

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та адміністрування»
на тему: «Моделювання в системі антикризового менеджменту підприємства»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Чайкіна Аліна Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Харченко Ю.А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та характеристика антикризового менеджменту підприємства.....	7
1.2 Інструменти антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій.....	19
1.3 Міжнародний досвід з впровадження антикризового менеджменту на підприємстві.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	40
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»..	40
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	56
2.3 Оцінювання існуючої системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко».....	67
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	77
3.1 Впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко».....	77
3.2 Побудова моделі антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко».....	89
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Домінік Ко».	101
Висновки до розділу 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Для того, щоб запобігти різного роду кризам та загрозам, що супроводжують підприємницьку діяльність та забезпечити тривале процвітання бізнесу необхідно впроваджувати спеціальну систему заходів, а саме антикризовий менеджмент. Науковці під антикризовим менеджментом зазвичай розуміють або управління в умовах кризи, або ж управління, спрямоване на виведення підприємства з наявного кризового стану. Проте подібне трактування суті антикризового менеджменту послабляє його запобіжну, випереджуючу спрямованість. Саме тому антикризовий менеджмент починається не з аналізу балансу підприємства за передній або поточний періоди функціонування для здійснення певних заходів по недопущенню його неспроможності, а з моменту вироблення концепції попередження настання різних ситуацій, формування і підтримка на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, які здатні забезпечувати в довготривалому періоді конкурентну перевагу підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що формування інструментів та методів антикризового менеджменту створює передумови для виходу з кризової ситуації та відновлення економічного зростання. Однак, не всі підходи до управління підприємством в кризових ситуаціях зарекомендували себе як ефективні. Особливо це проявляється в умовах, коли кількість факторів виникнення кризи стає доволі великою, а самі чинники мають динамічний характер. Тому значну увагу теоретики та практики у сфері менеджменту приділяють виробленню гнучких підходів до вчасного і проактивного реагування підприємства по відношенню до кризових ситуацій. Важлива роль у цьому процесі відводиться можливостям використання сучасних інформаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Впровадження новітніх методичних підходів антикризового менеджменту з використанням засобів інформатизації бізнес-процесів дозволяє посилити контроль за виникненням і протіканням криз, що є головною умовою їх подолання.

Значний внесок у дослідження цієї проблеми зробили такі науковці, як І. Ансофф, І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Л.А. Лігоненко, В.О. Василенко, А.Д. Чернявський, А.Г. Грязнова та ін. У працях О.А. Сметанюк, І.В. Причепи, А.В. Вітюк, В.З. Бугая висвітлено зв'язок схем антикризового управління зі стадіями життєвого циклу підприємства. Застосування стратегій ризик-менеджменту для відновлення платоспроможності підприємств описано такими авторами, як С.О. Ареф'єв, А.А. Олешко. Формуванню інструментарію антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах розвитку цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу присвячено роботи О.Є. Гудзь, Л.А. Зверук.

Незважаючи на наявність великої кількості теоретичних та практичних напрацювань вітчизняних та закордонних вчених, необхідне поглиблення дослідження в контексті реалізації «Національної економічної стратегії на період до 2030 року», яка передбачає розвиток цифрової економіки як одного із драйверів економічного зростання України, зокрема проведення дослідження щодо удосконалення системи антикризового менеджменту на основі цифрового інструментарію.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження є особливості застосування інформаційних технологій в системі антикризового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес удосконалення системи антикризового менеджменту на основі цифрового інструментарію.

Для досягнення встановленої мети в кваліфікаційній роботі були встановлені наступні завдання:

дослідити сутність та характеристика антикризового менеджменту підприємства;

визначити інструменти антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій;

дослідити міжнародний досвід з впровадження антикризового менеджменту на підприємстві;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити існуючу систему антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»;

побудувати модель антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити ефективність запропонованих заходів на ТОВ «Домінік Ко».

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Господарський Кодекс, Кодекс законів про працю, Закон України «Про господарські товариства» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців з проблем антикризового управління та моделювання бізнес-процесів, а також матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, а також дані офіційного сайту. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає розробці моделі антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» з використанням цифрового інструментарію, а також розробленні практичних рекомендацій з підвищення рівня фінансової, соціальної, екологічної стабільності підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

1. Chaikina Alina, Wendy van der Vegt. Features of business processes digitalization at modern enterprise. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (28 жовтня 2021 р.)*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 62-64.

2. Чайкіна А.О., Шабіб Карім. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (28 жовтня 2021 р.)*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 140-143.

3. Чайкіна А.О. Особливості застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 65-67.

А також опубліковано у статтях:

1. Чайкіна А.О., Залуга Ю.М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 71. С.128-133.

2. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 26 рисунка, 23 таблиці. Повний обсяг дипломної роботи складає 130 сторінок. Список використаних джерел містить 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика антикризового менеджменту підприємства

Для того, щоб запобігти різного роду кризам та загрозам, що супроводжують підприємницьку діяльність та забезпечити тривале процвітання бізнесу необхідно впроваджувати спеціальну систему заходів, а саме антикризовий менеджмент. Науковці під антикризовим менеджментом зазвичай розуміють або управління в умовах кризи, або ж управління, спрямоване на виведення підприємства з наявного кризового стану. Проте подібне трактування суті антикризового менеджменту послабляє його запобіжну, випереджуючу спрямованість. Саме тому антикризовий менеджмент починається не з аналізу балансу підприємства за передній або поточний періоди функціонування для здійснення певних заходів по недопущенню його неспроможності, а з моменту вироблення концепції попередження настання різних ситуацій, формування і підтримка на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, які здатні забезпечувати в довготривалому періоді конкурентну перевагу підприємства.

Дослідивши літературні джерела можна зробити висновок, що основною метою антикризового менеджменту вчені вважають забезпечення міцного положення бізнесу на ринку при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах в регіоні чи країні. Воно покликане вирішувати різнопланові, різнобічні завдання і в його рамках застосовуються спеціальні управлінські інструменти, що мають бути найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів.

Загалом антикризовий менеджмент має бути спрямований на передбачення небезпеки настання кризи, аналіз усіх їх видів, симптомів, а також швидке усунення загроз появи кризових ситуацій. В ситуації, коли ризики і загрози вже з'явилися, то наступним кроком виступає аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та витратами.

Як зазначають О.Є. Воронін та І.О. Товма – основною метою антикризового менеджменту має бути забезпечення результатів як запланованих чи випадкових за допомогою використання оточення на основі якісного менеджменту і ефективних комунікацій. При цьому управління підприємством як комплексний і складний процес, передбачає пошук і ухвалення менеджментом підприємства найбільш ефективних і доцільних рішень з розробкою конкретних шляхів їх практичної реалізації [1].

Відповідно до їх концепції антикризовий менеджмент являє собою постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки, а також реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються керуючим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, різних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації.

Погоджуємось, що антикризовий менеджмент дійсно трудомісткий, але необхідний процес, який дає змогу підприємству бути ефективним і конкурентоспроможним протягом усього життєвого циклу.

О.Ю. Сова, Є.Ю. Морозов [2] розглядаючи антикризовий менеджмент, вважають, що підприємства можуть та мають реагувати на зміни навколишнього середовища у проактивний чи реактивний спосіб. Поєднання причин та реакції підприємства може утворити матрицю, яка дозволяє вибрати можливу антикризову стратегію у відповідності до ситуації, що склалася (таблиця 1.1), а також ступеня ризику (низького, середнього чи високого).

Таблиця 1.1 – Матриця типів антикризових стратегій підприємств
(складено на основі [2, 3, 4])

Реакція на зміну та способи прийняття рішень	Реактивний спосіб	Проактивний спосіб
Засоби оздоровлення: середній рівень ризику; низький рівень ризику.	Реорганізація	Інвестування
Засоби виведення: середній рівень ризику; високий рівень ризику.	Обмеження	Консолідація

Відповідно найбільш типовими антикризовими рішеннями у ситуаціях змін для підприємства можна назвати такі:

впровадження змін щодо концепції діяльності підприємства, тобто переосмислення місії та цілей, переорієнтація на нові ринки збуту товарів, впровадження новітніх концепцій менеджменту, аутсорсинг (високий рівень ризику);

впровадження змін в організації фінансового менеджменту, включаючи диверсифікацію діяльності підприємства, реорганізацію форми ведення бізнесу, залучення додаткового капіталу, відстрочення та пролонгація погашення фінансових зобов'язань, зниження витрат, здійснення реінвестицій, зміна цінової політики (середній рівень ризику);

впровадження нових мотиваційних заходів для персоналу з метою заохочення працівників впроваджувати зміни, підвищення рівня компетенції менеджерів, формування позитивної корпоративної культури, стимулювання командної роботи, зміни в організації праці (низький рівень ризику);

посилення контрольних функцій на підприємстві через здійснення додаткового фінансового моніторингу, систематичний контроль над виконанням поставлених завдань, упровадження системи управління якістю товарів та послуг, посилення відповідальності кожного працюючого за

кінцевий результат, ревізія діяльності виробничих одиниць незалежно від ступеня їх самостійності тощо (низький рівень ризику).

І.О. Тарасенко, О.В. Батрак під антикризовим менеджментом розуміють підсистему загальної системи управління підприємствами зі спільним об'єктом (економічні відносини, пов'язані зі створенням доданої вартості), специфічними ознаками середовища управління (кризові умови), додатковими суб'єктами управління (антикризові менеджери). Згідно їхнього підходу антикризовий менеджмент виступає типом управління підприємством, який передбачає виявлення кризових ситуацій, вимірює потенційні ризики та загрози, проводить моніторинг зовнішнього середовища з метою пом'якшення імовірних загроз, а також розробленням алгоритму вжиття заходів оперативного реагування, посткризового відновлення, ліквідації наслідків кризи і створення умов для подальшого сталого розвитку підприємства.

До складників антикризового менеджменту підприємств науковці відносять антикризову фінансову діагностику, антикризове фінансове прогнозування і планування, антикризове бюджетування, організація оперативної, тактичної і стратегічної антикризової діяльності, контроль реалізації антикризової політики, оцінка ефективності антикризового менеджменту. Етапами антикризового управління виступають:

- передкризовий менеджмент;
- менеджмент в умовах кризи;
- управління процесами виходу із кризи [3].

Д.Г. Болотнов розглядає антикризовий менеджмент як управління, яке спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі, що сприятиме сталому розвитку. До факторів, які спричиняють кризу відносять:

фактори внутрішнього середовища: негативні тенденції розвитку галузі, перевищення витрат над ціною реалізації продукції, несприятливе відношення стейкхолдерів, розвиток підприємства за традиційними, але неефективними

стратегіями, зміна оточуючого середовища, поява сильних конкурентів, валютні коливання, велика дебіторська заборгованість тощо;

фактори внутрішнього середовища: втрата конкурентних переваг, неефективна стратегія розвитку, відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом, внутрішні конфлікти, запізніла реакція на дії конкурентів, невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок, неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо [4].

С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [5] вважають, що антикризовий менеджмент являє собою систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту.

О.О. Терещенко розуміє поняття антикризового менеджменту через застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками. Він вважає, що саме антикризовий менеджмент є необхідною складовою системи корпоративного управління, а також забезпечує реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [6].

Г.М. Романяк розглядає антикризовий менеджмент як систему управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам, виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, розробці можливих сценаріїв розвитку, обрання інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства [7].

К.Є. Бліннікова, З.Я. Шацька [8] вважають, що на сучасному підприємстві система антикризового менеджменту повинна забезпечувати його стабільне функціонування завдяки своєчасному виявленню ризиків та загроз зовнішнього і внутрішнього середовища, відповідному швидкому реагуванню на їх появу, а в разі погіршення діяльності підприємства застосування відповідного інструментарію з метою подолання кризових явищ.

У межах антикризового менеджменту необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій. Водночас слід пам'ятати, що під час впровадження системи антикризового менеджменту підприємства зазвичай стикаються з двома групами проблем: функціональними та системними.

Функціональні проблеми пов'язані з виникненням кризи в окремих підсистемах підприємства (наприклад криза збуту, виробнича криза, криза управління персоналом). Локальні кризи можна своєчасно усунути, якщо менеджмент підприємства впровадить відповідні антикризові заходи. Коли відбувається поєднання локальних криз, то така ситуація призводить до утворення системної кризи на підприємстві (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Функціональні та системні проблеми антикризового менеджменту підприємства (складено на основі [10])

Проблема	Окремих бізнес-процесів	Всього підприємства
Вид кризи	Локальна	Системна
Глибина кризи	Початкова	Критична
Вид антикризового менеджменту	Превентивне чи поточне	Запізніле
Метод антикризового менеджменту	Функціональні та стратегічні	Тактичні та системні

Л.В. Назарова [9] зазначає, що прогресивні підприємства, які успішно функціонують у ринкових умовах, останнім часом дедалі більше дотримуються інтерактивного типу управління, в якому застосовується моделювання (доповнюється вивченням даних про зовнішнє середовище з метою виявлення можливих змін). Під час початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування як оперативних, так і стратегічних заходів. Організація цього типу антикризового менеджменту дає змогу реалізовувати ті чи інші заходи одночасно (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема реалізації інтерактивного антикризового менеджменту (складено на основі [12])

В умовах антикризового менеджменту основними вимогами до планування й управління функціонуванням підприємства є усунення і запобігання усім ризикам і загрозам діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування. Ці вимоги можна відобразити в структурі економіко-математичних моделей за сферами діяльності підприємства: виробничої, логістичної, маркетингової, фінансової, кадрової, організаційної тощо, що дозволить здійснити ефективне моделювання та прогнозування усіх сценаріїв розвитку подій.

На жаль, однією з проблем антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах є те, що діюча система активізується лише при виявленні ознак

неплатоспроможності підприємства стосовно його кредиторів одночасно із впровадженням механізмів антикризового регулювання. У межах системи антикризового менеджменту формулюються не сумісні цілі як фінансове оздоровлення підприємства-боржника, так і задоволення вимог кредиторів. Саме тому не вдається сформулювати чіткі шляхи виходу із кризи. Також поки що не посідають гідного місця принципи управління вартістю і реструктуризація операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

До антикризового менеджменту необхідно підходити як до системи, яка здійснює комплекс заходів по боротьбі з несприятливою ситуацією. Ці заходи мають починатись з діагностики кризи і закінчуватись методами її подолання. Антикризовий менеджмент може прогнозувати і послаблювати кризи, одночасно забезпечуючи роботу підприємства в режимі виживання під час настання кризи, при цьому виводячи його з цього стану з мінімальними втратами.

Основні цілі та завдання антикризового менеджменту на підприємстві зосереджені на:

- передбаченні криз і адекватної підготовки до їх появи;
- контролі та уникнення кризових факторів;
- правлінні динамікою розвитку кризи (прискорення/уповільнення, послаблення/акцентування);
- забезпеченні виживання підприємства в умовах кризи;
- пом'якшенні наслідків кризи;
- використанні факторів і наслідків кризи для переходу підприємства на новий етап розвитку.

Загалом можна сказати, що головною метою антикризового менеджменту на підприємстві є забезпечення його фінансової стабільності та стабільної позиції на ринку навіть в швидкозмінних умовах. Слід зазначити, що на різних етапах кризи, а також при різних змінах в економіці ці цілі потребують коригування та корекції.

Для досягнення поставлених цілей і завдань процес антикризового менеджменту на підприємстві поділяється на два основні напрямки дій:

профілактичні дії, які спрямовані на уникнення кризи на підприємстві;
дії щодо подолання кризи, коли підприємство вже в кризовому стані.

Відповідно можна запропонувати наступну модель антикризового менеджменту на підприємстві (рисунок 1.2)

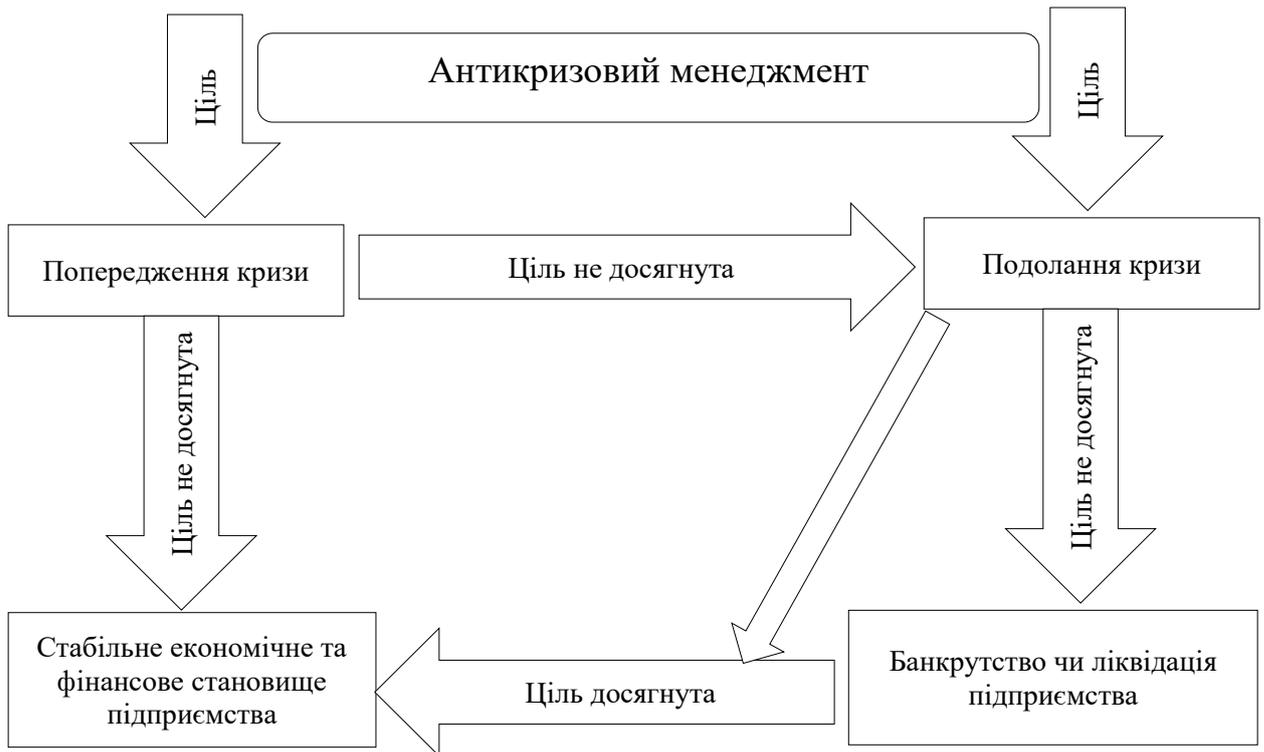


Рисунок 1.2 – Модель антикризового менеджменту (складено на основі [14])

Реалізація всієї системи дій і заходів антикризового менеджменту повинна базуватися на низці конкретних принципів, без яких цілі кризового менеджменту стають важкодосяжними, а саме:

- своєчасна діагностика кризових явищ;
- швидке реагування на кризові явища;
- адекватна реакція на небезпеку кризи;
- принцип комплексності прийняття рішень;
- принцип альтернативності діяльності;

- принцип гнучкості та високої адаптивності;
- принцип пріоритетності використання внутрішніх джерел;
- принцип результативності.

Ефект антикризового менеджменту можна оцінити залежно від ступеня досягнення його цілей, щодо передбачення чи уникнення кризи, послаблення її негативних впливів, подолання.

Антикризовий менеджмент має деякі особливості, по-перше, за цілями та умовами досягнення воно суттєво відрізняється від традиційного менеджменту, хоча навіть традиційне в широкому розумінні можна вважати антикризовим. Основні відмінності між ними представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Різниця між традиційним та антикризовим менеджментом підприємства (складено на основі [10, 12])

Критерій	Традиційний менеджмент	Антикризовий менеджмент
Об'єкт менеджменту	Підвищення ефективності діяльності підприємства	Мінімізація негативного впливу на діяльність підприємства
Часові та ресурсні витрати	Помірні	Спеціальні
Стан зовнішнього середовища	Сприятливий	Не сприятливий
Стан внутрішнього середовища	Стабільний	Конфліктний
Бажаний результат	Підвищення ефективності діяльності підприємства	Уникнення або подолання криз з мінімальними втратами (виживання)

Слід зазначити, що специфіка антикризового менеджменту, порівняно з традиційним менеджментом, посилюється в міру наближення підприємства до кризового стану та при наближенні до банкрутства чи фінансової кризи. Саме в цій ситуації окреслюється основна мета антикризового менеджменту – прийняти будь-які умови і будь-які втрати, щоб досягти своєї основної мети, а саме, щоб підприємство вижило.

Відповідно можна виділити основні елементи системного підходу до антикризового менеджменту підприємства:

аналіз фінансового стану та оцінка діяльності підприємства;
 розробка реальної маркетингової стратегії;
 застосування стратегії, заснованої на інноваціях;
 оптимальне управління персоналом;
 бізнес-кризове планування;
 оцінка ризику банкрутства.

На основі узагальнення результатів досліджень вчених [10] пропонується наступний концептуальний підхід до антикризового менеджменту на підприємстві (таблиця 1.3). Наведений підхід до антикризового менеджменту характеризується тим, що враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами.

Таблиця 1.3 – Концептуальний підхід до антикризового менеджменту на підприємстві (складено на основі [15])

Превентивний антикризовий менеджмент				
Мета: недопущення появи кризи на підприємстві. Заходи: аналіз виникаючих протиріч, їх усунення, згладжування, вдосконалення способів взаємодії між елементами системи				
Маркетинг	Постачання	Виробництво	Збут	Фінанси
Аналіз запитів споживачів та розробка маркетингових заходів стимулювання збуту	Взаємодія з постачальниками на постійній основі, домовленості про взаємовигідні ціни	Взаємоузгодження виробничих процесів, вдосконалення організації виробництва	Укладання довгострокових угод зі споживачами, розробка систем лояльності	Поточний фінансовий аналіз діяльності та застосування принципів фінансового менеджменту
Поточний антикризовий менеджмент				
Мета: своєчасне подолання криз та забезпечення стабільності. Заходи: виявлення причин криз та переорганізація окремих бізнес-процесів, встановлення нових господарських зв'язків				
Маркетинг	Постачання	Виробництво	Збут	Фінанси
Своєчасне реагування на нові запити споживачів, вдосконалення продукції та каналів розподілу	Диверсифікація каналів постачання, удосконалення способів постачання та логістики на підприємстві	Вдосконалення технології виробництва та засобів праці, підвищення кваліфікації персоналу, залучення субпідрядників	Диверсифікація каналів збуту та способів розрахунку, застосування передових технологій взаємодії зі споживачами	Заходи щодо фінансової стабілізації діяльності, пошук додаткових джерел фінансування ресурсів

Запізнілий антикризовий менеджмент				
Мета: виведення підприємства з кризи. Заходи: подолання наслідків кризи на підприємстві та зміна принципів діяльності, новий підхід до взаємозв'язків всередині системи				
Маркетинг	Постачання	Виробництво	Збут	Фінанси
Переорієнтація виробництва на нові види продукції, перепозиціювання підприємства на ринку, диверсифікація виробництва	Перехід на нові види сировини та матеріалів, зміна системи МТЗ виробництва	Переоснащення виробництва, розширення виробничих потужностей, застосування виробничого аутсорсингу	Зміна каналів збуту та системи розрахунків, передача збуту на аутсорсинг, розробка нової цінової політики	Побудова нової системи фінансового менеджменту на підприємстві, залучення стратегічних інвесторів

Виявлено, що основною метою антикризового менеджменту є забезпечення міцного положення бізнесу на ринку при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах в регіоні чи країні. Воно покликане вирішувати різнопланові, різнобічні завдання і в його рамках застосовуються спеціальні управлінські інструменти, що мають бути найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів. Були запропоновані етапи антикризового менеджменту, а також виявлені функціональні та системні проблеми управління підприємством. Запропонована схема реалізації інтерактивного антикризового менеджменту, дозволила виявити специфіку антикризового менеджменту, порівняно з традиційним менеджментом. На основі узагальнення результатів досліджень вчених запропоновано концептуальний підхід до антикризового менеджменту на підприємстві, який характеризується тим, що враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами.

1.2 Інструменти антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств різних форм власності та розмірів швидкої адаптації до екзогенних викликів середовища функціонування. Спочатку поява COVID-19, а тепер ще й введення військового стану актуалізують потребу впровадження системи заходів, яка зможе допомогти підприємствам залишитись на плаву, а також розвиватись навіть в умовах наявності великої кількості ризиків та загроз. Такою системою активної протидії усім можливим ризикам та загрозам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища має стати впровадження антикризового менеджменту.

Загалом економічна категорія «антикризовий менеджмент» розглядається як комплексне, багатофакторне поняття, яке до цього часу доповнюється і удосконалюється вітчизняними та закордонними вченими. Тим паче кризові процеси, що зараз існують в світі дозволяють розглянути це поняття під новим кутом та відпрацювати на практиці механізми протидії негативним впливам середовища. Аналіз наукової літератури показав, що сучасні дослідження надають широкий спектр визначень антикризового менеджменту, які відображають сутність цієї категорії, окремі управлінські механізми, головне завдання, заходи і процедури. У науковій літературі існують різні підходи до трактування даного поняття, зокрема як:

- управління в умовах економічної кризи;
- управління при загрозі банкрутства;
- управління з попередження появи кризових процесів;
- управління в умовах наявної кризи [11].

