

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 і адміністрування»  
на тему «Антикризові засади управління підприємством»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Шило Дарина Володимирівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Марченко О..В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Сутність та основні функції антикризового управління підприємства.....	5
1.2. Основні складові системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємства .....	15
1.3. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.....	23
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	39
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	39
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	55
2.3. Оцінка існуючої системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко».....	71
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	78
3.1. Напрями удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко».....	78
3.2. Розробка антикризової програми в системі антикризових засад управління на ТОВ «Домінік Ко».....	89
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів .....	98
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	119

## ВСТУП

Мінливість конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі в цілому загострили проблеми, пов'язані з діяльністю підприємств різних видів економічної діяльності. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах. Це у свою чергу актуалізувало доцільність проведення наукових досліджень, спрямованих на розробку ефективної системи антикризового менеджменту підприємства.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасних підприємствах система менеджменту повинна включати засади управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо антикризових засад управління ТОВ «Домінік Ко».

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено для вирішення наступні завдання:

дослідити сутність та основні функції антикризового управління підприємства;

дослідити основні складові системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємства;

охарактеризувати стратегічні аспекти антикризового управління підприємством;

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

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

провести оцінку існуючої системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати напрями удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати розробку антикризової програми в системі антикризових засад управління на ТОВ «Домінік Ко»;

розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система антикризових засад управління підприємством.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості антикризових засад управління ТОВ «Домінік Ко».

В ході дослідження використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення; класифікації; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і фінансово-економічного аналізу; графічний. Ступінь новизни проявляється в розробці антикризових засад управління ТОВ «Домінік Ко».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи менеджменту продукції підприємства, розробці та використанні вдосконаленої системи антикризових засад управління ТОВ «Домінік Ко».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.):

Робота включає вступ, три розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки, загальний обсяг роботи становить 110 сторінок і включає 19 таблиць, 17 рисунки, список літературних джерел – 79 найменування, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Сутність та основні функції антикризового управління підприємства

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Криза виникає не спонтанно, на думку Ковалевської А.В., а має власний механізм свого «розвитку», основні властивості якого полягають у наступному:

існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи;

існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;

запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею;

поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі [37].

Слід відмітити, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим

взаємозалежних економічних явищ. Наприкінці цього ланцюжка настає завершальне явище банкрутство.

У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Передача імпульсів здійснюється по своєрідних «каналах зв'язку», що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Лігоненко Л.О. стверджує, що глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;

значимості кожного чинника стана підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки [47].

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюжку, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно більш складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюжком, ініційованим певним вихідним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити характер впливу вихідного явища на завершальне.

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також

прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз [14].

Очевидно, що сигнали, які несуть інформацію про можливі зміни стану підприємства, пов'язані з наступними чинниками зовнішнього середовища: показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; випадкові чинники.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства [31].

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства є необхідним реалізація певних дій, до головної з яких відноситься вироблення переліку основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які підлягають аналізу. Це можуть бути як уже відомі, діючі показники, так і спеціалізовані, котрі, імовірно, в майбутньому доведеться розробляти. Зниження рівня деяких показників може носити епізодичний характер, а може і свідчити про тенденцію кризового розвитку. Важливою є не тільки сама система показників, що відображають основні ознаки кризи, а й методологія їх формування і практичного використання, що є достатньо слабкою ланкою сучасного механізму управління.

Не менш важливим є визначення періодичності відслідковування установлених показників, а також виявлення так званих «больових точок» і способів спостереження за ними. «Больові точки», як правило, відображають найбільш суттєвий вплив на стан фірми, його відповідність попередньо сформульованій місії.

Вибір методів внутрішньофірмового економічного аналізу дозволяє одержати узагальнені результати спостереження за зміною показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є базою для вироблення антикризових управлінських рішень. Прийняття антикризових рішень повинно здійснюватись у відповідності зі стратегічними програмами, коригування яких є обов'язковим у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств – вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язане також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві.

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

На думку Кривов'язок І.В. варто враховувати, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними [46]. До них відносяться:

нестационарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;

унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента – людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;

здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;

здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;

здатність адаптуватися до умов, що змінюються;

здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи [46].

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи, природно, зумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Відомо, що керівник виконує роботу, системна складність якої дуже висока, – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлегли, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати.

Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва – складна наукова і практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм вирішення проблем, сформуванню відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення виникаючої проблеми, а це пов'язане з наявністю ресурсів і можливостей маневру ними [22].

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти.

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються:

- наявністю погроз високопріоритетним цілям і цінностям;
- ефектів раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на погрозу [33].

На думку Ковалевської А.В., управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза – це поворотна точка чи період небезпеки і невизначеності, а в наше стрімке століття поворотні точки і небезпечні моменти завжди присутні [37].

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [23].

Основні риси антикризового управління:

- це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

- це управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

- це управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в

умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;

це управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [33].

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести:

рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;

терміновість реагування на різні кризові явища;

адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;

повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи. Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з

урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Антикризове управління підприємством включає в себе:

усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;

профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій [46].

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

до криз можна і необхідно готуватися;

кризи можна пом'якшувати;

управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;

кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;

управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [46].

Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки

розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.1) [37].

