

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОМАНІВ Діана Ігорівна

Управління кризовими ситуаціями на підприємстві /
Management of crisis situations at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41
Д.І. Романів

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Загальна характеристика підприємства R.R. Donnelley Czech S.R.O. ...	15
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	27
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління кризовими ситуаціями є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства.

Кризові ситуації призводять до серйозних порушень у діяльності організації, включаючи фінансові втрати, втрату репутації та клієнтів. Ефективне управління кризами допомагає мінімізувати ці негативні наслідки, збої та забезпечити стабільність і безперервність бізнес-процесів. Кризові ситуації суттєво впливають на імідж організації. Погана реакція на кризу може завдати серйозної шкоди репутації компанії. Вчасне та адекватне реагування на кризу допомагає зберегти довіру клієнтів, партнерів та громадськості.

Кризи призводять до значних фінансових втрат. Вчасно вжиті заходи мінімізують економічні втрати та сприяють швидкому відновленню фінансової стабільності. Кризове управління дозволяє швидко відновити основні бізнес-процеси після виникнення кризи, що зменшує перерви в роботі та фінансові втрати. Організації, які мають ефективні системи управління кризовими ситуаціями, можуть швидше адаптуватися до змін і невизначеностей на ринку, що надає їм конкурентні переваги.

В умовах кризи важливо швидко та ефективно діяти для захисту життя, здоров'я працівників та збереження матеріальних цінностей організації. Неправильне управління кризою може призвести до юридичних проблем, включаючи судові позови та штрафи. Управління кризами допомагає дотримуватися законодавчих вимог і уникати правових наслідків. Кризи можуть створювати сильний стрес серед співробітників. Налагоджене управління кризами допомагає підтримувати моральний дух і продуктивність працівників, знижуючи рівень стресу.

Кризи можуть виявити слабкі місця в організаційній структурі та стратегії. Ефективне управління кризами дозволяє адаптувати стратегію та покращити загальну стійкість організації до майбутніх криз.

Організації, які ефективно управляють кризами, можуть

використовувати їх як можливість для зміцнення своїх позицій на ринку, отримуючи конкурентні переваги над іншими компаніями, які не змогли адекватно відреагувати на кризу.

Таким чином, управління кризовими ситуаціями є важливим елементом забезпечення довгострокової стійкості та успіху організації. Таким чином, управління кризовими ситуаціями є невід'ємною частиною стратегічного управління, яке допомагає організаціям зберігати стабільність, стійкість і конкурентоспроможність в умовах невизначеності та постійних змін.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Управління кризовими ситуаціями на підприємстві досліджували вчені: Благодетелева-Вовк С. Л., Галушко О. І., Гао Дж., Гобела В. В., Грибан С. В., Гринчишин Я. М., Гудзь Т. П., Живко З. Б., Крандал Дж., Крисько Ж. Л., Кумбс Т., Леськів Г. З., Мельник С. І., Проноза П. В., Спілан В., Хаустова В. Є., Херман Ч.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття основних методологічних та організаційних основ управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управління кризовими ситуаціями на підприємстві;
- дати загальну характеристику підприємства R.R. Donnelley Czech S.R.O.;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;
- окреслити антикризові заходи для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Практична значущість - вироблення практич. рекомендацій щодо антикризових заходів для підприємства.

Апробація. Оpubліковано тези [16].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах ринкових відносин функціонування бізнесу як відкритої системи залежить від багатьох факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. Постійні зміни й ускладнення бізнес-середовища збільшили складність управління бізнесом та ризики виникнення кризових ситуацій. Тому незалежно від розміру компанії або галузі, в якій вона працює, жодна не застрахована від можливих криз.

Криза і кризова ситуація - терміни, що часто використовуються в різних контекстах: економічному, політичному, соціальному, екологічному. Вони відображають стан нестабільності, невизначеності та можливого негативного розвитку подій, які потребують невідкладних рішень та дій. Ці поняття є важливими для розуміння як науковцями, так і практиками, адже дозволяють краще орієнтуватися в умовах, що можуть загрожувати стабільності та добробуту суспільства.

Слово «криза» походить з грецької мови і в перекладі означає «різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища, різкий перелом або занепад» [17].

Зауважимо, що спочатку поняття «криза» використовувалося переважно в таких сферах людської діяльності, як медицина та театральне мистецтво. У медицині криза ознаменовувала різку зміну перебігу хвороби, після якої пацієнти одужують чи помирають. У театральному мистецтві криза означає вирішальний момент, кульмінацію драматичної вистави.

У 17-18 століттях термін «криза» почали використовувати для характеристики процесів, що відбуваються в суспільстві, в основному військово-політичні. При цьому використовувалося майже незмінне значення кризи, похідне від медицини. У 19 столітті це поняття було введено в економічну науку. Сформована тоді «класична» економічна концепція кризи

відноситься до небажаної та драматичної фази капіталістичної економічної системи, яка характеризується коливаннями, негативними явищами та перешкодами.

Проведений аналіз наукової літератури дозволив виявити різні трактування дефініції «криза» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «криза»

Визначення кризи	Автор
Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації.	<u>І. Бартон</u>
Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін.	Л. Білих
Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.	І. Бланк
Фаза розбалансованості діяльності суб'єкта господарювання і втрати можливостей управління фінансовими відносинами.	<u>С. Салига</u>
Об'єктивний економічний процес, який можна регулювати, якщо кризовий стан був своєчасно виявлений.	<u>Л. Трісвятський</u>
Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.	<u>А. Чернявський</u>

Примітка. Узагальнено.

Загалом, кризу можна визначити «як природний момент у послідовності функціонування чи розвитку системи» [17].

У сучасній літературі поняття «криза» описує різні проблемні чинники корпоративної діяльності – від простих перешкод у функціонуванні компанії через організаційні проблеми до повного її знищення.

В економічній літературі існують різні погляди на природу корпоративних криз та їх походження, розвиток і наслідки. Ці відмінності можна пояснити фрагментарністю розгляду кризових явищ, а також різними підходами до трактування кризових явищ. На відміну від комплексного, фрагментований підхід передбачає розгляд окремих лише аспектів кризи (причин, динаміки, наслідків). Дослідження різних варіантів визначення дефініції «криза» призвело до його узагальнення на три категорії: кризові

події, кризові процеси та кризові стани (рис. 1.1).

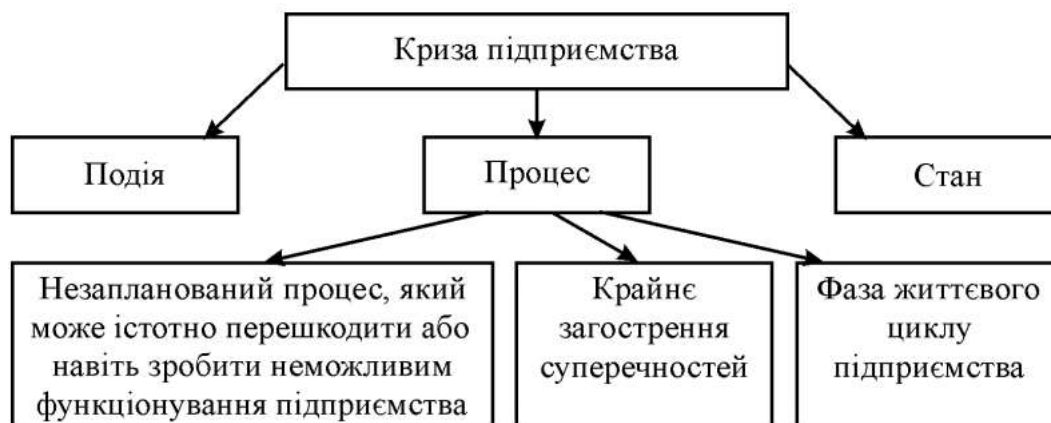


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення кризи підприємства

Примітка. Наведено за [6].

Такі науковці, як Gao J. [25], Spillan W., Parnell J. A., Crandall J. E. [29], Coombs W. T. [23], Hermann Ch. F. [26] розглядали корпоративну кризу як подію. Проте характерні ознаки кризи як події дуже різні за визначенням. Найпоширенішою характеристикою події є її непередбачуваність. Проте використання сучасних методів діагностики дозволяє прогнозувати з досить високою ймовірністю кризові явища в організаціях. Зауважимо, що Gao J., Spillan W., Parnell J. A., Crandall J. E., визначали корпоративні кризи як малоімовірні події. Проте ймовірність кризи залежить від «сили» впливу певних зовнішніх й внутрішніх факторів. Автор Єсакова А. М. розглядає кризу як «будь-яку аномальну подію, будь-яке порушення внутрішнього та зовнішнього середовища компанії» [9]. Однак, якщо на відповідні зовнішні та внутрішні аномальні події можна вчасно відреагувати, їхній вплив на підприємство не завжди може закінчитися кризою. Наслідки кризи проявляються як загроза пріоритетній цінності підприємства та серйозний негативний вплив на ефективність діяльності підприємства. Окрім внутрішніх загроз для діяльності самого бізнесу, кризи також загрожують важливим очікуванням стекхолдерам [3]. Враховуючи серйозність і невідомість наслідків та швидкий розвиток кризових явищ, дуже важливо своєчасно вжити відповідних антикризових заходів.