Пропонуємо підхід, згідно якого антикризовий менеджмент має носити не ситуаційний, а системний, постійний характер, оскільки сучасні підприємства мають не тільки вчасно реагувати на кризу, що настала, але й попереджувати усі можливі ризики, загрози та їх негативний вплив на

підприємницьку діяльність. Кожне управлінське рішення на різних рівнях має передбачати стратегічне бачення та комплексний вплив на стабільність функціонування кожного відділу, підрозділу та загалом підприємства. Саме тому під антикризовим менеджментом розуміємо комплексну систему управління підприємством, що має бути інтегрована в усі бізнес-процеси, мати стратегічний характер на основі постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, передбачати моделювання, прогнозування стійкості, сталості розвитку підприємства з подальшим усуненням ризиків і загроз, які негативно можуть вплинути на реалізацію поставлених цілей.

Звичайно, що у ринковій економіці ліквідація нежиттєздатних підприємств є необхідною умовою ринкового механізму, адже набагато складніше забезпечити тривалість життєвого циклу підприємства. Цікавим є той факт, що європейські підприємства найчастіше використовують такі антикризові стратегії як стабілізація, реструктуризація та розвиток, тоді як в Україні використовують реструктуризацію, санацію та ліквідацію підприємств як вид антикризового управління [12].

Підприємства сьогодні намагаються використовувати нові інструменти, стратегії антикризового менеджменту, проте процес впровадження таких змін важкий та довготривалий. Він передбачає використання повної, актуальної, достовірної інформації для прийняття різного роду управлінських рішень із визначенням масштабу та ступеня впливу ризиків на діяльність підприємства. Окрім того, необхідне введення у штат відповідної посади антикризового менеджера, який буде розробляти стратегію та слідкуватиме за її реалізацією та впровадженням на всіх рівнях управління. При чому прийнятті рішення мають бути узгоджені між собою та відповідати загальній стратегії діяльності підприємства. У кожного менеджера має бути алгоритм із конкретних заходів (альтернатив), які допоможуть правильно визначити ситуацію та обрати той шлях протидії кризовим явищам, який пришвидшить процес її подолання або допоможе усунути проблему навіть перед її появою. Наступним кроком є передача відповідних розпоряджень до працівників підприємства із контролем

над виконанням антикризових заходів. Вони мають бути доведені у зрозумілій формі, виконавці мають бути наділені відповідними правами, повноваженнями та відповідальністю для виконання цих рішень.

Іншим моментом може бути не можливість впровадити нову посаду на підприємстві, тоді відбувається підвищення кваліфікації вищої та середньої ланки менеджерів з тим, щоб кожен формував відповідну стратегію попередженню та протидії кризовим явищам на власних ділянках. Головну роль в об'єднанні та узгодженні таких зусиль бере на себе керівник підприємства, оскільки має бути єдина стратегія діяльності в умовах кризи для усіх підрозділів та служб.

На сьогодні система заходів для попередньої діагностики та зменшення негативного впливу від вже наявних ризиків і загроз має спиратись на використання сучасних інструментів механізму антикризового менеджменту підприємства (рис. 1.3).

Діджиталізація підприємницької діяльності дозволяє використовувати ці інструменти та застосовувати їх під час впровадження антикризового менеджменту. До такого цифрового інструментарію в процесі антикризового менеджменту підприємства слід віднести застосування цифрових технологій автоматичної розсилки, нагадування про актуальні борги, штучного інтелекту, цифрових технологій блокчейну та роботокарів для оптимізації запасів на складі, цифрових технологій оброблення і накопичення інформаційних даних, запровадження системи контролю за управлінням логістичної та збутової діяльності та ланцюгами поставок з використанням технології блокчейн, впровадження системи контролю з використанням технології блокчейн, впровадження комплексної системи онлайн-тренінгів, застосування цифрових технологій тестування та консультації працівників, технології штучного інтелекту для створення та контролю задач, технології штучного інтелекту та RPI (парсинг), технології ВІ, застосування А/Б-тестів тощо [13].



Рисунок 1.3 – Сучасні інструменти механізму антикризового менеджменту підприємства (авторська розробка)

Звичайно, що застосування цифрового інструментарію не можливе без вибору автоматизованих інформаційних систем, які задовольняють найвибагливіших користувачів, а також мають характеристики засновані на загальних стандартах управління підприємством [14].

Сучасні інформаційні системи поділяються на такі групи:

одиночні (застосовуються на автономному персональному комп'ютері без використання комп'ютерної мережі. Така система може містити декілька простих додатків із спільним інформаційним фондом, можуть бути створені за допомогою локальних систем управління БД);

групові (передбачають колективне використання інформації і найчастіше будуються на базі локальної обчислювальної мережі. При розробці таких додатків найчастіше використовуються SQL-сервери баз даних для робочих груп);

корпоративні (використовуються великими компаніями і можуть підтримувати територіально віддалені вузли і мережі. Вони мають ієрархічну клієнт-серверну структуру зі спеціалізацією серверів, для корпоративних систем).

За сферою застосування інформаційні системи (ІС) можна поділити на такі групи:

системи обробки транзакцій (операцій з базою даних), які застосовуються для ефективного відображення предметної області в будь-який момент часу (OLTP);

системи підтримки прийняття рішень (за допомогою комплексу запитів здійснюється аналіз даних в різних аспектах);

інформаційно-довідкові системи (базуються на гіпертекстових документах і мультимедійних засобах);

офісні інформаційні системи (перетворюють паперові документи в електронні, з метою автоматизації діловодства і управління документообігом) [15].

За типом підтримки, яку вони забезпечують в організації управління, системи можуть бути поділені на такі групи:

системи обробки операцій (реєструють та обробляють дані через пакетне оброблення даних);

автоматизовані системи управління технологічними процесами (дозволяють прийняти рішення з питань таких як управління виробничим процесом);

системи співробітництва на підприємстві (забезпечення зв'язку, координації та співробітництва відділів і робочих груп);

інформаційні менеджерські системи (система забезпечення менеджменту, що дозволяють сформувати визначені звіти, подають відображення даних і результати вжитих заходів);

системи підтримки прийняття рішень (ІС, які використовують моделі прийняття рішень) [16].

Найвідоміші зарубіжні виробники корпоративних інформаційних систем: SAP, IBM, Oracle, PeopleSoft, REAL Application, Hewlett-Packard. Найпоширеніші корпоративні інформаційні системи: Scala, Baan IV, «Галактика», R/3, Oracle Applications [17].

На основі вище зазначеного прийняття ефективного рішення з антикризового менеджменту підприємства повинне проходити під час своєї реалізації наступні етапи [18]:

збір та первинна обробка актуальної, якісної, достовірної інформації. Джерелами інформації для ІС в даному випадку мають бути дані бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку підприємства;

аналіз фінансових показників підприємства на основі даних обліку з метою оцінювання його поточного стану та прогнозування ймовірності настання кризи;

оцінка існуючих криз, яка потребує запровадження антикризових заходів;

якщо кризи на підприємстві немає, то оцінювання вірогідності розгортання кризи в майбутньому при збереженні поточних показників діяльності;

розробка стратегії упередження або подолання кризи у зв'язку із наявною ситуацією на підприємстві [19].

розробка алгоритму з реалізації антикризової стратегії з врахуванням їх відповідності параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [20].

реалізація заходів антикризової стратегії управління;

моніторинг та оцінка ефективності реалізованих заходів з точки зору досягнення цілей антикризового менеджменту.

При цьому на підприємстві може бути два варіанти розвитку подій: або вихід з кризи, або її попередження. Антикризова стратегія вважається ефективною, якщо вдалося подолати негативні наслідки кризи та мінімізувати втрати.

Принциповий алгоритм реалізації антикризового менеджменту підприємством з реалізацією відповідних управлінських рішень зображено на рисунку 1.4.

Надалі розглянемо особливості удосконалення методів антикризового менеджменту на основі використання сучасних ІТ-технологій. Для удосконалення антикризового менеджменту пропонується запровадити використання систему багатокомпонентного аналізу: оцінювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. З цією метою варто сформулювати перелік показників фінансово-господарської діяльності за допомогою якого можна здійснювати оцінювання.

Класична система оцінювання показників ефективності діяльності не дозволяє здійснити покриття необхідної інформації для прийняття управлінських рішень [21, 22], зокрема часто на підприємствах не здійснюється оцінювання показників ефективності грошових потоків, аналізу стану та структури капіталу, використання джерел фінансування, відсутні оперативні звіти про результати діяльності.

Тому варто використовувати набір цільових показників для забезпечення аналітичного комплексу оцінювання передумов для антикризового менеджменту:

Період обороту запасів;

Період обороту дебіторської заборгованості;

Фондовіддача;

Витратомісткість основних засобів;

Коефіцієнт загального покриття;

Період обороту кредиторської заборгованості;

Показник фінансової автономії;

Коефіцієнт маневреності;

Коефіцієнт заборгованості;

Співвідношення позитивного та від'ємного грошового потоку;

Рентабельність реалізації;

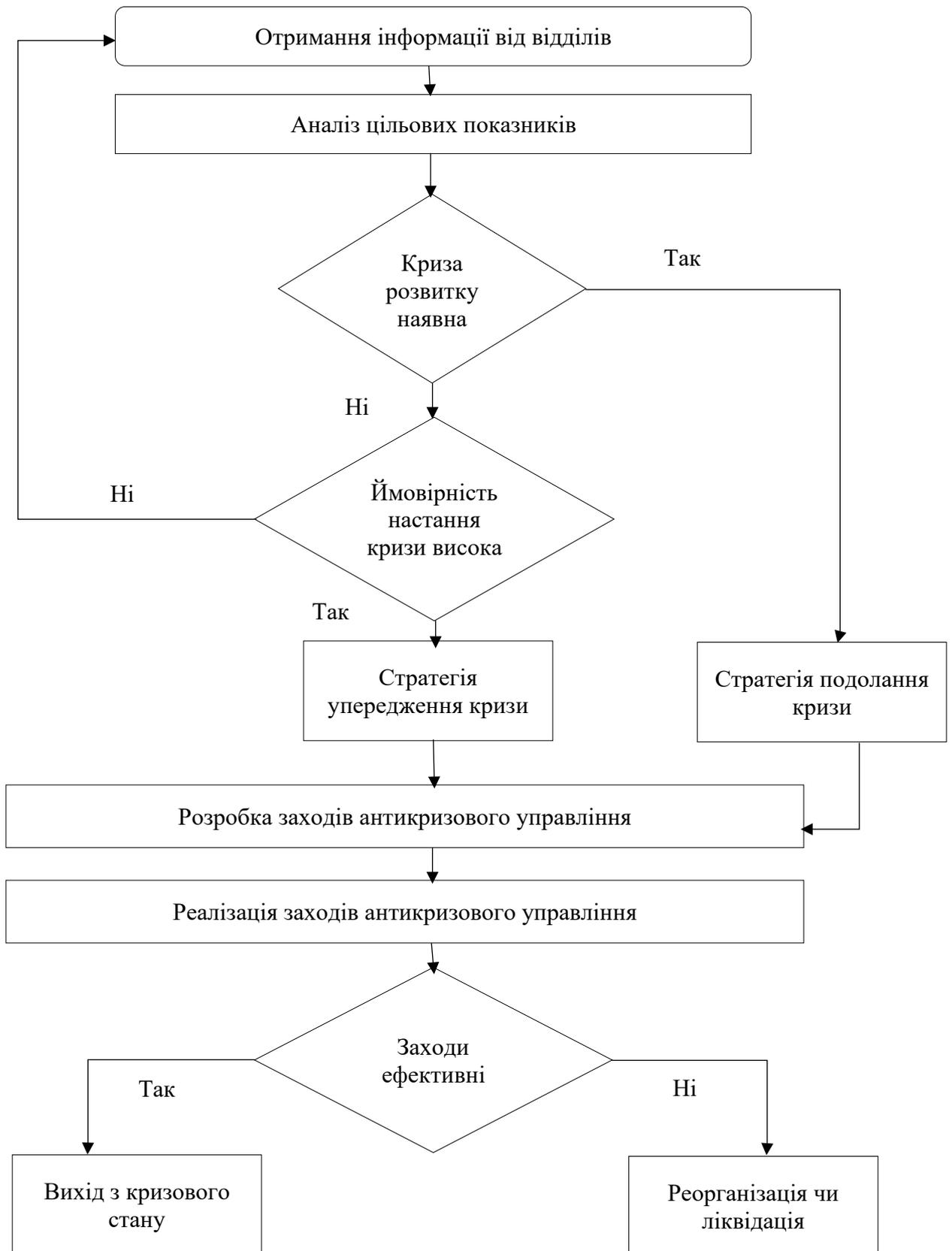


Рисунок 1.4 – Алгоритм реалізації антикризового менеджменту підприємством (складено на основі [23, 24])

Рентабельність витрат;

Рентабельність власного капіталу [23].

Формування системи показників оцінювання факторів кризи в окремих напрямках діяльності організації передбачає також впровадження інструментів контролінгу формування інформаційних потоків та центрів фінансової діяльності, за якими можуть бути закріплені ключові показники функціонування (KPI) [24]. Для наведених показників варто визначити схему автоматизації збору інформації, яку наведено на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Контролінг інформаційних потоків в процесі формування інформаційного забезпечення антикризового менеджменту (складено на основі [25])

Підрозділи підприємства, такі як склади, виробничі та комерційні відділи повинні мати доступ до програмного аналітичного забезпечення (ІТ-Підприємство, SAP, 1С: 8.2, інші), але лише в рамках, що стосуються їх функціоналу. На основі щоденних звітів про результати роботи та внутрішніх електронних документів менеджери відповідних підрозділів відповідатимуть за введення в систему первинної інформації щодо здійснення господарських операцій [25].

Запропонована система контролінгу інформаційних потоків за умов автоматизації не завжди може вирішити весь спектр завдань, пов'язаних з аналізом ефективності діяльності та допомогти прийняти ефективні управлінські рішення. З метою вирішення цієї проблеми доцільно впровадити на підприємствах спеціальні аналітичні інструменти, які являють собою програмний продукт, що дозволяє на основі наявної на підприємстві бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями [26].

Перевагою системи контролінгу інформаційних потоків за умов автоматизації є:

Здійснення налаштування сценаріїв статистичного аналізу відповідно до логіки дослідження;

забезпечення формування динамічних даних;

наявність генератора звітів, відповідно до якого можливо налаштувати будь-який звіт на основі наявних даних системи [27].

Отже, застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів передбачає впровадження підприємствами дієвої системи антикризового управління, що має не тільки зменшувати вплив вже існуючих ризиків та загроз, але й працювати над упередженням їх появи. Така система має бути застосована на усіх рівнях управління з використанням сучасного інструментарію для забезпечення стійкості існування та сталості розвитку підприємства. Адже кризи, які зараз впливають на діяльність підприємств, довели необхідність впровадження

стратегії антикризового управління та важливість використання при цьому цифрових технологій. Використання цифрових технологій дозволять підприємствам швидко і з найменшими витратами долати усі екзогенні екстремальні виклики.

1.3 Міжнародний досвід з впровадження антикризового менеджменту на підприємстві

Сьогодні підприємства мають адаптуватися до ризиків та загроз, що супроводжують їх діяльність. Не залежно від місця розташування підприємства, сфери його діяльності, етапу життєвого циклу, кризові ситуації постійно з'являються. Українському бізнесу слід переймати досвід розвинутих країн світу щодо правильного визначення кризового стану підприємства, побудови ефективної антикризової стратегії діяльності.

Світова практика антикризового менеджменту виділяє два види аналізу: експрес-аналіз стану (через залучення експертів) і власне діагностику наявного кризового стану підприємства. Використання експрес-аналізу передбачає виявлення чинників кризи та швидке реагування на їх появу, яке передбачає прийняття та застосування менеджментом підприємства оперативних управлінських рішень. Однією з умов проведення експрес-аналізу є залучення експертів та надання їм достовірної, повної, актуальної інформації. Цей вид аналізу передбачає вивчення зведеної фінансової документації не менш як за останні п'ять років, бізнес-плану підприємства, договорів і контрактів, інформацію про клієнтів і постачальників, останні фінансові звіти керівництва і інші статистичні матеріали. Час проведення експрес-аналізу залежить від складності та масштабів економічної діяльності.

Діагностика наявного кризового стану підприємства передбачає визначення причин настання кризи та розроблення відповідної стратегії протидії їх появі (або усунення вже наявного ризику чи загрози).

В міжнародній практиці виділяють декілька основних причин настання криз:

зовнішні причини криз;

внутрішні причини криз;

поява негативних відомостей про підприємство в мережі Інтернет.

До зовнішніх причин криз відносять вплив економічних, політичних, соціальних, екологічних, технологічних змін. До внутрішніх причин відносять зміни у бізнес-процесах, ресурсах, персоналі, інформації тощо. Також окремо виділяють репутаційні ризики, які можуть вплинути на імідж підприємства. Із діджиталізацією суспільства, компанії переходять у соціальні мережі, використовують діджитал-маркетинг. Відповідно, якщо з'являються негативні відомості про підприємство, менеджменту слід одразу реагувати. Бо цей ризик може вплинути на ефективність діяльності підприємства та на довіру споживачів [28].

Європейський досвід показує, що проблема впровадження антикризового менеджменту та чинники, що впливають на його ефективність, становлять неабиякий інтерес теоретиків та практиків менеджменту. Ключовим є з'ясування:

чому виникають кризи і в цьому контексті акцент робиться на поясненні зв'язків між кризою та способом ведення бізнесу (пошук причин криз, пов'язаних із повсякденною діяльністю підприємства);

як криза впливає на підприємство (процесно-орієнтована структура антикризового менеджменту) – аналіз та усунення факторів, що впливають на сприйнятливність підприємства до кризи в контексті різних етапів розвитку кризи [29];

як поводить себе підприємство в умовах кризи, чи проводить аналіз кризових ситуацій, поведінки конкурентів у схожих умовах, викликаних кризою;

як підприємство може уникнути криз, підготуватися до їх появи, впоратися з ними. Цей підхід наголошує на необхідності пошуку інструментів

(процедур, методів тощо), які дозволяють підприємству реагувати відповідно до стану, в якому воно зараз перебуває;

що формує організаційну стійкість до кризи і які фактори формують кризову компетентність підприємства [30].

Наступним етапом є вибір оптимальних інструментів антикризового менеджменту. Нині найбільш застосовуваними являються досудова санація, реструктуризація, бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг [31]. Розглянемо декі з них більш детально.

Одним з актуальних останнім часом серед управлінських інструментів, які спрямовані на забезпечення підвищення ефективності управління підприємством, є контролінг. Контролінг як особлива функція управління, синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства для досягнення стратегічних цілей на основі інформаційного забезпечення [32]. У системі антикризового менеджменту контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу підприємства і досягнення поточних цілей щодо його ліквідності та прибутковості. У сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів контролінгу дає підприємству забезпечити власну стабільність і довгострокові перспективи [33]. Контролінг як інструмент антикризового менеджменту дає можливість підприємству уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. Відповідно, служба контролінгу має управляти процесами поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників, щоб за можливості виключити помилки, відхилення й прорахунки.

Істотні зрушення у таких показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність досягаються через фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, тобто застосування технології реінжинірингу [34]. Можливості застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах як інструмента антикризового менеджменту потребують врахування низки аспектів, що

пов'язано як з особливостями технології, так і наявністю певних передумов ефективності її застосовування. Реінжиніринг передбачає впровадження процесного підходу до управління підприємством, в основі якого виділення на підприємстві бізнес-процесів та ефективного управління ними [35].

Система антикризового менеджменту має бути інноваційною, спрямованою на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції на ринку. В такому контексті підприємство розробляє антикризову програму, яка пов'язує мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення, забезпечення подальшого динамічного розвитку підприємства. Застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують цілеспрямованість інновацій, як інвестиційна і маркетингова політика [36].

В антикризовому менеджменті міжнародні компанії застосовують такі інновації, як процесні, продуктові, аллокаційні. До процесних антикризових інновацій відносяться нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, удосконалення процесів управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів, побудова якісно нової системи менеджменту, а також аналіз бізнес-процесів.

Продуктові антикризові інновації полягають у виборі й освоєнні нових видів діяльності, продуктів, послуг, диверсифікації своєї діяльності. Для їх реалізації підприємству потрібне попереднє розроблення бізнес-плану із запуску нового продукту та технології його випуску, щоб прорахувати усі витрати, ризики та можливості.

Аллокаційні антикризові інновації полягають в різних схемах реорганізації підприємства, реструктуризації усіх ресурсів, перерозподілі відповідальності серед працівників відділів підприємства. Хоч такі нововведення є найдорожчими і найскладнішими в реалізації, але від них можна очікувати високого і тривалого ефекту, забезпечення стійкості підприємства [37].

Однак, перш ніж вибрати ту чи іншу інноваційну антикризову стратегію, необхідно оцінити та проаналізувати як поточну готовність підприємства до впровадження таких інновацій, так і прогнозовану ефективність їх освоєння. Антикризовий менеджмент, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків і має забезпечувати беззбиткове функціонування підприємства [38]

Слід зазначити, що в умовах динамічних змін також важливого значення набуває прийняття управлінських рішень на основі системного підходу, який передбачає в контексті застосування антикризового менеджменту:

використання експертно-аналітичного потенціалу до виявлення можливих ризиків і загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства;
розширення цілей та напрямків застосування колективної інсайдерської експертизи (KEI-експертизи) для опрацювання наявної стратегії діяльності;
моніторингу результативності й ефективності застосування сучасних інструментів антикризового менеджменту.

Концептуальна візія прийняття управлінських рішень в швидкозмінних умовах динамічного середовища вимагає врахування принципів прийняття управлінських рішень, використання потенціалу працівників і менеджменту підприємства, опрацювання інформації, одержаної шляхом самоаудиту на основі KEI-експертизи.

На сьогодні, щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках, як показує європейський досвід, потрібно добре розуміти тренди, які формують глобальне бізнес-середовище. Вони всі обертаються навколо використання новітніх технологій, аналізу споживчої поведінки, надточного таргетингу і всеканальних комунікацій та маркетингу [39].

Підприємство, що володіє унікальними знаннями про абонентів і використовує Big Data, може провести оцінку ризику за клієнтами або схильність клієнтів до придбання продуктів. Крім того, технологічний прогрес стимулює появу нових бізнес-моделей, що дає підприємствам змогу перейти на досконаліші методи ведення діяльності, ефективній протидії різним

ризикам і загрозам, що звичайно потребує швидкого прийняття ефективних управлінських рішень та вибору інновацій для застосування [40].

Виходячи з вище викладеного, можна виділити особливості антикризового менеджменту:

забезпечення стійкого становища на ринку, сталого розвитку і стабільних фінансових результатів;

застосування найбільш ефективних інноваційних антикризових інструментів вибору оптимальних заходів при усуненні ризиків і загроз;

швидка реакція на істотні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

удосконалення управління бізнес-процесами;

введення в дію механізмів антикризового менеджменту, які дозволять упереджувати появу негативних ситуацій та з найменшими втратами долати існуючі кризи.

Опрацювання міжнародних теоретичних та наукових підходів до практики антикризового менеджменту дозволили побудувати концептуальну блок-схему застосування антикризового менеджменту на підприємстві (рисунок 1.6).

Запропонована блок-схема застосування антикризового менеджменту на підприємстві передбачає першочергово проведення аналізу існуючої стратегії діяльності. Під час аналізу стратегії визначаються ключові напрями функціонування, загальні цілі діяльності та прогнозований стан підприємства через 5-10 років. Відповідно до стратегії, яка діє на підприємстві узгоджуються та перевіряються в тактичних та оперативних планах індикатори, сталого розвитку, які для себе обрало підприємство з метою визначення ефективності досягнення поставлених цілей у стратегічному плані. Окрім індикаторів сталого розвитку, необхідно також виявити індикатори, що будуть свідчити про фінансовий стан підприємства, а також усі можливі ризики та загрози (кризові ситуації), що можуть негативно вплинути на досягнення планів.



Рисунок 1.6 – Блок-схема застосування антикризового менеджменту (авторська розробка)

Звичайно, що на підприємстві має бути чітко визначений перелік цих індикаторів, і він не може бути більшим за 100 показників, оскільки тоді буде займати час на опрацювання та моделювання впливу кожного показника. Окрім індикаторів стану, на підприємстві мають бути також визначенні планові показники діяльності, з розбиттям на щоденні, щотижневі, щомісячні, щоквартальні, щорічні. Для того, щоб потім провести моніторинг необхідно проводити перевірку фактичних показників із плановими для прийняття ефективних управлінських рішень.

