повинні ознайомитися із правилами поведінки під час евакуації, місцем розташування укриття.

Працівники та студенти ДонНАБА повинні вміти виконувати певні заходи з плану реагування на кризові ситуації, що затверджено в «Інструкція щодо дій персоналу академії у разі виникнення надзвичайних ситуацій».

Необхідно відмітити, що в академії повинні бути підготовлені покажчики напрямку руху для швидкого проведення евакуаційних заходів усіх учасників освітнього процесу.

Ректор ДонНАБА має визначити відповідальну особу з-поміж працівників академії, яки супроводжуватиме учасників освітнього процесу під час евакуації та укриття в захисній споруді.

Також ректор академії заздалегідь повинен визначити відповідальних осіб, які після евакуації перевіряють освітній заклад на наявність присутніх здобувачів освіти за межами захисної споруди.

В академії наведений такий порядок дій у випадку знаходження

вибухового пристрою або предмету, схожого на нього:

- повідомити про небезпечну знахідку рятувальну службу ДСНС (за телефоном 101) та національну поліцію (телефон 102), надавши інформацію про місце розташування пристрою (предмету) та час виявлення;
- не підходити, не торкатися та не пересувати знайдений пристрій;
- забезпечити охорону підозрілого предмету за допомогою захисних споруд;
- дочекатися прибуття ДСНС та правоохоронних органів.

Найбільш ефективний спосіб зменшення збитків від кризових ситуацій в академії – це запобігти їх виникненню, а у разі їхнього виникнення, необхідно знати певні заходи, які відповідають певної критичної ситуації.

Заходами щодо вдосконалення управління охороною праці у ДонНАБА можуть бути:

- організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних факторів, запобігання нещасним випадкам в освітньому процесі;
- контроль за дотриманням учасниками освітнього процесу вимог нормативно-правових актів з охорони праці та безпеки життєдіяльності;
- впровадженню в освітній процес досягнень інноваційних технологій, сучасних засобів індивідуального захисту учасників освітнього процесу.

Вважаємо, що розглянути критичні ситуації та запропоновані заходи сприятимуть виявленню та запобіганню кризових ситуацій, що покращить організацію управління охороною праці у ДонНАБА.

Висновки до розділу 3

Аналіз охорони праці у ДонНАБА показав, що в академії розроблена та діє «Інструкція щодо дій персоналу академії у разі виникнення надзвичайних ситуацій». Сьогодні, під час війни, надзвичайну ситуацію можна розглядати як кризову, оскільки вона здійснює негативний вплив на діяльність закладу.

Визначені такі можливі кризові ситуації: повітряна тривога, пожежі, аварії систем опалення, електропостачання, вентиляції. ДонНАБА рекомендовані заходи вдосконалення управління охороною праці, які спрямовані на запобігання кризових ситуацій та покращення управління охороною праці.

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні та практичні аспекти менеджменту підприємства в кризових ситуаціях дозволили зробити наступні висновки:

1. Визначено власне бачення сутності «кризи», «кризової ситуації» і «антикризового управління». Криза є критичною ситуацією, що загрожує стабільної діяльності підприємства і вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання. Кризова ситуація – різкий перехідний момент, що може призвести не тільки до кризового стану, а й настання кризи, що є небезпечним для підприємства в сьогоденних умовах війни.

Антикризове управління – організована система управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання.

2. Основною метою антикризового управління є подолання кризи в умовах впливу несприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та досягнення стійких результатів діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій. В практиці антикризового управління використовують такі основні групи методів прогнозування банкрутства підприємства:

- 1) методи оцінки фінансового стану;
- 2) економіко-математичні методи і моделі;
- 4) системи штучного інтелекту;
- 3) експертні методи.

Найбільш поширеними є економіко-математичні моделі, такі, як: п'яти-факторна модель Е. Альтмана; дискримінантна модель Дж. Таффлера; дискримінантна модель Р. Ліса; модель Г. Спрінгейта.

Вважаємо, що керівникам та менеджерам у разі виникнення кризових ситуацій необхідно впроваджувати такі сучасні стратегії, як зростання»,

«розвитку цифрових технологій», оскільки саме такі стратегії зможуть не тільки подолати кризу, а й забезпечити подальший розвиток підприємства.

3. Ефективний антикризовий менеджмент в сфері освіти в кризових ситуаціях сприятиме забезпеченню стабільності освітнього процесу та підвищенню якості навчання здобувачів освіти. Головними особливостями антикризового менеджменту у освіти є:

- гарантування безпеки здобувачів освіти та викладачам закладу;
- проведення освітнього процесу в умовах повітряних тривог;
- розробка стратегій та планування заходів їх реалізації;
- впровадження інновацій та сучасних технологій з метою підвищення ефективності освітнього процесу.

Вважаємо, що антикризове управління у сфері освіти в умовах кризових ситуацій має бути орієнтовне на впровадження сучасних інновацій та ІТ-технологій, що сприятимуть активізації цифрових платформ навчання в освітньому процесі.

4. ДонНАБА є закладом вищої освіти, який надає освітні послуги, займається науковою діяльністю, підготовкою наукових кадрів, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою фахівців, а також приймає участь у освітніх проектах ЄС. Серед інших напрямів діяльності академії можна виділити видавничу діяльність, технічні дослідження, експериментальні розробки.

Організаційна структура ДонНАБА включає відділи та лабораторії, які забезпечують навчальний процес, наукові дослідження, адміністративно-господарську діяльність та інші функції академії. Лінійно-функціональна структура управління характеризує чіткий поділ на рівні управління та функціональні підрозділи, що підпорядковані керівництву академії.

5. Аналіз балансу ДонНАБА за 2022-2024 роки показав негативну тенденцію зниження активів та пасивів. Не дивлячись на суттєво зниження активів та пасивів балансу за три останніх роки, у діяльності ДонНАБА спостерігаються такі позитивні зміни, як: зростання основних засобів, яке спрямоване на розвиток матеріально-технічної бази, а також збільшення

незавершених капітальних інвестицій, внесеного капіталу, цільового фінансування. Негативною тенденцією є зниження грошових коштів в національній валюті та значне зростання збитку на трьох останніх років. Оскільки фінансовий результат академії у 2022-2024 рр. був від'ємним, то фінансова стійкість ДонНАБА є розбалансованою, що свідчить про нестійкий фінансовий стан.

6. В роботі розглянути такі кризові ситуації, які вплинули на освітній процес ДонНАБА, як:

- 1) війна та її наслідки;
- 2) зниження наукової активності у діяльності академії;
- 3) недостатнє фінансування ;
- 4) зниження рейтингу та конкурентних позицій ДонНАБА.

Сьогодні освітні програми ДонНАБА повинні відповідати потребам суспільства та ринку праці. ДонНАБА працює над діджиталізацією освітнього процесу та співпрацює з бізнесом для підготовки студентів.

7. Розглянути основні стратегії, які ДонНАБА використовує у своєї освітньої діяльності – це: «Стратегія сталого розвитку» та «Стратегія інтернаціоналізації ДонНАБА». На основі проведеного SWOT- аналізу та PEST-аналізу для ДонНАБА розроблені антикризові заходи удосконалення менеджменту які спрямовані на підвищення якості освітніх послуг та підвищення конкурентних позицій (рейтингу):

- створення групи антикризового управління в академії;
- впровадження антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг»;
- діджиталізація технологій у освітньому процесі академії;
- розвиток партнерства із міжнародними вишами та організаціями.