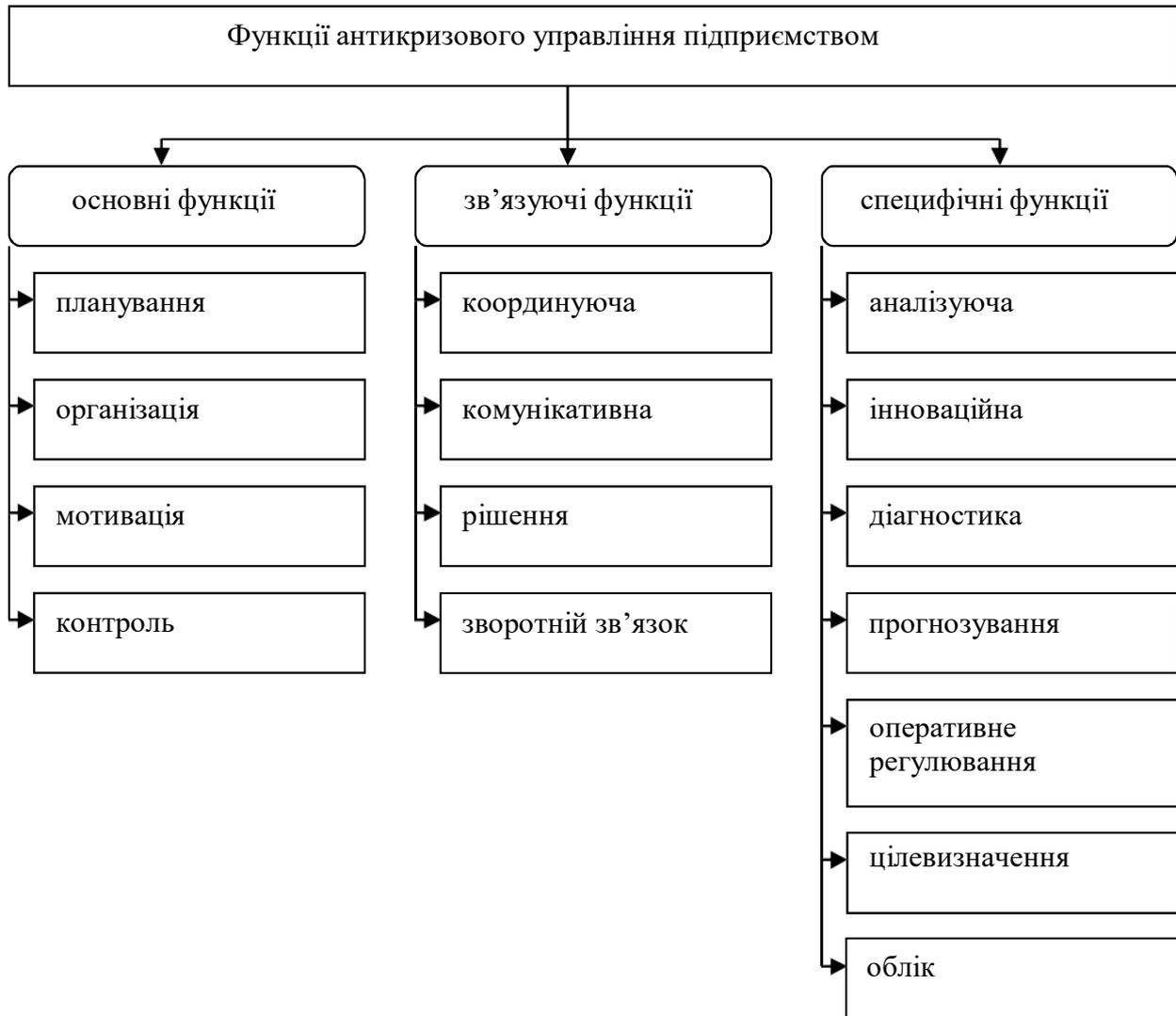


Рисунок 1.1 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством (складено автором на основі [37])

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і

обумовлює визначення таких функцій як аналізу, інноваційна, діагностична, прогноуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік.

Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча [31].

Функція «зворотній зв'язок». Головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

## 1.2 Основні складові системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємства

З причин того, що кризи є різними, то і процес управління ними може бути різним. Така багатосторонність буде проявлятися в тому числі в системі та процесах управління (алгоритми розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління (рис. 1.2) [46].

Система антикризового управління підприємством – сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Основні елементи системи АУП: суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.



Рисунок 1.2 – Антикризове управління підприємства: вимоги до системи, механізму та процесу управління (складено автором на основі [46])

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що

її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ковалевська А.В. визначає, що основними завданнями системи антикризового управління підприємством є:

здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);

прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;

підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;

розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;

негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;

управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [37].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби,

представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Система антикризового управління має включати особливі властивості [50].

Головними з них є:

гнучкість та адаптивність, що найчастіше присутні матричним системам управління;

схиленість до посилення неформального управління, мотивації ентузіазму, терпіння, впевненості;

диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;

зменшення централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;

посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля більш ефективно використовувати потенціал підприємства.

Антикризове управління також має особливості в процесах та технологіях.

Серед таких особливостей слід виділити наступні:

мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;

збільшення чуттєвості до фактору часу під час управління, реалізація своєчасних дій в динаміці ситуації;

посилення уваги до попередніх та остаточних оцінках управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;

використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та

реалізації [66].

Механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально- економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистемі своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах і процесах. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежить від типу підприємства, його розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників.

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів його роботи, які проводяться для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Використання механізму антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління. Це націлює на потребу застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням кризової ситуації конкретного підприємства як об'єкта антикризового управління, тобто на конкретний набір обставин, котрі впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Лігоненко Л.О. відмічає, що практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає:

знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління; критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;

правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;

розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно [47].

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої властивості. Не завжди звичайні засоби впливу приносять необхідний ефект в передкризовій або кризовій ситуації:

В механізмі антикризового управління пріоритети мають віддаватися: мотивуванню, що орієнтоване на антикризові заходи, економію ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізму та ін.;

установкам на оптимізм та упевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

інтеграції за цінностями професіоналізму;

ініціативності в вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку;

корпоративності, взаємоприємності, пошуку та підтримці інновацій [14].

Всі ці особливості в сукупності мають знайти відображення в стилі управління, що слід розуміти як узагальнену характеристику всього управління.

Пропонується диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

управління процесами виходу із кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння й диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес:

професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка; мистецтво управління, дане природою і надбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління;

методологія розробки ризикованих рішень;

науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;

корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися по-різному.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління;

лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління;

оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль;

стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива

потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління;

система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання [23].

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Гайдук С.В. сформулював критерії оцінки ефективності антикризового управління:

досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

економічність отримання позитивного ефекту;

достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;  
швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;  
швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;

актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;

кваліфікованість персоналу [23].

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

### 1.3 Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи:

діагностування та оцінку параметрів кризи;

розробку концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів;

реалізацію прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації;

постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

Діагностування кризи передбачає:

підвищену увагу у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;

виявлення відхилень параметрів ситуації від норми та/або слабких сигналів, оцінювання можливих ознак загрози кризи;

установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;

визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх зв'язків та взаємозалежностей;

установлення необхідних зворотних зв'язків для відслідкування зміни стану

і розвитку кризового явища [24].

Результати діагностування, як правило, оформляють у вигляді аналітичної записки, яка містить відповідний прогноз та рекомендації. Підготовлені матеріали на наступних етапах використовують як вихідні дані для напрацювання стратегії подолання кризи.

Розробка концепції подолання кризи включає такі етапи:

ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;

урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління; забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;

висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;

розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;

покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;

підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта [21].

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних методів управління. Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв.

Антикризове управління і управління в звичайному режимі суттєво відрізняються. Весь спектр підходів і методів звичайного режиму управління спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, а методи антикризового управління націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому періоді.

У процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики та механізму її реалізації.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити,

проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо. Але, головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексному застосуванню їх для більшості сфер діяльності підприємства, також, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів [50].

Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Головна перевага стратегічного менеджменту – це швидкість ухвалення рішень нижніми рівнями управління, минаючи вищі ланки (виключення тривалих погоджувальних процедур). Сааме ця якість стратегічного антикризового управління доволі вагома в антикризовому менеджменті, який вимагає миттєвого прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в умовах підвищеної мінливості середовища

Антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [24].

Антикризова стратегія, як довгостроковий курс розвитку підприємства, передбачає визначення переліку методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру.

Отже, у рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які виступають джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

Антикризова стратегія, має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [64].

Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій компанія зуміє досягти стабільного функціонування,

зберігши чи зміцнивши своє становище за умов мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцептування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації.

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

обмеженість за строками здійснення (1-3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

приоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;

орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання [37].

Підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії у рамках загальних антикризових стратегій, вибір яких зумовлений наявністю внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі.

Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде:

диференційована за видами криз;

враховано глибину протікання кризи;

враховано причини розвитку кризи;

враховано стадію життєвого розвитку кризи.

Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість обрати та реалізувати раціональну стратегію розвитку. Для цього використовують різні стратегії антикризового управління.

По-перше, стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

стратегія виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи;

стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку [24].

По-друге, за базою визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

стратегія стабілізації;

стратегія скорочення;

стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні:

пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);

обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);

без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);

зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Серед стратегій антикризового управління найбільш важливими є наступні: попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення кризових процесів; стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, додаткових ресурсів; розрахунок ризику; послідовне виведення з кризи; передбачення та утворення умов усунення наслідків кризи.

Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи (рис. 1.3) [46].