При виборі антикризової системи та розробленні відповідної стратегії, аналізуються усі індикатори та показники, а також формуються великі дані (Big Data). До цього масиву інформації входять дані по споживачам, конкурентам (бенчмаркінг), постачальникам та посередникам, ситуації на ринку, аналіз економічної, політичної, екологічної, соціальної ситуації у зовнішньому середовищі тощо. Після опрацювання цього масиву інформації, який є інформаційним забезпеченням для проведення моделювання різних сценаріїв розвитку, обирається та впроваджується ефективна система антикризового менеджменту, яка буде відповідати потребам усіх користувачів.

Впровадження зазначеної системи антикризового менеджменту відбувається через делегування завдань, що стосуються інформаційного забезпечення до відділів, менеджменту та працівників. Кожен працівник має відслідковувати на своєму робочому місці ситуацію, відхилення по цілям та задачам, інформувати про всі зміни керівників відділів чи служб, які акумулюють дані та передають вищому керівництву для прийняття рішення, згідно алгоритму дій.

Моніторинг ситуації проводиться по всім бізнес-процесам, по всім завданням постійно, моделюються різні ситуації у відповідності до інформації, що надходить від відділів. Якщо виявлені значні відхилення чи порушення функціонування, то приймається рішення про поточний стан всього підприємства та застосовуються кроки по подоланню кризової ситуації,

зменшення негативного впливу на інші служби чи бізнес-процеси. Після прийняття відповідного рішення та проведення моніторингу усі учасники повідомляються про зміни, що чекають на підприємство з метою подолання кризової ситуації. Повідомленням учасникам процесу рішення про обрані варіанти протидії кризовим процесам дозволять зменшити опір змінам та швидше реалізувати усі заходи.

Останнім етапом є постійна перевірка актуальності індикаторів, коригування моделі у відповідності до будь-яких змін. Звичайно, що у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі відбувається коригування списку індикаторів, перевіряються та коригуються планові показники, з метою швидкої адаптації та реагування.

Контроль та впровадження системи антикризового менеджменту має відбуватись на основі введення спеціального відділу або посади антикризового менеджера, який буде розробляти відповідну стратегію та політику антикризового менеджменту з метою забезпечення сталого розвитку підприємства, узгоджуватиме дії усіх відділів та працівників, які будуть безпосередньо збирати інформацію для проведення аналізу.

Отже, усі заходи та складові елементи антикризового менеджменту мають бути побудовані на принципах сталості для своєчасного упередження настання кризових явищ та швидкого виходу підприємства із кризового стану. Застосування інноваційного інструментарію антикризового менеджменту дозволить не тільки зменшити наслідки кризи за рахунок стабілізації діяльності підприємства, позбавитись від фінансової залежності завдяки реалізації власного потенціалу, прискорить вихід з кризи завдяки зростанню прибутків та забезпечить сталий розвиток.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні та практичні основи впровадження системи антикризового менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що основною метою антикризового менеджменту є забезпечення міцного положення бізнесу на ринку при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах в регіоні чи країні. Воно покликане вирішувати різнопланові, різнобічні завдання і в його рамках застосовуються спеціальні управлінські інструменти, що мають бути найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів. Були запропоновані етапи антикризового менеджменту, а також виявлені функціональні та системні проблеми управління підприємством. Запропонована схема реалізації інтерактивного антикризового менеджменту, дозволила виявити специфіку антикризового менеджменту, порівняно з традиційним менеджментом. На основі узагальнення результатів досліджень вчених запропоновано концептуальний підхід до антикризового менеджменту на підприємстві, який характеризується тим, що враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами.

2. Доведено, що застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів передбачає впровадження підприємствами дієвої системи антикризового управління, що має не тільки зменшувати вплив вже існуючих ризиків та загроз, але й працювати над упередженням їх появи. Така система має бути застосована на усіх рівнях управління з використанням сучасного інструментарію для забезпечення стійкості існування та сталості розвитку підприємства. Адже кризи, які зараз впливають на діяльність підприємств, довели необхідність впровадження стратегії антикризового управління та важливість використання при цьому цифрових технологій. Використання цифрових технологій дозволять підприємствам швидко і з найменшими витратами долати усі екзогенні екстремальні виклики.

3. Усі заходи та складові елементи антикризового менеджменту мають бути побудовані на принципах сталості для своєчасного упередження настання кризових явищ та швидкого виходу підприємства із кризового стану.

Застосування інноваційного інструментарію антикризового менеджменту дозволить не тільки зменшити наслідки кризи за рахунок стабілізації діяльності підприємства, позбавитись від фінансової залежності завдяки реалізації власного потенціалу, прискорить вихід з кризи завдяки зростанню прибутків та забезпечить сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» підприємство, що розташоване у місті Полтава та займається виготовленням харчової продукції, яка поставляється не тільки по Україні, але й закордон. За типом та організаційно-правовою формою ТОВ «Домінік Ко» є товариством з обмеженою відповідальністю, юридична адреса місцезнаходження: 36020, Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2.

ТОВ «Домінік Ко» займає високі позиції серед інших підприємств, що здійснюють свою діяльність на ринку кондитерських виробів України. Дослідження стану експорту продукції показало, що ТОВ «Домінік Ко» займає 8 місце (3%), після таких компаній як: «Кондитерська корпорація «Рошен» (33,4%), ПрАТ «Монделіс Україна» (14,2%), ТОВ «ВК КОНФЕКШІНЕРІ» (12,8%), ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» (11,7%), ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (7,8%).

ТОВ «Домінік Ко» має довгу історію своєї діяльності адже було ще у 1919 р. Станом на 2022 рік підприємство постійно займається модернізацією виробництва, яке відповідає світовим стандартам. Якість кондитерських виробів перевірена різними компаніями та засвідчена відповідність вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, ISO 9001:2015, IFS FOOD, а також сертифікату «UTZ Socoa».

На ТОВ «Домінік Ко» здійснюється виробництво кондитерських виробів в 6 виробничих цехах, що розташовані у м. Полтава, зокрема:

два шоколадно-виробничі цехи;

карамельно-цукровий виробничий цех;

два борошняних виробничих цехи.

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях:

виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10);

виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2).

Виробнича потужність ТОВ «Домінік Ко» на сьогодні складає більше 250 тон продукції на добу, а асортиментний ряд продукції постійно удосконалюється і вже налічує понад 350 найменувань. Дослідження виробничої програм та обсягів збуту продукції показує, що найбільшою повагою та любов'ю серед населення користуються печиво (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура продаж по товарним групам ТОВ «Домінік Ко» (станом на 2021 рік)

Замовлення кондитерської продукції можна зробити через офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко»: <https://dominik.ua/>, який має на вибір мови (українська, англійська), так і через офіційні магазини. У Полтаві магазин знаходиться по вул. Соборності, 21.

Продукцію ТОВ «Домінік Ко» експортує в такі країни, як: Ізраїль, Азербайджан, Грузія, Південна Корея, Китай та інші.

ТОВ «Домінік Ко» постійно намагається впроваджувати новинки, так у 2021 році додалися желейні та помадні цукерки. Впродовж 2021 року на

ТОВ «Домінік Ко» було розроблено 9 нових позицій продуктів. Окрім цього, з метою осучаснення та більш вигідного позиціонування продукції ТОВ «Домінік Ко» на ринку було змінено дизайн на 6 найменувань товарного асортименту. Так, інновації стосувались таких позицій, як цукерки «Кокосинка» (було випущено цукерку у формі драже з кокосовою стружкою), печива «Napoleon Double» (затяжне печиво з темною глазур'ю), вафель «Артек міні люкс» (вафлі з кремовою начинкою), вафель глазурованих «Північний ведмедик від Домінік» (вафельна цукерка вкрита тонким шаром темної глазури).

Для досягнення високих конкурентних позицій на ринку ТОВ «Домінік Ко» постійно проводить дослідження ринку кондитерських виробів, працює над новими видами продукції, бере участь у різноманітних ярмарках, виставках, а також щорічно складається план щодо модернізації обладнання.

Екологічна політика ТОВ «Домінік Ко» побудована на виявленні чинників, які використовують природні речовини ресурси як сировину для випуску кінцевої готової продукції та розроблення шляхів мінімізації негативного впливу.

ТОВ «Домінік Ко» прагне досягти екологізації виробництва завдяки раціональному переробленню сировини, впровадженню безвідходних і маловідходних технологій, які характеризуються мінімумом розсіюваних та неутилізованих відходів, що не забруднюють навколишнє природне середовище.

ТОВ «Домінік Ко» піклується про екологічні наслідки техногенної діяльності підприємства, виробляє продукцію екологічно безпечну для споживачів, адже важливо не завдавати шкоди навколишньому середовищу та відповідати потребам та інтересам громадян щодо отримання якісної, екологічно чистої продукції.

Основними екологічними критеріями на ТОВ «Домінік Ко» є:

постійний контроль та моніторинг впливу виробництва на навколишнє середовище;

вдосконалення технологій відповідно до екологічних стандартів;
мінімізація шкідливих викидів завдяки використанню сучасного обладнання;

підвищення рівня екологічної свідомості персоналу шляхом проведення зустрічей та обговорення ключових напрямів екологізації бізнес-процесів.

Найвагомішою умовою формування екологічної безпеки на ТОВ «Домінік Ко» є розвиток за рахунок оновлення техніко-технологічної бази виробництва, а саме впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, сучасного виробничого обладнання та установок.

Соціальна політика ТОВ «Домінік Ко» щодо персоналу спрямована на забезпечення високого рівня продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення соціального захисту працівників. Адже на ТОВ «Домінік Ко» у 2021 році працювало близько 600 людей, що на 100 осіб менше попереднього року, саме тому діяльність підприємства має бути спрямована на підвищення професіоналізму працівників, покращення умов праці, безпеки виробничих процесів та гарантування їх соціального захисту. Саме тому на ТОВ «Домінік Ко» впроваджена сертифікована система управління безпекою та гігієною праці, працівники забезпечуються належними умовами праці, Колективним договором передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, розвиток соціальної сфери.

Варто відмітити про існування соціального пакету для працівників, який включає матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, в критичних ситуаціях.

ТОВ «Домінік Ко» проводить постійну професійну підготовку та підвищення кваліфікації всього персоналу, від менеджменту до звичайного працівника, з цією метою проводяться оцінка компетентності персоналу, атестації, зустрічі тощо.

Розглядаючи виробничу структуру виробництва ТОВ «Домінік Ко» варто зазначити, що до основного виробництва належать: обробні цехи

(шоколадний цех, борошняний цех, цех халви, карамельний цех, зефірний цех, цукерковий цех); заготівельні цехи (пралінове відділення, цех обжарки бобів, пресове відділення); складальні цехи (відділення розфасовки).

До допоміжного виробництва ТОВ «Домінік Ко» належить: електроцех, механічна майстерня, компресорна, котельня, конструкторський відділ; а до обслуговуючого – тарний цех, картонажний цех, складське господарство, транспортний цех.

Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко» складається з двох окремих виробничих територій: перша (вул. Спаська, 10) складається з трьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, борошняний цех; друга виробнича територія (вул. М Бірюзова; 2) складається з шоколадного, цукерково-карамельного й борошняного виробничих цехів.

Цукерковий цех включає лінії з виробництва помадних та пралінових сортів цукерок, має комплекс технологічного обладнання, завдяки якому налагоджений процес стабільного виробництва традиційних сортів продукції.

Борошняний цех оснащений лінією з виробництва халви, яка являється унікальним продуктом, має біологічну цінність і чудові смакові властивості.

Шоколадний і борошняний цехи оснащені сучасним обладнанням, на якому випускається багато продуктів, а завдяки модернізації виробництва кондитерських виробів у цехах став можливий додатковий випуск якісного шоколаду (щоб отримати плитку ніжного молочного або чорного шоколаду, потрібна високоякісна шоколадна маса та відповідний температурний режим, отримання якої можливо тільки за допомогою сучасного обладнання).

Технологічна база, а саме дві лінії швейцарського концерну «Buller», дає можливість створювати шоколадні вироби, які відповідають світовим стандартам. Дане обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що значно покращує їх якість за рахунок підвищення ступені подрібнення.

ТОВ «Домінік Ко» вперше в Україні освоїла випуск 200-грамового шоколаду, а також новинкою ринку був випуск пористого 120-грамового шоколаду.

В шоколадному цеху виготовляється також пустотілі фігурки у вигляді шоколадних яєць з іграшками, дідів морозів. Крім плиткового і фігурного шоколаду, цех випускає цукерки пралінових і помадних сортів з рідними наповнювачами, розширюють асортимент традиційні цукерки «Смак ліщини сюрприз», «Смак ліщини оригінал», «Три мисливці оригінал».

Окрім шоколадної продукції, освоєний випуск більше сорока видів різноманітного цукрового печива. Італійське обладнання фірми «Laser» дозволяє постійно вдосконалюватися в області якості та урізноманітнювати форми виробів.

В борошняному цеху випускається цукрове, здобне і вівсяне печиво, яке випускається з різними начинками. Доповнюють асортимент продукти здорового способу життя – батончики-снеки на основі мюслі.

ТОВ «Домінік Ко» володіє унікальною лінією з виготовлення оригінального продукту драже. Асортимент драже представлений: «ТоффіДжой», «Фундук в шоколаді», «Мигдаль в шоколаді», воно випускається ваговим, в обгортці та фасоване.

Наступним кроком є дослідження ТОВ «Домінік Ко» як відкритої системи управління. Товариство як відкрита система, здійснює взаємодію з оточуючим середовищем, відповідно має входи і виходи, складається з суб'єкта і об'єкта управління. Система працює злагоджено лише при умові ефективної взаємодії між усіма елементами. Звичайно, що на ТОВ «Домінік Ко» за допомогою прямого та зворотнього зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між менеджментом та іншими відділами підприємства, існує чіткий функціональний розподіл, а також застосовується процесний підхід до управління.

Система управління ТОВ «Домінік Ко» представлена на рисунку 2.2.

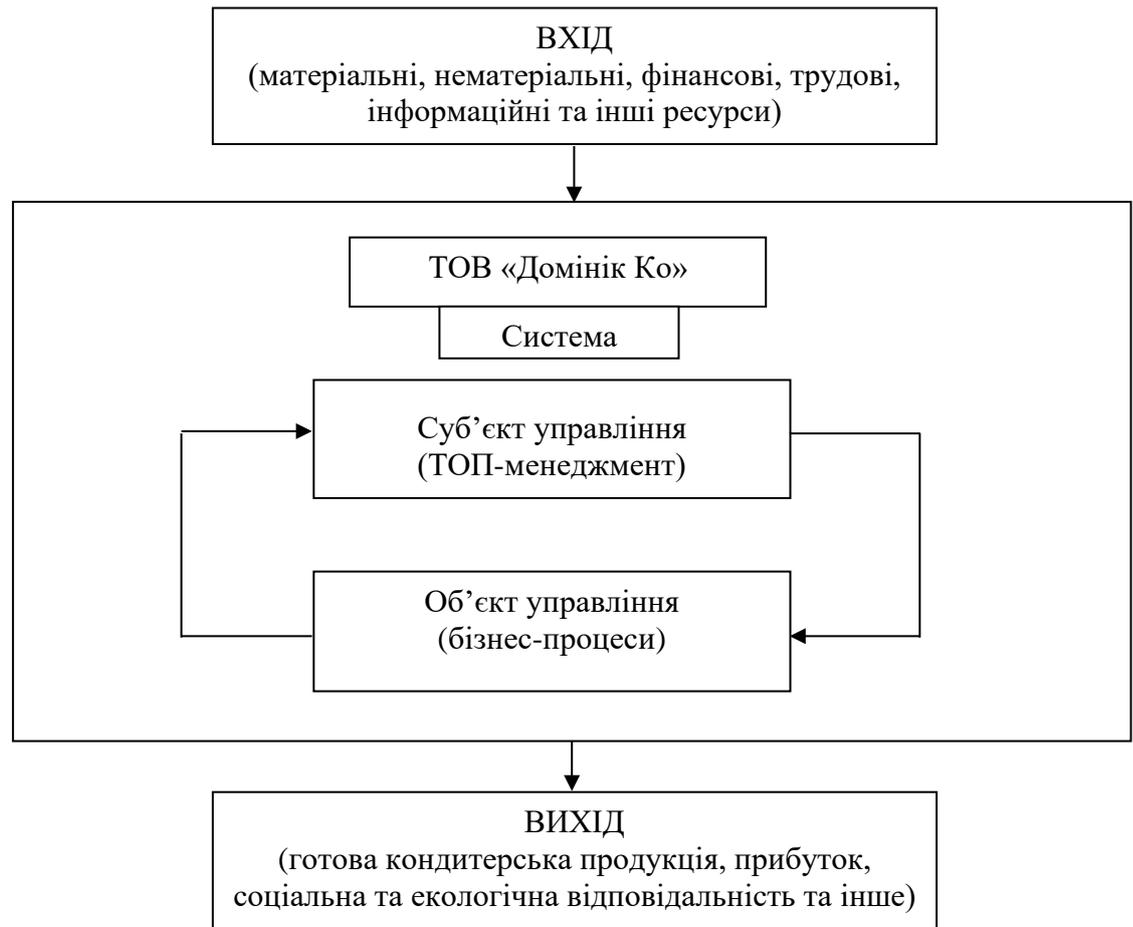


Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «Домінік Ко»

Суб'єкт управління ТОВ «Домінік Ко» складає апарат управління, до якого відноситься: Директор, Фінансовий директор, Заступник директора з комерційної діяльності, Заступник директора з продажу по експорту, Головний інженер, Заступник директора з кадрових питань, а також Юрисконсульт.

Об'єкт системи управління ТОВ «Домінік Ко» включає в себе матеріальні ресурси (основні засоби та інші матеріальні активи), нематеріальні, фінансові, інформаційні, трудові ресурси.

Для виконання ефективного виробничого процесу, необхідно звертати особливу увагу на організаційну структуру ТОВ «Домінік Ко», яка визначає напрямки планування, організації, розподілу, делегування та контролю (рис. 2.3).

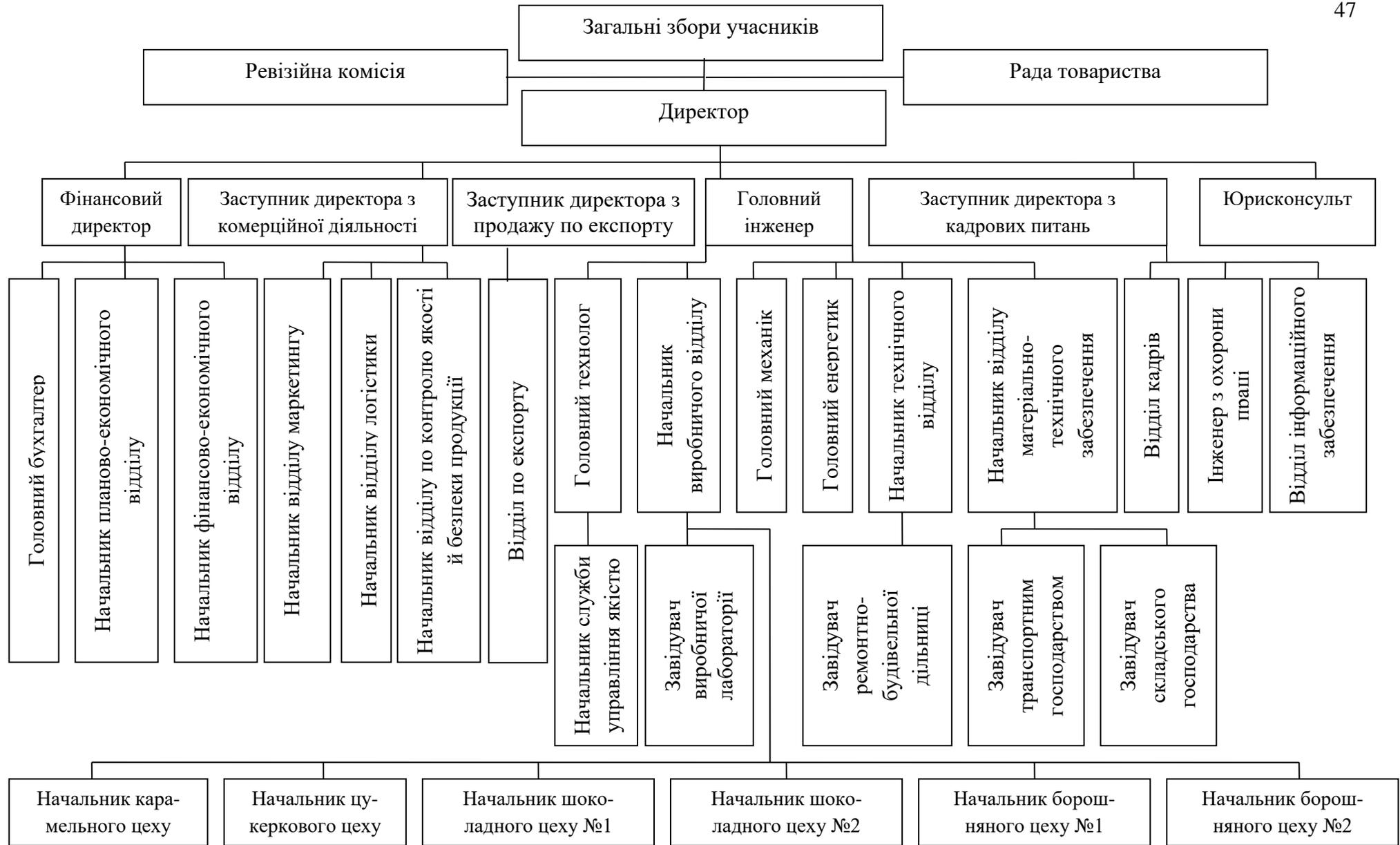


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є загальні збори учасників, які можуть приймати рішення з будь-яких питань, а до їх компетенції належить:

визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження стратегічних планів та звітів про їх виконання;

внесення змін до Статуту товариства, у т.ч. зміна розміру його статутного (складеного) капіталу;

обрання та відкликання Директора товариства;

затвердження річних звітів, звіту аудитора, бухгалтерських балансів, звітів і висновків ревізійної комісії, розподіл прибутків та збитків товариства;

прийняття рішення про припинення діяльності товариства тощо.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» здійснює директор, який призначається загальними зборами учасників, вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що відносяться за компетенції загальних зборів учасників товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» ефективна з точки зору контролю за розподілом і використанням ресурсів, забезпечує високу ступінь їхньої концентрації на окремих напрямках діяльності, відображає розподіл відповідальності за виконуваними виробничими та управлінськими функціями.

На ТОВ «Домінік Ко» чітко розподілені повноваження між працівниками, затверджений Колективний договір, посадові інструкції, штатний розпис, які дають докладний опис обов'язків, повноважень, відповідальності працівника. Усі документи розроблені з метою спрямування діяльності працівників, зменшує випадки непорозумінь, конфліктних ситуацій.

Метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, з урахуванням екологічної та соціальної складової діяльності товариства, а також задоволення інтересів усіх стейкхолдерів.

Для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Домінік Ко» слід провести SWOT-аналіз (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Заповнення ніш, що були втрачені конкурентами через військовий стан в країні. 2. Через внутрішні міграційні процеси вирішити кадрові питання. 3. Обслуговувати додаткові групи споживачів. 4. Здійснення активної маркетингової політики. 5. Використання сучасних систем автоматизації. 6. Заключення нових договорів на поставку сировини. 7. Розширення транспортної мережі. 8. Впровадження інновацій з метою безвідходного виробництва та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військовий стан в Україні. 2. Втрата логістичних ланцюгів поставок. 3. Висока вартість логістичних послуг. 4. Затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, ресурсів тощо.. 5. Ріст плинності кадрів. 6. Обмежена робота правоохоронних, податкових, судових та інших органів влади. 7. Зниження купівельної спроможності населення. 8. Відсутність електроенергії для забезпечення безперебійного функціонування товариства. 9. Неприятлива економічна ситуація в державі. 10. Високі темпи інфляції. 11. Курсові коливання. 12. Ріст вартості ресурсів, послуг.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивний імідж товариства. 2. Задоволеність споживачів представленою продукцією. 3. Висока якість продукції. 4. Широкий асортиментний ряд. 5. Постійне розширення асортименту. 6. Впізнаваність бренду. 7. Продаж продукції не тільки на внутрішніх ринках, але й на зовнішніх. 8. Цінова політика. 9. Наявність магазину. 10. Продукція представлена в різних торгових мережах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів. 2. Відсутність деяких видів продукції через втрату ланцюгів поставок. 3. Брак фінансових ресурсів для швидкої модернізації обладнання. 4. Зменшення рентабельності. 5. Відсутність чітких стратегічних напрямків. 6. Неєфективна маркетингова політика. 7. Істотна залежність від ринку споживачів. 8. Втрата конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Домінік Ко» має велику кількість сильних сторін, можливостей для розвитку, але на жаль через військовий стан в країні підприємство має велику кількість ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути на його діяльність. Головними із них є втрата ланцюгів

поставок та відсутність електроенергії. Також було виявлено, що ТОВ «Домінік Ко» має позитивний імідж, експортує свою продукцію в різні країни світу, але при цьому величина експорту, оборот та дохід значно нижчий ніж у конкурентів, отже товариству слід застосовувати стратегію ринкової ніші, яка належить до активних стратегій., яка полягає в забезпеченні високої рентабельності продукції, підвищення її якості, клієнтоорієнтованість, модернізації обладнання. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку та характеризується середнім рівнем ризику.