Основною метою групи антикризового управління є своєчасна ідентифікації кризових явищ та розробка управлінських рішень і заходів, які сприятимуть запобіганню кризовим ситуаціям. Основна мета антикризової стратегії «розвитку освітніх послуг» – підвищення якості освітніх послуг та конкурентних позицій академії. Також розроблені етапи та заходи реалізації

антикризової стратегії. Рекомендовані антикризові заходи спрямовані не тільки на подолання кризових ситуацій ДонНАБА, а й на підвищення якості освітніх послуг, конкурентних позицій і міжнародного іміджу академії.

8. Встановлено, що питання охорони праці в закладах освіти вирішується на основі законодавчих актів про охорону праці. Оскільки організація роботи з охорони праці в закладах освіти покладається на їх керівників, то саме керівник відповідає за створення безпечних умов освітнього простору згідно чинного законодавства з охорони праці. Сьогодні повітряна тривога, пожежі, аварії систем опалення, електропостачання, вентиляції є кризовими ситуаціями для академії. З метою запобігання кризовим ситуаціям ДонНАБА рекомендовані такі заходи вдосконалення управління охороною праці, як:

- проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення небезпечних факторів, запобігання нещасним випадкам в освітньому процесі;
- контроль за дотриманням учасниками закладів освіти вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- впровадженню в освітній процес досягнень інноваційних технологій, сучасних засобів індивідуального захисту учасників освітнього процесу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Купалова Г. І, Гончаренко Н. В., Коренєва Н.О., Маліновська Д. К. Криза в підприємстві – сутність та необхідність управління. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету. №1. 2022. С. 228-232. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1239>
 2. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Фінанси, банківська справа та страхування. №4. 2022. С. 71-78. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/779>
 3. Гелеверя Є.М.Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 17. С. 243-248. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>
 4. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1 (86). С.14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1254.pdf>
 5. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 51. С.175-183. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf
 6. Скляренко М. В. Криза підприємства: головні підходи до визначення змісту та ознак. *Регіональна економіка та управління*. 2019. 1(23). С. 191-195. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/825410>
 7. Шарапов В. Формування концепції антикризового управління в умовах воєнного часу. *Філософія, економіка та управління*. 2023. № 14 (91). С. 196-207. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618>
- Стор. (200-201 - Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення

криз на підприємстві)

8. Шеховцова В. Антикризовий менеджмент як складова ефективної системи управління підприємством під час воєнного стану. Збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ужгород. 2023. 219 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/62096/1/03151875_zbirnik_konferentsiji_uzhgorod_01122023_%282%29.pdf

9. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186>

10. Сич Т. Управління закладом вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Педагогіка. 2022. Випуск 55, том 3. С. 208-212. URL: http://www.apfn-journal.in.ua/archive/55_2022/part_3/32.pdf

11. Івченко Є. А., Мартинов А.А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5-13. URL: <https://rep.dnuvs.ukr.education/items/3005ac3d-d382-4b1f-b57c-fbb24f221679>

12. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecmebi_2019_2_3

13. Джур О. Є, Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. Випуск №56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007>

14. Спіфанова І. М. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск № 31 2021. 12-19 с. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/503/465>

15. Канівець А. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану.

Збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції
Ужгород, 2023. 196 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/62096/1/03151875_zbirnik_konferentsiji_uzhgorod_01122023_%282%29.pdf

16. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». ХНУМГ. Харків. 2016. 140 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/45153/1/2016%20печ.%20479M%20SRS_AUP.pdf

17. Копитко М. І., Грицан В. М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євро інтеграційних процесів. ХНУМГ. Харків. 2016. 140 с. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878/857>

18. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ. Видавничий дім «Кондор» 2020. 396 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-08/Антикризове%20управління_Кривовязюк.docx.pdf

19. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11), 2024. С. 19-27. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26ce9d99-847c-44dc-bf8e-7bdf4ef90762/content>

20. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2018. №3. С. 114-120. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=drep_2018_3_19

21. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та шляхи їх подолання. *Агросвіт*. 2021. №24 С.39-45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/6.pdf

22. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Випуск 34. С. 226-230. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766>

23. Маховка В. М. Методолія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2018. №1(39). С. 102-105. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=inek_2013_1_27
24. Швець Ю. О., Мартинюк Н. Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 2 (34). С. 36-45. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf>
25. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. (66), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610/4553>
26. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування*. № 1 (2) 2022. С. 48-54. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. URL: <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44&ved=2ahUKEwixonW8-7GNAxWASvEDHevpDlgQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw2ufwe2KL5T8AlkFg7l-kmB>
27. Кошелева О., Кравчук О. Цисельська О. Роль освітнього менеджменту в умовах кризових явищ. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. Том 6. №1. 2023. С. 63-75. URL: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/283951/278295>
28. Поляк О. В. Інноваційна діяльність керівника закладу освіти в умовах антикризового менеджменту. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. Львів. 2022. С. 277-281.
29. Костюнина Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. Випуск 1/2 (74/75). С. 42-46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s7.pdf>

30. Байдик В. В., Ключка О. В. Антикризове управління в закладі освіти в умовах війни: психологічний аспект. Освітній дискурс: збірник наукових праць. Випуск № 40 (4-6). 2025. С. 45-52. 2022. URL: <https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2022/2022-r-404-6/antykryzove-upravlinnia-v-zakladi-osvity-v-umovakh-viiny-psykholohichnyi-aspekt>
31. Офіційний сайт ДонНАБА. Історія Академії. URL: <https://donnaba.edu.ua/academy/history>
32. Офіційний сайт ДонНАБА. Статут. URL: <https://donnaba.edu.ua/docs/polozhennia/2019/statut.pdf>
33. Офіційний сайт ДонНАБА. Структурні підрозділи. URL: <https://donnaba.edu.ua/academy/structure>
34. Толмач С. Ф. Типи організаційних структур системи управління та їх особливості. *Наукові досягнення – шлях до професії*. 2022. С. 132-138. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2022/zbrnik_shlyah_do_profes_-_2022.pdf#page=132
35. Офіційний сайт ДонНАБА. Фінансова звітність за 2022-2024 роки. URL: <https://donnaba.edu.ua/reports>
36. Юрчишина Л. Теоретичні засади фінансової стійкості університетів. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 22-37. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1329/1435>
37. «Звіт ректора ДонНАБА про виконання цільових показників діяльності навчального закладу за 2023 рік». URL: https://donnabaeduua-my.sharepoint.com/:b/g/personal/website_donnaba_edu_ua/EbD9fJdvv8pBqjR9jG1BY_kBEYDkEgUD3YEesWrft8tpyg?e=TNduXj
38. Мазур Н. О. Інтеграція тимчасово переміщених закладів вищої освіти та внутрішньо переміщених осіб у конкурентне середовище ринку освітніх послуг у період нових загроз соціальній безпеці. *Освітня аналітика України*. 2023. №3 (24). С. 87-104. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/7_Mazur_324_2023_87-104.pdf

39. Стратегія сталого розвитку ДонНАБА на 2020-2025 роки. URL: <https://donnaba.edu.ua/docs/strategy.pdf>

40. Стратегія інтернаціоналізації на 2024-2030 роки. URL: https://donnabaeduua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/website_donnaba_edu_ua/EY3FUR6Uwj5IIIIV5loBe69MBtLPfJOSAB3S-WI-3_oEbtQ?e=V5P5Wc

41. Діджиталізація освітнього процесу в закладах вищої освіти. *Студентська наукова робота*. Професійна освіта. URL: <https://science.uera.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/04/DIGITAL-1.pdf>

42. Офіційний сайт ДонНАБА. Стратегічний план забезпечення діджиталізації ДонНАБА на 2024-2030 роки. URL: https://donnabaeduua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/website_donnaba_edu_ua/EfgY5MsYxuhLkced1DtAqe4BZvGd78PgBZ3ObHb-AwPD_Q?e=IqhaOW