Інша група вчених трактує кризу як певний стан справ у бізнесі. Так, Благодетелева-Вовк С. Л. під кризою «розуміє особливий стан підприємства, при якому його здатність реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища наближається до вкрай низького рівня» [1]. Kubicz I. визначає кризу як будь-яку «ситуацію, яка викликає негативну реакцію відповідних організацій і загрожує стабільності підприємства та його нормальній діяльності» [27]. Підхід до трактування криз як корпоративних ситуацій заперечує теоретичні погляди авторів, які демонструють послідовність (етапи) розвитку кризового процесу.

Зазначимо, що у науковій літературі найбільш поширеним є підхід до визначення кризи як процесу. Прихильники цього підходу описують кризу як незапланований процес, котрий може серйозно перешкодити або навіть вивести бізнес з ладу. Так, Грибан С. В. вважає початком кризи момент, коли різко загострюються конфлікти «всередині організації або в її взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, штучно ігноруючи період зародження і розвитку конфліктів, коли конфліктів достатньо, щоб завдати шкоди ефективності підприємства» [5]. Не кожна зміна зовнішніх і внутрішніх факторів компанії є сигналом про кризу. Коли продуктивність незначно падає і це легко усувається і не приносить компанії великих збитків, це можна визначити як нормальні зміни в організації та розвитку. Тому для виявлення кризового явища необхідно визначити та виміряти його кількісні параметри, зокрема, інтенсивність (ступінь відхилення системи від нормального стану), тривалість (час перебування системи в кризовому стані) і масштаб (система, охоплена кризою).

Частина вчених зосередила свої дослідження на фінансовій стороні явища кризи, розглядаючи кризу як один із етапів життєвого циклу корпорації. Так, Терещенко О. О. розуміє кризу «як фазу розбалансованої діяльності підприємства» [18]. Гудзь Т. П. вважає, що «кризи – це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, породжений циклічним розвитком, і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових

заходів. Проте знецінення власності – не єдиний наслідок кризи. Найбільш небезпечним наслідком є неплатоспроможність і банкрутство підприємства» [7].

Кризові ситуації можуть виникати на будь-якій стадії організаційної діяльності, чи то в період становлення та розвитку, чи то під час стабілізації та розширення виробництва, і, нарешті, на початку економічного спаду. Тому є підстави для розгляду кризи як етапу життєвого циклу організації, але вона не розкриває всіх її причин. Деякі вчені навіть наголошують на специфічних обставинах корпоративних криз з точки зору циклічної динаміки корпоративного розвитку(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відповідність криз етапам розвитку підприємства

Етапи розвитку підприємства	Види криз	Автори
стадія становлення	криза ліквідності	Мельник В.М., Калінська І.М.
стадія зростання	криза ділової активності	
стадія зрілості	криза фінансової стійкості, криза фінансової стабільності	
стадія занепаду	криза прибутковості	
стадія особистого ентузіазму	криза лідерства	Савіна О.
стадія регулярного менеджменту	криза автономії	
стадія делегування повноважень	криза контролю	
стадія координації ресурсів	криза меж	
стадія корпоративного співробітництва	криза довір'я	

Примітка. Наведено за [6].

Зауважимо, що у працях науковців і вітчизняних, і зарубіжних представлені два основних ставлення до кризових ситуацій - негативне ставлення і позитивне ставлення. Негативне ставлення до кризи, акцентування уваги на руйнівному впливі кризи на корпоративну діяльність, спричиненій кризою. Позитивне ставлення базується на розумінні кризи як об'єктивний процес, котрий пов'язаний із розвитком системи.

На нашу думку, криза – це стан системи, який виникає внаслідок різких змін внутрішніх або зовнішніх умов її функціонування. Це період, коли звичні механізми й методи управління втрачають ефективність, і необхідно

здійснювати кардинальні зміни для відновлення стабільності.

Подолання кризи дає новий поштовх для розвитку компанії і допомагає підняти рівень організаційного менеджменту на принципово новий рівень за короткий проміжок часу, тобто при успішному подоланні кризи підвищується ефективність менеджменту. Але для досягнення очікуваних позитивних результатів компанії повинні бути готові до подолання кризи, а тип і параметри кризи, а також тенденція розвитку кризи повинні бути чіткими.

Зазначимо, що нині різні автори запропонували різні схеми класифікації корпоративних криз. Існують різні точки зору на опис кризи як процесу. На рис. 1.2 представлені класифікаційні ознаки криз.

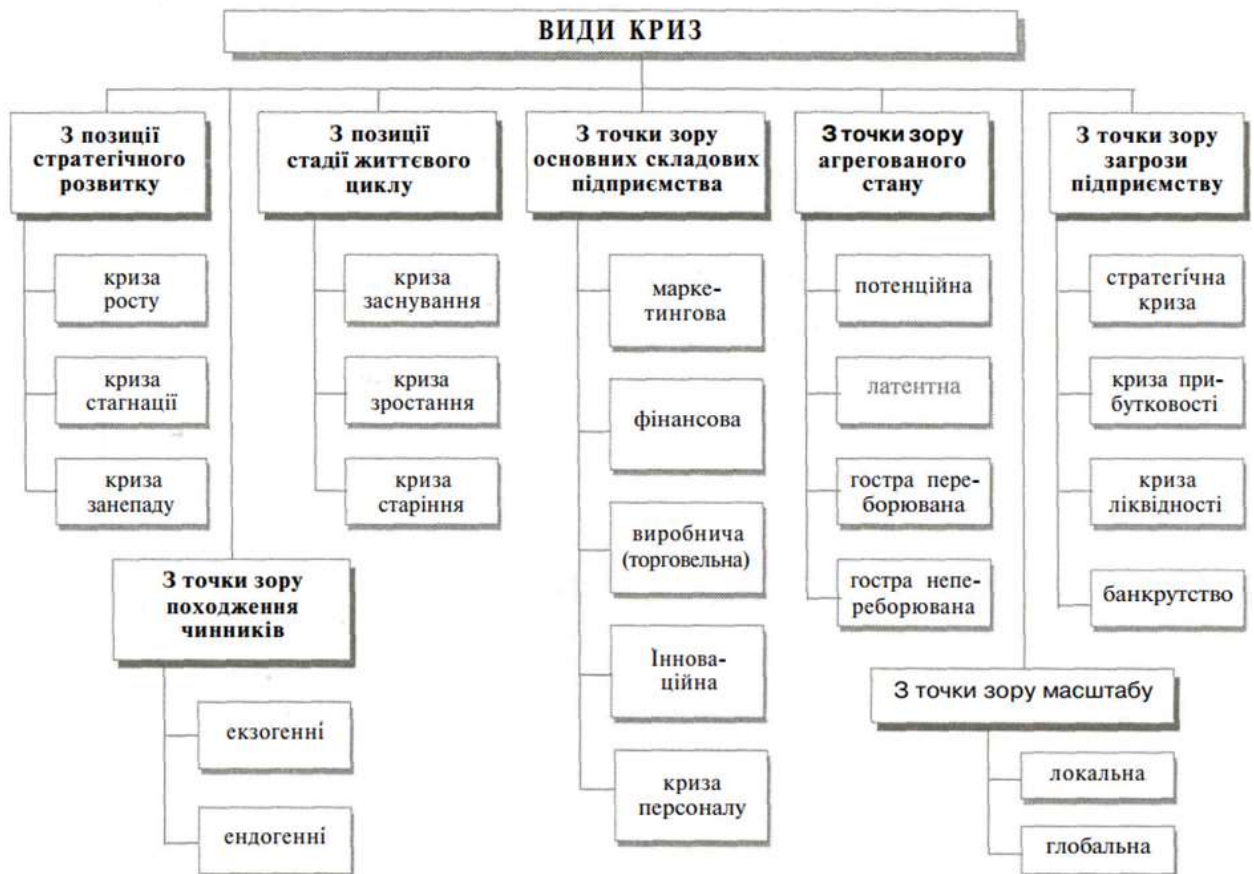


Рис. 1.2. Класифікація криз на підприємстві

Примітка. Наведено за [3].

Кризи характеризуються низкою специфічних ознак (рис. 1.3):

1. Раптовість та непередбачуваність - кризи зазвичай виникають

несподівано, що ускладнює процес підготовки до них.

2. Інтенсивність - криза супроводжується високим рівнем напруження та швидким розвитком подій.

3. Невизначеність - у період кризи важко передбачити її подальший розвиток та наслідки.

4. Вплив на систему - криза впливає на всі складові системи, викликаючи зміни, які можуть бути як негативними, так і позитивними.