Проведемо аналіз персоналу на ТОВ «Домінік Ко», в першу чергу варто визначити структуру персоналу та виявити ключові тенденції, що стосуються кадрової політики товариства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	125	15,72	131	19,1	128	20,72	5,0	1,62
у тому числі: керівники	4	0,5	4	0,58	4	0,65	0,15	0,07
спеціалісти	100	12,58	102	14,8	119	19,26	6,68	4,46
технічні працівники	7	0,88	7	1,02	5	0,81	-0,07	-0,21
Виробничий персонал	559	70,31	445	64,59	490	79,28	8,97	14,69
Разом	795	100	689	100	618	100	x	x

Виявлено, що протягом досліджуваного періоду відбулось зменшення кадрів, зокрема управлінського персоналу порівнюючи 2021 рік з 2020 роком на 3 особи (найбільшу частку складають спеціалісти, кількість яких зменшилась на 17 осіб). Динаміка виробничого персоналу також невтішна, у

2021 році відбулось зменшення на 15% (на 45 осіб). Загалом протягом досліджуваних 3 років кількість персоналу зменшилась на 177 осіб.

Проведений аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» (таблиця 2.3) показав, що відбувається збільшення кількості осіб пенсійного віку (на 5 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком). Що стосується найбільшої частки вікової категорії, то тут переважають працівники у віці від 30 до 50 років, але спостерігається негативна тенденція до зменшення їх кількості. Так, у 2021 році звільнились з роботи 55 осіб через військовий стан в країні.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., осіб

Вікові категорії	2019 р.		2019 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
0-30	120	15,09	130	18,87	114	18,45	3,36	-0,42
30-50	520	65,41	366	53,12	311	50,32	3,36	-2,8
50-60	140	17,61	163	23,66	158	25,57	-15,09	1,91
60-76	25	3,14	30	4,35	35	5,66	7,96	1,31
Разом	795	100	689	100	618	100	2,52	x

Аналіз персоналу кондитерської фабрики за статтю показав, що найбільшу частку складають жінки – 68%, чоловіки – 32%, що є стандартною ситуацією. Але порівнюючи чисельність жіночого персоналу ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулось зменшення кількості працівниць на 64 особи (таблиця 2.4). Така ситуація спричинена появою різних ризиків, загроз, а також нестабільною ситуацією в країні, що змусила більшість жінок емігрувати в інші країни.

Таблиця 2.4 – Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2019-2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2021 р. до:	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	219	205	198	30,96	29,8	32,04	1,08	2,24
Жінки	576	484	420	69,04	70,2	67,96	-1,08	-2,24
Разом	795	689	618	100	100	100	x	x

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» показав, що більшість працівників мають лише початковий рівень вищої освіти (313 осіб), а вищої освіти – 204 особи. Хоч менеджмент ТОВ «Домінік Ко» намагається підвищувати кваліфікацію працівників, проте ці заходи мають ситуаційний характер, а з появою нових викликів середовища зменшується рівень фінансування для надання можливості співробітникам підвищувати свій рівень та займатись саморозвитком (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., осіб

Рівні освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	108	12,04	112	16,26	101	16,34	4,3	0,08
Початковий рівень вищої освіти	476	61,01	350	50,8	313	50,65	-10,36	-0,15
Вища освіта	212	26,95	227	32,95	204	33,01	6,06	0,06
Разом	795	100	689	100	618	100	x	x

Досліджуючи динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» зазначимо, що збільшується коефіцієнту плинності персоналу, що не дивно у ситуації, яка склалась на підприємстві (таблиця 2.6). Покращити цей показник можна шляхом залучення до роботи нових кваліфікованих фахівців

з числа переселенців. На сайті товариства відкриті вакансії менеджерів та виробничого персоналу.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до:	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,03	1,09	1,02	-0,01	-0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,28	0,23	0,26	-0,02	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,24	0,30	0,01	0,06
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,02	0,03	0,02	0,01

Проведений аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» засвідчив, що відбувається збільшення фонду оплати праці, так у 2020 році він становив 66760 тис. грн., а в же у 2021 році – 78626 тис. грн., що не дивно, оскільки було звільнено за досліджуваний період 101 особу, а також збільшився розмір мінімальної заробітної плати та виплат (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до:			
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	2019 р.		2020 р.	
							тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	69740	100	66760	100	78626	100	8886	х	11866	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	60081,0	86,15	57302,9	85,8	68719,2	87,4	8638,2	1,25	11416,3	1,6
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	9659,0	13,85	9457,1	14,2	9906,8	12,6	247,8	-1,25	449,7	-1,6

Фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «Домінік Ко» мав тенденцію до зменшення, так у 2021 році порівняно з 2020 роком він зменшився на 449,7 тис. грн. (1,6%). Звичайно, у ситуації, що склалась товариству необхідно шукати можливості підвищення мотивації працівників. Тим паче вже є негативна тенденція плинності персоналу, інші працівники можуть також виїхати закордон.

Досліджуючи охорону праці на ТОВ «Домінік Ко» зазначимо, підприємство дотримується вимог чинного законодавства, зокрема Конституції України, Закону України «Про охорону праці», КЗпП України, яке також регламентує здорові та безпечні умови праці.

Із цією метою менеджмент ТОВ «Домінік Ко»:

призначає відповідальних посадових осіб, які вирішують питання охорони праці, затверджують інструкції;

розробляє і реалізує комплексні заходи для дотримання встановлених нормативів з охорони праці;

забезпечує усунення причин, що викликають нещасні випадки, професійні захворювання;

організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць на відповідність нормативним актам з охорони праці в порядку й терміни, встановлені законодавством, вживає на основі цих підсумків заходів для усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я факторів;

розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах товариства і встановлюють правила виконання робіт та поведінки працівників на території товариства;

здійснює постійний контроль за дотриманням працівниками правил роботи;

організовує пропаганду безпечних методів праці.

Одним з основних суб'єктів, що здійснює управління охороною праці на підприємстві є інженер з охорони праці. На досліджуваному товаристві відсутня служба охорони праці.

Інженер з охорони праці підпорядковується безпосередньо Заступнику директора з кадрових питань і вирішує такі завдання, як:

- створення безпечних умов праці;
- надання працівникам спецодягу;
- постійне проведення інструктажів з питань з охорони праці;
- забезпечення раціонального режиму праці і відпочинку працюючих;
- професійний добір працівників на окремі види робіт відповідно до чинних нормативних актів.

Проаналізувавши стан охорони праці та безпеки на ТОВ «Домінік Ко», доцільно зазначити, що на товаристві існує мінімальна кількість травм та захворювань.

Отже, проведене дослідження показало, що ТОВ «Домінік Ко» досить потужний гравець на ринку кондитерської продукції. Підприємство за свою довгу історію існування сформувало позитивний імідж, має впізнаваний бренд, постійно вдосконалює свої продукції, розширюючи асортиментний ряд. Слідкує за дотриманням економічної, екологічної, соціальної складової свого розвитку. При цьому у зв'язку із збільшенням ризиків, загроз, криз, невизначеністю ситуації, товариство має певні негативні результати діяльності. Зокрема, виявлено високу плинність персоналу, у 2021 році зменшення відбулось на 177 осіб, відбувається старіння персоналу, на жаль, не наймають нових молодих активних людей. Також зменшується рівень додаткових доплат, премій, що знижує продуктивність праці та невдоволення серед працівників. Проведення аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз засвідчило, що на даний період у зв'язку з військовим станом в країні у підприємства висока кількість ризиків, що можуть негативно вплинути на його діяльність. Саме тому менеджменту ТОВ «Домінік Ко» слід розробляти відповідні антикризові стратегії з метою упередження цих кризових подій та

мінімізації їхнього впливу на сталий розвиток. Наступним етапом дослідження є проведення економічного аналізу для отримання актуальної та повної інформації про функціонування підприємства.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для виявлення загальних тенденцій розвитку будь-якого підприємства застосовується система ключових показників (індикаторів), по яким можна відслідкувати тенденцію розвитку та сталості. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Домінік Ко» зорієнтований на оцінювання його фінансового стану, фінансових результатів та загалом ефективності діяльності підприємства. Аналіз дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики, адже фінансово-економічний стан – найважливіший критерій ділової активності й надійності підприємства, визначає його конкурентоспроможність на ринку і потенціал розвитку.

Основна мета аналізу ТОВ «Домінік Ко» виявити найбільш складні проблеми, що стосуються ефективного менеджменту, забезпеченості усіма необхідними ресурсами, існуючого стану та закономірностей впливів різних показників. Економічний і фінансовий аналіз ТОВ «Домінік Ко» спрямований на те, щоб відповісти на два фундаментальних питання: до якого моменту товариство має достатні фінансові кошти для задоволення своїх оперативних потреб і чи є здатність у товариства генерувати прибуток для того, щоб забезпечити свою сталість, конкурентоспроможність та зростання.

Відповідно економічний і фінансовий аналіз ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до:			
		2019	2020	2021	2019 р.		2020 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	405855,5	437558	444876	39020,5	9,61	7318	1,67
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	370872,5	396713	401355	30482,5	8,22	4642	1,17
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	139489	149172	171755	32266	23,13	22583	15,14
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	610	506	422,5	-187,5	-30,74	-83,5	-16,50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	266365,5	286197,5	269910,5	3545	1,33	-16287	-5,69
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	795	689	618	-177	-22,26	-71	-10,30
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	502 668	436 532	521563	18895	3,76	85031	19,48
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	593438	356247	469341	-124097	-20,91	113094	31,75
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	488 587	449608	534639	46052	9,43	85031	18,91
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	69 740	66760	78626	8886	12,74	11866	17,77
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7310,27	8074,50	9105,5	1795,23	24,56	1031	12,77

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	92 891	80 285	52222	-40669	-43,78	-28063	-34,95
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	19 858	31914	-24502	-44360	-223,39	-56416	-176,78
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	26407	38050	-24792	-51199	-193,88	-62842	-165,16
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	21215	30503	-21181	-42396	-199,84	-51684	-169,44
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	746,46	517	759,45	12,99	1,74	242,45	46,90
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,514	0,596	0,611	0,097	18,87	0,015	2,52
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,046	0,025	0,02	-0,026	-56,52	-0,005	-20,00
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,006	0,010	0,02	0,014	233,33	0,01	100,00
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,25	2,38	2,73	-1,52	-35,76	0,35	14,71
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,89	0,99	1,93	0,04	2,12	0,94	94,95
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	191	363,6	186,5	-4,5	-2,36	-177,1	-48,71
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,23	0,18	0,12	-0,11	-47,83	-0,06	-33,33
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	82,33	123,1	113,91	31,58	38,36	-9,19	-7,47
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,50	8,69	-5,57	-12,07	x	-14,26	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	5,72	7,68	-5,28	-11	x	-12,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,06	7,27	-4,58	-8,64	x	-11,85	X

Для проведення аналізу використовувались фінансові звіти товариства за 2019-2021 рр., дані аудиторських перевірок, публічна інформація, що представлена на офіційному сайті підприємства, а також на основі опрацювання даних, отриманих під час проходження виробничої та переддипломної практики на товаристві.

Досліджуючи динаміку капіталу ТОВ «Домінік Ко» (рис. 2.4) варто зазначити ріст середньої вартості сукупного капіталу та середньої вартості власного капіталу протягом 2019-2021 рр. Так, аналізуючи власний капітал, відбулось його збільшення у 2021 році порівняно з 2020 роком на 1,17%, а порівняно з 2019 роком – на 8,22%, що є позитивним для підприємства, адже сукупний капітал складається із власних та залучених (позичених коштів), і коли на підприємстві відбувається ріст частки власних коштів, свідчить про отримання більш стійкого фінансового становища.

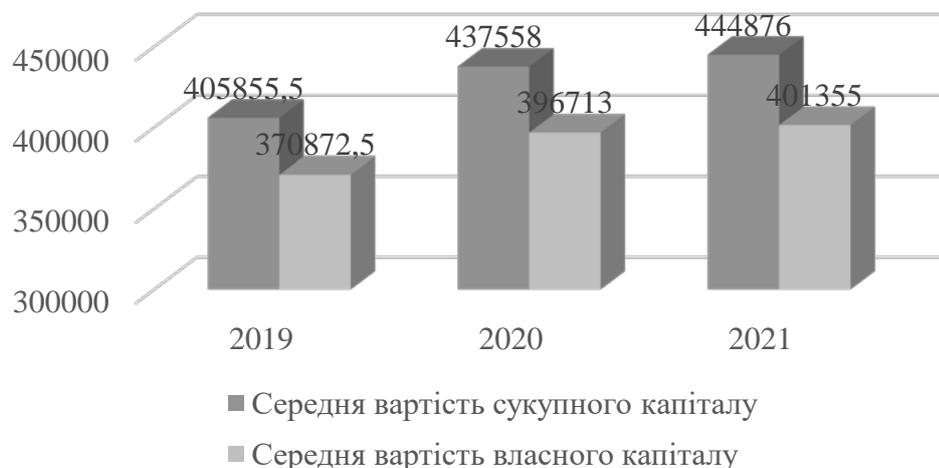


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Що стосується середньорічної вартості основних засобів (рис. 2.5), то спостерігається динаміка росту цього показника, що є позитивною тенденцією, так у 2021 році відбулося збільшення вартості ОЗ на 22583 тис. грн., порівняно з 2020 роком, а з 2019 роком – на 32266 тис. грн. Такий перебіг подій не є дивним, адже ТОВ «Домінік Ко» намагається оновлювати своє обладнання,

списувати та продавати ті ОЗ, що вже не можуть бути використані або полагоджені. Звичайно, що підвищились амортизаційні відрахування, які закладаються потім в ціну продукції, проте для отримання екологічного результату та економного використання ресурсів такі зміни вкрай необхідні.

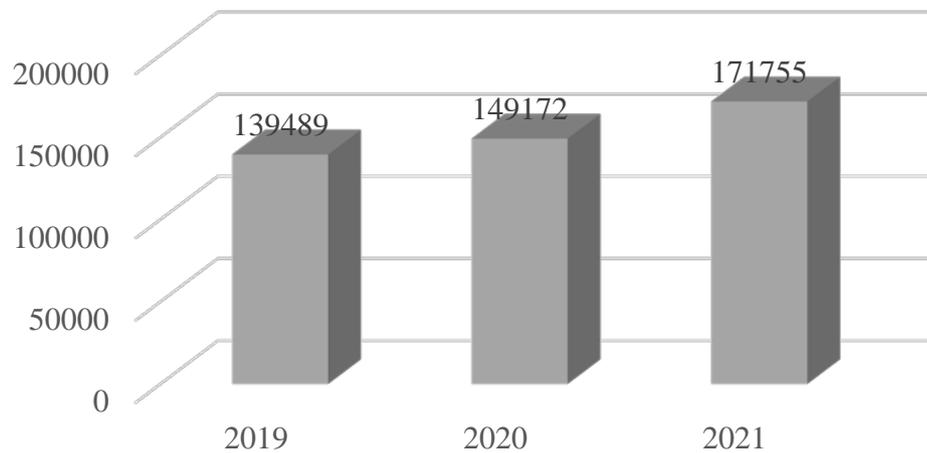


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Дослідження нематеріальних активів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показало, що на жаль, має місце тенденція до зменшення їх вартості, так у 2021 році зменшення відбулось на 16,5%, а порівняно з 2019 роком – на 30,74%. Така ситуація є негативною для підприємства, свідчить про зменшення НДДКР, а також втрату частини ліцензій, патентів. Необхідно звернути увагу на інноваційний розвиток та покращення використання потенціалу ТОВ «Домінік Ко».

Динаміка зміни середніх залишків оборотних засобів (рис. 2.6) показала, що відбулося значне скорочення у 2021 році, порівняно з 2020 роком, а саме на 16287 тис. грн., хоча при цьому до 2020 року спостерігалась тенденція до їх зростання (збільшення на 1,33%). На жаль, такий перебіг подій спричинений зменшенням кількості виробленої та реалізованої продукції через складну ситуацію на ринку. Пандемія та військовий стан вплинули на поставки

ресурсів, які необхідні для виготовлення кондитерської продукції, деякі види були виведені з продажу через відсутність ресурсів для їх виготовлення.

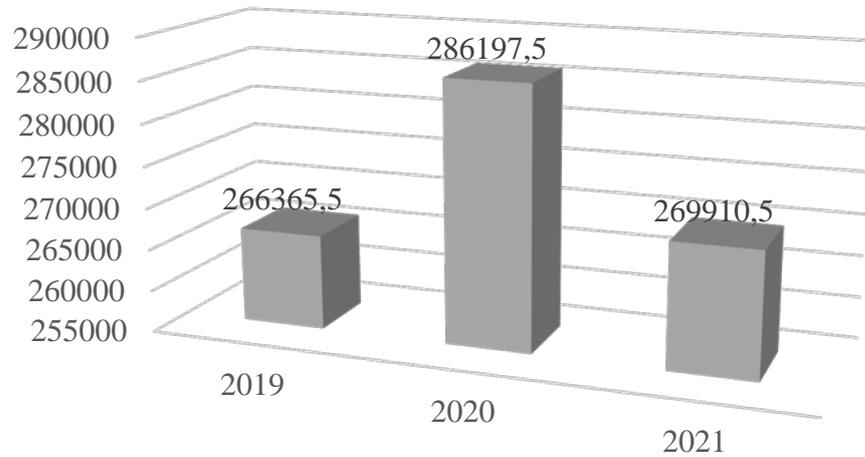


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

На жаль, невтішна динаміка зміни чисельності працівників (рис. 2.7), їхня кількість зменшилась протягом 2019-2021 року на 177 осіб. Такий перебіг подіє є логічним, через ситуацію, що склалась: пандемія, а потім військовий стан в країні. Найбільше зменшення відбулось серед жіночої частини заводу.

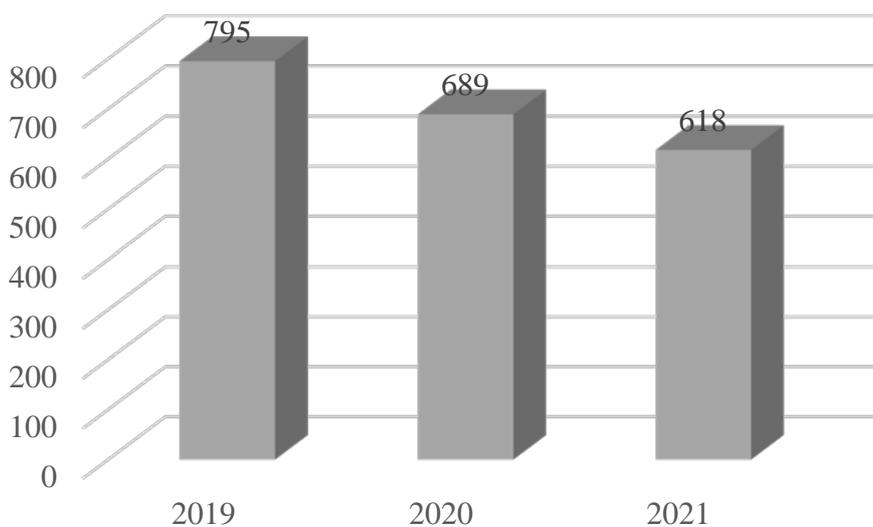


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., осіб

Хоч при цьому відбулося збільшення фонду заробітної плати (рис. 2.8) у 2021 році порівняно з 2020 роком на 11866 тис. грн., а порівняно з 2019 роком – на 8886 тис. грн., але це зростання спричинено законодавчими змінами. По-перше, була збільшений мінімальний розмір заробітної плати, по-друге, через кризові ситуації підприємцям довелося збільшувати розмір заробітної плати, щоб втримати персонал на роботі. Так, середньомісячна заробітна плата у 2021 році зросла на 1031 грн., порівняно з 2020 роком, і на 1796 грн., порівняно з 2019 роком. Звичайно, що на підприємстві є плінність персоналу, через те, що за кордоном праця на заводі оплачується вдвічі більше, але на даний момент у зв'язку із ситуацією, що склалась ТОВ «Домінік Ко» має шукати резерви для збільшення розміру заробітної плати та премій своїм співробітникам.

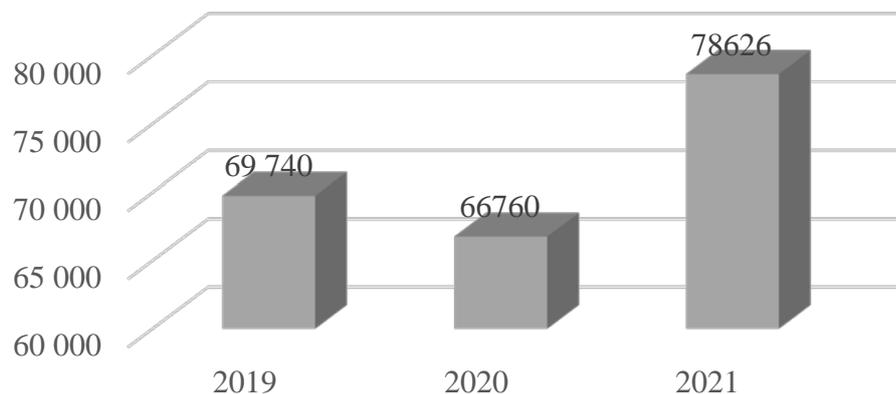


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни фонду оплати праці працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Аналіз інших економічних показників, таких як обсяг реалізованої продукції та чистого доходу показав тенденцію до їх зростання. Так, у 2021 році чистий дохід збільшився на 19,48% порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2019 роком – на 3,76%. Зріс також обсяг реалізованої продукції на 113094 тис. грн. у 2021 році, порівняно з 2020 роком. Такий перебіг подій зумовлений не позитивною тенденцією збільшення кількості споживачів, чи повернення уваги до продукції підприємства, а через збільшення витрат на виробництво

та збут продукції. Операційні витрати у 2020 році зросли з 449608 тис. грн. до 5346341 тис. грн. у 2021 році.



Рисунок 2.9 – Динаміка зміни чистого доходу та обсягів реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Збільшення вартості купівлі ресурсів, втрата деяких ланцюгів поставок призвела до збільшення вартості виготовлення продукції на ТОВ «Домінік Ко», а також збільшення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції: у 2021 році вони становлять 113 коп., а у 2019 році становили лише 82 коп. (рис. 2.10).

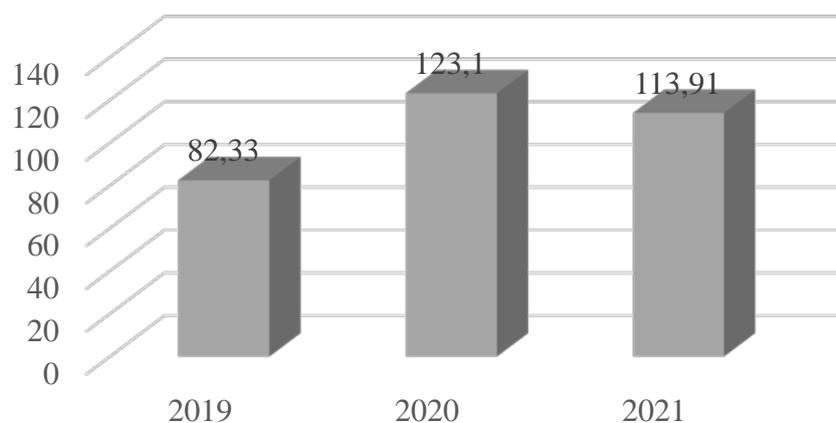


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., коп.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» (рис. 2.11) свідчать про негативні тенденції. Зокрема, відбулося зниження валового прибутку у 2021 році порівняно з 2020 роком на 28063 тис. грн. (35%), чистого прибутку відповідно на 51684 тис. грн. (69%). Звичайно, що така ситуація є вкрай негативною для підприємства і свідчить про кризові процеси. Вже у першому кварталі 2021 року підприємство отримало збиток, в тому числі за рахунок отримання значного збитку від курсової різниці, дана тенденція зберігалася до кінця року. За 2021 рік розмір збитків від курсових різниць склав 5562 тис. грн., при цьому в 2020 році ТОВ «Домінік Ко» отримало дохід від курсових різниць 16147 тис. грн.