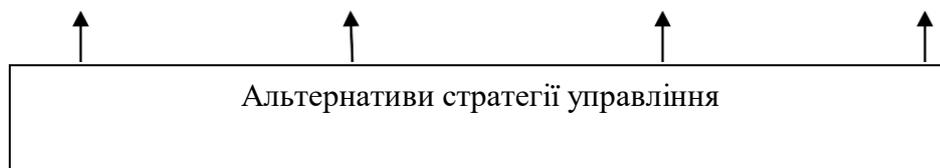


Рисунок 1.3 – Альтернативні стратегії антикризового управління підприємства (складено автором на основі [46])

Якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішньої загрози та має час, щоб виробити ефективну реакцію, то воно може послідовно ліквідувати всі проблеми, що виникають. Однак, в кризовій ситуації реалізацію змін слід здійснювати в жорстко обмежені строки. Саме тому при планування антикризової стратегії необхідно намагатися паралельного виконання робіт. Впровадження антикризової стратегії є найбільш оптимальним, коли вона об'єднується вже з адаптованою структурою управління та підкоряється збалансованій системі цілей. В критичних ситуаціях часу на підготування бази для стратегічних змін не має, тоді слід одночасно змінювати систему управління та переборювати кризи, що виникають (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика стратегій антикризового управління підприємства [37]

Стратегія АУП	Зміст дій щодо виконання стратегії	Властивість, якає ключовою	Особливості функціонування підприємства відповідно до ключових властивостей
Попередження	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення або пригашення на початковому етапі	стійкість	Упродовж певного часу підприємство здатне виконувати свої функції навіть при виході параметрів зовнішнього середовища за певні обмеження

Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування залежно від умов внутрішнього середовища системи та змін в умовах функціонування системи
Стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів	Емерджентність ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей. Водночас, окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, а отже, за їх рахунок з'явиться певний час для стабілізації інших
Очікування	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблемі подолання	Надійність	Підприємство здатне реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу
Ризику	Знаходження в ситуації розрахованого ризику	Живучість, безпека	Навіть якщо деякі елементи системи ушкоджені, вона може змінити цілі свого функціонування за рахунок тих, що залишаються

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на: стратегії розвороту; стратегія відокремлення; стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів:

скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства;

«збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес принесе швидко й порівняно великі гроші, але короткий період;

скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності;

ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність [14].

Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

діагностування та оцінка параметрів кризи;

розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;

реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;

постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

Варіанти антикризових стратегій: перервно-послідовну, безперервно-послідовну, паралельну, паралельно-поетапну, паралельно-послідовну стратегію структурних перетворень.

Перервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає, що за час (період структурної перебудови) підприємство може вкласти додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність. Внаслідок цього через деякий час починає зростати системо- утворювальні параметри – доходи, обсяг продажів, прибуток. Отримані від диверсифікаційного розвитку кошти повинні покрити витрати на структурну перебудову підприємства, тому часто підприємство починає отримувати чистий прибуток лише через тривалий час [22].

Безперервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає попередній аналіз можливих негативних тенденцій розвитку підприємства в конкурентному середовищі з тим, щоб своєчасно спрямувати кошти на реконструкцію бізнесу і реструктуризацію системи управління підприємством. Запасу часу для перебудови підприємства немає, отже, всі перетворення та антикризові заходи повинні здійснюватися безперервно в поточному режимі.

Паралельну антикризову стратегію структурних перетворень застосовують, коли необхідна швидка модифікація товару. У результаті сумарні обсяги продажу не встигають суттєво зменшитися, підприємству гарантуються стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Паралельно-поетапна антикризова стратегія структурних перетворень використовується, коли паралельний перехід на нові товари неможливий, бо це

вимагає великих додаткових витрат і підприємство змушене тимчасово застосовувати перехідну модель з метою поліпшення свого фінансового стану.

Сутність паралельно-послідовної антикризової стратегії структурних перетворень полягає в тому, що підприємство за якийсь певний час може реалізувати додаткові маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і продовжувати роботу з приростом обсягів продажу і доходів.

Гайдук С.В., зазначає, що в рамках загальних антикризових стратегій підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії, вибір яких залежить від наявних внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі. Нова антикризова політика підприємств може реалізовуватися у сфері диверсифікації, цін, якості товарів, фінансів, товарних запасів, управління персоналом, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств, управління робочим часом [23].

В умовах антикризового управління різко підвищуються вимоги не тільки до арбітражного керівника, але і до менеджерів всіх рівнів, які повинні знати, які чинники треба привести в дію для швидкого подолання кризових явищ: перерозподілити частку власності; підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку.

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є:

захисні;

наступальні.

Тактика і стратегія антикризового управління повинні бути взаємопов'язані. Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії, а політика – загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури вказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Відповідно до нової стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого й кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють

знайденню шляхів виходу з кризової ситуації. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короточасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

Стратегічне планування – це процес створення й підтримки стратегічного відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями і що шансами на успіх у умовах ринку [21].

Мета стратегічного планування – виявити найперспективніші напрями діяльності компанії, що забезпечать її зростання і процвітання. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію підприємства, установи, організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища й на вилучення вигод із нових можливостей, що надає ця середовище.

У основу розробки стратегічних планів кладеться аналіз розвитку компанії за певних припущеннях тенденції змін довкілля. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій компанії, у конкурентної боротьби за ринки збуту своєї продукції. Велика роль у стратегічному плануванні відводиться вивченню чинників невизначеності та обліку різних ризиків, породжуваних невизначеністю.

Одним із головних завдань стратегічного планування є формування (вибір, розробка) антикризової стратегії підприємства.

Формування стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану, що спрямовано на впровадження можливого захисту від банкрутства.

Частіше за все, виділяють три основні етапи:

перший етап – визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих бізнес-структур;

другий етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві;

третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії.

Процес розробки антикризової стратегії підприємства має складатися з 5 етапів (рис. 1.4) [46].

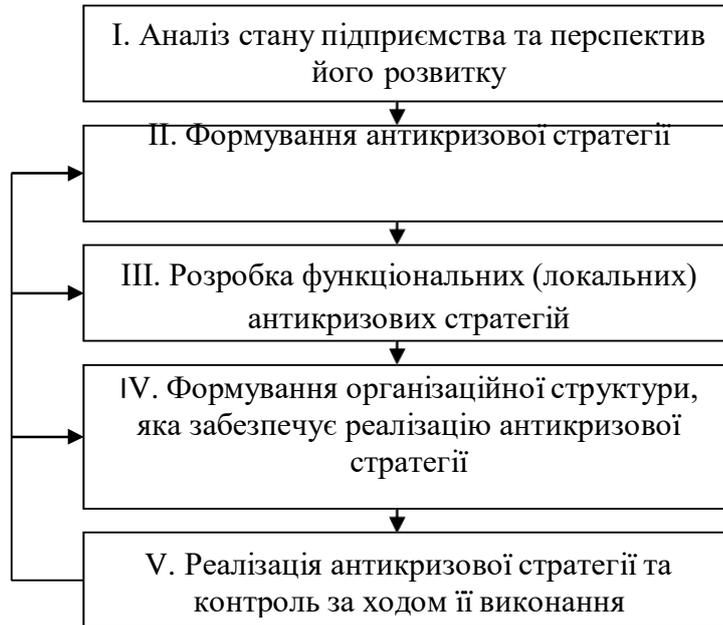


Рисунок 1.4 – Процес розробки антикризової стратегії підприємства (складено автором на основі [46]).

Для кожного окремого підприємства критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії виступають узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства. Такими показниками є: об'єм прибутку і величина рентабельності, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства.

Розробляючи антикризову стратегію, спочатку слід визначитися з двома концептуальними питаннями:

режим антикризового управління у досудовому порядку чи реалізація антикризових заходів у рамках провадження справи про банкрутство?

санация за збереження існуючої організаційно-правової форми чи на основі реорганізації підприємства?

Від характеру відповіді на ці питання залежить стратегія і тактика антикризового фінансового менеджменту, монетарні та немонетарні цілі. Для забезпечення логічного взаємоузгодження, координації сукупності монетарних та немонетарних цілей слід побудувати дерево цілей підприємства – структурну декомпозицію основної стратегічної цілі у вигляді багаторівневої системи підцілей.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як:

категорія проблеми;

умови виконання управлінських рішень;

достатність вихідної (первинної) інформації;

достовірність інформації;

масштаб проблеми;

технічне оснащення.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи. Для того, що визначити стратегію діяльності підприємства необхідно провести структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації, який складається з деяких етапів.