43. Закон України «Про охорону праці». Документ 2694-XII, від 04.04.2025. 4158-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

44. Організація роботи з охорони праці в освітньому закладі. URL: <https://dmk.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Організація-роботи-з-охорони-праці-в-освітньому-закладі.pdf>

45. Маслова О. В. Сучасні вимоги охорони праці у закладах освіти України: електронний навчальний курс. Біла Церква. ДЗВО «УМО». 2022. 80с. URL: <https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Сучсн-ОП.pdf>

46. Інструкція щодо дій персоналу ДонНАБА у разі виникнення надзвичайних ситуацій. URL: <https://donnaba.edu.ua/en/rules>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структурно-логічна схема кваліфікаційної роботи



ДОДАТОК Б

Основні цілі та система антикризового управління [17; 23]

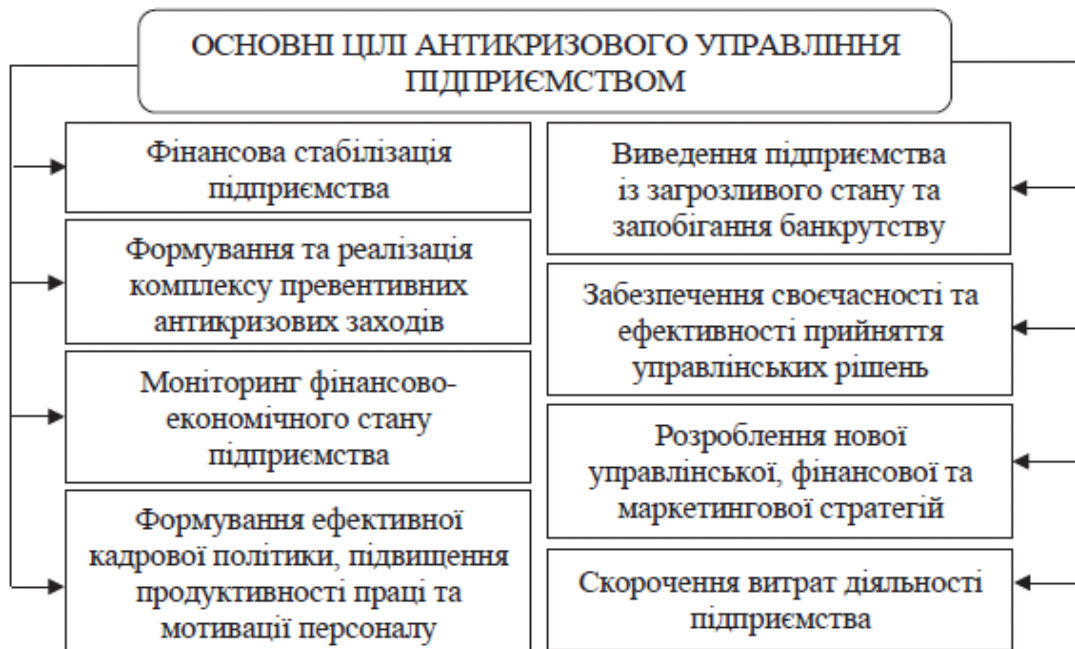


Рисунок Б.1 – Основні цілі антикризового управління [17, с. 40]

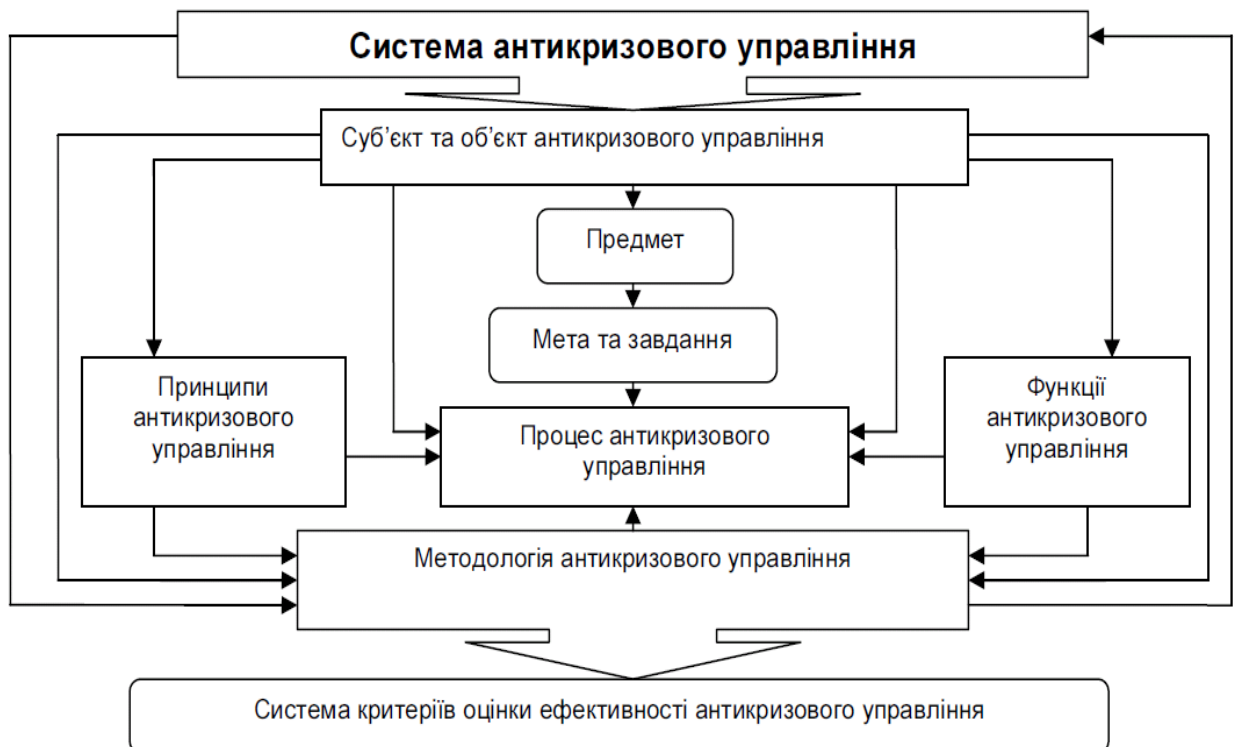


Рисунок Б.2 – Система антикризового управління [23, с. 103]

ДОДАТОК В

Методи прогнозування банкрутства [24, с. 41]

Модель 1	Структура моделі 2	Переваги 3	Недоліки 4
П'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована [14, с. 167]	$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5$, де: K_1 – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів, показує ліквідність балансу; K_2 – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів, характеризує рівень фінансового важеля; K_3 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічна вартість активів, характеризує ефективність операційної діяльності; K_4 – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань, показує структуру капіталу; K_5 – чистий дохід (виторг) від реалізації / середньорічна вартість активів, показує оборотність капіталу	Простота в розрахунках та послідовність проведення аналізу	Український облік відрізняється від західного; фондовий ринок України недостатньо розвинений; використання цієї моделі можливе тільки на великих підприємствах; ця модель не дозволяє врахувати коливання акційних курсів
Модель Г. Спрінгейта [15, с. 127]	$Z_C = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$, де X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – прибуток від реалізації/активи; X_3 – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість; X_4 – виторг від реалізації/активи	Точність розрахунків становить понад 90%	Модель орієнтована на підприємства США і Канади; коефіцієнти розраховуються в доларах; модель спрямована на розрахунок кредитоспроможності підприємства
Дискримінантна модель О. Терещенка [16, с. 100]	$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$, де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X_4 – відношення прибутку до виторгу; X_5 – відношення виробничих запасів до виторгу; X_6 – відношення виторгу до основного капіталу	Вона зручна у використанні; підходить для аналізу українських підприємств; враховує галузеві особливості	Немає розширеної класифікації фінансового стану; потребує додаткового аналізу показників фінансової стійкості
Коефіцієнт У. Бівера [13, с. 269]	$K_B = (\text{ЧП} - \text{НА}) : (\text{ДЗ} + \text{ПЗ})$, де ЧП – чистий прибуток; НА – нарахована амортизація; ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання.	У розрахунках моделі використовується невелика кількість показників, тому розрахунки є досить точними	Розрахунок коефіцієнта проводиться у динаміці, не враховуються галузеві особливості, не враховується ефективність використання капіталу підприємством
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу [17, с. 119]	$Z = 0,53F + 0,13D + 0,18C + 0,16D$, де А – операційний прибуток/ короткострокові зобов'язання; В – оборотні активи / загальна сума зобов'язань; С – короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів; D – виторг від реалізації / загальна вартість активів	Простота розрахунку	Модель застосовується тільки для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах