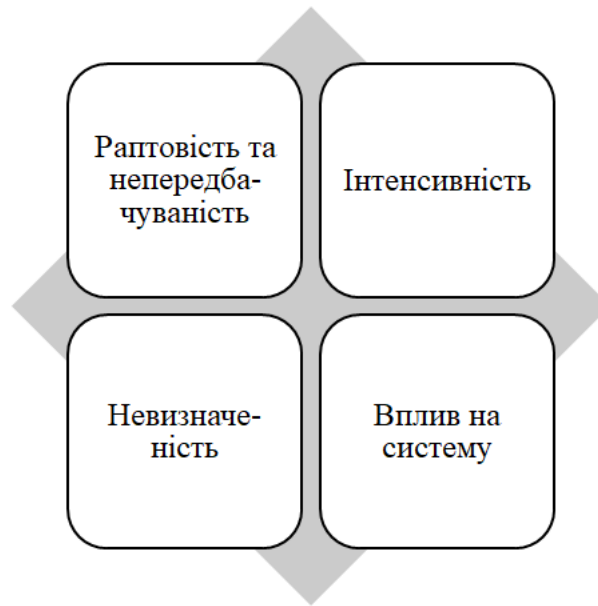


Рис. 1.3. Специфічні ознаки криз

Примітка. Побудовано автором.

Криза і кризова ситуація тісно пов'язані між собою. Вони є невід'ємними частинами розвитку будь-якої системи і відображають моменти нестабільності та викликів, що потребують швидких та ефективних рішень. Зазначимо, що кризова ситуація - це конкретний епізод або набір умов, що вказують на наближення чи наявність кризи. Кризова ситуація може бути попередником кризи або її складовою частиною. Вона сигналізує про можливі негативні наслідки й необхідність втручання через вжиття заходів для запобігання або мінімізації наслідків кризи. Кризові ситуації можуть бути як короткостроковими, так і тривалими, залежно від характеру й інтенсивності подій. Розуміння кризових ситуацій дозволяє організаціям та суспільству в цілому краще готуватися до можливих криз та розробляти

ефективні стратегії їх подолання.

Ознаки кризової ситуації включають:

- погіршення показників, зокрема, економічні показники, соціальні індикатори або екологічні параметри;
- зростання невдоволення, що передбачає збільшення протестів, страйків, заворушень у соціальних та політичних контекстах;
- загроза безпеці, наприклад, зростання рівня злочинності, терористичних загроз або військових конфліктів.

Отже, вміння розпізнавати кризові ситуації та адекватно на них реагувати є ключовим для забезпечення стійкості та розвитку суспільства.

Криза і кризова ситуація є складними і багатограними явищами, що вимагають всебічного підходу до управління. Управління кризовими ситуаціями є комплексним процесом, який вимагає ретельної підготовки, координації та аналізу (рис. 1.4). Підприємства, які здатні ефективно управляти кризами, мають більші шанси на успішне подолання труднощів і подальший розвиток.



Рис. 1.4. Управління кризовими ситуаціями

Примітка. Побудовано автором.

Попередження є першим і найважливішим етапом управління

кризовими ситуаціями. Воно включає аналіз ризиків та вразливих місць підприємства. Для цього необхідно проводити регулярні аудити, оцінювати потенційні загрози та розробляти стратегії мінімізації ризиків. Використання сучасних технологій, таких як аналітика великих даних та штучний інтелект, може допомогти передбачити ймовірні кризові ситуації та розробити плани їхнього попередження.

Підготовка до кризових ситуацій передбачає розробку детальних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Вона включає визначення ролей і відповідальностей всіх співробітників, створення кризових команд, а також проведення навчань і тренувань. Важливим аспектом підготовки є забезпечення наявності необхідних ресурсів, таких як фінанси, обладнання та зв'язок, для швидкого реагування на кризу.

Реагування на кризові ситуації повинно бути швидким і ефективним. Важливо мати чітко визначений план дій, який включає координацію між різними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами. Комунікація є ключовим аспектом на цьому етапі. Необхідно забезпечити своєчасне і точне інформування всіх зацікавлених сторін про поточну ситуацію та вжиті заходи. Прозорість і чесність у комунікації допомагають зменшити паніку та підвищити довіру до керівництва підприємства.

Відновлення після кризових ситуацій передбачає оцінку збитків, розробку і реалізацію плану відновлення діяльності підприємства. Це включає аналіз причин кризи, розробку заходів для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому, а також підтримку мотивації і залученості співробітників. Важливо також провести аналіз ефективності кризового управління для виявлення сильних і слабких сторін.

Фахівці виокремлюють наступні принципи управління кризовими ситуаціями:

1. Проактивність. Ефективне управління кризовими ситуаціями передбачає проактивний підхід, тобто передбачення можливих загроз та розробку планів дій завчасно. Це дозволяє підготуватися до кризи та швидко

реагувати на неї.

2. Комунікація. Важливо забезпечити чітку та своєчасну комунікацію як всередині підприємства, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Це дозволяє уникнути паніки та забезпечити координацію дій.

3. Гнучкість. Кризові ситуації часто є непередбачуваними, тому важливо бути готовими до адаптації планів дій відповідно до змінних обставин. Гнучкість допомагає швидко знаходити альтернативні рішення та мінімізувати негативні наслідки.

4. Відповідальність. Кожен член команди повинен чітко розуміти свої обов'язки та відповідальність у кризовій ситуації. Це дозволяє уникнути хаосу та забезпечити ефективну взаємодію.

Отже, криза і кризова ситуація є важливими поняттями, які необхідно розуміти та вміти ефективно управляти ними для забезпечення стабільності та розвитку організацій і суспільства. Розробка стратегій і планів дій для реагування на кризи, підготовка персоналу та постійний моніторинг ситуації дозволяють зменшити негативні наслідки та забезпечити успішне функціонування системи у довгостроковій перспективі.

Управління кризовими ситуаціями є ключовим елементом успішної діяльності підприємства. Проактивний підхід, ефективна комунікація, гнучкість та відповідальність дозволяють мінімізувати негативні наслідки криз та швидко відновити нормальну роботу. Кожне підприємство повинно мати чітко розроблені плани дій на випадок кризи та регулярно проводити навчання персоналу для підготовки до можливих загроз. Це забезпечить стабільність та стійкість організації у будь-яких умовах.

РОЗДІЛ 2

АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства R.R. Donnelley Czech S.R.O.

R.R. Donnelley Czech S.R.O. (RRD Czech) є підприємством, розташованим у Чехії. Його головний офіс знаходиться в Брно - серце Центральної Європи,

Адреса: Південно моравський край, м. Брно, Чехія, бул. Тужанка 1328/102, 67200 [10].

Підприємство зареєстровано 02 лютого 2007 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю [10]. Його статутний капітал становить 30000000 чеських крон.

R.R. Donnelley Czech S.R.O. є частиною американської інтегрованої комунікаційної компанії RR Donnelley & Sons Company (RRD), що спеціалізується на послугах друку, документообігу та маркетингу. Ця компанія має довгу історію, її коріння сягає 1864 року, коли Річард Робертс Донеллі заснував свою першу друкарню в Чикаго. Спочатку компанія зосередилася на наданні поліграфічних послуг місцевому бізнесу, поступово розширюючи свою діяльність. Те, що розпочалося як місцева друкарня в Чикаго, згодом поширилося на 27 країн. Нині штаб-квартира компанії RRD знаходиться в м. Чикаго (штат Іллінойс, США). Зауважимо, що «у 2007 році RRD був найбільшим у світі комерційним друкарем. У 2021 році його назвали найбільшим у Північній Америці» [15].

Сьогодні RRD зміцнила свою репутацію як провідний постачальник рішення для маркетингу, упаковки, друку та ланцюга постачання з місією перетворювати точки дотику клієнтів у важливі моменти впливу для своїх клієнтів.

RRD втілює концепції в життя завдяки своєму досвіду, виконанню та

масштабу - усе це розроблено для підвищення якості та залучення клієнтів на всьому його шляху. «Протягом понад півтора століття компанія RRD ніколи не припиняла розвивати свої можливості, знання та цілеспрямованість для вирішення майбутніх бізнес-завдань» [15].

У Чехії R.R. Donnelley працює під назвою R.R. Donnelley Czech S.R.O. Компанія надає широкий спектр послуг (рис. 2.1), зокрема:

- цифровий маркетинг;
- «креативні послуги;
- розширена аналітика;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- пряма поштова розсилка;
- комерційний друк;
- упаковка та етикетки;
- комплектація та виконання;
- маркетингові комунікації» [15].