Після визначення причин кризи і розміщення у ранжируваному ряді із встановленням значущих (важливих) до менш важливих здійснюють вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно виділити три варіанти стратегії майбутньої діяльності підприємства.

Антикризова стратегія може включати в себе різні напрямки: зменшення витрат, ліквідація деяких відділів, скорочення обсягів виробництва, залучення додаткових ресурсів тощо. Але в кожному разі це комплекс заходів, які призводять до позитивного результату тільки у випадку грамотної реалізації обраної антикризової стратегії.

## Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про антикризові засади управління підприємством були зроблені наступні висновки:

1. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

2. Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку. Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства

з метою найшвидшого виходу з кризи;

контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

3. Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій підприємство зуміє досягти стабільного функціонування, зберігши чи зміцнивши своє становище за умов мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації. Антикризова стратегія формується в межах загального.

У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано систему антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є новим найменуванням приватного акціонерного товариства «Полтавакондитер» відповідно до рішення зборів акціонерів товариства (протокол № 1 від 28.09. 2021 р.) та вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. Так, у липні 1993 року державна кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у

Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер». У лютому 2011 року рішенням Загальних зборів акціонерів товариство змінено найменування товариства з Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер» на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер».

Скорочене найменування товариства: українською мовою: ПрАТ «Домінік»; російською мовою: ООО «Доминик»; англійською мовою: LTD «Dominik». ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту.

Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів нашої продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2015. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України. Домінік – динамічно розвиваюче підприємство. Ми збільшуємо наші виробничі потужності, модернізуємо технологічні процеси і ретельно працюємо над рецептурами і підбором сировини. З 1999 року Домінік – це інвестиції американського приватного фонду "SigmaBleyzer".

Місцезнаходження товариства: Україна, індекс 36009, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. За типом та організаційно-правовою формою товариство є приватним акціонерним товариством. Вид економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

Статут ТОВ «Домінік Ко» розроблено на підставі Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про цінні папери на фондовий ринок», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших чинних законодавчих актів України. Розмір статутного капіталу станом на 01.01.2019 становить 31826522,00 грн, який поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горохів, борошняних виробів, тощо;

оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукру, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

роздрібна торгівля цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також роздрібна торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; громадське харчування;

виконання внутрішніх та міжнародних перевезень вантажним та пасажирським автомобільним транспортом;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України;

виконання торгових, торгово-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;

комплексне проектування та введення в експлуатацію виробничих ділянок з виготовленням промислової продукції (в тому числі будівельної) науково-технічного та народного споживання;

організація науково-пошукових, конструкторських, технологічних та проектно-кошторисних робіт; проведення робіт, що пов'язані з екологією, ресурсозбереженням; лізингова діяльність, в тому числі фінансовий лізинг;

інвестиційна та фінансова діяльність; здійснення туристично-екскурсійної діяльності.

Основними цілями діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є: збільшення доходів організації включаючи: підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягу продажу, підвищення продуктивності і потужності організації, зростання ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва і оновлення технології;

у сфері роботи з клієнтами: швидка реакція на зміни попиту покупців, зменшення претензій з їх боку, підвищення швидкості обслуговування;

у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління людськими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки.

Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по: окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.); видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців).

Основними завдання, що витікають із мети ТОВ «Домінік Ко» є наступні: забезпечення ефективного управління товариством; отримання прибутку; розширення ринків збуту, забезпечення раціонального і ефективного використання наявних ресурсів; організація постійного навчання персоналу; підвищення продуктивності праці працівників.

ТОВ «Домінік Ко» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої ( або об'єкта і суб'єкта управління) (рис. 2.1).

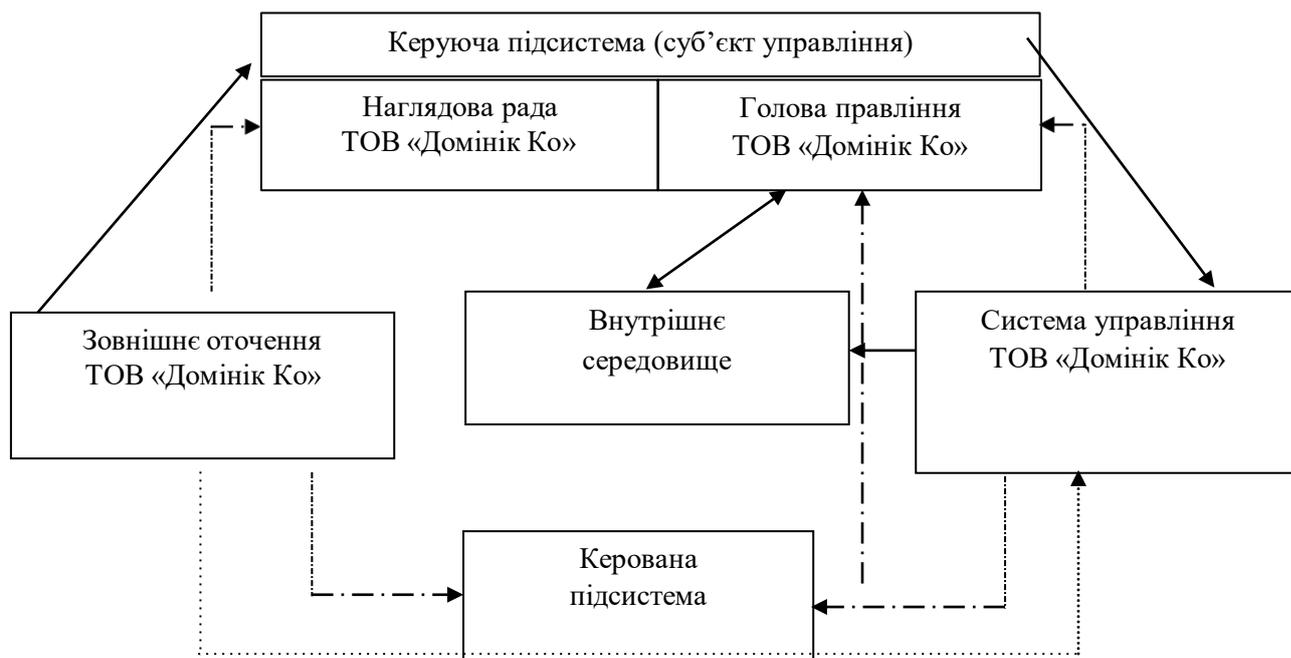


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Домінік Ко»

Однією з основних властивостей системи управління є її цілісність. Усі елементи системи функціонують з єдиною загальною метою – розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції. Слід відмітити, що ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є ТОВ «Домінік Ко». У табл. 2.1 наведено основні переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління ТОВ «Домінік Ко»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Висока компетентність спеціалістів, які відповідають а здійснення конкретних функцій</i>	<i>Недостатність гнучкості при вирішення нових завдань</i>
<i>Відповідність структури обраній стратегії підприємства</i>	<i>Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадження нових програм</i>
<i>Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва</i>	<i>Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки</i>
	<i>Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління</i>

Діяльністю ТОВ «Домінік Ко» управляють голова правління та заступник голови правління з виробництва на виробничій території №1, директор з якості, директор з логістики, заступник з фінансових питань, головний бухгалтер та інші топ-менеджери підприємства (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

На ТОВ «Домінік Ко» виділяють три рівні управління (рис.2.2), а відповідно до них, типи менеджерів (менеджер вищої, середньої та низової ланки) і їх функціональні обов'язки, завдання і ролі.

Отже, управління ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки безпосередньо керівнику підпорядковуються його заступники – лінійний розподіл обов'язків, а далі спостерігаємо функціональний розподіл, тобто підпорядкування певних відділів кожному із заступників.