продовження Додатку В

1	2	3	4
Дискримінантна модель Р. Ліса [18, с. 179].	$Z=0,063A + 0,092B + 0,052C + 0,001D$, де А – оборотні активи/ загальна вартість активів; В – операційний прибуток /загальна вартість активів; С – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; D – власний капітал / позиковий капітал.	Простота в розрахунках	Модель орієнтована на закордонні підприємства, модель створювалася з урахуванням західного розвитку.

ДОДАТОК Г

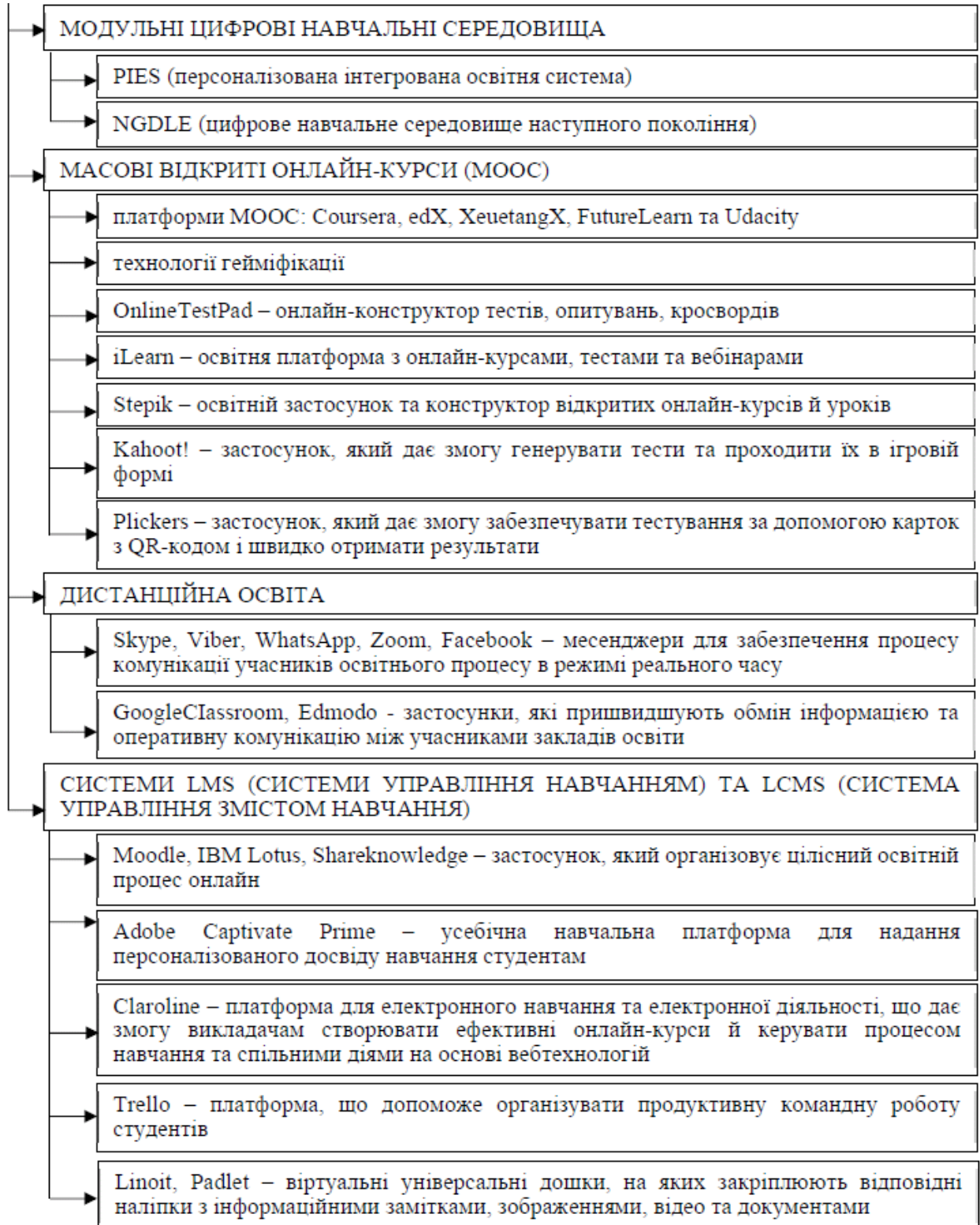
Стратегічні методи антикризового управління

Таблиця Г.1 – Стратегічні методи антикризового управління [16, с. 119]

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

ДОДАТОК Д

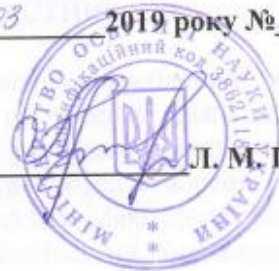
Інноваційні технології в організації освітнього процесу в умовах війни та кризових ситуацій [27, с. 69]



ДОДАТОК Е

Статут ДонНАБА [32]

ЗАТВЕРДЖЕНО:
Наказ Міністерства освіти і науки
України
від 15 03 2019 року № 364



Міністр Л. М. Гриневич

СТАТУТ

Донбаської національної академії будівництва і архітектури

Ідентифікаційний номер 02070795

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

ПОГОДЖЕНО
Загальними Зборами
трудового колективу
Протокол № 01-18
від 09 січня 2018 року

м. Краматорськ – 2018

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

1.1. Цей Статут закладу вищої освіти розроблений відповідно до законодавства України і є документом, який регламентує діяльність Донбаської національної академії будівництва і архітектури (далі – Академія). Донбаська національна академія будівництва і архітектури була створена у 1972 році як Макіївський інженерно-будівельний інститут на базі Макіївської філії Донецького політехнічного інституту. У 1993 році Макіївський інженерно-будівельний інститут перейменовано у Донбаський інженерно-будівельний інститут. Постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 1994 року № 592 «Про вдосконалення мережі вищих навчальних закладів» Донбаський інженерно-будівельний інститут було ліквідовано, а на його базі створено Донбаську державну академію будівництва і архітектури. Статус національного закладу вищої освіти надано Указом Президента України від 21 серпня 2004 року № 962/2004 «Про надання Донбаській національній академії будівництва і архітектури статусу національної».

Повна офіційна назва: українською мовою – «ДОНБАСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ»; російською мовою – «ДОНБАССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ»; англійською мовою – «DONBAS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL ENGINEERING AND ARCHITECTURE».

Скорочена офіційна назва Академії: українською мовою – ДонНАБА, російською мовою – ДонНАСА, англійською мовою – DonNACEA.