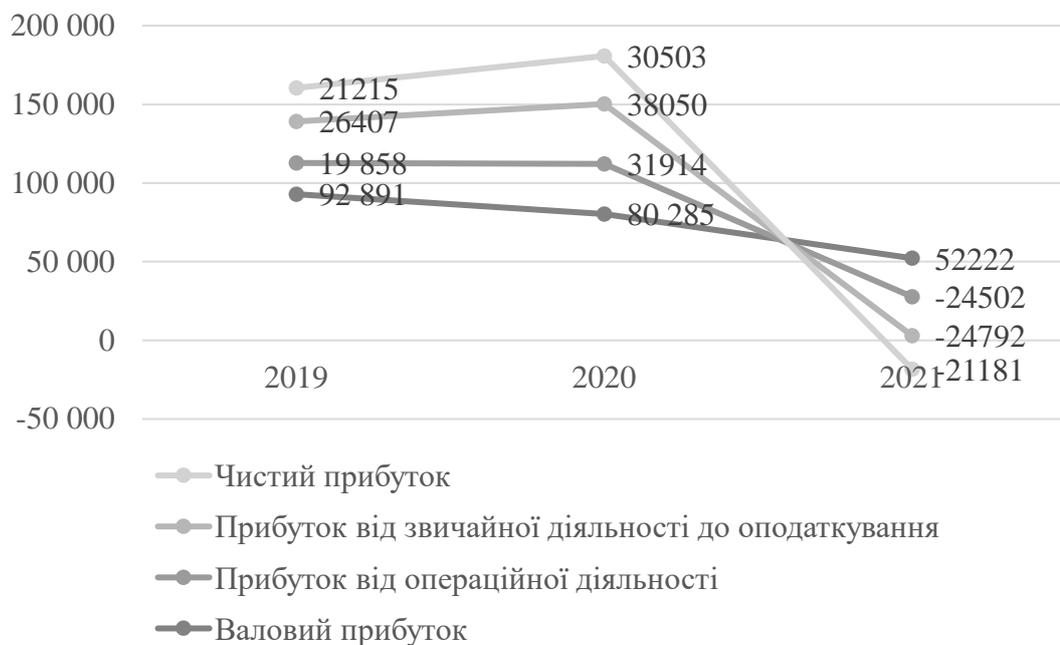


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни фінансових результатів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Основним фактором, що вплинув на дану тенденцію стало зменшення загальної рентабельності продаж на ринку. Висока конкуренція, а також різкі зміни в цінах на сировину та енергоресурси не давали можливості значно збільшувати ціни. Криза на ринку трудових ресурсів, а також зміни у

законодавстві України, спонукала ТОВ «Домінік Ко» переглядати фонд оплати праці, що і вплинуло на собівартість продукції.

У 2021 році забезпечення обіговими коштами на підприємстві відбувалося за власний рахунок. На протязі року ТОВ «Домінік Ко» отримувало збиток, але без урахування амортизаційних відрахувань фінансовий результат склав 12609 тис. грн. Кредиторська заборгованість на кінець 2021 року зменшилась на 12% в порівнянні з 2020 роком.

Чистий оборотний капітал склав 215541 тис. грн., що на 17% менше в порівнянні з показниками 2020 року, чистого оборотного капіталу більш, ніж достатньо. Підприємство вкладає кошти в інвестиції, придбає нове, сучасне обладнання на виробництво, щоб бути конкурентоздатним на кондитерському ринку.

Тим паче, що аналіз показав збільшення коефіцієнту зносу основних засобів (рис. 2.12) і на жаль, зниження коефіцієнту оновлення з 0,025 пунктів у 2020 до 0,020 пунктів у 2021 році. Також збільшився на 0,01 пункт коефіцієнт вибуття у 2021 році.

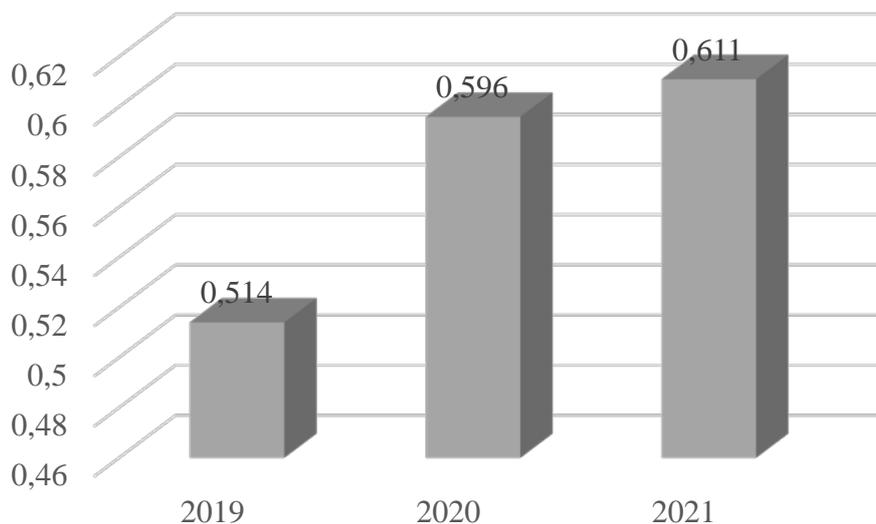


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. мали тенденцію до зниження, так рентабельність сукупного капіталу у 2021 році впала на 14,26%, рентабельність власного капіталу – на 12,96%, а рентабельність продукції – на 11,85%.

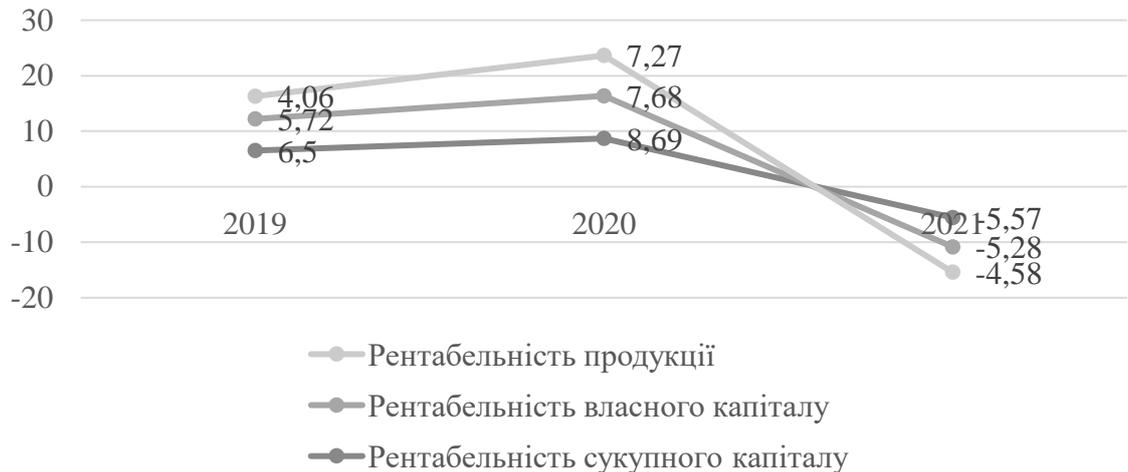


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Така ситуація свідчить про зниження прибутковості господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» від основної діяльності, тобто від продажу кондитерських виробів, зниження ефективності використання власного капіталу. Менеджменту підприємства слід звернути увагу на усі ризики та загрози, а також кризові процеси, щоб покращити ефективність функціонування ТОВ «Домінік Ко».

Отже, аналіз фінансово-економічних показників дав можливість більш глибоко визначити поточний стан підприємства. У ході дослідження було виявлено, що на ТОВ «Домінік Ко» присутні певні негативні тенденції, зокрема відбувається зниження чисельності працюючих, валового та чистого прибутку, операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, падає рентабельність підприємства. При цьому відбувається ріст заробітної плати, що збільшує фонд оплати праці, росте продуктивність праці, так у 2021 році вона становила 759,45 тис. грн./особу, що більше попереднього року на 242,45

тис. грн./особу, росте середньорічна вартість власного капіталу, чистий дохід, фондівдача. Звичайно, що ситуація, яка склалася на ринку збільшує кількість загроз, що можуть вплинути на сталий розвиток ТОВ «Домінік Ко», саме тому необхідне розроблення комплексної програми протидії усім викликам.

2.3 Оцінювання існуючої системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Кожне підприємство під час свого функціонування перебуває під впливом криз. Особливо це стосується підприємства, яке знаходиться на різних етапах свого життєвого циклу. Якщо відбувається спад, то будь-яка криза, ризик чи загроза, що з'являються може стати причиною ліквідації підприємства. Ліквідація підприємства – це важкий процес, який впливає негативно на всіх стейкхолдерів, держава втрачає одиницю, що сплачувала податки до бюджету, працівники втрачають роботу, а відповідно заробіток, споживачі не отримують товари чи послуги, посередники втрачають свого партнера, а керівник підприємства втрачає своє дітище, в які він вклав усі ресурси.

Звичайно, щоб такого не відбулося необхідно вживати заходи з протидії таким негативним явищам. У такому контексті потрібно враховувати, що не завжди кризові ситуації мають тільки негативний і руйнівний характер, вони можуть нести у собі потенціал змін. Кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності, наслідки якого можна і необхідно вимірювати.

Саме тому величезного значення набуває застосування на ТОВ «Домінік Ко» системи антикризового менеджменту. У рамках системного підходу до антикризового менеджменту варто його розглядати як комплекс заходів від попередньої діагностики та упередження кризи до розроблення методів її усунення та зниження негативного впливу. Виходячи з цього, можна

визначити, що антикризовий менеджмент на ТОВ «Домінік Ко» повинен мати комплексний, системний характер і бути спрямованим на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту. Відповідно розробка і реалізація на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволить усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, за умови використання власних ресурсів.

Основною метою антикризового менеджменту має бути швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності ТОВ «Домінік Ко» для запобігання його банкрутству. Антикризовий менеджмент в такому контексті обов'язково має розглядатися як система заходів, що включає в себе певну кількість дій, спрямованих на різні аспекти діяльності підприємства, починаючи із заходів з упередження появи кризи, забезпечення сталого розвитку, а якщо виникне ситуація кризи, то швидкий вихід з неї.

Саме тому нам необхідно здійснити аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019- 2021 рр., щоб визначити поточну ситуацію, що склалась на підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019- 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до	
				2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,92	0,90	0,91	-0,01	0,01
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,08	0,10	0,09	0,01	-0,01
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,09	1,11	1,10	0,01	-0,01
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	11,08	8,71	9,83	-1,25	1,12
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,09	0,12	0,10	0,01	-0,02
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00

Продовж. табл. 2.9

7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	3,01	2,68	1,92	-1,09	-0,76
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,88	0,83	0,84	-0,04	0,01
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,66	0,58	0,55	-0,11	-0,03
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,96	1,00	1,00	0,04	0,00

Коефіцієнт автономії мав тенденцію до росту, так у 2021 році він складав 0,91 пункт, а у 2020 році – 0,90. Цей показник є більшим за оптимальне значення, що свідчить про збільшення частини власного капіталу у загальних вкладах підприємства, що показує фінансову незалежність ТОВ «Домінік Ко» від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Також збільшився коефіцієнт фінансування, у 2020 році він був 8,71 пунктів, а вже у 2021 році – 9,83 пунктів. Це свідчить збільшення позикових коштів, які залучило ТОВ «Домінік Ко» на 1 грн вкладених в активи власних коштів.

Інші коефіцієнти мали тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення рівня залежності ТОВ «Домінік Ко» від зовнішніх джерел фінансування, зниження рівня забезпечення за рахунок виробничих запасів чистих оборотних активів, зменшення обсягів та джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів, а також зменшення частини власного оборотного капіталу, яка перебуває в обороті та дає змогу вільно маневрувати коштами ТОВ «Домінік Ко».

Наступним кроком є оцінка рівня якості антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко». Для цього використаємо інтегральний показник, який розраховується за формулою 2.1:

$$I = (\beta_1 * RP + \beta_2 * FH) / (\beta_2 + \beta_2) \quad (2.1)$$

де I – фінансова стійкість;

РП – рівень платоспроможності;

ФН – рівень фінансової незалежності;

β_1, β_2 – коефіцієнти вагомості відповідних узагальнюючих показників (рівень вагомості визначається шляхом експертних оцінок фахівців, при чому $\beta_1 + \beta_2 = 1$).

Якщо фактичне значення будь-якого з показників перевищує нормативне, то потрібно розрахувати фактичний і нормативний інтегральні показники. Методика проведення даного аналізу полягає в наступному:

якщо фактичний інтегральний показник ≥ 1 , а нормативний $= 1$, фінансова стійкість товариства перебуває у нормальному стані;

якщо фактичний інтегральний показник ≥ 1 , а нормативний < 1 , фінансова стійкість не може вважатися бездоганною, бо наявні проблеми з виконанням певних нормативів. При такій ситуації слід проаналізувати кожний з узагальнюючих показників, а також окремі коефіцієнти, які їх формують;

якщо і фактичний і нормативний інтегральні показники не перевищують 1, то фінансова стійкість перебуває у незадовільному стані. Необхідно розробити антикризову програму для подолання кризових процесів.

Розрахуємо інтегральний показник фінансової стійкості для ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості для ТОВ «Домінік Ко» за 2019- 2021 рр.

Показник	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного і критичного значення	Коефіцієнт вагомості
Рівень платоспроможності:				
Коефіцієнт покриття	6,42	4	1,605	0,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,59	0,8	4,488	0,3

Продовж. табл. 2.10

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,03	0,25	4,12	0,2
Рівень фінансової незалежності:				
Коефіцієнт автономії	0,91	0,5	1,82	0,4
Коефіцієнт фінансової стабільності	3,12	0,85	3,67	0,3
Коефіцієнт маневреності	0,55	0,5	1,1	0,3

Значення кожного коефіцієнта розраховується за формулою середньозваженої арифметичної за 2019 по 2021 роки. Оскільки деякі коефіцієнти досягають критичного значення, то інтегральний показник буде розраховано у фактичному та нормативному вигляді. Проаналізувавши отримані значення відібраних коефіцієнтів, можемо визначити, що найбільший вплив на рівень фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» має рівень залучення кредитів.

Розрахунок інтегрального показника наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок інтегрального показника для ТОВ «Домінік Ко»

Показник	Розрахунок
Рівень платоспроможності:	
- фактичний	1) $1,605 * 0,5 + 4,488 * 0,3 + 4,12 * 0,2 = 2,973$
- нормативний	2) $4 * 0,5 + 0,8 * 0,3 + 0,5 * 0,2 = 2,34$
Рівень фінансової незалежності:	
- фактичний	1) $1,82 * 0,4 + 3,67 * 0,3 + 1,1 * 0,3 = 2,159$
- нормативний	2) $0,5 * 0,4 + 0,85 * 0,3 + 0,5 * 0,3 = 0,605$
Інтегральний показник:	
- фактичний	1) $2,973 * 0,6 + 2,159 * 0,4 = 2,647$
- нормативний	2) $2,34 * 0,6 + 0,605 * 0,4 = 1,646$

Отже, можна зробити висновок, що фактичний інтегральний показник складає 2,647, а нормативний більший одиниці, відповідно фінансова стійкість ТОВ «Домінік Ко» перебуває у нормальному стані.

Щоб підтримувати такий стан менеджменту ТОВ «Домінік Ко» слід звертати увагу на розподіл фінансових ресурсів, які надходять у його розпорядження і забезпечують фінансову стійкість, на якість управління оптимальним складом і структурою поточних активів, правильний вибір тактики управління структурою власних фінансових ресурсів, розробляти заходи щодо управління коштами, які мобілізуються на ринку позичкових капіталів.

Наступним кроком є проведення аналізу узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2019- 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	253467	237238	215541
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	254995	237238	215541
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	255784	238689	215541
4. Запаси – Н4	84257	88583	112528
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	169210	148655	103013
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	170738	148655	103013
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	171527	150106	103013

Проведений аналіз засвідчує, що зменшується кількість власних обігових коштів для формування запасів, якщо у 2020 році вони становили 148655 тис. грн., то вже у 2021 році – 103013 тис. грн. Така ж ситуація склалась із власними обіговими коштами. Звичайно позитивним є те, що показник

свідчить про надлишок коштів, але його щорічне зменшення показує про зниження ефективності управління забезпечення власними коштами.

У процесі дослідження системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» можна зробити висновок, що на підприємстві застосовується певна кількість методів діагностики, однак їх ефективність невисока, що пояснюється:

відсутністю спеціального відділу чи служби, або навіть фахівця з антикризового менеджменту;

застосування ситуаційних підходів до антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко»;

відсутність класифікації та виявлення природи та причин появи кризових явищ, ризиків чи загроз;

використання антикризового менеджменту лише в ситуації глибокої кризи, через що деякі його інструменти виявляються недієвими;

застосовувані методи впливають на обмежене число елементів ТОВ «Домінік Ко», інші ж передбачають еволюційний характер перетворень.

При цьому система антикризового менеджменту повинна відповідати таким принципам як:

сталість і безперервність;

рання діагностика та упередження появи кризових явищ;

інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства;

управління по «слабких сигналах».

Критеріями, які дозволяють провести оцінку ефективності антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» є наступні:

зміна показників господарської діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового менеджменту;

динаміка наявних змін (позитивних чи негативних) та економічного ефекту;

відповідність змін втраченим можливостям товариства;

швидкість пристосування товариства до змін;

достатність та швидкість одержання повної, актуальної, точної інформації необхідної для прийняття об'єктивних антикризових рішень;

доцільність обраних антикризових заходів;

рівень кваліфікації працівників.

Відповідно, фінансово-економічні показники засвідчили про неефективність антикризового менеджменту, оскільки спостерігається зниження по ключовим показникам ефективності та рентабельності. Відсутня спеціальна підготовка серед працівників та начальників служб і відділів щодо впровадження ефективної системи антикризового менеджменту. Усі заходи мають несистемний, а ситуаційний характер, що впливає на втрату багатьох можливостей та присутності у персоналу опору будь-яким змінам. Не створена інформаційна система через відсутність повної, актуальної та точної інформації про ризики та загрози, які впливають на діяльність ТОВ «Домінік Ко», а також розробленого алгоритму для кожного учасника дій в тій чи іншій ситуації зміни.

Отже, оцінювання існуючої системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» показало на певні існуючі позитивні сторони: по-перше, підприємство реагує на негативні зміни в середовищі, намагається впроваджувати ефективні заходи для зниження негативного впливу кризових явищ; по-друге, товариство має досить стійкий фінансовий стан через збільшення кількості власних коштів та розрахунку по кредитним зобов'язанням; по-третє, менеджмент підприємства намагається доносити інформацію про всі заходи до працівників з метою зменшення опору змінам. Проте, виявленні і проблеми, зокрема відсутній відділ чи служба, яка б займалася впровадженням системи антикризового менеджменту. Усі заходи, що реалізуються на товаристві мають хаотичний не системний характер. Відсутня стратегія та політика антикризового менеджменту, а також система не впроваджена по усім бізнес-процесам ТОВ «Домінік Ко». Працівники не мають достатньої кваліфікації для забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективному упередженню появи кризових ситуацій.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз системи антикризового менеджменту підприємства на ТОВ «Домінік Ко» можна сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що ТОВ «Домінік Ко» досить потужний гравець на ринку кондитерської продукції. Підприємство за свою довгу історію існування сформувало позитивний імідж, має впізнаваний бренд, постійно вдосконалює свої продукції, розширюючи асортиментний ряд. Слідкує за дотриманням економічної, екологічної, соціальної складової свого розвитку. При цьому у зв'язку із збільшенням ризиків, загроз, криз, невизначеністю ситуації, товариство має певні негативні результати діяльності. Зокрема, виявлено високу плинність персоналу, у 2021 році зменшення відбулось на 177 осіб, відбувається старіння персоналу, на жаль, не наймають нових молодих активних людей. Також зменшується рівень додаткових доплат, премій, що знижує продуктивність праці та невдоволення серед працівників. Проведення аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз засвідчило, що на даний період у зв'язку з військовим станом в країні у підприємства висока кількість ризиків, що можуть негативно вплинути на його діяльність. Саме тому менеджменту ТОВ «Домінік Ко» слід розробляти відповідні антикризові стратегії з метою упередження цих кризових подій та мінімізації їхнього впливу на сталий розвиток.

2. Аналіз фінансово-економічних показників дав можливість більш глибоко визначити поточний стан підприємства. У ході дослідження було виявлено, що на ТОВ «Домінік Ко» присутні певні негативні тенденції, зокрема відбувається зниження чисельності працюючих, валового та чистого прибутку, операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, падає рентабельність підприємства. При цьому відбувається ріст заробітної плати, що збільшує фонд оплати праці, росте продуктивність праці, так у 2021 році вона становила 759,45 тис. грн./особу, що більше попереднього року на 242,45 тис. грн./особу, росте середньорічна вартість власного капіталу, чистий дохід,

фондовіддача. Звичайно, що ситуація, яка склалася на ринку збільшує кількість загроз, що можуть вплинути на сталий розвиток ТОВ «Домінік Ко», саме тому необхідне розроблення комплексної програми протидії усім викликам.

3. Оцінювання існуючої системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» показало на певні існуючі позитивні сторони: по-перше, підприємство реагує на негативні зміни в середовищі, намагається впроваджувати ефективні заходи для зниження негативного впливу кризових явищ; по-друге, товариство має досить стійкий фінансовий стан через збільшення кількості власних коштів та розрахунку по кредитним зобов'язанням; по-третє, менеджмент підприємства намагається доносити інформацію про всі заходи до працівників з метою зменшення опору змінам. Проте, виявленні і проблеми, зокрема відсутній відділ чи служба, яка б займалася впровадженням системи антикризового менеджменту. Усі заходи, що реалізуються на товаристві мають хаотичний не системний характер. Відсутня стратегія та політика антикризового менеджменту, а також система не впроваджена по усім бізнес-процесам ТОВ «Домінік Ко». Працівники не мають достатньої кваліфікації для забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективному упередженню появи кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1 Впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»

На сьогоднішньому етапі змін, що відбуваються у системі господарювання, можна з впевненістю сказати, що кризи, які породжені спочатку пандемією коронавірусу, а вже далі військовим станом в країні стали акселератором цифрової трансформації майже всіх підприємств. Діджиталізація господарської діяльності стала масовим явищем і рушійною силою формування нового типу системи антикризового управління, яка ґрунтується на досягненнях цифрової економіки.

Діджиталізація продовжує й надалі змінювати інформаційне середовище ТОВ «Домінік Ко», а інформація стала одним із стратегічних ресурсів забезпечення сталого розвитку та діяльності, що створює умови для впровадження цифрового інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко».

Як було зазначено раніше кризові процеси, ризики та загрози завжди супроводжували та супроводжують діяльність ТОВ «Домінік Ко». Така ситуація є звичною для будь-якого бізнесу, оскільки динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища є стимулом для розвитку та отримання нових конкурентних переваг. Своєчасне виявлення та усунення негативного впливу від появи ризиків чи загроз допомагає бізнесу швидко адаптуватись у процесі трансформаційних змін. Зараз із пришвидшенням процесів діджиталізації бізнесу, кожен бізнес-процес може бути удосконалений та автоматизований із застосуванням діджитал-інструментів. Це стосується й системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

Зазвичай при моделюванні та описі невизначеності використовували різні математичні засоби: імовірісно-статистичні методи, методи статистики нечислових даних, у тому числі інтервальної статистики та інтервальної математики, а також методи теорії конфліктів (теорії ігор), а зараз найбільшого поширення здобувають методи теорії штучного інтелекту: створення нейронних мереж, генетичних алгоритмів, використання AI тощо).

Пропонуємо проводити діджиталізацію бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», зокрема й процесу, що стосується антикризового менеджменту за наступними етапами:

проведення ґрунтового аналізу усіх наявних бізнес-процесів та функцій, ресурсів товариства, інформаційного забезпечення, стратегічних активів тощо, що дозволить виявити основні причини втрати цінності, визначити ефективність і вклад кожного відділу, потужність виробництва, наявність розгалуженої мережі внутрішніх і зовнішніх комунікацій, виявити на скільки покращиться результативність роботи ТОВ «Домінік Ко» після застосування діджитал-технологій, в основі яких полягає спрощення бізнес-процесів та з врахуванням усіх ризиків, загроз, кризових процесів;

впровадження обраної діджитал-технологій та діджитал-інструментів, яке передбачає цифрові експерименти для швидкого, клієнтоорієнтованого інноваційного розвитку задля поширення інноваційної спроможності ТОВ «Домінік Ко», запровадження платформ програм з low-code, які забезпечують видимість бізнесу, покращують обслуговування клієнтів та дозволяють підвищити ефективність впровадження інновацій;

аналіз отриманих результатів та формулювання висновків щодо ефективності застосування діджитал-інструментів для покращення бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко». Такий аналіз дозволить оцінити діджитал-рішення, відслідковувати зміну динаміки отримання додаткових доходів, а також вчасно корегувати архітектуру рішень.

Також пропонується ТОВ «Домінік Ко» застосовувати штучні нейронні мережі, що являють собою математичні моделі, побудовані за принципом організації та функціонування біологічних нейронних мереж.

Особливістю таких моделей з використанням штучних нейронних мереж є створення системи міркувань безпосередньо на основі Big Data, наявність відкритого підходу до співпраці і поширення інформаційних ресурсів – від програмного забезпечення з відкритим кодом до наборів даних або документації, яка знаходиться у вільному доступі.

Моделі штучних нейронних мереж можуть бути використані для ідентифікації факторів ризику та кризових ситуацій, що мають місце на ТОВ «Домінік Ко», оцінки їх рівня та прийняття антикризових управлінських рішень в умовах цифрового взаємодії.