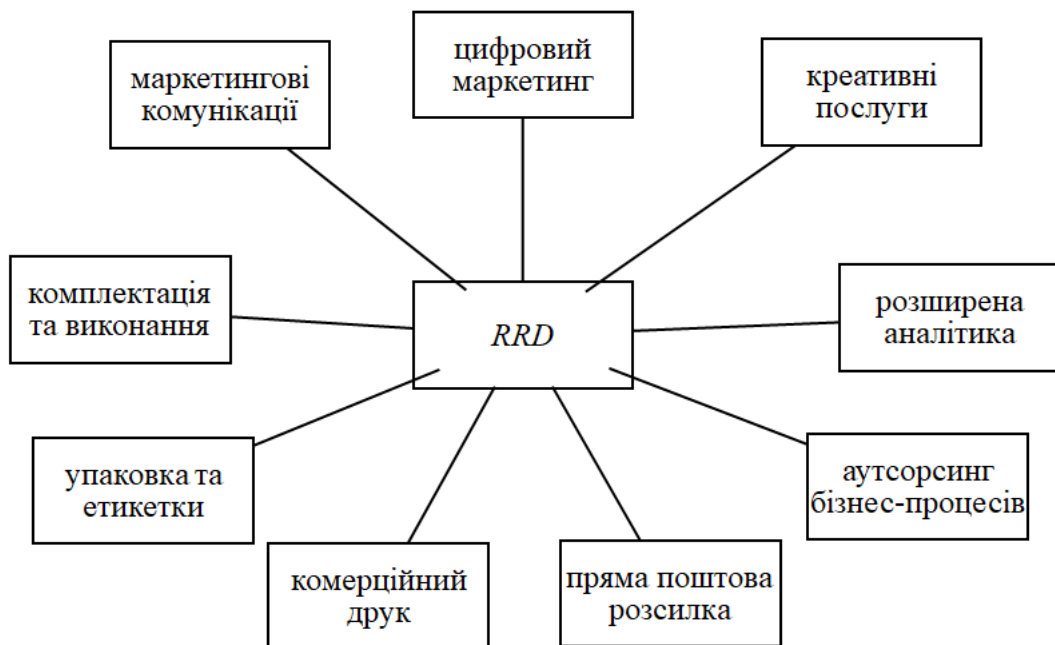


Рис. 2.1. Спектр послуг компанії

Примітка. Побудовано автором.

Як бачимо, RRD Czech пропонує комплексний набір послуг для задоволення потреб своїх клієнтів. Так, компанія спеціалізується на виробництві високоякісної друкованої продукції, включаючи книги, журнали, каталоги та упаковку, тобто надає послуги друку від традиційного офсетного друку до цифрового друку.

Крім того, RRD допомагає компаніям створювати ефективні маркетингові кампанії за допомогою персоналізованих комунікаційних стратегій, послуг прямого поштового розсилання та аналізу даних.

Приділяючи особливу увагу ефективності та економічності, RR Donnelley надає рішення у галузі логістики та ланцюжка поставок, що дозволяють оптимізувати процеси дистрибуції та підвищити задоволеність клієнтів.

Зазначимо, що R.R. Donnelley Czech S.R.O. є лідером у сфері управління ланцюгами поставок і послуг, пов'язаних зі складанням продукції, починаючи з постачання матеріалу, через конфігурацію та тестування, до розподілу в торговій мережі. Компанія є постачальником логістичних рішень під ключ. Вона працює для багатьох великих виробників електроніки, комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення та периферійних пристроїв. Серед важливих клієнтів є виробники медичного обладнання, фармацевтики, виробники мережевих систем і компонентів.

RR Donnelley є традиційним постачальником логістичних рішень, яка допомагаємо клієнтам зробити ефективніше управління ланцюгом поставок. Статистика свідчить, що філія в Брно є лідером у сфері постачання та послуг.

R.R. Donnelley відома своєю високою якістю продукції, інноваціями та відмінним обслуговуванням клієнтів.

RRD Brno доповнює ширшу європейську пропозицію RRD щодо екологічно стійкого друку, цифрового друку та пакувальних рішень.

RRD Brno є лідером у сфері управління ланцюгами поставок і послуг, пов'язаних зі складанням продукції, починаючи з постачання матеріалу, через налаштування та тестування, до розповсюдження в торгову мережу.

RRD Brno є постачальником логістичних рішень під ключ. З 2007 року R.R. Donnelley Czech S.R.O. у Брно конфігурує, збирає та пакує продукцію відповідно до вимог клієнтів, серед яких є великі світові компанії. Компанія обробляє продукцію зі сфери інформаційних та комунікаційних технологій, споживчої електроніки та медичного обладнання, створюючи гарантію швидкої та надійної доставки продукції від клієнта компанії до його клієнта.

Як відомо, організаційна структура є важливим показником організованості підприємства як системи.

Організаційна структура компанії R.R. Donnelley представлена на рис. 2.2.

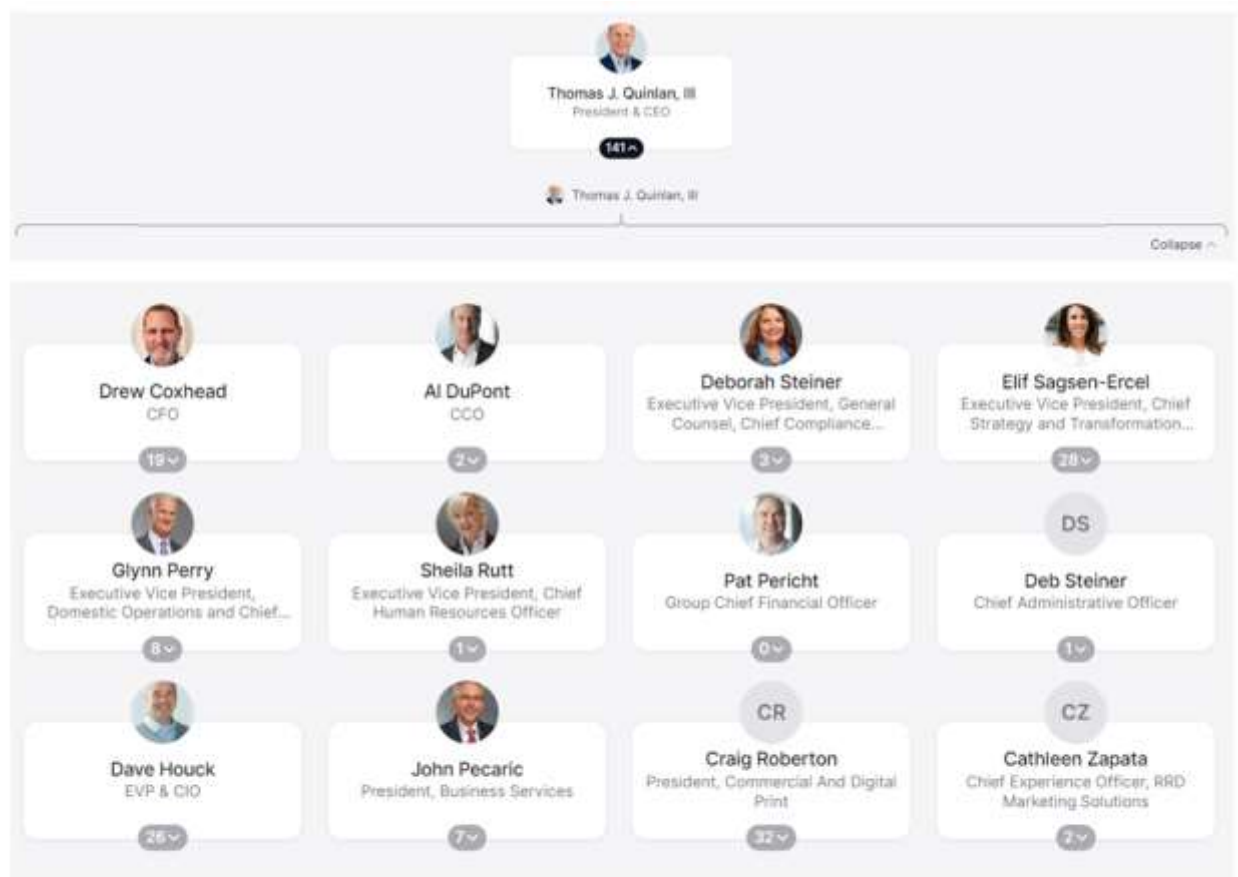


Рис. 2.2. Оргструктура компанії

Примітка. Наведено за [15].

Організаційна структура включає такі основні складові:

1. Верхній рівень керівництва. На верхньому рівні знаходиться вищий керівний персонал, такий як президент, який відповідає за загальне керівництво компанією.

2. Відділи. Компанія має різні відділи або департаменти, такі як відділ продажів, маркетингу, виробництва, фінансів, кадрів та інші, кожен з яких спеціалізується на певних аспектах діяльності компанії.

3. Керівництво відділами. Кожен відділ має свого керівника або директора, який відповідає за керівництво цим відділом та досягнення його цілей.

4. Робочі групи або команди. Для виконання конкретних завдань або проектів компанія формує робочі групи або команди, які складаються з співробітників різних відділів.

Зазначимо, що організаційна структура компанії має ієрархічну форму, де кожен рівень відповідальності звітує перед рівнем вище в ієрархії.

При «лінійно-функціональній структурі управління керівний процес поділяється на функціональні підрозділи (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри), а кожен підрозділ має свого керівника, який відповідає за виконання» [20] функціональних завдань.

У такій структурі керівний процес лінійний, що означає, що інформація і рішення передаються від верхнього рівня до нижніх рівнів за допомогою ланцюга керівництва. Так, керівник виробничого відділу повідомляє про свої рішення керівнику вищого рівня, такому як директор з виробництва чи генеральний директор.

Основні переваги лінійно-функціональної структури включають чітку розподілену владу та відповідальність, спрощення процесу прийняття рішень та забезпечення ефективності виконання функцій. Однак така структура може призводити до відокремленості функціональних підрозділів та важкості управління проектами або завданнями, які потребують співпраці між декількома функціональними областями.