1.2. Місце знаходження Донбаської національної академії будівництва і архітектури: вул. Героїв Небесної Сотні, буд.14, м. Краматорськ, Донецька область, 84333; тел. (06264) 6-19-99; E-mail: admin@donnaba.edu.ua

1.3. Метою діяльності Академії є забезпечення умов, необхідних для отримання особою вищої освіти, підготовка фахівців для потреб України.

1.4. Напрямами діяльності Академії є:

підготовка за державними замовленнями і договірними зобов'язаннями фахівців з будівництва, архітектури, міського господарства, машинобудування, економіки та охорони навколишнього середовища, у тому числі підготовка іноземних громадян;

підготовка до вступу у заклади вищої освіти;

підготовка та атестація наукових і науково-педагогічних кадрів;

наукова та науково-технічна діяльність;

спеціалізація, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;

культурно-освітня, методична, видавнича, фінансово-господарська, виробнича, виробничо-комерційна діяльність;

ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування;

видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність;

дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук;

діяльність у сфері архітектури;

діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
 технічні випробування та дослідження;
 дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
 дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
 інша професійна, наукова та технічна діяльність;
 міжнародна діяльність та зовнішньоекономічна діяльність;
 професійна (професійно-технічна) освіта;
 вища освіта;
 діяльність шкіл підготовки водіїв транспортних засобів;
 допоміжна діяльність у сфері освіти, інші види освіти;
 загальна медична практика;
 діяльність професійних громадських організацій;
 інша діяльність, яка не заборонена законодавством України.

1.5. Основними завданнями Академії є:

провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;

провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;

участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;

формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці.

Здійснення міжнародного співробітництва і встановлення зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними закладами освіти, науковими установами, міжнародними організаціями, фондами, фірмами, громадськими організаціями та окремими громадянами з навчальної, науково-дослідної, фінансово-економічної та комерційної діяльності.

1.6. Академія проводить освітню діяльність у сфері вищої освіти на підставі ліцензії Міністерства освіти і науки України і має право на підготовку фахівців з вищою освітою за відповідними освітніми чи науковими програмами на таких рівнях вищої освіти: бакалавр, спеціаліст, магістр.

1.7. Академія є юридичною особою, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і мати обов'язки, бути позивачем, відповідачем та третьою особою у суді.

1.8. Академія здійснює свою діяльність відповідно до законодавства та цього Статуту.

1.9. Структурні підрозділи Академії створюються відповідно до законодавства України та Статуту Академії і функціонують згідно з розробленими і затвердженими положеннями.

1.10. Структурними підрозділами Академії є:

Відокремлені навчальні:

ДРУЖКІВСЬКИЙ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИЙ КОЛЕДЖ
(вул. Ломоносова, буд. 1, м. Дружківка, Донецька область, 84260).

Засновано як технікум у 1970 р. відповідно до наказу Міністра житлово-комунального господарства УРСР від 12.05.1970 р. № 217. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29.05.1997 р. № 526, у зв'язку з ліквідацією Міністерства житлово-комунального господарства технікум підпорядковано Донбаській національній академії будівництва і архітектури і з 1997 року діє як її відокремлений структурний підрозділ. За клопотанням Донецької облдержадміністрації та керівництва Донбаської національної академії будівництва і архітектури, наказом Міністерства освіти і науки України від 06.12.2004 р. № 919 технікум перейменовано у Дружківський житлово-комунальний коледж Донбаської національної академії будівництва і архітектури.

Внутрішні:

факультети: будівельний; архітектурний; механічний; економіко-гуманітарний; міського господарства та охорони навколишнього середовища;

кафедри;

навчальна частина;

науково-дослідна частина;

науково-технічний інформаційний центр (далі – НТІЦ), до складу якого входять бібліотека, відділ науково-технічної інформації, патентно-ліцензійний відділ, відділ маркетингу;

докторантура, аспірантура;

спортивно-оздоровча база та профілакторій для співробітників і студентів;

гуртожитки студмістечка і палац культури;

адміністративно-господарська частина;

інші структурні підрозділи, які створені у порядку, встановленому законодавством України.

1.10.1. Факультет – це структурний підрозділ Академії, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання.

1.10.2. Кафедра – це базовий структурний підрозділ Академії, що провадить освітню, методичну та наукову діяльність за певною спеціальністю

ДОДАТОК Ж

Організаційна структура управління ДонНАБА [33]

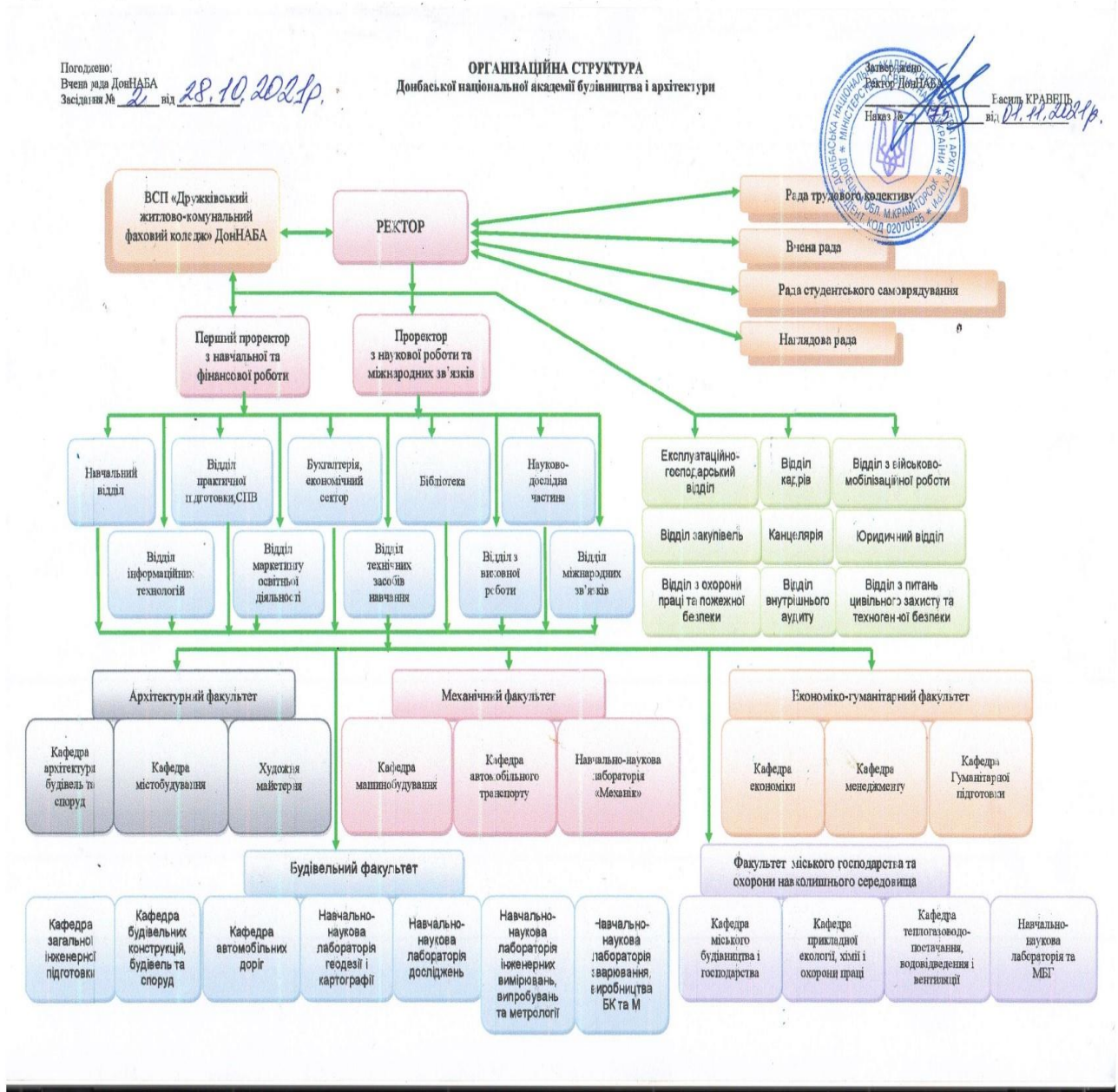


Рисунок Ж.1 – Організаційна структура управління ДонНАБА [33]