Менеджмент ТОВ «Домінік Ко» використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які використовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

В процесі дослідження управлінської діяльності ТОВ «Домінік Ко» було з'ясовано, що не всі методи управління підприємством носять системний характер. Керівництво підприємства частково використовує елементи, або засоби впливу економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління на персонал, але робить це здебільшого несповідомо і нецілеспрямовано.

Загальні збори акціонерів – вищий орган управління акціонерним товариством. До найголовніших функцій загальних зборів акціонерів належать вибори керівних органів товариства та розгляд фінансового звіту.

Ревізійна комісія – орган, обраний на загальних зборах учасників, який здійснює контроль фінансово-господарської діяльності через проведення планових та позапланових перевірок документації (ревізій), а також службових розслідувань за фактами виявлених порушень.

Наглядова рада – група осіб з числа інвесторів організації, які контролюють організацію. Права та обов'язки спостережної ради прописані в

статуті організації.

Управління ТОВ «Домінік Ко» здійснюється відповідно до Статуту Головою Правління Товариства, який здійснює юридичні, фінансові та інші операції щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з власником Підприємства. Інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет.

До виключної компетенції Голови Правління ТОВ «Домінік Ко» належить:

без спеціально оформленої довіреності здійснювати управління підприємством, право вирішального голосу по всіх питаннях діяльності, видача усних та письмових розпоряджень;

визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання, включаючи результати діяльності його дочірніх підприємств;

розпорядження грошовими коштами та майном Підприємства;

вирішення питання про розподіл та внесення змін і розподіл прибутку;

прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб та працівників Підприємства;

визначення умов праці посадових осіб Підприємства;

визначення порядку створення та використання фондів;

визначення структури управління Підприємством, затвердження штатного розкладу;

найм та звільнення Виконавчого директора, його заступників і спеціалістів;

затвердження контрактів з працівниками, які заключні Виконачим директором;

затвердження річних звітів, балансів, документів кредитного характеру даних перевірки фінансово-господарської діяльності відповідними службами.

До компетенції Голови Правління ТОВ «Домінік Ко» відносяться:

оперативне керівництво діяльністю підприємства, прийняття рішень з питань, що відносяться до виключної компетенції Виконавчого директора;  
 організація виконання рішень директора;  
 попередній розгляд всіх питань і пропозицій, які вносяться на розгляд директора;  
 організація та ведення всіх операцій та угод у відповідності з Положеннями Статуту Підприємства.

Для визначення ефективності функціонування системи управління ТОВ «Домінік Ко» необхідно проаналізувати фактори, які впливають на неї.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» проведемо PEST – аналіз у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST – аналіз ТОВ «Домінік Ко»

<i>Економічні фактори</i>	<i>Вага а, V</i>	<i>Бал, В</i>	<i>Добуток, Р</i>	<i>Соціальні фактори</i>	<i>Вага, V</i>	<i>Бал, В</i>	<i>Добуток, Р</i>
<i>1. Рівень інфляції</i>	<i>0,4</i>	<i>3</i>	<i>1,2</i>	<i>1. Мобільність населення</i>	<i>0,5</i>	<i>3</i>	<i>1,5</i>
<i>2. Купівельна спроможність населення.</i>	<i>0,3</i>	<i>3</i>	<i>0,9</i>	<i>2. Соціальна нестабільність</i>	<i>0,22</i>	<i>2</i>	<i>0,44</i>
<i>3. Динаміка курсу гривні</i>	<i>0,2</i>	<i>2</i>	<i>0,4</i>	<i>3. Зв'язки з громадянськістю</i>	<i>0,28</i>	<i>2</i>	<i>0,56</i>
<i>4. Комунальні послуги</i>	<i>0,1</i>	<i>2</i>	<i>0,2</i>		<i>1</i>	<i>2,3</i>	<i>2,5</i>
<i>1</i>		<i>2,5</i>	<i>2,7</i>				
<i>Технічні фактори</i>	<i>Вага а, V</i>	<i>Бал, В</i>	<i>Добуток, Р</i>	<i>Політичні фактори</i>	<i>Вага, V</i>	<i>Бал, В</i>	<i>Добуток, Р</i>
<i>1. Доступ до нових технологій.</i>	<i>0,35</i>	<i>3</i>	<i>1,05</i>	<i>1. Політична нестабільність.</i>	<i>0,3</i>	<i>3</i>	<i>0,9</i>
<i>2. Проблеми</i>	<i>0,25</i>	<i>1</i>	<i>0,25</i>	<i>2. Зміни в</i>	<i>0,2</i>	<i>2</i>	<i>0,4</i>

<i>інтелектуальної власності</i>				<i>законодавстві</i>			
<i>3.Рівень фінансування розвитку матеріально-технічних баз.</i>	<i>0,4</i>	<i>3</i>	<i>1,2</i>	<i>3.Військові дії.</i>	<i>0,5</i>	<i>3</i>	<i>1,5</i>
	<i>1</i>	<i>2,6</i>	<i>2,5</i>		<i>1</i>	<i>2,6</i>	<i>2,8</i>

Як свідчать дані аналізу, на ТОВ «Домінік Ко» негативний вплив чинять економічні та політичні фактори, оскільки серед визначених факторів, які є найбільш впливові з визначених. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Варто розглянути основні цінності ТОВ «Домінік Ко» при відборі персоналу: професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності; здібності – індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці; мотивація – сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

При формуванні системи управління підприємством необхідно враховувати, що державна політика України щодо охорони праці виходить з конституційного права кожного громадянина на незалежні безпечні і здорові умови праці та пріоритету життя і здоров'я працівника по відношенню до результатів виробничої діяльності. В реалізації цієї політики значну роль має відігравати поліпшення умов і безпеки праці, зменшення рівнів травматизму та професійної захворюваності.

Згідно ст.1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно -

гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Згідно ст. 3 Закону України «Про охорону праці», законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Згідно ст. 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Стан охорони праці в ТОВ «Домінік Ко» знаходиться у відповідності з існуючим законодавством України. Роботодавець постійно створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці, які відповідають чинному законодавству з охорони праці України, а також чітко виконує вимоги законодавства про права працівників не лише в межах підприємства, але і перед Полтавською дирекцією фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Основними завданнями служби охорони праці ТОВ «Домінік Ко» є наступні:

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування.

забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП.

забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту.

пропаганда ОП.

організація відпочинку.

добір виконавців за конкретними видами робіт.

У зв'язку з цим на підприємстві призначена посадова особа, які забезпечує вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання. Інженер з охорони праці один раз на три роки проходить планове навчання з охорони праці в територіальному управлінні Держгірпромнагляду по Полтавській області.

Керівництвом підприємства за участю трудового колективу розробляються і вносяться з подальшим виконанням ряд комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці.

Соцстрахування від нещасних випадків та професійних захворювань, а також його фінансування здійснюється у відповідності з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», затвердженого 23.09.1999 р. № 1105, із змінами від 22.02.2001 р. № 2272.

Так, як ТОВ «Домінік Ко» є виробничим підприємством і має значні технічні споруди, машини, механізми, які під час експлуатації можуть викликати загрозу безпеки оператора, що в кінцевому рахунку може призвести до страхового ризику (тілесне ушкодження, професійне отруєння або летальний результат).

За рішення дирекції Полтавського фонду соціального страхування від нещасних випадків (далі ФСС від НС) тому ТОВ «Домінік Ко» зараховано до 30 класу класу професійного ризику виробництва за 68 розрядної таблиці професійного ризику виробництва, у зв'язку з чим щомісячний страховий тариф виробництва з відрахувань на розрахунковий рахунок дирекції ФСС від НС становить 1,68 % (від чистого прибутку підприємства після реалізації виробленої продукції).