Отже, RRD є провідним світовим постачальником рішень для маркетингу, упаковки, друку та ланцюгів поставок, які сприяють залученню клієнтів на всьому шляху. Компанія пропонує найбільш надійний у галузі портфель креативного виконання та консультування щодо бізнес-процесів у

всьому світі з послугами, спрямованими на зниження впливу на навколишнє середовище.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

R.R. Donnelley, як міжнародна компанія, налічує 18 тис. клієнтів, у тому числі 92% зі списку Fortune 100, і 28000 співробітників у 26 країнах.

Щодо R.R. Donnelley Czech S.R.O. у Брно, то загальна чисельність працівників становить:

2017 рік: 100-199 чол.;

2023 рік: 250-499 чол.

Це свідчить про розширення масштабу діяльності компанії у Чехії.

У табл. 2.1 наведено огляд фінансових показників RRD.

Таблиця 2.1

Фінансові показники RRD

Показники	Роки		Зміна (Change), %
	2022	2021	
Чистий обсяг продажів (Net sales)	\$ 5,37 billion	\$ 4,96 billion	8,1%
Дохід від операцій (Income from operations)	\$ 369,8 million	\$ 169,9 million	117,7%
Чистий прибуток (збиток) від діяльності (Net income from continuing operations)	\$ 161,4 million	\$ 8,6 million	1776,7%
Скоригований дохід від операцій - не-GAAP (Adjusted income from operations - non-GAAP)	\$ 368,1 million	\$ 262,7 million	40,1%
Скоригована ЕВІТДА - не GAAP (Adjusted EBITDA - non-GAAP)	\$ 505,9 million	\$ 413,6 million	22,3%
Скоригований чистий прибуток - не-GAAP (Adjusted net income - non-GAAP)	\$ 176,8 million	\$ 101,3 million	74,5%

Примітка. Наведено за [24].

Як бачимо, чистий обсяг продажів згідно з GAAP, включаючи вплив курсу іноземної валюти, збільшився на 403 мільйони доларів США або на 8,1%. Зростання чистих продажів за нормами Non-GAAP без урахування впливу іноземної валюти склало 9,6%. Чистий прибуток від безперервної діяльності за GAAP зріс на 153 мільйони доларів порівняно з періодом

попереднього року. Показник EBITDA, скоригований не згідно з GAAP, склав 506 мільйонів доларів США, збільшившись на 22% порівняно з 2021 роком; відповідна маржа зросла на 110 базисних пунктів до 9,4%. Чистий прибуток, скоригований не згідно з GAAP, у розмірі 177 мільйонів доларів збільшився на 76 мільйонів доларів порівняно з періодом попереднього року. Коефіцієнт валового левериджу 3,0x і коефіцієнт чистого левериджу 2,4x. Обидва показники покращилися в 0,5 раза порівняно з 31 грудня 2021 року завдяки більшій скоригованій EBITDA порівняно з попереднім роком.

Грошові кошти, використані в операційній діяльності протягом 2022 року, становили 16,9 мільйона доларів США порівняно з готівкою, отриманою від операційної діяльності, у розмірі 92,1 мільйона доларів США в попередньому році. Збільшення використання готівки в основному зумовлене інвестиціями в оборотний капітал через збільшення обсягу, включаючи ініціативи щодо накопичення запасів, щоб краще забезпечити доступність для клієнтів, інфляцію та вищі виплати, пов'язані зі злиттям. Капітальні витрати за 2022 рік становили 74,7 мільйона доларів США проти 73,3 мільйона доларів США в попередньому році. Станом на 31 грудня 2022 року готівка в касі становила 299,9 мільйона доларів, що на 19,7 мільйона доларів більше, ніж 31 грудня 2021 року. Загальна непогашена заборгованість на кінець кварталу становила 1,52 мільярда доларів США, що на 56,5 мільйона доларів більше, ніж на кінець попереднього року. Станом на 31 грудня 2022 року доступність кредитної лінії становила 257,6 млн. доларів. Загальна ліквідність, включаючи готівку в касі, становила 557,5 млн. доларів США.

Що ж стосується роботи R.R. Donnelley Czech S.R.O. у Брно, то згідно з останніми фінансовими даними (табл. 2.2), компанія повідомила про падіння чистого доходу від продажів на 89,36% у 2022 році. При цьому загальні активи зросли на 12,18% за той самий період.

Таблиця 2.2

Фінансові показники R.R. Donnelley Czech S.R.O.

Показники	Річний відсоток зростання за останні два роки в місцевій валюті, чеських кронах
Чистий дохід від реалізації	-89,36 % ▼
Загальний операційний дохід	-89,56 % ▼
Сукупні активи	12,18 % ▲
Сукупний капітал	-2,27 % ▼
Швидкий коефіцієнт	-1,82 % ▼
Коефіцієнт готівки	-0,18 % ▼

Примітка. Наведено за [10].

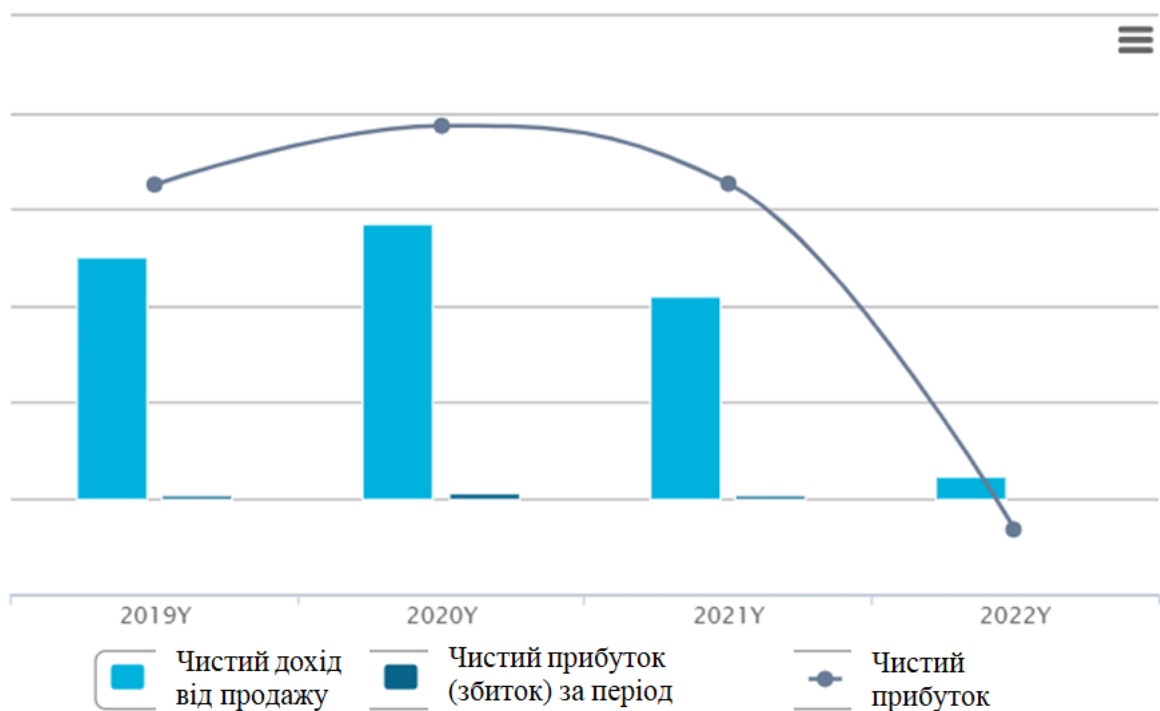


Рис. 2.3. Продуктивність компанії R.R. Donnelley Czech S.R.O.

Примітка. Наведено за [10].

Зазначимо, що R.R. Donnelley оголосила про нові сегменти фінансової звітності відповідно до останніх змін у своїй глобальній операційній структурі. Починаючи з першого кварталу 2018 року, RRD звітується про свої результати за двома новими сегментами: «Маркетингові рішення (Marketing Solutions)» - провідний постачальник багатоканальних маркетингових програм активації, і «Бізнес-послуги (Business Services)» - провідний глобальний постачальник послуг бізнес-комунікацій (табл. 2.3).

Ця сегментна структура організовує глобальні пропозиції продуктів і послуг RRD відповідно до їхніх спільних стратегічних цілей, щоб якнайкраще задовольнити потреби клієнтів, що швидко змінюються, і дозволяє різним зацікавленим сторонам легше оцінювати прогрес компанії порівняно з її довгостроковою стратегією зростання. Ці два сегменти розроблено, щоб допомогти компаніям оптимізувати взаємодію зі своїми клієнтами на всьому шляху клієнта – від маркетингових програм, які спочатку залучають клієнтів і перетворюють їх на бренд, до критичних бізнес-комунікацій, які обслуговують цих клієнтів і розширюють бренд з часом. Поєднання маркетингових рішень і бізнес-послуг допоможе клієнтам RRD створити узгоджену взаємодію в усіх точках взаємодії – онлайн, офлайн і в магазині – з меншою складністю та підвищеною ефективністю.