ДОДАТОК И

Баланс ДонНАБА за 2022-2024 роки [35]

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Установа	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	за ЄДРПОУ	02070795		
Територія	Краматорськ	за КАТОГПТ	UA14120090010038661		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085		
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

БАЛАНС
на 01 січня 2024 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	96467707	95561992
первісна вартість	1001	196623561	196623561
знос	1002	100155854	101061569
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	11897	11897
первісна вартість	1021	25581	25581
накопичена амортизація	1022	13684	13684
Незавершені капітальні інвестиції	1030	4774715	4774715
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	1374420	1405270
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	1095	102628739	101753874
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	2276672	2284987
за наданими кредитами	1130	440295	440295
за виданими авансами	1135	-	-

продовження Додатку И

за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	11275	11275
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	8006420	8148024
<i>касі</i>	1161	-	-
<i>казначействі</i>	1162	8006420	8148024
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	2454385	2646257
<i>Кошти бюджетів та інших кілієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	13189047	13530838
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	115817786	115284712

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	190787000	190787000
Капітал у дооцінках	1410	6029736	6029736
Фінансовий результат	1420	-87103250	-87635928
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	4774715	4774715
Усього за розділом I	1495	114488201	113955523
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	396	-
за кредитами	1550	440295	440295
за одержаними авансами	1555	82819	82819
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	806075	806075
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	1329585	1329189
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-

продовження Додатку И

IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	115817786	115284712

Керівник (посадова особа)

Василь КРАВЕЦЬ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Ірина ШАПОВАЛОВА



			КОДИ		
			2025	01	01
Установа	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	за ЄДРПОУ	02070795		
Територія	Краматорськ	за КАТОГПТ	UA14120090010038661		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085		
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

БАЛАНС
на 01 січня 2025 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	95561992	100254793
первісна вартість	1001	196623561	202284208
знос	1002	101061569	102029415
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	11897	11897
первісна вартість	1021	25581	25581
накопичена амортизація	1022	13684	13684
Незавершені капітальні інвестиції	1030	4774715	8923960
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	1405270	1449885
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	101753874	110640535
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	2284987	1880171
за наданими кредитами	1130	440295	440295
за виданими авансами	1135	-	-



продовження Додатку И

за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	11275	11275
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	8148024	432020
<i>касі</i>	1161	-	-
<i>казначействі</i>	1162	8148024	432020
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	2646257	238126
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	13530838	3001887
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	115284712	113642422

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	190787000	196447648
Капітал у дооцінках	1410	6029736	6029736
Фінансовий результат	1420	-87635928	-99088111
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	4774715	8923960
Усього за розділом I	1495	113955523	112313233
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	440295	440295
за одержаними авансами	1555	82819	82819
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	806075	806075
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	1329189	1329189
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-



продовження Додатку И

IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	115284712	113642422

Керівник (посадова особа)

Василь КРАВЕЦЬ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Ірина ШАПОВАЛОВА



ДОДАТОК К

Звіт ректора ДонНАБА про виконання цільових показників діяльності [37]

1



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донбаська національна академія будівництва і архітектури

Вул. Героїв Небесної Сотні, 14, м. Краматорськ, Донецька обл., 84333, тел. (06264) 6 - 19 - 99,
<http://donnaba.edu.ua>, E-mail: akademiyadonnaba@gmail.com, код ЄДРПОУ 02070795

ЗВІТ

про виконання контракту ректора

Кравця

Василя Анатолійовича

за 2023 р

Звіт затверджений на загальних зборах трудового колективу 24 січня 2024 року. Протокол № 01-2024.

Івано-Франківськ - 2024

Звіт

ректора Донбаської національної академії будівництва і архітектури
(ДонНАБА)

Кравця Василя Анатолійовича

про виконання цільових показників діяльності навчального закладу.

1. Об'єктивні дані. Ректор Кравець В.А. – доктор технічних наук, професор, 1956 року народження (67 років). Контракт № П-14 від 25 січня 2021 року.

2. Загальні відомості про ДонНАБА.

ДонНАБА – двічі переміщений заклад вищої освіти. У 2014 р. ДонНАБА переміщено з міста Макіївка до міста Краматорськ (Донецька обл.). Була повністю втрачена матеріальна база, стався розкол колективу, втрачена більша частина студентів. Керівництво ДонНАБА в Макіївці перейшло на бік сепаратистів. Встала задача фактичного створення нового закладу на новому місці. Були сформульовані основні стратегічні цілі:

1. Зберегти заклад як автономну одиницю в освітньому просторі України.
2. Розбудувати на новому місці власну матеріальну базу.
3. Налагодити навчальний процес у відповідності до стандартів освіти, інтеграцію ДонНАБА до Європейського освітнього простору. Забезпечити розвиток науки.

Ці цілі були сформульовані в «Стратегії виживання» закладу на 2015-2019 роки, яка, значною мірою, була виконана.

ДонНАБА має в Краматорську власний навчальний корпус, що капітально відремонтований (2016 р) за кошти Чеського Агентства Розвитку, власний гуртожиток, перша черга капітального ремонту, якого завершена в 2021 р за кошти Єврокомісії, майстерня, на місці якої планується науково-

навчальний лабораторний корпус (також за кошти Єврокомісії). Налагоджений навчальний процес, успішно йде акредитація спеціальностей, ДонНАБА бере активну участь в Європейських освітніх проектах.

Враховуючи, що «Стратегія виживання» в основному успішно виконана, була прийнята «Стратегія сталого розвитку» на 2020-2025 роки, де сформульовані наступні задачі:

1. Подальший розвиток матеріальної бази (завершення капремонту гуртожитка, відбудова навчально-наукового лабораторного корпусу, обладнання лабораторій сучасним навчальним і науковим обладнанням, створення власного спортзалу, актового залу).
2. Розгортання наукових досліджень на сучасному рівні.
3. Створення наскрізного ланцюга підготовки будівельних кадрів для Донбасу (об'єднати у єдиний освітній холдинг спеціалізовані будівельні училища, Дружківський житлово-комунальний фаховий коледж та ДонНАБА).
4. Після перемоги України та повернення до Макіївки залишити в Краматорську Північний філіал ДонНАБА.

Успішний розвиток ДонНАБА був перерваний повномасштабною війною. За наказом МОНУ 11 квітня 2022 року ДонНАБА евакуйовано в Івано-Франківськ на базу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ). ДонНАБА стала двічі переміщеним закладом. Знов постали проблеми виживання для академії та людей. Ми вимушено перейшли повністю на онлайн освіту. Студенти та викладачі опинилися в різних частинах України та за кордоном. Керівне ядро ДонНАБА сконцентрувалося в Івано-Франківську.

Зважаючи на надзвичайні обставини, виконання «Стратегії сталого розвитку» пригальмоване, але, по можливості, виконується. Протягом 2022-23

років були вирішені нагальні проблеми щодо забезпечення виживання та функціонування закладу.