Відрахування проводяться стабільно, без затримок. За фактом страхового ризику в ТОВ «Домінік Ко» інженер з охорони праці готує акти за формою Н1 і т. п., а також займається повною протекцією потерпілого працівника.

Полтавською дирекцією ФСС від НС, а саме виплати одноразової грошової компенсації у співвідношенні 1 % втрати здоров'я середній оклад з відповідними нарахуваннями та повним відновленням здоров'я, або оформлення встановленої групи інвалідності згідно довідок від ЛКК і МСЕК (при летальному результаті всі встановлені види компенсаційних послуг сім'ї загиблого).

Страхові тарифи, диференційовані по групах галузей економіки в залежності від класу професійного ризику встановлюються рішенням Полтавської дирекції ФСС від НС згідно діючого закону України, в залежності від кількості нещасних випадків.

Якщо проглядаються тенденції зростання нещасних випадків, то дирекція ФСС від НВ у праві за собою винести рішення про підвищення тарифів на соціальне страхування разове не більш, ніж на 50 %, тим самим збільшуючи професійний клас ризику виробництва. За останні аналізовані 3 роки тенденцій щодо значного збільшення страхових випадків не спостерігалось (стеля – 12 НС за рік середньої тяжкості), тому травматизм у ТОВ «Домінік Ко» стабільний, і не виходить за встановлені рамки закону України.

Досліджуючи персонал підприємства ТОВ «Домінік Ко» можемо сказати, що основними характеристиками є структура і чисельність персоналу. Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від

виконуваних функцій. Базовим елементом визначення ефективності функціонування діючої системи управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» є показники використання персоналу.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» пропонуємо провести аналіз ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом.

Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації доцільно провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі на ТОВ «Домінік Ко» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,1	2,27	3,29
у тому числі: керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

За даними табл. 2.3, кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 183 особи, і склала 689 осіб.

А у порівнянні з 2019 р. на ТОВ «Домінік Ко» кількість персоналу зменшилась на 106 осіб. У число управлінського персоналу входять такі категорії працівників: керівники, спеціалісти та технічні працівники. Переважаючою категорією серед них є спеціалісти – 102 особи.

Загальна кількість виробничого персоналу у 2020 р. зменшилася у порівнянні з 2018 р. на 157 осіб, а у порівнянні з 2019 р. на 114 осіб.

У табл. 2.4 проведемо аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко».

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що на ТОВ «Домінік Ко» найбільш чисельною є вікова група 30-50 років – 53,12 % у 2020 рр.

Зросла часельність на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. персоналу, віковою категорією до 30 років. Зокрема, у 2018 р. було 98 осіб, у 2019 р. було 120 осіб, у 2020 р. чисельність склала 130 осіб. 23,66 % складають особи віком 50-60 років.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
0-30	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
30-50	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-60	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-76	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	х	х

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю у 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16

Разом	872	795	689	100	100	100	x	x
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	---

За даними табл. 2.5. переважають у структурі персоналу на ТОВ «Домінік Ко» жінки, частка яких у 2020 р. складала 70,2%.

Чоловіків у структурі персоналу на ТОВ «Домінік Ко» менше, ніж жінок, частка чоловіків у 2020 р. складала 29,8%.

Проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6). Найбільшою є частка робітників з початковим рівнем вищої освіти. Вони складають 50,8% у загальній освітній структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р., що на 9,92 п.п менше за 2018 р. і на 10,21 п.п за 2019 р. На ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. 32 % персоналу складають працівники з вищою освітою.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Початковий рівень вищої освіти	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Вища освіта	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

У табл. 2.7 проаналізовано динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

На ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. коефіцієнт поновлення персоналу склав 1,09, що на 0,03 менше за показник 2018 р. і на 0,06 менше за показник 2019 р. Коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 р. склав 0,23, що більше на 0,02 за показник 2018 р., але менше на 0,05 за показник 2019 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. склав 0,24, що більше ніж на 0,03 за показник 2018 р., але менше на 0,05 за показник 2019 р. Коефіцієнт внутрішньої мобільності на у 2020 р. склав 0,02, що на 0,01 менше за показники 2018 р. та 2019 р. В табл. 2.8 проаналізовано структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.8 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
							2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	x	(2980)	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

За даними табл. 2.8 структура фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» включає у 2020 р. фонд основної заробітної плати – 85,8 % та фонд додаткової заробітної плати – 14,2 %. На протязі 2018-2020 рр. відбувалось збільшення частки фонду основної заробітної плати в загальному фонді ТОВ «Домінік Ко».

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

Отже, після проведеного аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко», а саме:

наданої загальної характеристики підприємства та аналізу динаміки загальної структури персоналу;

аналізу динаміки вікової структури персоналу;

аналізу структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю;

аналізу динаміки освітньої структури персоналу;

аналізу динаміки показників плинності персоналу;

аналізу структуру та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» перейдемо до аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

На основі форм державної статистичної звітності ТОВ «Домінік Ко» проведемо аналіз фінансово-економічної системи.

Для виконання аналізу на ТОВ «Домінік Ко» необхідно зібрати звітність за три роки. Фінансова звітність:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма 4 «Звіт про власний капітал».

Статистична звітність:

форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»;

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» наведено у табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 варто відмітити, що на протязі 2018-2020 рр. на досліджуваному підприємстві збільшується як середня вартість сукупного капіталу так і середня вартість власного капіталу. Аналіз вартості сукупного капіталу та вартості власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» наведено на рис. 2.3 та рис. 2.4.

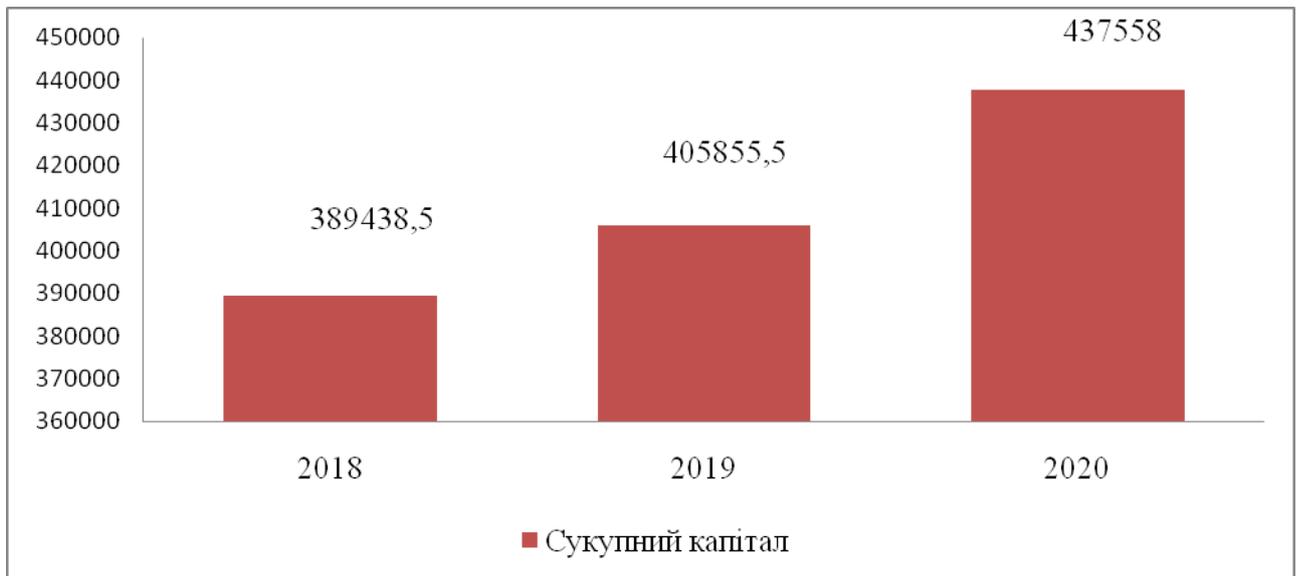


Рисунок 2.3 – Аналіз вартості сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