Раніше компанія повідомляла про свої сегменти як «Змінний друк (Variable Print)», «Стратегічні служби (Strategic Services)» і «Міжнародні (International)», які об'єднували пропозиції продуктів і послуг, що мали спільні внутрішні операційні особливості. Нова ж структура об'єднує можливості у двох ключових сегментах, щоб напряду узгодити бізнес із мінливими потребами та стратегічними цілями клієнтів. Така структура додатково використовує обширне бізнес-портфоліо, щоб допомогти клієнтам ефективніше керувати складнощами персоналізованого маркетингу та підтримувати значущі зв'язки зі своїми клієнтами в рамках повного зв'язку. Крім того, така реорганізація прискорює зростання та покращує прибутковість, зосередивши кожен бізнес на найпривабливіших можливостях на великих адресних ринках.

Маркетингові рішення. RRD Marketing Solutions використовує інтегроване портфоліо аналітики даних, креативних послуг і багатоканального виконання для надання комплексних наскрізних рішень, які підвищують рентабельність маркетингових інвестицій. Основні можливості RRD включають:

- управління даними – інтеграція даних для створення основи

- персонального маркетингу;
- розширена аналітика – виявлення суттєвої інформації для забезпечення відповідного маркетингу;
 - творчі послуги – спрощення мистецтва привернути увагу клієнтів;
 - онлайн-канали – використання *martech* для реалізації успішних цифрових маркетингових ініціатив;
 - офлайн-відповідь – максимальне використання потужності друку для привернення уваги клієнтів;
 - послуги на місці – покращення клієнтського середовища для навчання, залучення та перетворення.

У 2017 році чистий обсяг продажів маркетингових рішень склав 1,2 мільярда доларів США. Цей сегмент охоплює бізнес компанії з прямої поштової розсилки, маркетингу в магазинах, цифрового друку та цифрових рішень.

Бізнес-послуги. RRD Business Services надає індивідуальні рішення в масштабі, щоб допомогти клієнтам інформувати, обслуговувати та здійснювати транзакції зі своїми клієнтами з меншою складністю та підвищеною ефективністю. Основні можливості RRD включають:

- послуги комерційного друку – повний спектр можливостей друку, монтажу та реалізації;
- індивідуальне спілкування з клієнтами – персоналізовані повідомлення, що відповідають нормативним вимогам;
- комунікації продукту та бренду – комплексні рішення для упаковки та маркування;
- послуги бізнес-процесів – ланцюг поставок, глобальний аутсорсинг і логістика.

У 2017 році чистий обсяг продажів бізнес-послуг становив 5,8 мільярда доларів США. Цей сегмент включає комерційний друк, упаковку, етикетки, друк виписок, форми, логістику, управління ланцюгом поставок і аутсорсинг бізнес-процесів.

Темпи інновацій прискорюються, і перед клієнтами все частіше виникає проблема орієнтуватися у швидко мінливому середовищі комунікацій із власними клієнтами. Завдяки маркетинговим рішенням і платформам бізнес-послуг компанія RRD надає цілеспрямовані рішення в масштабі, щоб покращити залучення клієнтів і підвищити продуктивність бізнесу.

За минулі роки компанія RR Donnelley досягла значного зростання за рахунок стратегічних придбань та диверсифікації своїх пропозицій послуг. На початку 20 століття вона стала видатним гравцем у поліграфічній галузі, що обслуговує широке коло клієнтів у різних секторах.

За свою історію компанія RR Donnelley досягла безлічі успіхів, включаючи впровадження інноваційних технологій друку та встановлення глобальної присутності. Прихильність до якості та інновацій принесла компанії визнання як надійного партнера для бізнесу по всьому світу.

Так, RR Donnelley впровадила цифрові технології, щоб залишатися на крок попереду всіх у світі, який стає все більш цифровим. Використовуючи автоматизацію, аналіз даних та хмарні обчислення, компанія оптимізувала свої бізнес-операції та покращила якість обслуговування.

RR Donnelley прагне екологічної стійкості та реалізувала різні ініціативи, спрямовані на скорочення викидів вуглекислого газу, збереження природних ресурсів та сприяння вторинній переробці відходів, такі як енергоефективні методи, програми скорочення відходів та відповідальний пошук матеріалів, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

За допомогою благодійної діяльності та програм по роботі з населенням RR Donnelley активно сприяє благополуччю спільнот, в яких вона здійснює свою діяльність, підтримуючи ініціативи в галузі освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення.

Офіси та об'єкти компанії RR Donnelley розташовані на кількох континентах і мають глобальну присутність. Велика мережа дозволяє обслуговувати клієнтів на різних ринках та в різних регіонах, забезпечуючи

безперебійний зв'язок та співпрацю.

Конкурентна перевага RR Donnelley полягає в її здатності пропонувати комплексні рішення, що поєднують досвід друку з передовими технологіями і персоналізованим обслуговуванням. Розуміючи унікальні потреби кожного клієнта, RR Donnelley пропонує індивідуальні рішення, що забезпечують результати. Тому, RR Donnelley відрізняється від конкурентів комплексним набором інтегрованих послуг, передовими технологіями та персоналізованим підходом до взаємодії з клієнтами.

Отже, компанія RR Donnelley є взірцем інновацій та передового досвіду в поліграфічній та маркетинговій індустрії. Завдяки багатій історії, глобальній присутності та прихильності до технологічного прогресу та сталого розвитку компанія RR Donnelley має всі можливості для процвітання в постійно мінливому бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Як було доведено в розділі 1, кризи мікрорівня можна розглядати як:

- втрата платоспроможності та конкурентоспроможності, відхилення фактичних даних від планів, зокрема, обсягів виробництва та продажів, грошових доходів, витрат, прибутку та рентабельності;
- загострюються конфлікти всередині підприємства, що загрожує його здатності виживати в навколишньому середовищі;
- можливість впливу керівництва на корпоративну діяльність обмежена, а наслідки важко передбачити, що ставить під загрозу подальший розвиток компанії;
- надзвичайні ситуації, що призводять до серйозних порушень діяльності підприємства.

Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві представлено на рис. 3.1.

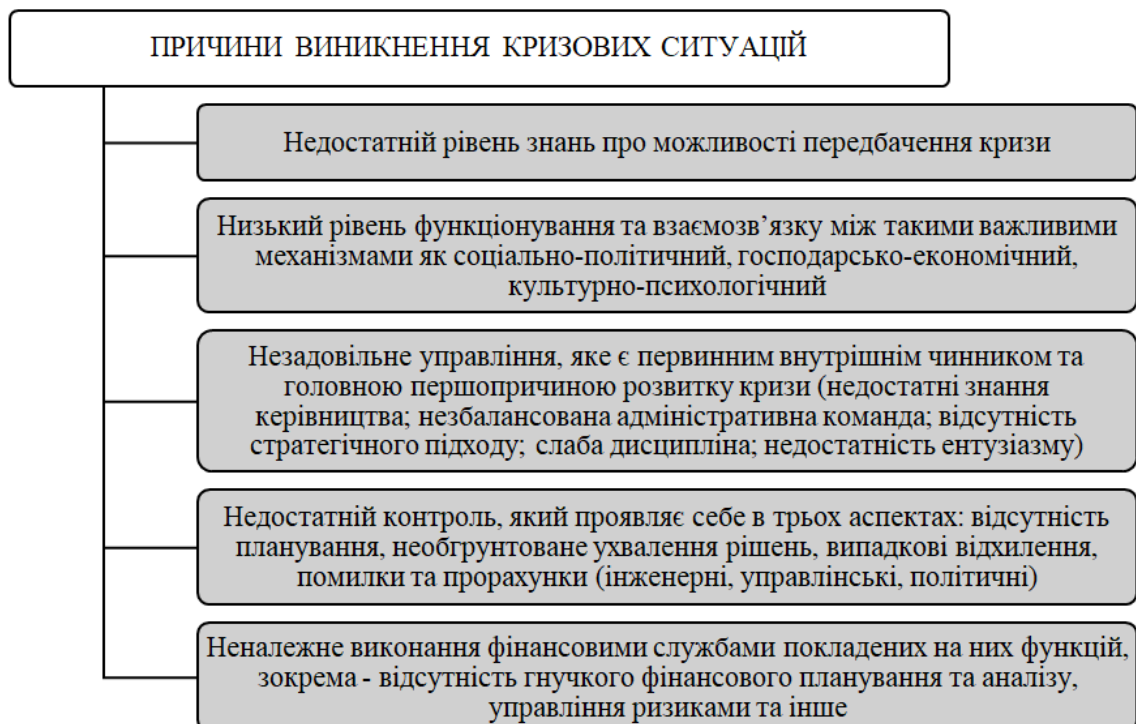


Рис. 3.1. Причини виникнення кризових ситуацій

Примітка. Наведено за [19].

Розробка антикризових заходів для підприємства R.R. Donnelley Czech S.R.O. включає кілька ключових етапів та підходів (рис. 3.2).