Можна запропонувати наступні транскордонні підсистеми, кожна з яких відповідним чином буд взаємодіяти з екосистемою ТОВ «Домінік Ко»:

інтенціональна підсистема, яка дозволяє об'єднати бізнес-процеси, які пов'язані з формуванням і аналізом актуальності цілей;

експектаційна підсистема, передбачає виявлення очікувань щодо реакцій зовнішнього середовища товариства на його поведінку та реалізовані управлінські рішення;

когнітивна підсистема, дозволяє встановити рівні відповідальності за процеси формування бази знань про ТОВ «Домінік Ко» та його екосистему;

функціональна підсистема, дозволяє розробляти перелік дій, що необхідні для виконання цільового призначення товариства: отримання прибутку, забезпечення екологічності виробництва, соціальна відповідальність тощо.

Саме шляхом взаємного впливу та спів дії цих підсистем можливо реалізувати плановий, прогнозний, інформаційний та операційний аспекти забезпечення сталого функціонування ТОВ «Домінік Ко» (рис. 3.1). З позиції антикризового менеджменту кожна з наведених підсистем має свої особливості та виконує притаманні їй функції.



Рисунок 3.1 – Формування системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» на основі транскордонних підсистем (авторська розробка)

Інтенціональна підсистема системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» має об'єднувати стратегічну візію майбутнього місця підприємства у ринковому середовищі, генеральну мету його діяльності та систему цілей щодо розвитку кожної з функціональних підсистем з метою досягнення планових показників. Висунення вимог до формулювання цілей у

контексті їх вимірності, коректності та конкретності дозволяють забезпечити якість усіх бізнес-процесів, економію часу та зменшення ризику в процесі прийняття управлінського рішення.

Експектаційна підсистема використання моделей штучних нейронних мереж потребує від менеджменту ТОВ «Домінік Ко» якісної та кількісної інтерпретації отриманих результатів подальшим прогнозування факторів та наслідків ризиків.

Ризики когнітивної підсистеми обумовлені можливістю зсуву характеристик масиву вхідних даних, що не відображає реальну ситуацію ні з якісної, ні з кількісної сторони, саме тому слід дотримуватись наступних принципів, як прозорість, надійність та захист даних в моделях штучних нейронних мереж ТОВ «Домінік Ко».

Сьогодні чимало підприємств шукають можливості для освоєння міжнародних ринків, проте щоб успішно конкурувати як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, потрібно добре розуміти тренди, які формують глобальне бізнес-середовище. ТОВ «Домінік Ко» також намагається розширювати свою збутову мережу, впроваджувати новітні діджитал-технології, які дозволяють здійснити аналіз споживчої поведінки, сформувані стратегію надточного таргетингу і забезпечити розвиток комунікацій та маркетингу.

Виходячи з вище викладеного, визначимо особливості антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» в сучасних умовах, які полягають у:

- забезпеченні стійкого становища на ринку;
- покращення фінансових результатів;
- застосування найбільш ефективних управлінських інструментів для усунення ризиків, загроз, криз;
- швидка реакція та адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- удосконалення бізнес-процесів;

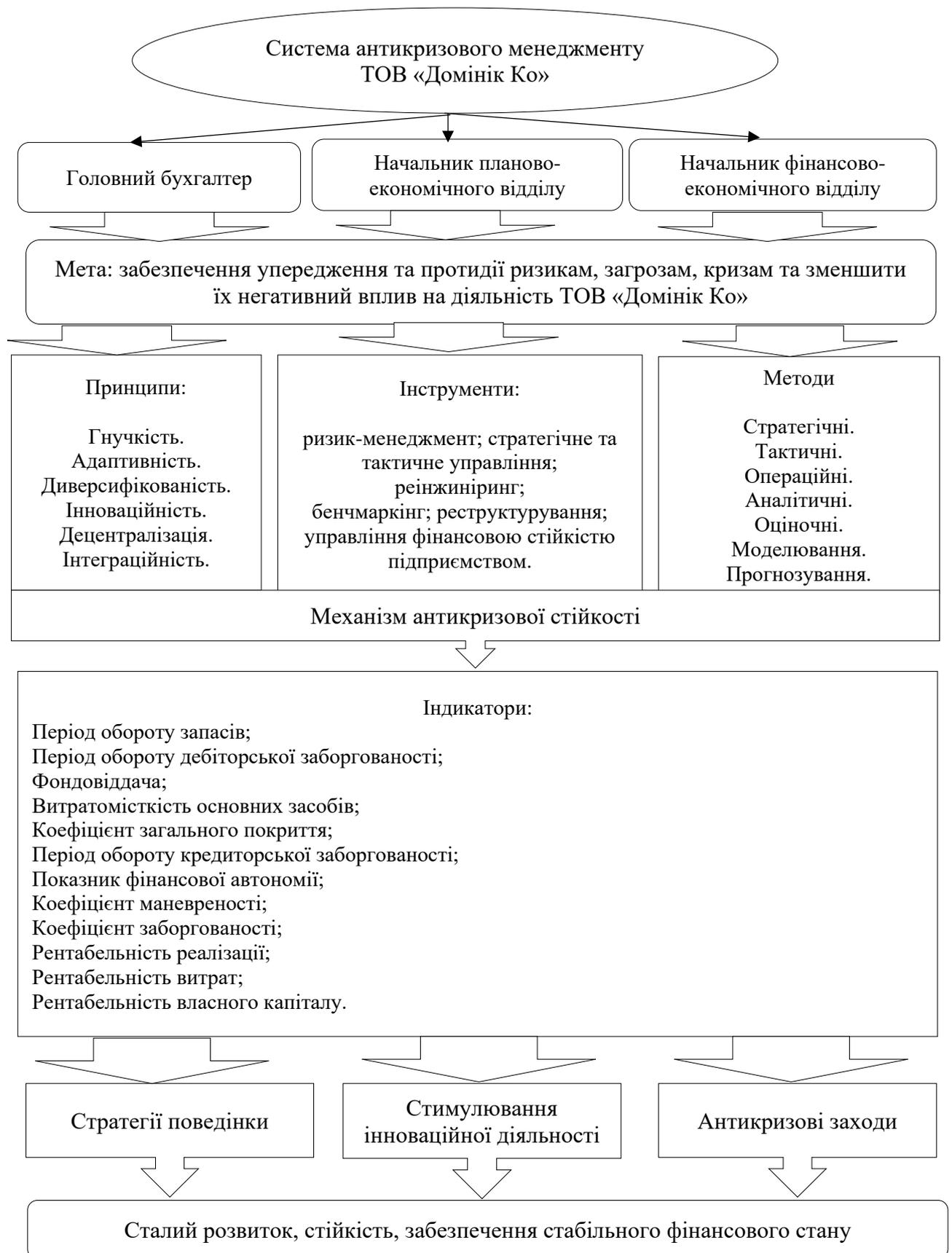


Рисунок 3.2 – Концептуальна схема антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» з використанням діджитал-інструментів (авторська розробка)

введення в дію механізмів антикризового менеджменту, які дозволять уникати кризи та виходити із кризових ситуацій з найменшими витратами.

Узагальнення наукових підходів і практик антикризового менеджменту дозволили побудувати концептуальну блок-схему та виділити основні складові елементи системи антикризового менеджменту з використанням діджитал-інструментів (рис. 3.2).

Як видно із рис. 3.2, основна роль в системі антикризового управління відводиться Головному бухгалтеру, Начальнику планово-економічного відділу, Начальнику фінансово-економічного відділу. Вони формують ключові напрями антикризової політики та стратегії, визначають індикатори, згідно яких буде проводитись аналіз стану ТОВ «Домінік Ко». Вони ж розробляють та доводять до відома начальникам інших відділів розроблені механізми антикризової стійкості, майбутні стратегії поведінки при виникненні кризових ситуацій, забезпечення стимулювання інноваційної діяльності.

Антикризовий механізм виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження стратегічних та оперативних заходів на ТОВ «Домінік Ко». Вони мають бути побудовані на принципах сталості, адаптивності, інноваційності тощо, для своєчасного запобігання кризовим явищам. Застосування інноваційного інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» дозволить не тільки зняти стрес загрози наслідків кризи за рахунок стабілізації темпів росту виробництва продукції, а й значною мірою позбавитись від фінансової залежності завдяки ефективній реалізації власного потенціалу.

Пропонується для регулювання та контролю цих заходів ввести штатну посаду антикризового менеджера, який буде займатись розробкою стратегії та політики антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко», а також буде підзвітний Начальнику планово-економічного відділу.

До кола обов'язків антикризового менеджера має входити:

Аналіз стану ТОВ «Домінік Ко».

Виявлення цілей, планів та завдань кожного відділу.

Співставлення та порівняння планів, цілей та завдань на відповідність загальній стратегії ТОВ «Домінік Ко».

Визначення індикаторів для проведення оцінки ризиків, загроз, криз, що є або можуть з'явитись у майбутньому.

Виробити інструкції для кожного відділу (методичні рекомендації із зразками таблиць) для збирання актуальної, повної, своєчасної інформації.

Розробка альтернатив з протидії кризовим процесам та розбиття напрямів між кожним відділом (бізнес-процесом).

Збирання, аналіз та обробка отриманої від відділів інформації з подальшим формулюванням висновків.

Розроблення антикризових заходів та пропозицій з усунення ризиків, загроз, криз.

Проведення підвищення кваліфікації для співробітників ТОВ «Домінік Ко» з антикризового менеджменту.

Напрацювання інформаційної системи та створення бази даних по ситуаціям та алгоритмам їх протидії.

Моніторинг ситуації на ТОВ «Домінік Ко», виявлення відхилень.

Також антикризовий менеджер при виборі, які саме діджитал-інструментів можна застосовувати в різних ситуаціях має орієнтуватись на існування чотирьох складових кризових ситуацій:

Фінансова.

Виробнича.

Кадрова.

Маркетингова.

Особливістю застосування цифрових інструментів для подолання фінансової кризи на ТОВ «Домінік Ко» є оптимізація бізнес-процесів та впровадження інновації у фінансовій сфері з використанням цифрових технологій. Застосування діджитал-технологій при такому виді кризи дозволить:

застосовувати P2P кредитування, робо-едвайзинг, програми з фінансового планування, соціальний трейдинг, послуги цільових накопичень; здійснювати платежі та роздрібні транзакції через онлайн-сервіси, сервіси онлайн переказів, сервіси B2B платежів та переказів, хмарні каси та SMART-термінали, сервіси масових виплат;

застосовувати технологію блокчейн та криптовалюту;

цифровий банкінг.

Впровадження цифрових інновацій та оптимізація бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» сприятимуть суттєвому спрощенню проведення фінансового аналізу та планування його діяльності, зниження супутніх витрат, підвищення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності тощо. А з тим, що спеціалісти фінансових відділів можуть дистанційно працювати в умовах цифровізації, дозволяє їм отримати віддалений доступ до даних, які необхідні для складання фінансової звітності, незалежно від локації або часу.

При виявленні виробничої кризи на ТОВ «Домінік Ко» антикризовий менеджер може скористатися можливостями конвергенції, при якій дані про продукти доступні на всіх етапах його життєвого циклу – від розробки до реалізації.

Впровадження цифрових інструментів у виробничу діяльність ТОВ «Домінік Ко» дозволить підвищити якість прийнятих рішень та отримати перші результати вже протягом першого року від їх впровадження. Зокрема, у підвищенні ефективності виробничих бізнес-процесів важливу роль відіграють рішення на базі IoT (Internet of Things) і аналітики Big Data. Вони дозволяють оперативно збирати інформацію про фактичні показники та переводити її в оцифровані дані для подальшої обробки, обмінюватися відомостями в електронній формі по всьому ланцюжку створення цінності та обробляти інформацію з використанням AI для отримання якісно нових висновків.

При виявленні можливості появи кадрової кризи слід використати для упередження негативного впливу такі діджитал-інструменти:

автоматизація функції рекрутингу через раціоналізацію та стандартизацію бізнес-процесу із розміщення вакансій, що дозволить швидше та з меншими витратами залучати кандидатів на вакансії;

розроблення EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), яка відповідає нинішнім вимогам з використанням сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій та ефективного використання цифрових ресурсів;

системи змішаного навчання, що поєднує онлайн-навчання, навчання на робочих місцях з ментором та додатково у тренінгово-ігровій формі з використанням цифрових засобів та технологій;

переведення деяких категорій персоналу на дистанційний формат роботи працівників.

Якщо виявлена маркетингова криза, то слід застосовувати такі діджитал-інструменти як Google Аналітика, Hotjar та SurveyMonkey. Найбільш поширеними цифровими каналами комунікацій з респондентами є соціальні мережі та месенджери. Автоматизація CRM на ТОВ «Домінік Ко» допоможе оптимізувати процес продажу так, щоб усе працювало швидко і чітко, а вплив «людського фактора» був зведений до мінімуму. Система управління відносинами із клієнтами формує документи за шаблоном, створює онлайн-звіти за всіма показниками, через вбудований калькулятор розраховує вартість послуг, а також нагадує продовжити договір, виставити рахунок на оплату, запропонувати сервіс та ін.

Антикризовий менеджмент ТОВ «Домінік Ко» відіграє вирішальну роль при вирішенні наслідків будь-якої кризи. Використання цифрових інструментів є ключовою ознакою підприємств майбутнього («SMART-підприємство»), ґрунтується на процесах об'єднання SMART-обладнання та всіх систем підприємства, коли кожен об'єкт отримує свою цифрову модель та забезпечує передачу даних.

Також можна запропонувати ТОВ «Домінік Ко» використовувати готові програмні продукти, що також підтримують інтеграцію мов програмування (Statistica, EViews, IBM SPSS Statistics, Power BI). Усі програмні продукти бізнес-аналізу розвиваються у світлі трьох ключових інноваційних технологій (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Інноваційні технології для розвитку антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» (авторська розробка)

Особливості впровадження системи антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» в умовах цифровізації полягають у виявленні антикризовим менеджером та подальшому впровадженні нових науково-технологічних трендів:

створення модульної архітектури (дотримання принципу модульності, ефективності, постійне вдосконалення і застосування адаптивних інновацій з

модульною бізнес-моделлю, що дозволить швидше адаптуватися під вимоги середовища;

алгоритмічні моделі довіри (забезпечують конфіденційність даних);

використання нових передових матеріалів з розширеними можливостями для зберігання і обробки даних, обчислень;

формативний штучний інтелект, який здатний трансформуватися під впливом зовнішніх умов і генерувати нові алгоритми, моделі для вирішення завдань з антикризового менеджменту.

Перевагами використання BigData і предиктивної аналітики для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Домінік Ко» є:

підвищення ефективності використання обладнання (ріст коефіцієнту оновлення ОЗ);

зменшення простоїв обладнання та зниження ризику збою постачань продукції;

зниження витрат на технічне обслуговування та ремонти ОЗ;

підвищення продуктивності праці;

зниження енергоємності виробничих процесів;

автоматизація процесу оптимізації завантаження обладнання;

зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій на виробництві та невиробничих підсистемах;

підвищення ефективності продажів;

підвищення ефективності управління майном;

підвищення ефективності операційної діяльності;

підвищення фінансової, соціальної, екологічної ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

покращення іміджу та отримання додаткових конкурентних переваг.

Отже, використання інформаційних технологій для підвищення ефективності антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» вказує на доцільність використання сучасних діджитал-технологій. Розроблення дієвої системи антикризового менеджменту надасть можливість лінійним та

функціональним менеджерам ТОВ «Домінік Ко» здійснювати ефективне антикризове управління за своїми напрямками діяльності та бізнес-процесами. Також пропонується ввести до штату посаду антикризового менеджера, який буде здійснювати координацію усіх відділів, швидко знаходити інформацію про зміни внутрішнього стану підприємства та зміни у зовнішньому середовищі, відслідковувати тенденції розвитку науки і техніки, оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах уникнення та протидії усім кризовим процесам, ризикам та загрозам, що можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Домінік Ко».

3.2 Побудова моделі антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»

Базовою умовою ефективного антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» виступає застосування комплексного підходу, який ґрунтується на формуванні на основі цілей та завдань системи менеджменту безпосереднього бізнес-процесу антикризового менеджменту. Формування системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» передбачає врахування загальноприйнятих принципів та підходів, а також виконання низки функцій. Оскільки антикризове управління є важливим процесом, його реалізація потребує застосування діджитал-інструментів та інформаційних технологій, які були зазначені раніше, оскільки без них який якісний менеджмент неможливий.

В першу чергу для побудови моделі антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» необхідно виявити ключовий підхід до визначення бізнес-процесу. Пропонується бізнес-процес розглядати як логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що використовує ресурси на вході, створює цінність і на виході дає результат споживачу. Створення моделі антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» дозволить визначити як підприємство працює в цілому, яка відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем,

зокрема споживачами, замовниками, постачальниками, фінансовими та державними органами, а також як організована діяльність по кожному з бізнес-процесів. Тобто, побудова моделі бізнес-процесу антикризового менеджменту є ефективним засобом пошуку шляхів із забезпечення сталого функціонування, засобом прогнозування і мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах життєвого циклу товариства.

Створення моделі бізнес-процесу антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» включає сукупність засобів, за допомогою яких об'єкти реального світу і зв'язки між ними представляються у вигляді імітаційної моделі. Застосування такої методики включає теоретичну базу, детальний опис кроків, що необхідні для отримання результату (сталого розвитку) та розробка рекомендацій щодо використання.

Основою для побудови дієвої системи антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» є моделювання бізнес-процесів, що дає змогу через схематичне зображення об'єкта дослідження розкрити та вивчити особливості його функціонування, встановити взаємозв'язки і залежності розвитку.

Моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» як елемент побудови дієвої системи антикризового менеджменту передбачає виконання завдань у межах представленої моделі (рис. 3.4):

визначення цілей та завдань моделювання за усіма рівнями управління та реалізації бізнес-процесів;

розкриття механізму антикризового менеджменту та сутності бізнес-процесів з урахуванням їх практичної реалізації;

визначення ресурсної бази об'єкта управління з обов'язковим забезпеченням процесу відтворення;

формування інформаційної бази як засобу підтримки практичної реалізації бізнес-процесів.

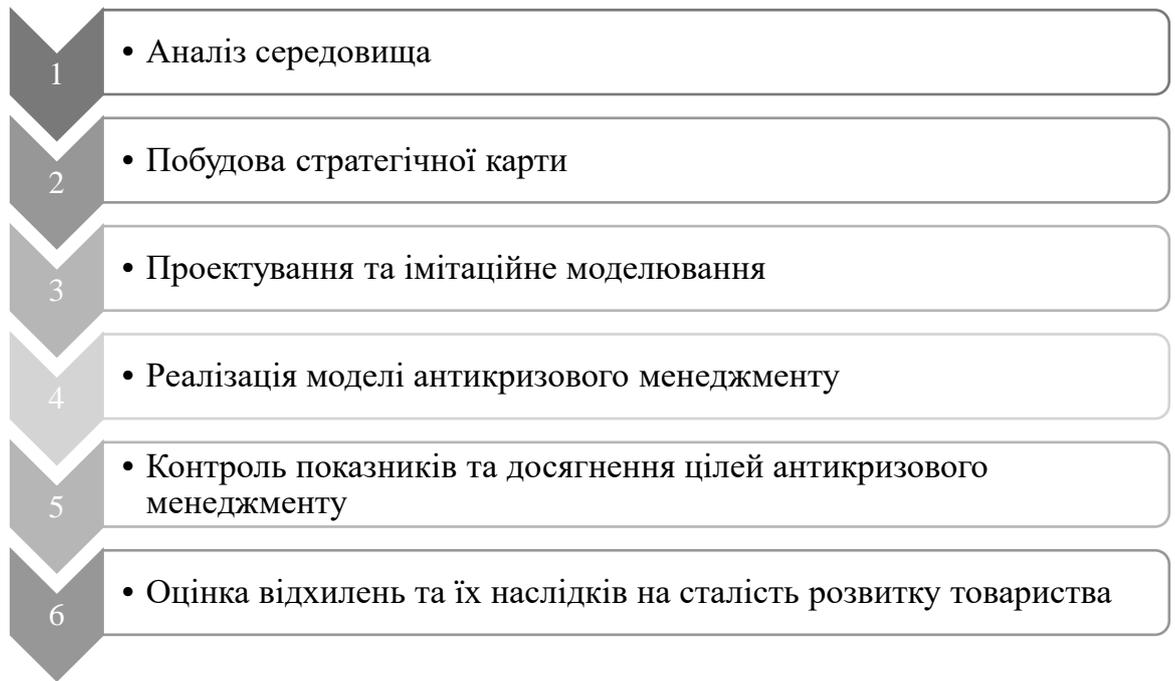


Рисунок 3.4 – Система моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» як елемент побудови дієвої системи антикризового менеджменту (авторська розробка)

Детальне моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» має виконуватись за конкретною моделлю і відображати необхідну деталізацію, що забезпечує однозначне уявлення про діяльність товариства.

На сьогодні в бізнес-моделюванні можна виділити такі основні методології, які можна застосовувати на ТОВ «Домінік Ко» як:

SASD – структурного аналізу і проектування, що заснована на методології структурного проектування програмного забезпечення і ІС;

SADT – методологія, що передбачає структурний аналіз і проектування;

IDEF – дозволяє описувати не лише бізнес-процеси, але й функціональні блоки, різні об'єкти, а також стан і динаміку розвитку бізнес-одиниць. Дана методологія складається з таких компонент, як: IDEF₀ – моделювання функціональних блоків, IDEF₁ – моделювання інформаційних потоків, IDEF₂ – моделювання динаміки розвитку підприємства, IDEF₃ – документування

бізнес-процесів, IDEF₄ – опис різних об'єктів і дій над ними, IDEF₅ – опис поточного стану підприємства і тенденцій його можливих змін.

Менеджменту ТОВ «Домінік Ко» для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем як сучасного механізму управління всім товариством в цілому, так і окремими його відділами.

Застосування BPMN-систем дозволить побудувати та описати архітектуру ТОВ «Домінік Ко». До компаній-лідерів, які займаються розробкою таких систем можна віднести Telelogic, IDS Scheer, Trough Technologies, Proforma, Mega, Casewise, Sybase, Fox Manager, Ramus, IBM, Oracle, Alphabet, Quadrant, IDS Scheer (продукт ARIS). Також слід звернути увагу на інструмент моделювання «Casewise», що пропонує компанія Corporate Modeler Suite. Оцінка кожного інструментарію для опису і моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Аналіз інструментарію для опису і моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко»

Система	Простота використання	Підтримка стандартів	Ліцензія	Інтеграція з іншими корпоративними додатками	Можливість динамічної зміни бізнес-процесу
ELMA BPM	Складний інтерфейс, реалізація скрипкових задач	BPMN	Платна, безплатна версія на п'ять робочих місць	Можливість інтеграції з «1 С: Підприємство»	Так
Bizagi BPM	Зручна і проста, реалізація скрипкових задач	BPMN, XPDL	Безкоштовна	Широкі можливості інтеграції з CRM і ERP системами	Так
Oracle BPM	Зручна і проста, реалізація скрипкових задач	BPMN, BPEL	Платна, існують демо-версії	Широкі можливості інтеграції	Так
BPwin	Простий та зручний графічний інтерфейс	IDEF0 IDEF3 DFD	Платна, існують демо-версії	Широкі можливості інтеграції	Так

Продовж. таблиці 3.1

ARIS	Зручний графічний інтерфейс, реалізація скрипкових задач на Java	eEPC, IDEF3	Платна, існують демо-версії	Для збереження моделей ARIS використовується об'єктна СУБД	Ні
------	--	-------------	-----------------------------	--	----

Пропонується ТОВ «Домінік Ко» застосовувати для моделювання бізнес-процесів з антикризового менеджменту метод функціонального моделювання ARIS (від англ. Architecture of Integrated Information Systems), що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів, а також може бути застосований при реінжинірингу.

Процес моделювання в ARIS передбачає збір інформації про антикризовий менеджмент на ТОВ «Домінік Ко», документування отриманої інформації, представлення її у вигляді моделі та уточнення моделі за допомогою ітеративного рецензування. ARIS дозволить створити максимально реалістичну модель функціонування ТОВ «Домінік Ко» в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи до кризових процесів та ризиків, що можуть або вже наявні на підприємстві. Варто зазначити, що модель ARIS досить гнучка, у будь-який момент можливо внести зміни та удосконалити її відповідно до наявної ситуації.

При використанні методу моделювання ARIS ТОВ «Домінік Ко» отримує наступні можливості:

- редагування бізнес-процесів у реальному часі;
- зниження внутрішніх та накладних витрат;
- автоматизація прийняття управлінських рішень;
- зменшення витрат на техобслуговування ОЗ;
- зменшення операційних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- швидка реакція на виникнення ризиків та загроз;
- швидка адаптація до змін у середовищі;
- пришвидшення періоду обороту оборотних засобів;

підвищення точності аналізу та прогнозування;
 підвищення якості обслуговування клієнтів;
 оптимізація процесів постачання тощо.