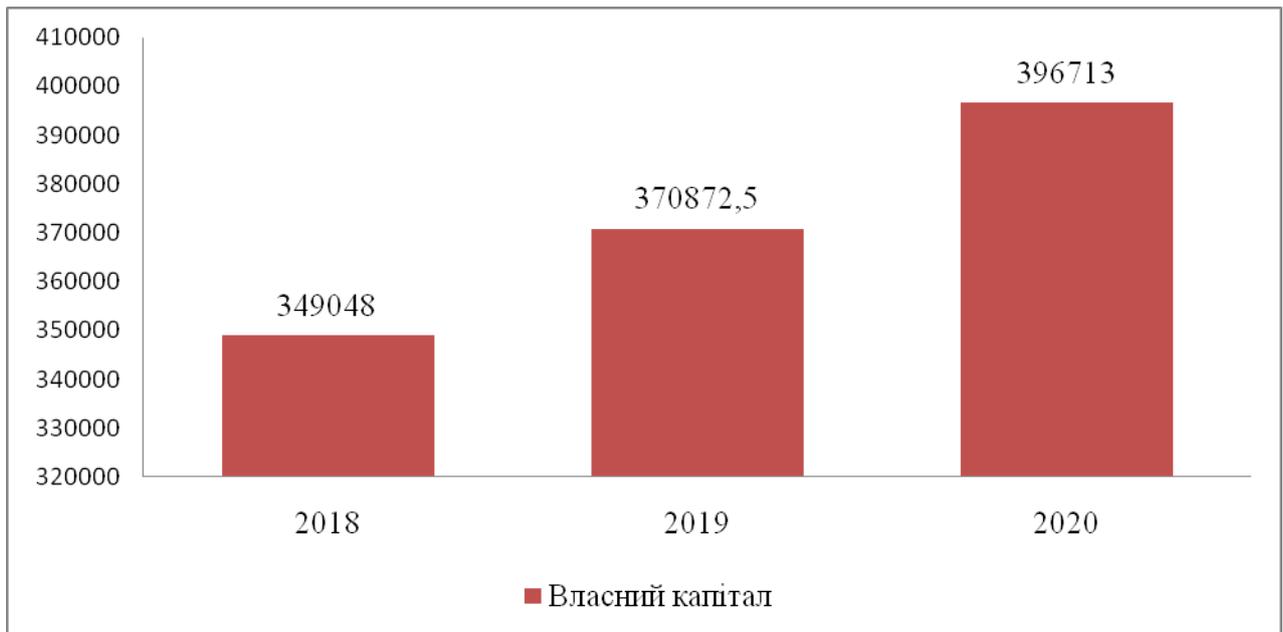


Рисунок 2.4 – Аналіз вартості власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

На ТОВ «Домінік Ко» середня вартість сукупного капіталу за 2020 р. склала 437558 тис. грн., що на 48119,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 31702,5 тис. грн. відносно 2019 р.

Середня вартість власного капіталу також зростає і у 2020 р. складає 396713 тис. грн., що на 47665 тис. грн. більше від 2018 р. та на 25840,5 тис. грн. більше відносно 2019 р.

Зростання вартості сукупного капіталу свідчить про збільшення вартості майна підприємства. Зростання вартості власного капіталу також є позитивним і спричинене зростанням прибутків. Дане збільшення варто розцінювати як позитивне.

Аналізуючи вартість основних засобів на ТОВ «Домінік Ко» слід зазначити наступне: у 2020 р. їх вартість складає 149172 тис. грн., що на 1801,5 тис. грн. менше від 2018 р. та на 9683 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення виробничих потужностей на ТОВ «Домінік Ко». Тенденція щодо збільшення основних засобів є позитивною, адже свідчить про те, що підприємство оновлює та розширює технологічну базу.

Показником, що негативно змінювався за останні три роки на ТОВ «Домінік Ко» є середньорічна вартість нематеріальних активів, вартість

яких складає 506 тис. грн. у 2020 р. Ці активи не мають матеріальної форми, але приймають участь в господарській діяльності та приносять прибуток. З цього ми можемо зробити висновок, що підприємство за 2018-2020 рр. скоротило придбання прав на користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів чи інші аналогічні види майнових цінностей підприємства.

На кінець 2020 р. середні залишки оборотних активів складають 430138 тис. грн., що на 23,28% більше від 2018 р та на 10,63% теж більше за 2019 р. Збільшення оборотних активів відбулося під впливом зменшення запасів та дебіторської заборгованості. Наочно динаміка середніх залишків оборотних засобів на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.5.

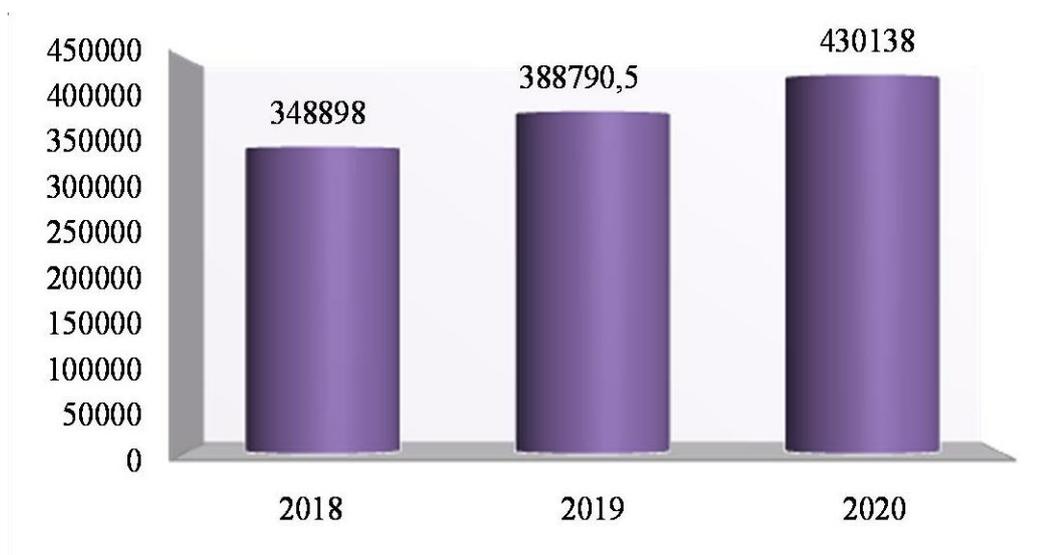


Рисунок 2.5 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

За даними табл. 2.6 на ТОВ «Домінік Ко» у звітному 2020 р. відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