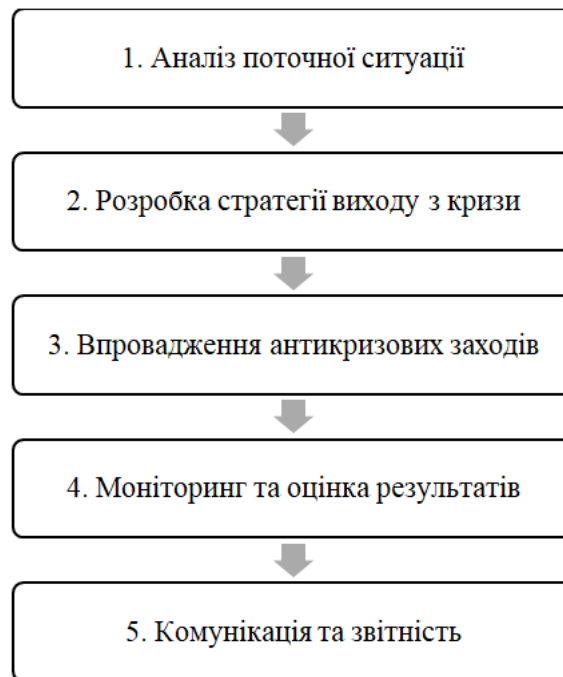


Рис. 3.2. Алгоритм розробки антикризових заходів для R.R. Donnelley Czech

1. Аналіз поточної ситуації:

1.1. Визначення причин кризи передбачає виявлення основних факторів, що призвели до кризової ситуації (зниження попиту, зростання витрат, проблеми з постачанням).

1.2. Аналіз фінансового стану включає оцінку фінансових показників підприємства (прибутковість, ліквідність, рентабельність).

1.3. Оцінка внутрішніх процесів, а саме аналіз ефективності внутрішніх процесів і виявлення слабких місць.

2. Розробка стратегії виходу з кризи:

2.1. Створення антикризової команди через формування спеціальної групи, яка буде відповідальна за впровадження антикризових заходів.

2.2. Планування короткострокових заходів - визначення негайних дій для стабілізації ситуації (оптимізація витрат, покращення управління грошовими потоками).

2.3. Розробка довгострокової стратегії передбачає визначення

стратегічних напрямів розвитку після подолання кризи (диверсифікація бізнесу, вихід на нові ринки).

3. Впровадження антикризових заходів:

3.1. Фінансовий менеджмент за допомогою введення жорсткого контролю за витратами, рефінансування боргів, залучення додаткових джерел фінансування.

3.2. Маркетингова стратегія - розробка нових маркетингових кампаній для залучення клієнтів та збільшення продажів.

3.3. Оптимізація операційних процесів через перегляд виробничих процесів, впровадження *Lean* методологій для підвищення ефективності.

3.4. Підтримка персоналу - мотивування співробітників, організація тренінгів та програм підвищення кваліфікації.

4. Моніторинг та оцінка результатів:

4.1. Постійний моніторинг виконання заходів включає регулярний аналіз виконання запланованих заходів і коригування стратегії при необхідності.

4.2. Оцінка ефективності - визначення ключових показників ефективності (KPI) та оцінка досягнення поставлених цілей.

5. Комунікація та звітність:

5.1. Внутрішня комунікація для забезпечення прозорості комунікації всередині компанії, інформування співробітників про зміни та досягнення.

5.2. Зовнішня комунікація - інформування клієнтів, партнерів і інвесторів про антикризові заходи та досягнуті результати.

Зауважимо, що вище окреслені етапи допоможуть підприємству R.R. Donnelley Czech S.R.O. подолати кризову ситуацію та відновити стійке зростання та розвиток.

R.R. Donnelley Czech S.R.O. працює в умовах змінного зовнішнього середовища, яке включає такі характеристики:

1. Конку rentне середовище. У сфері друкованих та цифрових рішень існує значна конкуренція. R.R. Donnelley Czech S.R.O. змушена конкурувати

з іншими компаніями, що пропонують схожі послуги, такими як Quad/Graphics, Cenveo, InnerWorkings, та іншими.

2. Технологічні та інноваційні зміни. Цифрова трансформація та технологічний прогрес впливають на бізнес-модель компанії. R.R. Donnelley Czech S.R.O. повинна вдосконалювати свої процеси та пропонувати нові цифрові рішення для збереження конкурентоспроможності.

3. Економічні умови. Зміни в економіці, такі як зростання або зниження витрат на рекламу та маркетинг, впливають на попит на послуги R.R. Donnelley Czech S.R.O.

4. Законодавство та регулювання. Законодавство, що стосується друку та цифрових послуг, може впливати на діяльність компанії. R.R. Donnelley Czech S.R.O. повинна відповідати всім вимогам та нормативам.

5. Соціокультурні тенденції. Зміни в споживчих уподобаннях та трендах у друку та маркетингу можуть впливати на попит на послуги компанії.

6. Екологічні чинники. R.R. Donnelley Czech S.R.O. стикається з питаннями щодо екологічної відповідальності у виробництві та використанні матеріалів.

7. Глобалізація. Міжнародна присутність R.R. Donnelley впливає на діяльність його чеської філії через потребу у взаємодії з різними ринками та культурами.

Вищеокреслені фактори визначають зовнішнє середовище, в якому діє R.R. Donnelley Czech S.R.O., і вимагають від компанії гнучкості та здатності адаптуватися до змін для успішного функціонування на ринку.

За останні роки поліграфічна галузь зазнала значних перетворень, викликаних цифровізацією та зміною споживчих переваг. Перед RR Donnelley стоїть завдання адаптуватися до цих змін, зберігши свою конкурентну перевагу.

Щоб вирішити ці проблеми, RR Donnelley інвестує в інновації, диверсифікує свої пропозиції послуг та виходить на нові ринки. Зберігаючи

гнучкість та оперативно реагуючи на динаміку ринку, RR Donnelley прагне підтримувати своє зростання та актуальність у галузі.

Заглядаючи в майбутнє, RR Donnelley готова до подальшого зростання та успіху. Використовуючи нові тенденції, такі як цифровізація, персоналізація та сталий розвиток, RR Donnelley прагне розширити свою присутність на ринку та підвищити цінність своїх клієнтів.

R.R. Donnelley Czech S.R.O. може розглядати кілька перспектив для свого розвитку (рис. 3.3).

1. Розширення географічного охоплення. Компанія може розглядати можливість розширення своєї діяльності на нові ринки або у нові регіони для збільшення свого обсягу продажів і збільшення свого впливу на ринку.

2. Розвиток нових продуктів і послуг. R.R. Donnelley Czech S.R.O. доцільно вивчати можливості для розробки нових продуктів або послуг, що відповідають потребам ринку і дозволяють розширити клієнтську базу. Крім традиційного друку, компанія розширює спектр послуг, включаючи цифровий друк, управління даними, маркетингові технології та аналітику.

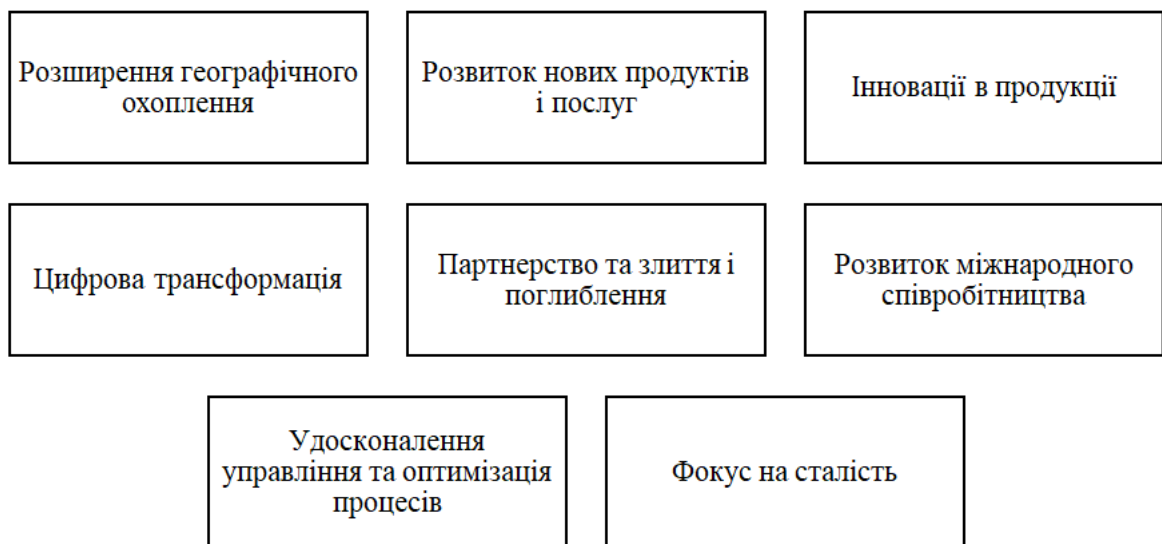


Рис. 3.3. Перспективи для розвитку R.R. Donnelley Czech S.R.O.

3. Інновації в продукції. Постійний пошук нових матеріалів, технологій та методів друку дозволить компанії виготовляти більш якісні й конкурентоспроможні продукти.

4. Цифрова трансформація. Компанія інвестуючи у новітні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних або автоматизація процесів, підвищить ефективність діяльності і забезпечить конкурентоспроможність на ринку. Від переходу до цифрових технологій до впровадження штучного інтелекту та автоматизованих процесів може сприяти ефективності та конкурентоспроможності.