На рисунку запропонована рекомендована модель з оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» з використанням методу функціонального моделювання ARIS (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Модель оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» за методом функціонального моделювання ARIS (авторська розробка)

Найважливішим етапом в оптимізації бізнес-процесів антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» є виявлення «слабких місць» в

моделюванні бізнес-процесів. Для успішного виконання цього етапу необхідно залучити до робочої групи представників всіх основних відділів ТОВ «Домінік Ко» для того, щоб проаналізувати весь цикл діяльності, починаючи від надходження замовлення до передання продукції клієнту.

В результаті виявлення проблемних місць в бізнес-процесах ТОВ «Домінік Ко» є доцільним створення підсумкового резюме, яке б містило усі ключові вимоги до оптимізації, що повинні бути чіткими та досяжними.

Важливою є створення системи підтримки прийняття управлінських рішень, що будуть стосуватись антикризового менеджменту. На ТОВ «Домінік Ко» має бути створена централізована база даних, яка дозволить забезпечити оперативність доступу менеджменту товариства, розширить можливості використання інформаційних технологій та електронного документообігу. В межах пропозицій система прийняття управлінських рішень на ТОВ «Домінік Ко» повинна містити:

- елементи CRM-системи на базі інтелектуальної системи SAP CRM;

- систему управління запасами, що могла б ідентифікувати найбільш затребувані матеріали за допомогою ABC та XYZ-аналізу та містити точну інформацію про запаси на складах без проведення інвентаризації та автоматично створювати запити на купівлю матеріалів;

- платформу для моніторингу виконання всіх елементів бізнес-процесів у за системою «канбан»;

- автоматизовану систему електронного документообігу з вільним доступом менеджерів усіх відділів;

- сумісність як з РС, так і з мобільними девайсами.

Наслідком впровадження пропозицій ТОВ «Домінік Ко» є скорочення адміністративних витрат, що відбудеться за рахунок скорочення витрат на матеріально-технічне забезпечення, скорочення збутових витрат пов'язане з оптимізацією управління запасами, зниження витрат на обслуговування виробничого процесу, здійснення технологічного контролю за виробничими процесами, скорочення загальновиробничих витрат тощо.

Використання інформаційних технологій та моделей менеджментом ТОВ «Домінік Ко» у процесі антикризового менеджменту дозволить забезпечити стабільне його функціонування, аналіз усіх бізнес-процесів, виявлення «вузьких місць», швидку адаптацію до змін у середовищах, допоможе прийняти ефективні управлінські рішення.

Для унаочнення можливості побудови бізнес-процесу антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» пропонується застосувати імітаційну модель, яка здатна показати цілісну картину антикризового менеджменту, продемонструвати або виявити приховані тенденції, надати можливість начальникам відділів оперативно прийняти рішення та проаналізувати їх наслідки, оцінити вплив різних факторів, наслідки реалізації різних сценаріїв розвитку та спрогнозувати подальший перебіг подій. Проведено моделювання бізнес-процесу антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» з використанням Bizagi BPM (рис. 3.6).

Як видно з рисунку, головні функції імітаційної моделі ТОВ «Домінік Ко»: «Контроль і моніторинг діяльності по бізнес-процесам», «Складання та коригування переліку ризиків, загроз, криз», «Аналіз доцільності проведення запобіжних дій щодо виявлених у відділах ризиків, загроз, криз», «Розробка планів з реалізації обраних дій», «Затвердження планів і виділення ресурсів підприємства на проведення усіх запланованих антикризових дій», «Координація робіт і проведення антикризових дій в підпорядкованому відділі», «Аналіз ефективності проведених антикризових заходів», «Документування результатів, аналіз та висновки». Кожна з цих функцій взаємодіє між собою за допомогою грошових (рух грошових коштів товариства) та інформаційних потоків, потоку працівників та клієнтів товариства.

Період моделювання імітаційної моделі – 5 років (60 місяців); крок моделювання – 3 місяці (антикризове управління та коригування здійснюється 4 рази на рік). Варто відмітити, що в моделі наведені умовні дані, антикризовий менеджер ТОВ «Домінік Ко» може змінювати та налаштовувати

параметри моделі у процесі здійснення моделювання. Тим паче програма Bizagi BPM дозволяє зберігати процеси з подальшим їх вдосконаленням та внесенням відповідних змін.

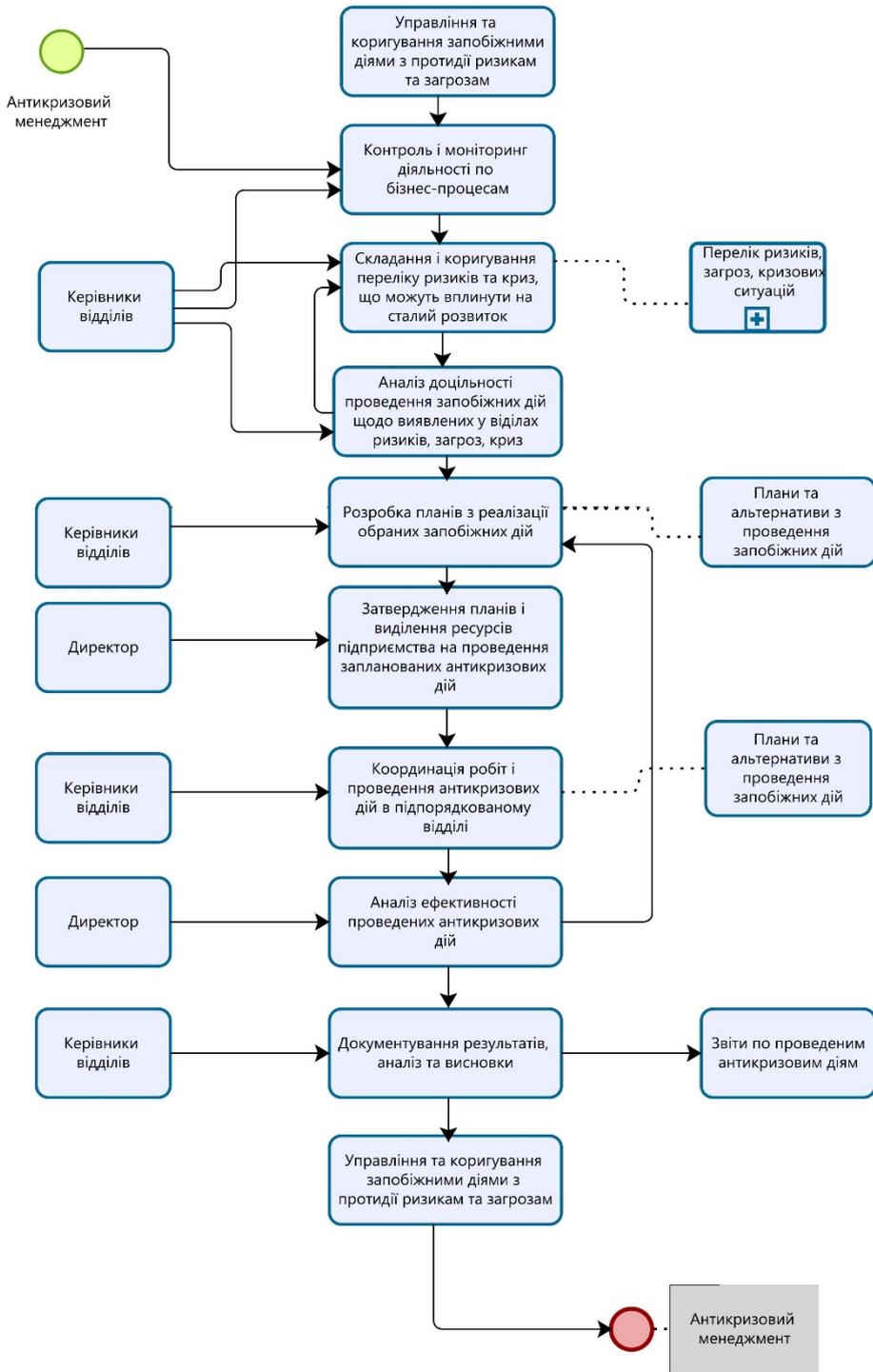


Рисунок 3.6 – Бізнес-процес з реалізації антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Авторська розробка

У блоці «Контроль і моніторинг діяльності по бізнес-процесам» аналізуються наявні бізнес-процеси ТОВ «Домінік Ко», загальний стан товариства, існуючі стратегії та цілі діяльності. На виконання цього блоку відводиться не менше 4 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 150\$.

У блоці «Складання та коригування переліку ризиків, загроз, криз» відбувається створення переліку усіх можливих та наявних ризиків, загроз, криз із моделюванням пливу кожного з них на сталий розвиток ТОВ «Домінік Ко» як в цілому, так і окремо по кожному відділу. На виконання цього блоку відводиться не менше 4 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 250\$.

У блоці «Аналіз доцільності проведення запобіжних дій щодо виявлених у відділах ризиків, загроз, криз» проводиться моделювання ефективності проведення антикризових заходів по кожному відділу (бізнес-процесу), перевіряється доцільність заходів, якщо вони не доцільні в витрати будуть великі, то відбувається повернення до попереднього блоку і проводиться пошук альтернативних шляхів. На виконання цього блоку відводиться не менше 3 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 190\$.

У блоці «Розробка планів з реалізації обраних дій» моделювання відбувається на основі отриманих даних з попередніх блоків, якщо доцільність антикризових заходів доведена, визначені усі можливі ризики та загрози, розроблені шляхи їх протидії та уникнення, відповідно розробляються чіткі плани з реалізації обраних запобіжних дій. Ці плани перевіряє та візує Директор ТОВ «Домінік Ко», зіставляє з існуючими планами та альтернативами антикризового менеджменту, що були раніше, а також із загальною стратегією діяльності товариства. На виконання цього блоку відводиться не менше 15 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 600\$.

У блоці «Затвердження планів і виділення ресурсів підприємства на проведення усіх запланованих антикризових дій» проводиться прийняття управлінського рішення Директором ТОВ «Домінік Ко» про вибір антикризового плану та виділення необхідних ресурсів на його реалізацію. Своє рішення про виконання та пошуку ресурсів передає Головному бухгалтеру, Начальнику планово-економічного відділу та Начальнику фінансово-економічного відділу. На виконання цього блоку відводиться не менше 3 годин, відповідальні виконавці: Директор ТОВ «Домінік Ко», вартість проведення від 100\$.

У блоці «Координація робіт і проведення антикризових дій в підпорядкованому відділі» доводиться до кожного відділу антикризовий план та шляхи запобігання або зменшення впливу кризових ситуацій на кожному бізнес-процесі. Вносяться корективи до щоденних планів діяльності, посадових обов'язків працівників, моделюються процеси навчання працівників за допомогою яких підтримується належний рівень професіоналізму працівників ТОВ «Домінік Ко». На виконання цього блоку відводиться не менше 4 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 150\$.

У блоці «Аналіз ефективності проведених антикризових заходів» реалізуються процеси, які пов'язані з антикризовим менеджментом, фінансовою, соціальною, екологічною, виробничою та іншими діяльностями товариства з метою визначення отриманого ефекту від впроваджених заходів. При цьому формуються та використовуються відповідні індикатори, які дозволять виявити відхилення, визначити економічну ефективність, а також визначити подальші дії. Якщо виявлено, що заходи не були ефективні, то тоді відбувається повернення до блоку «Розробка планів з реалізації обраних дій». На виконання цього блоку відводиться не менше 3 годин, відповідальні виконавці: Директор ТОВ «Домінік Ко», вартість проведення від 70\$.

У блоці «Документування результатів, аналіз та висновки» проводиться оцінка отриманих результатів з виконання антикризових заходів, які повністю

документуються, вносяться у базу даних, формуються відповідні висновки, які доводяться як до начальників відділів, так і до працівників. Визначаються працівники, які внесли найбільший вклад у реалізацію планів, з подальшим грошовим заохоченням. На виконання цього блоку відводиться не менше 8 годин, відповідальні виконавці: керівники відділів, вартість проведення від 210\$.

Отже, формування системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» передбачає створення моделі, яка дозволить визначити як підприємство працює в цілому, яка відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем, а також як організована діяльність по кожному з бізнес-процесів. Побудова моделі бізнес-процесу антикризового менеджменту є ефективним засобом пошуку шляхів із забезпечення сталого функціонування, засобом прогнозування і мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах життєвого циклу товариства. Запропонована система моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» як елемент побудови дієвої системи антикризового менеджменту, а також виявлено, що менеджменту ТОВ «Домінік Ко» для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем. Проведений аналіз інструментарію для опису і моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» дозволив запропонувати застосовувати для моделювання бізнес-процесів з антикризового менеджменту метод функціонального моделювання ARIS, що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів, а також може бути застосований при реінжинірингу. Запропоновано відповідно модель оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» за методом функціонального моделювання ARIS, а також здійснено моделювання бізнес-процесу антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» з використанням Bizagi BPM.

Впровадження запропонованих заходів дозволять оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві та розробити дієву систему антикризового менеджменту.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Домінік Ко»

Дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Домінік Ко» показало, що товариство функціонує нормально при сьогочасних умовах, проте відбуваються певні негативні явища, що можуть в подальшому вплинути на його сталий розвиток. Саме для упередження кризових явищ та уникнення розвитку таких негативних подій в майбутньому слід удосконалювати систему антикризового менеджменту.

Нами було запропоновано діджитал-інструменти, а також моделі для удосконалення антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко». Визначено, що має бути введена до штату посада антикризового менеджера, який має підпорядковуватись або Начальнику планово-економічного відділу або Начальнику фінансово-економічного відділу. З метою удосконалення процесу антикризового менеджменту, згідно запропонованого алгоритму моделювання можна об'єднати ці два відділи в один з метою уникнення дублювання функцій. Цим має займатись антикризовий менеджер, який зможе проаналізувати наявний стан бізнес-процесів та функцій, виявити відхилення, непотрібні дублювання, «вузькі місця», а потім розробити план з удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Домінік Ко».

Також, для більш змістовної оцінки існуючої ситуації та аналізу негативних трендів, проведемо факторний аналіз, який дасть змогу виявити фактори найбільшого впливу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи після проведеного фінансово-економічного аналізу було виявлено, що на товаристві відбувається зниження чисельності працюючих, валового та чистого прибутку, операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, падає рентабельність підприємства, а найголовніше у 2021 році ТОВ «Домінік Ко» отримало збиток від своєї діяльності у сумі 21 181 тис. грн., що є для товариства загрозовою ситуацією, адже у попередніх періодах воно отримувало прибутки.

Відповідно на чистий прибуток ТОВ «Домінік Ко» впливає два основних фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції і чиста рентабельність підприємства. З метою покращення та поглиблення аналізу та отримання додаткової інформації про перебіг подій та якими факторами він був спричинений, використовуються багатофакторні моделі, а також методичні прийоми декомпозиційного аналізу. Проведення такого аналізу передбачає послідовну деталізацію і розкриття впливу на результат, в нашому випадку чистого прибутку, факторних показників.

На особливу увагу заслуговує чотирифакторна мультиплікативна модель аналізу чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко». Для побудови моделі використовуються чинники другого ряду, до яких належать:

- власний капітал;
- коефіцієнт оборотності активів;
- мультиплікатор власного капіталу;
- чиста рентабельність.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд:

$$\Pi = BK * KA_{об} * M_k * P \quad (3.1)$$

де BK – середньорічні залишки власного капіталу;

$KA_{об}$ – оборотність активів, за якою оцінюється рівень ефективності використання активів;

M_k – мультиплікатор власного капіталу, який характеризує здатність власного капіталу створювати активи;

P – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Перераховані фактори можуть спричинити різний вплив на суму чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко», задача полягає в тому, щоб визначити чи цей вплив позитивний чи негативний. Зв'язок між чинниками та результативним

показником у наведеній моделі є функціональним, тому факторний аналіз чистого прибутку на її основі може проводитись за допомогою методу ланцюгових підстановок. Усі показники, необхідні для проведення факторного аналізу чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко», узагальнюються в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко»

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміна значення
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	30 503	-21 181	-51 684,00
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД), тис. грн.	436 532	521 563	85 031,00
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн.	437558	444876	7 318,00
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн.	396713	401355	4 642,00
Оборотність активів (КА _{об}), оборотів	1,00	1,17	0,17
Мультиплікатор капіталу (Мк)	1,10	1,11	0,01
Чиста рентабельність (Р)	0,07	-0,04	-0,11

Використовуючи модель (3.1), оцінимо поетапно кількісний вплив кожного із чинників на зміну чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко».

В першу чергу визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} = (\text{ВК}_1 - \text{ВК}_0) * \text{КА}_{\text{об}}^0 * \text{Мк}_0 * \text{Р}_0 \quad (3.2)$$

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} = (401355 - 396713) * 1,00 * 1,10 * 0,07 = 356,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення власного капіталу призвело до позитивних зрушень, а саме на збільшення чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» на 356,92 тис. грн. Збільшення власного капіталу говорить про збільшення стійкості та платоспроможності товариства, оскільки дозволяє йому розраховуватись по своїм зобов'язанням наявним майном.

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{КАоб}} = \text{ВК}_1 * (\text{КА}_{\text{об}}^1 - \text{КА}_{\text{об}}^0) * \text{МК}_0 * \text{Р}_0 \quad (3.3)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{КАоб}} = 401355 * (1,17 - 1,00) * 1,10 * 0,07 = 5404,62 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення оборотності активів вплинуло позитивно на чистий прибуток ТОВ «Домінік Ко», а саме збільшив його на 5404,62 тис. грн.

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини мультиплікатора власного капіталу:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{МК}} = \text{ВК}_1 * \text{КА}_{\text{об}}^1 * (\text{МК}_1 - \text{МК}_0) * \text{Р}_0 \quad (3.4)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{МК}} = 401355 * 1,17 * (1,11 - 1,10) * 0,07 = 180,07 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення величини мультиплікатора дозволило ТОВ «Домінік Ко» підвищити забезпеченість активів власним капіталом, що позитивно вплинуло на чистий прибуток, збільшивши його на 180,07 тис. грн.

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{р}} = \text{ВК}_1 * \text{КА}_{\text{об}}^1 * \text{МК}_1 * (\text{Р}_1 - \text{Р}_0) \quad (3.5)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{р}} = 401355 * 1,17 * 1,11 * (-0,04 - 0,07) = -57625,60 \text{ тис. грн.}$$

Отже, зменшення чистої рентабельності (Net Profit Margin) ТОВ «Домінік Ко» показує, яка частка чистого прибутку в кожній гривні

виручки. Цей показник важливий для бенефіціарів ТОВ «Домінік Ко», адже чим вище чиста рентабельність, тим більша сума, яка може бути спрямована на виплату дивідендів, а також для кредиторів, оскільки чим вищий цей показник, тим більше шансів, що ТОВ «Домінік Ко» погасить кредити. Відповідно його суттєве зменшення вплинуло на зменшення чистого прибутку на 57625,60 тис. грн.

Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді:

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}_{\text{вк}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{КАоб}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{МК}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{р}} \quad (3.6)$$

$$\Delta\text{ЧП} = 356,92 + 5404,62 + 180,07 - 57625,60 = -51684,00 \text{ тис. грн.}$$

Проведений факторний аналіз показав, що чистий прибуток ТОВ «Домінік Ко» зменшився через зниження чистої рентабельності, що було спричинено багатьма факторами:

- Зниженням середньорічної вартості нематеріальних активів;
- Середніх залишків оборотних засобів;
- Чисельності персоналу;
- Збільшенням операційних витрат;
- Зменшенням валового прибутку;
- Коефіцієнту оновлення основних засобів;
- Зниженням рівня рентабельності сукупного, власного та продукції ТОВ «Домінік Ко».

Наступним етапом ґрунтовного дослідження є проведення динамічного прогнозування змін фінансової стійкості та інтерпретації інтегрального показника ТОВ «Домінік Ко».

Для цього використаємо декілька моделей:

- Модель Альтмана;
- Модель Тафлера-Тішоу;

Модель Спрінгейта;

Модель Бівера;

Модель Конана-Гольдера.

Застосування моделі Альтмана, відомої як «Z-score model», яка являє собою математичну формула, дозволить виміряти ступінь ризику банкрутства ТОВ «Домінік Ко» та виявити показники що характеризують економічний потенціал товариства, результати його роботи за минулий період. Але одразу слід відмітити, що висновки за цією моделлю можуть бути неінформативними, оскільки модель була побудована на основі стандартів бухгалтерської звітності (GAAP), тому коефіцієнти виходять різними. Модель у загальному вигляді матиме такий вигляд:

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,995 * x_5 \quad (3.7)$$

Застосування моделі Тафлера-Тішоу дозволяє використати аналітичну інформацію для розрахунку показників ТОВ «Домінік Ко», що є у формах фінансової звітності, дозволить спрогнозувати банкрутство, визначити зону ризику, в якій зараз перебуває товариство. Типова модель має вигляд:

$$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4 \quad (3.8)$$

Відзначимо, що в рівнянні Тафлера-Тішоу змінна X_1 відіграє домінуючу роль, відповідно прогностична здатність моделі нижче порівняно із Z-score model Альтмана, в результаті чого можуть бути помилки у розрахунку фінансових коефіцієнтів, що може вплинути на точність висновків.

Застосування для аналізу ТОВ «Домінік Ко» моделі Спрінгейта дозволить оцінити ймовірності визнання товариства банкрутом. Ця модель хоч і має тільки чотири коефіцієнти, але її точність є досить високою і становить більше 90%. У загальному модель Спрінгейта має такий вигляд:

$$Z = 1,03 * X1 + 3,07 * X2 + 0,66 * X3 + 0,4 * X4 \quad (3.9)$$

Згідно моделі Бівера проводиться розрахунок коефіцієнта у динаміці і не враховуються галузеві особливості, ефективність використання капіталу ТОВ «Домінік Ко». У розрахунках моделі використовується невелика кількість показників, тому розрахунки є досить точними:

$$KB = (ЧП - НА) / (ДЗ + ПЗ) \quad (3.10)$$

де ЧП – чистий прибуток;

НА – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Модель Конана-Гольдера, побудована на основі моделі Альтмана, дозволяє виявити рівень платоспроможності ТОВ «Домінік Ко» і має такий вигляд:

$$Z = -0,16 * X1 - 0,22 * X2 + 0,87 * X3 + 0,10 * X4 - 0,24 * X5 \quad (3.11)$$

Усі проведенні розрахунки, згідно обраних моделей представимо у вигляді таблиць (табл. 3.3-3.8).

Таблиця 3.3 – Оцінка банкрутства за моделлю Альтмана для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Двох-факторна модель Альтмана			
Коефіцієнт ліквідності	8,75	6,02	6,42
Позичковий капітал	34 414	47 276	39 766
Пасиви	415 885	459 231	430 521
Z-score	-978,1%	-684,3%	-727,5%
Ймовірність банкрутства:	<50%	<50%	<50%

П'яти-факторна модель Альтмана			
Активи	415 885	459 231	430 521
Оборотні засоби	254 995	237 238	215 541
Не розподілений прибуток	21 215	30 503	-21 181
Прибуток до оподаткування	27 654	38 050	-24 792
Балансова вартість усіх зобов'язань	34 414	47 276	39 766
Об'єми продажів	502 668	436 532	521 563
	0,61	0,52	0,50
	0,05	0,07	-0,05
	0,07	0,08	-0,06
	0,00	0,00	0,00
	1,21	0,95	1,21
Z-score	2,24	1,94	1,55
Ймовірність банкрутства підприємства	від 35 до 50%	від 35 до 50%	від 80 до 100%

Отже, згідно моделі Альтмана ймовірність банкрутства для ТОВ «Домінік Ко» змінилась з 35 % у 2019 році до 80 % у 2021 році. Менеджменту товариства слід звернути на це увагу та проаналізувати причини зменшення активів та оборотних засобів.

Таблиця 3.4 – Оцінка банкрутства за моделлю Тафлера-Тішоу для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Відношення прибутку до сплати податку до суми поточних зобов'язань	0,60	0,68	-0,62
Відношення суми поточних активів до загальної суми зобов'язань	8,37	6,02	6,42
Відношення суми поточних зобов'язань до загальної суми активів	0,08	0,10	0,09
Відношення виручки до загальної суми активів	1,21	0,95	1,21
Z-score	1,62	1,31	0,72
Ймовірність банкрутства підприємства	низька	низька	низька

Отже, згідно проведених розрахунків за цією моделлю ймовірність настання кризових явищ на ТОВ «Домінік Ко» низька, що свідчить про ефективну діяльність товариства. Проте слід здійснити розрахунки за іншими моделями для отримання більш ґрунтовного висновку.

Таблиця 3.5 – Оцінка банкрутства за моделлю Спрінгейта для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Активи	415 885	459 231	430 521
Оборотний капітал	254 995	237 238	215 541
Операційний прибуток	27 654	38 050	-24 792
Виторг	502 668	436 532	521 563
Короткострокові зобов'язання	32 886	47 276	39 766
X1	0,61	0,52	0,50
X2	0,07	0,08	-0,06
X3	0,84	0,80	-0,62
X4	1,21	0,95	1,21
Z-score	1,87	1,70	0,41
Ймовірність банкрутства підприємства	низька	низька	висока

Проведені розрахунки за моделлю Спрінгейта для ТОВ «Домінік Ко» показали, що у 2019 році показник становив 1,87, у 2020 році – становив 1,70, що дозволило встановити низьку ймовірність банкрутства та появи інших кризових явищ. Але у 2021 році цей показник став 0,41, що говорить про настання високої ймовірності отримати негативні результати від діяльності.