1. Збереження життя людей та матеріальних цінностей.

Було здійснено переміщення закладу до Івано-Франківська на базу Національного технічного університету нафти і газу. Переїхало керівне ядро ДонНАБА та вивезене все цінне обладнання.

2. Налагодження навчального процесу в умовах евакуації.

Навчальний процес переведений на дистанційну форму. Активно використовувалися платформи Moodle та Teams. Навчальні плани скориговано з врахуванням ситуації. Були організовані захисти дипломних робіт та проектів, проведені сесії та дві вступні кампанії.

3. Акредитація освітньої програми.

Проведена успішна акредитація магістерської освітньої програми 101 «Екологія». В зв'язку з нестачею коштів акредитація відбулася за спрощеною процедурою (безкоштовно), тому умовно на 1 рік.

4. Ліквідація наслідків бомбардувань Краматорська та Дружківки.

5 квітня 2022 року російська ракета влучила у школу №15 м. Краматорськ, яка розташована на відстані близько 200 м від навчального корпусу ДонНАБА. Школа практично повністю зруйнована. Осколками та камінням був пошкоджений дах та вікна навчального корпусу. Жертв та постраждалих не було. Були вчинені невідкладні заходи щодо ліквідації наслідків – відремонтовано дах і закриті фанерними щитами вікна.

26.10.2022 прямим влученням ракети практично повністю зруйнований навчальний корпус фахового коледжу ДонНАБА в Дружківці. Жертв та постраждалих не було. Корпус не підлягає ремонту. Також були вибиті вікна та пошкоджено кришу навчальних корпусів, що розташовані поряд з

зруйнованим. Пошкоджені дахи відремонтовані, вибиті вікна закриті щитами, завали на місці зруйнованого корпусу розібрані.

07.01.2023 року уламками ракети було пошкоджено гуртожиток ДонНАБА. Були вибиті вікна. Пошкодження ліквідовані. Жертв та постраждалих не було.

3. Проведення вступної кампанії.

Внаслідок масової евакуації населення з Донецької та Луганської областей була значною мірою втрачена електоральна база для вступу. Внаслідок цього сталося різке падіння чисельності вступників.

У табл. наведені показники прийому на денну форму у 2016-2023 рр.

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Число вступників на денну форму	208	151	162	135	127	133	136	103

На 07.01.2024 р. загальна кількість студентів ДонНАБА впала до 363 осіб. Це безпрецедентно низька кількість за всі роки після переміщення з Макіївки.

4. Підвищення кваліфікації працівників.

4.1 Захист дисертацій та присвоєння вчених звань.

В 2023 році захисту дисертацій не було. Відомості про захист дисертацій у період 2015-2023 рр. наведені в таблиці.

Рік	2015-16	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Всього за 2015-2023
Доктор наук	-	-	-	-	2	-	-	-	2
Кандидат наук (доктор філософії)	-	2	2	1	1	2	-	-	8
Всього	-	2	2	1	3	2	-	-	10

За 2023 р. були присвоєні вчені звання доцентів 4 працівникам та один працівник отримав звання професора. Відомості про присвоєння вчених звань наведені в табл.

Рік	2015-2020	2021	2022	2023	Всього за 2015-2023
Професор	0	0	0	1	1
Доцент	0	3	0	4	7
Всього	0	3	0	5	8

4.2 Стажування працівників у іноземних закладах.

В 2023 році 9 викладачів пройшли очне стажування за кордоном.

4.3 Академічна мобільність студентів.

В 2023 р. 2 студента проходили очне стажування у технічному університеті м. Любек (Німеччина).

5. Наукова діяльність, міжнародне наукове співробітництво.

У 2023 році держбюджетні роботи не виконувалися.

Виконано 9 господарських науково-технічних робіт. Фінансові результати за 2015-2023 роки наведено у таблиці.

Види робіт	Обсяг виконання, тис. грн.								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Держбюджетні	410,7	515,7	414,2	200,0	–	–	–	–	–
Господарчі	76,6	410,2	1741,0	887,1	879,5	2110,2	891,3	133,6	322,5
Всього	487,3	915,9	2155,2	1087,1	879,5	2110,2	891,3	133,6	322,5

Як видно з таблиці в 2023 році почався ріст обсягів господарчої діяльності після спаду 2022.

В 2022 р. було призупинено виконання роботи за грантом ЄС ROUTE «Відродження українців через освіту. Програма ЄС для переміщених ЗВГ». Грант на 940 тис. євро, на 3 роки. Виконання на початок 2022 року – близько 50% загальної суми. Грант буде продовжений після закінчення війни. Європейські партнери дали нам офіційні гарантії, що вони готові до співробітництва після війни, навіть у розширеному форматі.

З 01.03.2023 року діє договір по грантовій програмі BOOST - Bringing Opportunities and Organizational Success To Small Local Universities in Ukraine. ERASMUS+. У спільній програмі беруть участь 3 європейських університета, 6 українських університетів та МОНУ. Сума гранту (частка ДонНАБА) – 41,4 тис. євро.

За 2016-2023 роки ДонНАБА залучено в Україну приблизно **1,65 млн. євро** грантової допомоги. Більша частина цих коштів пішла на інфраструктурні проекти (будівельні та ремонтні роботи) та покращення матеріальної бази.

Відомості про винахідницьку діяльність наведені в таблиці

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Подано заявок на корисну модель та винаходи	1	8	5	7	2	2	7	0	0
Получено патентів на корисну модель	0	4	9	5	4	3	4	1	0
Получено патентів на винахід	–	–	–	–	–	–	–	2	0

Як видно, з початком війни винахідницька діяльність впала.

Кількість публікацій в наукометричних базах даних наведена в табл.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Scopus	2	0	3	8	10	6	4	4
Web of Sciens	2	2	2	2	2	0	2	1
Всього	4	2	5	10	12	6	6	5

6. Виконання цільових показників діяльності ДонНАБА.

Згідно контракту між МОНУ та ректором ДонНАБА Кравцем Василем Анатолійовичем № П-14 від 25.01.2021 року встановлені цільові показники діяльності закладу. Але, зважаючи на надзвичайні обставини, ці показники не були реалізовані повною мірою.

7. Основні проблеми та стратегічні цілі закладу на 2024 рік.

Важливішою є проблема збереження кадрів в умовах евакуації та зменшення фінансування. Керівництво ДонНАБА приймає всі міри щоб зберегти кадровий потенціал академії.

Проблемою буде вступна кампанія 2024 року. Вона буде проводитися на фоні депопуляції Донбасу внаслідок бойових дій, масової евакуації, вивезення частини населення до Росії, руйнування цілих міст та селищ. При цьому підготовка будівельних кадрів є пріоритетною задачею для майбутнього відновлення Донбасу.

Незважаючи на всі труднощі, викладачі, співробітники та студенти академії і надалі готові виконувати і виконують завдання щодо забезпечення якості освіти, підвищення кваліфікації, виконання наукових робіт.

Зокрема, на 2024 рік заплановано:

- акредитація 17 освітніх програм;
- захист 1 дисертації доктора філософії;
- виконання господарчих робіт на суму не менше 150 тис. грн. (на цю суму вже є договори);
- публікації у Scopus і Web of Scientist у кількості не менше 7;
- заявки на корисні моделі та винаходи у кількості не менше 3.

Стратегічною ціллю ДонНАБА є забезпечення потреби регіону у кваліфікованих будівельних кадрах в умовах відродження Донбасу. Для цього пропонується організувати систему наскрізної підготовки будівельних кадрів, яка буде об'єднувати у єдиному освітньому холдингу будівельні професійні училища, Дружківський житлово-комунальний фаховий коледж та ДонНАБА.