У 2024 році «91 % маркетологів із програмами друкованого маркетингу планують стратегічну інтеграцію друкованих і цифрових каналів. З них 51 % описують свої друковані та цифрові маркетингові канали як тісно інтегровані та тісно скоординовані. Дослідження RRD свідчать про те, що синергічний підхід між друкованими та цифровими матеріалами допомагає створювати персоналізовані кампанії на основі даних» [15].

5. Партнерство та злиття і поглиблення. R.R. Donnelley Czech S.R.O. може розглядати можливості для укладення стратегічних партнерств або злиття та поглиблення з іншими компаніями для посилення своєї позиції на ринку і розширення своєї діяльності.

Зазначимо, що нині компанія RRD уклала остаточну угоду про придбання бізнесу цифрового та друкованого маркетингу у Vericast Corp.. Угода знаменує значні інвестиції в існуючі цифрові маркетингові та друкарські можливості RRD. Придбання цих компаній зміцнює існуючу маркетингову креативність RRD за допомогою можливостей цифрового маркетингу та наближає до обіцянки клієнтів щодо підвищення якості та залучення клієнтів на всьому шляху клієнта.

Підприємство Vericast Digital Marketing & Technology включає складний набір цифрових маркетингових рішень: медійну рекламу, контекстне націлювання, підключене телебачення, динамічний мобільний зв'язок, цифровий маркетинг поза домом, маркетинг у соціальних мережах, маркетинг електронною поштою, локальний пошук і дані нульової сторони. захоплення. Трансакція також передбачає маркетинговий бізнес Vericast у друкованих виданнях, включаючи спільну пошту та окремі вкладиші, а також

бізнес з обробки цифрових та друкованих купонів.

«Придбання цих компаній посилює існуючу маркетингову креативність RRD за допомогою можливостей цифрового маркетингу та наближує нас до наших обіцянок клієнтів щодо підвищення якості та залучення клієнтів на всьому шляху» [15], — сказав Том Куїнлан, президент і головний виконавчий директор RRD. «Спільний поштовий бізнес доповнить нашу цільову поштову платформу, щоб створити одну з найбільших і найдосконаліших поштових платформ у США» [15]. «Ми з нетерпінням чекаємо можливості використовувати наші спільні можливості для надання клієнтам повного спектру маркетингових послуг і кваліфікованого досвіду» [15].

Угода потребує схвалення регуляторних органів та виконання інших звичайних умов, і очікується, що вона буде завершена у другому кварталі 2024 року.

6. Розвиток міжнародного співробітництва. Розширення співпраці з іншими філіями та клієнтами по всьому світу допоможе компанії входити на нові ринки та збільшувати свій обсяг бізнесу.

7. Удосконалення управління та оптимізація процесів. Компанія може працювати над удосконаленням своєї системи управління та оптимізацією внутрішніх процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.

8. Фокус на сталість. Здатність адаптуватися до змін в економічному та технологічному середовищі, а також на відносини з клієнтами та партнерами, може стати ключовим фактором успіху в майбутньому.

Ці напрямки можуть допомогти R.R. Donnelley Czech S.R.O. розширити свої можливості та залишатися конкурентоспроможною компанією у сфері друкованої та цифрової комунікації, зміцнити своє положення на ринку і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Отже, впродовж 160 років компанія RRD довела свою здатність розвиватися через багато різноманітних еволюцій, трансформуючись, щоб залишатися конкурентоспроможною та надавати клієнтам послуги та рішення, які впливають на їхній успіх.

ВИСНОВКИ

Постійні зміни й ускладнення бізнес-середовища збільшили складність управління бізнесом та ризики виникнення кризових ситуацій. Тому незалежно від розміру компанії або галузі, в якій вона працює, жодна не застрахована від можливих криз.

Криза і кризова ситуація відображають стан нестабільності, невизначеності та можливого негативного розвитку подій, які потребують невідкладних рішень та дій. Криза і кризова ситуація тісно пов'язані між собою. Вони є невід'ємними частинами розвитку будь-якої системи і відображають моменти нестабільності та викликів, що потребують швидких та ефективних рішень. Криза і кризова ситуація є складними і багатогранними явищами, що вимагають всебічного підходу до управління. Управління кризовими ситуаціями є комплексним процесом, який вимагає ретельної підготовки, координації та аналізу

Підприємства, які здатні ефективно управляти кризами, мають більші шанси на успішне подолання труднощів і подальший розвиток.

Розробка стратегій і планів дій для реагування на кризи, підготовка персоналу та постійний моніторинг ситуації дозволяють зменшити негативні наслідки та забезпечити успішне функціонування системи у довгостроковій перспективі.

R.R. Donnelley Czech S.R.O. (RRD Czech) - підприємство, котре розташоване у Чехії, є частиною американської інтегрованої комунікаційної компанії RR Donnelley & Sons Company (RRD), що спеціалізується на послугах друку, документообігу та маркетингу.

RRD є провідним світовим постачальником рішень для маркетингу, упаковки, друку та ланцюгів поставок, які сприяють залученню клієнтів на всьому шляху. Компанія пропонує найбільш надійний у галузі портфель креативного виконання та консультування щодо бізнес-процесів у всьому світі з послугами, спрямованими на зниження впливу на навколишнє

середовище.

Що ж стосується роботи R.R. Donnelley Czech S.R.O. у Брно, то згідно з останніми фінансовими даними компанія повідомила про падіння чистого доходу від продажів на 89,36% у 2022 році. При цьому загальні активи зросли на 12,18% за той самий період.

Конкурентна перевага RR Donnelley полягає в її здатності пропонувати комплексні рішення, що поєднують досвід друку з передовими технологіями і персоналізованим обслуговуванням. Розуміючи унікальні потреби кожного клієнта, RR Donnelley пропонує індивідуальні рішення, що забезпечують результати. Тому, RR Donnelley відрізняється від конкурентів комплексним набором інтегрованих послуг, передовими технологіями та персоналізованим підходом до взаємодії з клієнтами.

За останні роки поліграфічна галузь зазнала значних перетворень, викликаних цифровізацією та зміною споживчих переваг. Перед RR Donnelley стоїть завдання адаптуватися до цих змін, зберігши свою конкурентну перевагу. Щоб вирішити ці проблеми, RR Donnelley інвестує в інновації, диверсифікує свої пропозиції послуг та виходить на нові ринки. Зберігаючи гнучкість та оперативно реагуючи на динаміку ринку, RR Donnelley прагне підтримувати своє зростання та актуальність у галузі.

Заглядаючи в майбутнє, RR Donnelley готова до подальшого зростання та успіху. Використовуючи нові тенденції, такі як цифровізація, персоналізація та сталий розвиток, RR Donnelley прагне розширити свою присутність на ринку та підвищити цінність своїх клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник. К. : Вид-во «Ніка-Центр», 2006. 248 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2014. 253 с.
3. Галушко О. І. Визначення поняття «криза» та параметрів, що описують кризу на підприємстві. *Матістеріум. Економічні студії*. 2004/12. Випуск 14. Київ: НаУКМА. С. 52-55.
4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
5. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>
6. Гринчишин Я. М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. Збірник науково-технічних праць. 2014. Вип. 24.4. С. 277-282.
7. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: Монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. 166 с.
8. Дейнега О. В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств / за ред: О.В. Дейнега. Львів, 2008. С. 61-68.
9. Єсакова А. М. Удосконалення механізму антикризового управління промисловими підприємствами у регіоні. Х.: 2002. 22 с.
10. Інформація про компанію R.R. Donnelley Czech S.R.O. (Чехія). URL: https://www-emis-com.translate.goog/php/company-profile/CZ/Rr_Donnelley_Czech_S_R_O_en_2807879.html
11. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2008. 679 с.
12. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього

- середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник: науковий журнал*. Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2009. № 2 (23). С. 40-44.
- 13.Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 10. Миколаїв, 2016. С. 399-403. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/82.pdf>
- 14.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
- 15.Офіційний сайт R. R. Donnelley & Sons Company. URL: <https://www.rrd.com>
- 16.Романів Д. І. Оцінка ефективності економічної діяльності підприємства в умовах кризового управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. [м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.]. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 822-824.
- 17.Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Article=10525&action=show>
- 18.Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. К. : Вид-во КНЕУ, 2006. 552 с. /27
- 19.Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 13-23.
- 20.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
- 21.Bernstein J. Manager's Guide to Crisis Management, 2011, p. 62-71.

22. Booth S. A. Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises, 2015 p. 93-114.
23. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. *SAGE Publications*, 2007. 209 p.
24. Financials R. R. Donnelley & Sons Company. URL: <https://investor.rrd.com/financials/quarterly-results/default.aspx>
25. Gao J. Human Resource and Reputational Crises in Chinese Organisations. *Thesis of the degree of Doctor of Philosophy*. Estonian Business School, 2010. 192 p.
26. Hermann Ch. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1963. No. 8. Pp. 61-82. /4
27. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR. *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, (Red.) Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. S. 145-172.
28. R. R. Donnelley & Sons Company. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/RR_Donnelley
29. Spillan W., Parnell J. A., Crandall J. E. Crisis Management in the New Strategy Landscape. *SAGE*, 15.05.2009. 265 p.