Таблиця 3.6 – Оцінка банкрутства за моделлю Бівера для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Амортизація	29 478	30 278	37 112
Чистий прибуток	21 215	30 503	-21 181
Загальна сума зобов'язань	34 414	47 276	39 766
Активи	415 885	459 231	430 521
Балансова вартість власного капіталу	381 471	411 955	390 755
Необоротні активи	128 004	174 717	175 214
Коефіцієнт Бівера	1,47	1,29	0,40
Рентабельність активів, %	5,1%	6,6%	-4,9%
Фінансовий леверидж, %	8,3%	10,3%	9,2%
Коефіцієнт покриття активів власними оборотними коштами	0,61	0,52	0,50
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,75	6,02	6,42
	Сприятливий	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства

Модель Бівера показала погіршення стану ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр., так порівнюючи 2019 рік і 2020 показники мали тенденцію до збільшення, так зросла рентабельність активів, підвищився фінансовий леверидж, але знизився коефіцієнт покриття активів власними оборотними коштами, що спричинило до часткового погіршення ситуації у 2020 році. Модель свідчить, що вже у 2021 році висока ймовірність банкрутства, тому варто удосконалити систему антикризового менеджменту, щоб покращити цю ситуацію.

Таблиця 3.7 – Оцінка банкрутства за моделлю Конана-Гольдера для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. (авторська розробка)

Показники	2019	2020	2021
Дебіторська заборгованість	79 736	63 872	89 784
Фінансові вкладення (крім грошових еквівалентів)	6 225	7 664	7 152
Кошти та грошові еквіваленти	117 663	113 564	41 018
Позикові кошти	0	0	0
Кредиторська заборгованість	29 550	41 668	36 246
Інші зобов'язання	3 336	5 608	3 520
Балансова вартість власного капіталу	381 471	411 955	390 755
Довгострокові пасиви	1 528	0	0
Витрати на оплату праці	29 478	66 760	78 626
Валюта балансу	415 885	459 231	430 521
Виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг	502 668	436 532	521 563
Прибуток (збиток)	19 858	31 914	-24 502
Додана вартість	161 088	112 716	147 813
Загальна сума зобов'язань	34 414	47 276	39 766
Модель Конана-Гольдера оцінки платоспроможності			
Acid test ratio (Current assets/Current liabilities)	6,19	3,92	3,47
Financial stability ratio (Long term sources/Total sources)	0,92	0,90	0,91
Sales financing from funds raised (Financial expenses/Turnover)	0,00	0,00	0,00
Remunerated staff ratio (Staff expenses/Value added)	0,18	2,09	-3,21
Return on value added (Gross operating profit/Value added)	0,12	0,28	-0,17
Z-score	120,46	68,26	103,59
Ризик банкрутства та зменшення платоспроможності	низький	низький	низький

Оцінка банкрутства за моделлю Конана-Гольдера для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показала, що товариство платоспроможне, ризик настання банкрутства низький.

Об'єднаємо усі отримані результати за різними оцінками, що були розраховані з використанням декількох моделей оцінки ймовірності настання банкрутства ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.8 – Узагальнена оцінка ймовірностей банкрутства за різними моделями для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. (авторська розробка)

Модель	Оцінка ймовірності банкрутства підприємства		
	2019	2020	2021
Двофакторна модель Альтмана	<50%	<50%	<50%
П'ятифакторна модель Альтмана	від 35 до 50%	від 35 до 50%	від 80 до 100%
Модель Тафлера-Тішоу	низька	низька	низька
Модель Спрінгейта	низька	низька	висока
Модель Ліса	становище підприємства стійке	становище підприємства стійке	становище підприємства не стійке
Модель Конана-Гольдера	низька	низька	низька
Модель Сайфулліна	стійке	незадовільне	незадовільне
Модель Бівера	1,47	1,29	0,40

Після проведених розрахунків з використанням різних моделей оцінки ймовірності настання банкрутства, можна зробити висновок, що у 2021 році ситуація на ТОВ «Домінік Ко» погіршилась, якщо у 2019 і 2020 році становище було більш стійким і прогнозованим, то на сьогодні товариство може втратити свої переваги та отримувати збитки від діяльності. Звичайно, що у зв'язку із складною ситуацією, що склалась на ринку, а саме пандемією COVID-19, а також військовим станом в Україні спостерігається збільшення ризиків, загроз та поява кризових процесів. На деякі ризики та загрози та упередження їх появи ТОВ «Домінік Ко» може впливати, на інші – ні, а отже

має бути дієва система антикризового менеджменту, яка швидко адаптуватиметься до змін у середовищі, виявлятиме вчасно відхилення та зменшуватиме негативний вплив від настання будь-якої кризи.

Щоб визначити ефективність від впровадження запропонованих заходів проведемо прогнозне моделювання на основі дослідження показника чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2009-2021 рр. (рис. 3.7).

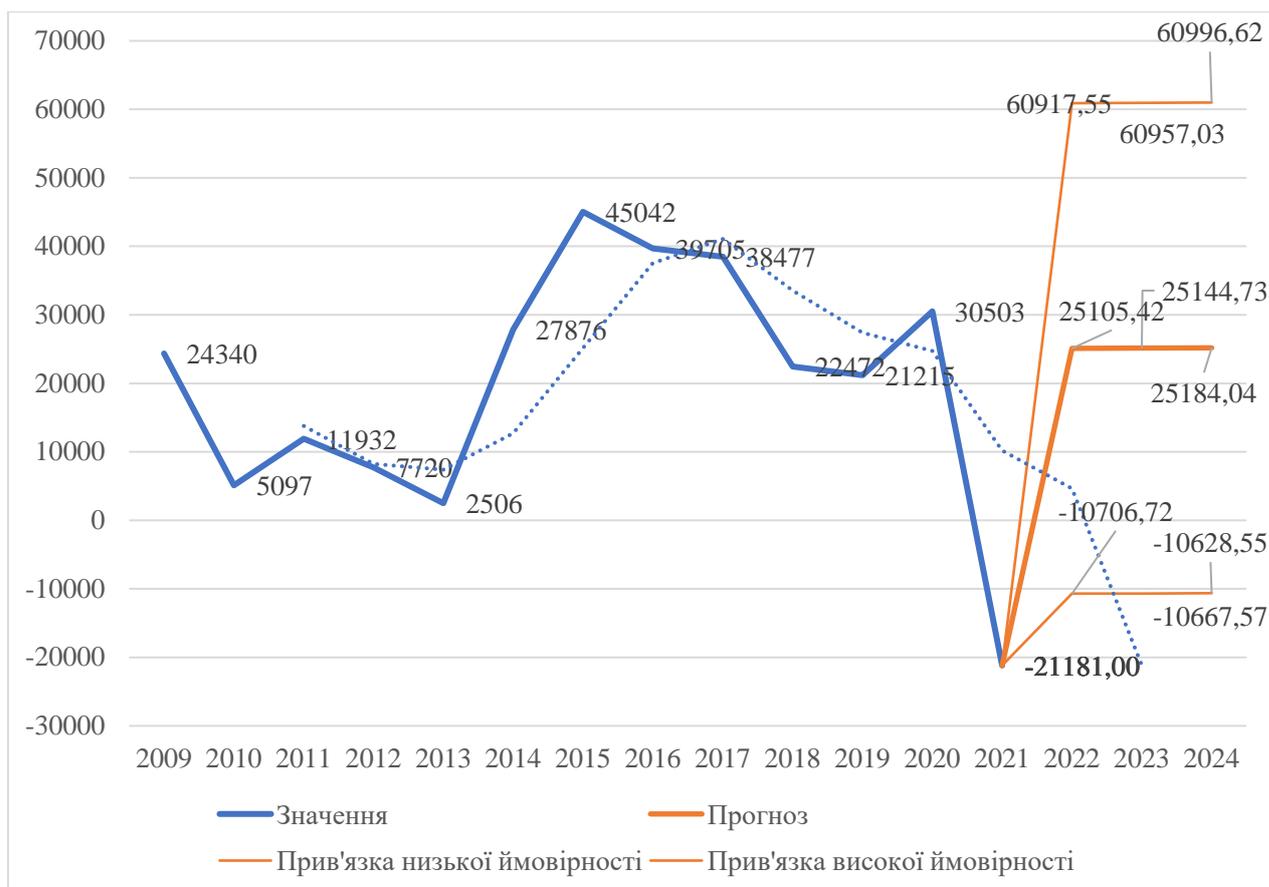


Рисунок 3.7 – Прогноз зміни чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» після впровадження запропонованих заходів, тис. грн. (авторська розробка)

Розрахунки свідчать, що при впровадженні заходів з удосконалення системи антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» можна покращити його стійкість та забезпечити сталий розвиток, що вплине на підвищення чистого прибутку до 25184,04 тис. грн. у 2024 році. Економічний ефект

становить 18% і дозволить товариству покращити становище на ринку, зменшити ймовірність настання банкрутства та втрати платоспроможності.

Отже, після проведеного аналізу можна зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» має на сьогодні погіршення свого стану, зростає ймовірність настання банкрутства. Ці негативні тенденції актуалізують необхідність удосконалення системи антикризового менеджменту, проведення постійного моніторингу із застосуванням різних моделей для отримання повної та чіткої картини про стан товариства з метою вчасного реагування на негативні зміни. Антикризовий менеджер має отримувати від усіх відділів вчасно повну, актуальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, постійно працювати над удосконаленням бізнес-процесів, повідомляти керівництву про всі відхилення. Якщо на ТОВ «Домінік Ко» будуть застосовані інноваційні діджитал-інструменти, пройдуть підвищення кваліфікації працівники, буде створена база даних, постійно здійснюватиметься моніторинг ситуацію, то можна планувати покращення ефективності діяльності на 18%.

Висновки до розділу 3

У процесі виконання розділу було запропоновано наступні шляхи удосконалення системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко»:

1. Доведено, що використання інформаційних технологій для підвищення ефективності антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» вказує на доцільність використання сучасних діджитал-технологій. Розроблення дієвої системи антикризового менеджменту надасть можливість лінійним та функціональним менеджерам ТОВ «Домінік Ко» здійснювати ефективне антикризове управління за своїми напрямками діяльності та бізнес-процесами. Також пропонується ввести до штату посаду антикризового менеджера, який буде здійснювати координацію усіх відділів, швидко

знаходити інформацію про зміни внутрішнього стану підприємства та зміни у зовнішньому середовищі, відслідковувати тенденції розвитку науки і техніки, оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах уникнення та протидії усім кризовим процесам, ризикам та загрозам, що можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Домінік Ко».

2. Формування системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» передбачає створення моделі, яка дозволить визначити як підприємство працює в цілому, яка відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем, а також як організована діяльність по кожному з бізнес-процесів. Побудова моделі бізнес-процесу антикризового менеджменту є ефективним засобом пошуку шляхів із забезпечення сталого функціонування, засобом прогнозування і мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах життєвого циклу товариства. Запропонована система моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» як елемент побудови дієвої системи антикризового менеджменту, а також виявлено, що менеджменту ТОВ «Домінік Ко» для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем. Проведений аналіз інструментарію для опису і моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» дозволив запропонувати застосовувати для моделювання бізнес-процесів з антикризового менеджменту метод функціонального моделювання ARIS, що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів, а також може бути застосований при реінжинірингу. Запропоновано відповідно модель оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» за методом функціонального моделювання ARIS, а також здійснено моделювання бізнес-процесу антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» з використанням Bizagi BPM.

Впровадження запропонованих заходів дозволять оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві та розробити дієву систему антикризового менеджменту.

3. ТОВ «Домінік Ко» має на сьогодні погіршення свого стану, зростає ймовірність настання банкрутства. Ці негативні тенденції актуалізують

необхідність удосконалення системи антикризового менеджменту, проведення постійного моніторингу із застосуванням різних моделей для отримання повної та чіткої картини про стан товариства з метою вчасного реагування на негативні зміни. Антикризовий менеджер має отримувати від усіх відділів вчасно повну, актуальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, постійно працювати над удосконаленням бізнес-процесів, повідомляти керівництву про всі відхилення. Якщо на ТОВ «Домінік Ко» будуть застосовані інноваційні діджитал-інструменти, пройдуть підвищення кваліфікації працівники, буде створена база даних, постійно здійснюватиметься моніторинг ситуацію, то можна планувати покращення ефективності діяльності на 18%.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження щодо моделювання в системі антикризового менеджменту підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що основною метою антикризового менеджменту є забезпечення міцного положення бізнесу на ринку при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах в регіоні чи країні. Воно покликане вирішувати різнопланові, різнобічні завдання і в його рамках застосовуються спеціальні управлінські інструменти, що мають бути найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів. Були запропоновані етапи антикризового менеджменту, а також виявлені функціональні та системні проблеми управління підприємством. Запропонована схема реалізації інтерактивного антикризового менеджменту, дозволила виявити специфіку антикризового менеджменту, порівняно з традиційним менеджментом. На основі узагальнення результатів досліджень вчених запропоновано концептуальний підхід до антикризового менеджменту на підприємстві, який характеризується тим, що враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами.

2. Доведено, що застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів передбачає впровадження підприємствами дієвої системи антикризового управління, що має не тільки зменшувати вплив вже існуючих ризиків та загроз, але й працювати над упередженням їх появи. Така система має бути застосована на усіх рівнях управління з використанням сучасного інструментарію для забезпечення стійкості існування та сталості розвитку підприємства. Адже кризи, які зараз впливають на діяльність підприємств, довели необхідність впровадження стратегії антикризового управління та важливість використання при цьому цифрових технологій. Використання цифрових технологій дозволять підприємствам швидко і з найменшими витратами долати усі екзогенні екстремальні виклики.

3. Усі заходи та складові елементи антикризового менеджменту мають бути побудовані на принципах сталості для своєчасного упередження настання кризових явищ та швидкого виходу підприємства із кризового стану. Застосування інноваційного інструментарію антикризового менеджменту дозволить не тільки зменшити наслідки кризи за рахунок стабілізації діяльності підприємства, позбавитись від фінансової залежності завдяки реалізації власного потенціалу, прискорить вихід з кризи завдяки зростанню прибутків та забезпечить сталий розвиток.

4. Виявлено, що ТОВ «Домінік Ко» досить потужний гравець на ринку кондитерської продукції. Підприємство за свою довгу історію існування сформувало позитивний імідж, має впізнаваний бренд, постійно вдосконалює свої продукції, розширюючи асортиментний ряд. Слідкує за дотриманням економічної, екологічної, соціальної складової свого розвитку. При цьому у зв'язку із збільшенням ризиків, загроз, криз, невизначеністю ситуації, товариство має певні негативні результати діяльності. Зокрема, виявлено високу плинність персоналу, у 2021 році зменшення відбулось на 177 осіб, відбувається старіння персоналу, на жаль, не наймають нових молодих активних людей. Також зменшується рівень додаткових доплат, премій, що знижує продуктивність праці та невдоволення серед працівників. Проведення аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз засвідчило, що на даний період у зв'язку з військовим станом в країні у підприємства висока кількість ризиків, що можуть негативно вплинути на його діяльність. Саме тому менеджменту ТОВ «Домінік Ко» слід розробляти відповідні антикризові стратегії з метою упередження цих кризових подій та мінімізації їхнього впливу на сталий розвиток.

5. Аналіз фінансово-економічних показників дав можливість більш глибоко визначити поточний стан підприємства. У ході дослідження було виявлено, що на ТОВ «Домінік Ко» присутні певні негативні тенденції, зокрема відбувається зниження чисельності працюючих, валового та чистого прибутку, операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, падає

рентабельність підприємства. При цьому відбувається ріст заробітної плати, що збільшує фонд оплати праці, росте продуктивність праці, так у 2021 році вона становила 759,45 тис. грн./особу, що більше попереднього року на 242,45 тис. грн./особу, росте середньорічна вартість власного капіталу, чистий дохід, фондівіддача. Звичайно, що ситуація, яка склалася на ринку збільшує кількість загроз, що можуть вплинути на сталий розвиток ТОВ «Домінік Ко», саме тому необхідне розроблення комплексної програми протидії усім викликам.

6. Оцінювання існуючої системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» показало на певні існуючі позитивні сторони: по-перше, підприємство реагує на негативні зміни в середовищі, намагається впроваджувати ефективні заходи для зниження негативного впливу кризових явищ; по-друге, товариство має досить стійкий фінансовий стан через збільшення кількості власних коштів та розрахунку по кредитним зобов'язанням; по-третє, менеджмент підприємства намагається доносити інформацію про всі заходи до працівників з метою зменшення опору змінам. Проте, виявленні і проблеми, зокрема відсутній відділ чи служба, яка б займалася впровадженням системи антикризового менеджменту. Усі заходи, що реалізуються на товаристві мають хаотичний не системний характер. Відсутня стратегія та політика антикризового менеджменту, а також система не впроваджена по усім бізнес-процесам ТОВ «Домінік Ко». Працівники не мають достатньої кваліфікації для забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективному упередженню появи кризових ситуацій.

7. Доведено, що використання інформаційних технологій для підвищення ефективності антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» вказує на доцільність використання сучасних діджитал-технологій. Розроблення дієвої системи антикризового менеджменту надасть можливість лінійним та функціональним менеджерам ТОВ «Домінік Ко» здійснювати ефективне антикризове управління за своїми напрямками діяльності та бізнес-процесами. Також пропонується ввести до штату посаду антикризового

менеджера, який буде здійснювати координацію усіх відділів, швидко знаходити інформацію про зміни внутрішнього стану підприємства та зміни у зовнішньому середовищі, відслідковувати тенденції розвитку науки і техніки, оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах уникнення та протидії усім кризовим процесам, ризикам та загрозам, що можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Домінік Ко».

8. Формування системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» передбачає створення моделі, яка дозволить визначити як підприємство працює в цілому, яка відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем, а також як організована діяльність по кожному з бізнес-процесів. Побудова моделі бізнес-процесу антикризового менеджменту є ефективним засобом пошуку шляхів із забезпечення сталого функціонування, засобом прогнозування і мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах життєвого циклу товариства. Запропонована система моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» як елемент побудови дієвої системи антикризового менеджменту, а також виявлено, що менеджменту ТОВ «Домінік Ко» для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем. Проведений аналіз інструментарію для опису і моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» дозволив запропонувати застосовувати для моделювання бізнес-процесів з антикризового менеджменту метод функціонального моделювання ARIS, що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів, а також може бути застосований при реінжинірингу. Запропоновано відповідно модель оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» за методом функціонального моделювання ARIS, а також здійснено моделювання бізнес-процесу антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» з використанням Bizagi BPM.

Впровадження запропонованих заходів дозволять оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві та розробити дієву систему антикризового менеджменту.

9. ТОВ «Домінік Ко» має на сьогодні погіршення свого стану, зростає ймовірність настання банкрутства. Ці негативні тенденції актуалізують необхідність удосконалення системи антикризового менеджменту, проведення постійного моніторингу із застосуванням різних моделей для отримання повної та чіткої картини про стан товариства з метою вчасного реагування на негативні зміни. Антикризовий менеджер має отримувати від усіх відділів вчасно повну, актуальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, постійно працювати над удосконаленням бізнес-процесів, повідомляти керівництву про всі відхилення. Якщо на ТОВ «Домінік Ко» будуть застосовані інноваційні діджитал-інструменти, пройдуть підвищення кваліфікації працівники, буде створена база даних, постійно здійснюватиметься моніторинг ситуацію, то можна планувати покращення ефективності діяльності на 18%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. С. 30-33
URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1>
2. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). С. 43-47.
3. Тарасенко І.О., Батрак О.В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 52-1. С. 111-115.
4. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
5. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Технології антикризового управління. Луганськ: СНУ, 2004. 191 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 560 с.
7. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235-239.
8. Бліннікова К.Є., Шацька З.Я. Підходи до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2017. Випуск 5(05). С. 202-206.
9. Назарова Л.В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 281-286.
10. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз : зб. наук. праць* / Тернопільський національний економічний університет; редкол.

: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 157-162.

11. Піюренко І.О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

12. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281.

13. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>

14. Яремко С.А., Бевз С.В. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1 (208). С. 158-163.

15. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1. С. 179-184.

16. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Центр уч. л_ри, 2012. 295 с.

17. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53-58.

18. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства: монографія. Харків, 2014. 216 с.

19. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 208-211.

20. Onisiforova V., Volotova, T. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119-119.

21. Джалалова М.Р. Особливості антикризового управління підприємствами. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. Електрон. текст. дані. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
22. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
23. Силкін О.С., Муж П.О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228-235.
24. Самойленко В.В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. 2020. №4. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22955>
25. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 265-269.
26. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). С. 399-403.
27. Коваленко В.В., Чопікова Є.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 363-367.
28. Божко В.О. Світові тенденції антикризового управління та перспективи їх впровадження в Україні. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32232/Siukf_19_140.pdf?sequence=1
29. Wang W.-T. Knowledge management adoption in times of crisis. *Industrial Management and Data Systems*. 2009. Vol. 109, No. 4. Pp. 445-462.
30. Ashmos D.P., Duchon D., Bodensteiner W.D. Linking issue labels and managerial actions: a study of participation in crisis vs. opportunity issues. *Journal of Applied Business Research*. 2007. Vol. 13 Issue 4. Pp. 31-45.

31. Гаврильченко О.В. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf>
32. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг підприємницької діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 381-384.
33. Пустовіт Л.Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf
34. Назарова Л.В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherVEN-2018/4106-nazarova-l-v-neobkhdnist-antikrizovogoupravlinnya-na-pidpriemstv>
35. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.
36. Бараннікова Н., Шведа Н.М. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка*. 2016. С. 14-15.
37. Zabłocka-Kluczka A. Contemporary trends in crisis management. URL: <https://new.fbi.uniza.sk/uploads/Dokumenty/weby/rks-archiv/2012/articles/clanky/zablocka-kluczka.pdf>
38. Терещенко О.А. Антикризовий фінансовий менеджмент. *Ринок цінних паперів: Вісник Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2004. № 9. С. 280.
39. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 340.

40. Кудненко А.В., Мороз Н.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3(15). С. 245.
41. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.
42. Garškaitė-Milvydienė, K. Anti-crisis management of enterprises and possibilities of overcoming their critical condition. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2014. № 1(4). P. 187-203.
43. Чайкіна А.О. Антикризова система управління підприємницькою діяльністю Полтавського регіону. *Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою регіону, країни: матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 2014 р. Ч.1. Полтава: ПолтНТУ, 2014. С. 361-363.
44. Чайкіна А.О. Особливості виникнення ризиків і загроз у діяльності малих та середніх підприємств. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 2015 р. Полтава: ПолтНТУ, 2015. С. 115-118.
45. Chaikina A.O. Risk-management in SME's as the base of economic enterprise control. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 11 травня 2017 р.* Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2017. С. 150-152.
46. Chaikina Alina, Wendy van der Vegt. Features of business processes digitalization at modern enterprise. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (28 жовтня 2021 р.)*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 62-64.
47. Чайкіна А.О., Шабіб Карім. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Матеріали Міжнародної науково-практичної*

Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (28 жовтня 2021 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 140-143.

48. Чайкіна А.О. Особливості застосування антикризового менеджменту підприємствами в умовах екстремальних екзогенних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 65-67.

49. Чайкіна А.О., Комеліна О.В. Ризики і загрози у формуванні підприємницького потенціалу регіону. *Бізнес Інформ*. 2015. №2. С. 143-147.

50. Komelina O.V., Marchenko O.V., Chaikina A.O. Modern models and methods of the enterprise economic development. *Економіка та регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. 2(81). С. 41-46.

51. Чайкіна А.О., Залуга Ю.М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 71. С.128-133.

52. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

53. Сайт ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/>

54. Чередніченко А.О., Шура Н.О. Застосування штучних нейронних мереж як дієвого механізму прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 628-630.

55. Пойда-Носик Н.Н., Мазютинець Г.В. Застосування штучних нейронних мереж для аналізу рівня фінансової безпеки компаній. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1 (55). С. 112-117.

56. Денисов А., Ричкова Л. Використання штучних нейронних мереж в системі ризик-менеджменту підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/411>
57. Кулиняк І., Коpecь Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>
58. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № (1). С. 33-39.
59. Краснова І.В., Лавренюк В.В., Щеглюк М.С. Інформаційне забезпечення системи управління ризиками в банках. *Sciences of Europe*. 2022. № 99. С. 14-19.
60. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С.70-80.
61. Чупріна М.О., Шеховцова І.А. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80346>
62. Клепікова О.А. Моделювання процесів корпоративного управління в компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 2 (66). С. 244-255.
63. Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Management and entrepreneurship in*

Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. № 1. С. 43-52.

64. Bondarenko S., Makoveieva O., Polishchuk A., Mosin, M. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. *Journal of Scientific Papers «Social development and Security»*. 2020. № 10(2). С.90-104.

Додатки