ВИСНОВКИ

1. Протягом 2023 року ДонНАБА виконала невідкладні заходи для забезпечення функціонування закладу, відновлення навчального процесу і наукової діяльності в умовах евакуації.
2. Збережено викладацький склад, підвищувалася кваліфікація працівників, виконувалися господарчі роботи, ДонНАБА брала участь у Європейських освітніх проєктах. Але з об'єктивних причин відбулося падіння чисельності студентів.
3. ДонНАБА готова виконати завдання по поверненню закладу до Краматорська та на деокуповану територію до Макіївки і розгортанню там освітньої діяльності.

Ректор ДонНАБА



Кравець В.А.

ДОДАТОК Л

Компоненти впровадження діджиталізації у вишах [41]

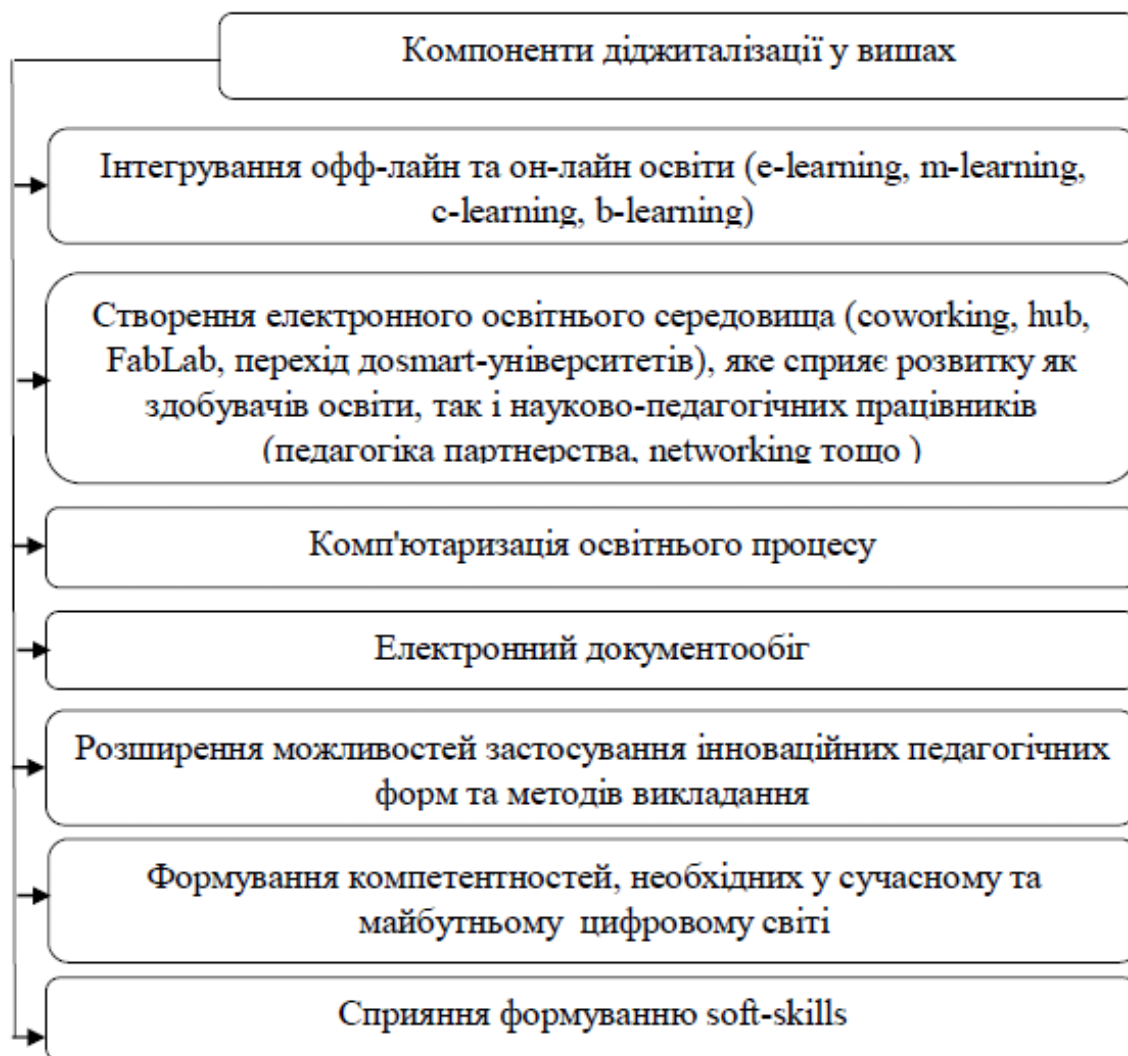


Рисунок Л.1 – Компоненти впровадження діджиталізації у вишах [41]

ДОДАТОК М

Класифікація пожеж залежно від горючих речовин

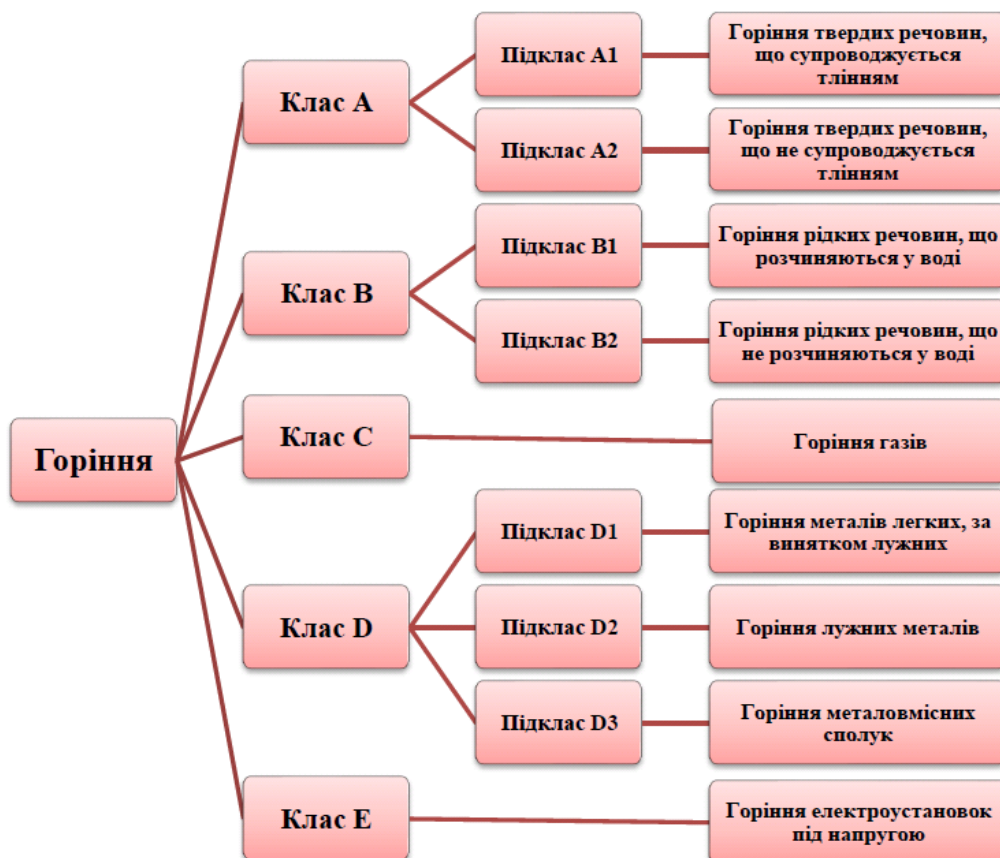


Рисунок М.1 – Класи пожеж залежно від горючих речовин [45, с. 67]