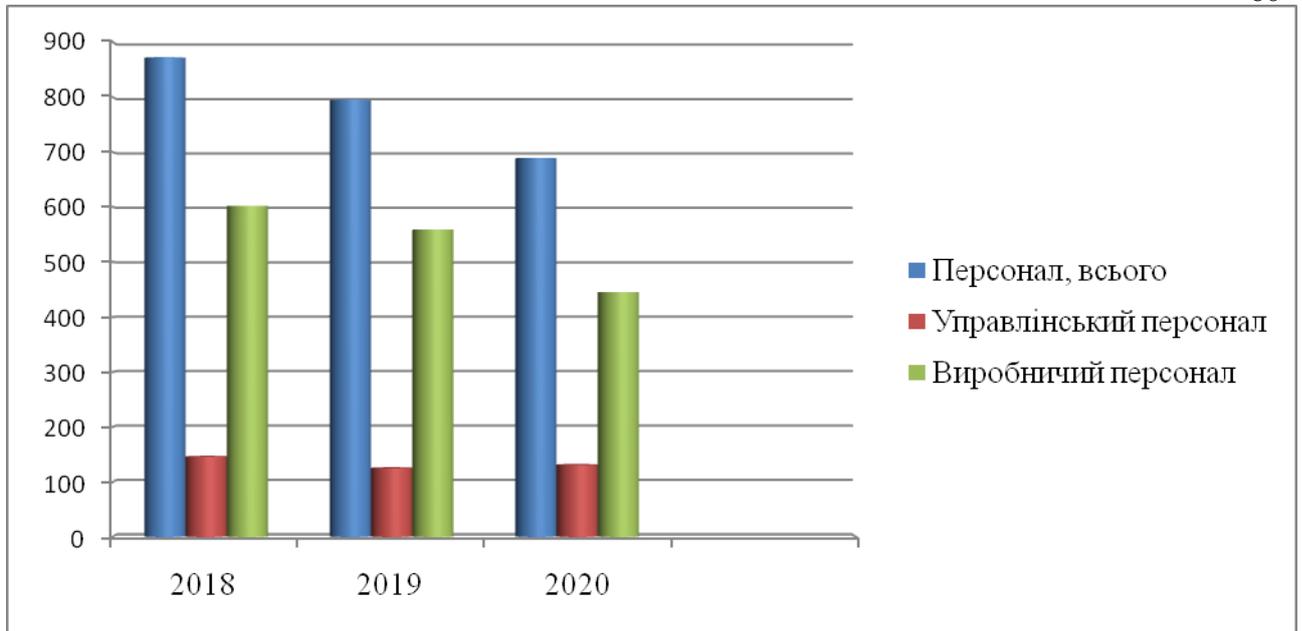


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб.

Зменшення кількості працівників є негативним для підприємства. Адже, саме персонал забезпечує виконання основних виробничих операцій на підприємстві. За даними рис. 2.6 чисельність усього персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 183 особи і склала 689 робітників. У 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага управлінського персоналу зменшилась і становила у 2020 р. 131 особа або 19,1 %, з них спеціалісти становили 102 особи або 14,8 %.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» демонструє скорочення цього показника у 2020 р. на 129419 тис. грн. або 22,86 % відносно 2018 р. і скорочення цього показника на 66136 тис. грн. або 13,15% порівняно з 2019 р. Чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» склав суму 436 532 тис. грн. Обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг на ТОВ «Домінік Ко» зменшились у 2020 р. на 302534 тис. грн. (45,92 %) відносно 2018 року і відповідно на 237191 тис. грн. (39,96 %) порівняно з 2019 р.

Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат наведено на рис. 2.7.

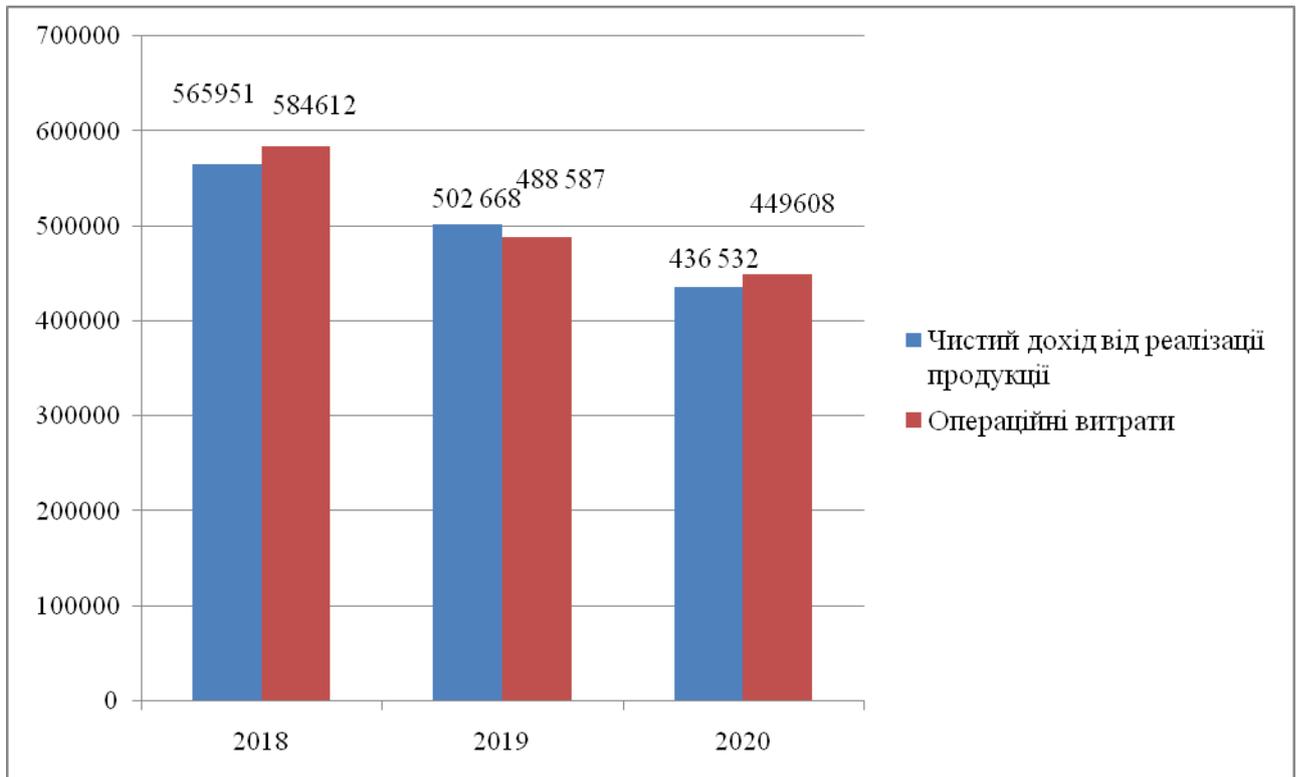


Рисунок 2.7 – Аналіз чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Сума операційних витрат на ТОВ «Домінік Ко» склала 449608 тис. грн., що менше на 135004 тис. грн. (23,09 %) порівняно з 2018 р. і менше на 38979 тис. грн. (7,97 %) порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці на ТОВ «Домінік Ко» скорочується і у 2020 р. складає 66760 тис. грн., що на 12818 тис. грн. менше від 2018 р., та на 3000 тис. грн. менше відносно 2019 р. Отже, простежується чітка тенденція щодо зменшення фонду оплати праці на 16,10 % у 2020 р. у порівнянні з 2018 р.

Зростання фонду оплати праці усіх працівників на ТОВ «Домінік Ко» забезпечило і збільшення середньомісячної заробітної плати, яка у 2020 р. склала 8074,50 грн., що на 469,57 грн. більше від 2018 р. та на 764,23 грн. більше за 2019 р. Зростання середньомісячної заробітної плати позитивно вплинуло на підвищення мотивації та продуктивності праці працівників.

Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що обсяг валового прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 80 285 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 31298 тис. грн. або

28,04 % відносно 2018 року та зменшення на 12606 тис. грн. або 13,57 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від операційної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 31914 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 6425 тис. грн. або 25,20 % відносно 2018 р. і збільшився на 12056 тис. грн. або 60,71 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 38050 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 10420 тис. грн. або 37,71 % відносно 2018 року та збільшився на 11643 тис. грн. або 44,09 % порівняно з 2019 р. Збільшення розміру прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. у порівнянні з попереднім періодом є позитивним.

Обсяг чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 30503 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 8031 тис. грн. або 30,73 % відносно 2018 р. та збільшився на 9288 тис. грн. або 43,78 % порівняно з 2019 р. Збільшення розміру чистого прибутку є позитивним. Однією з причин такої ситуації може бути значне зростання цін на продукцію та велика інфляція, яка позитивно вплинула на прибутковість ТОВ «Домінік Ко».

Динаміку валового прибутку та чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. графічно відображено на рис. 2.8.

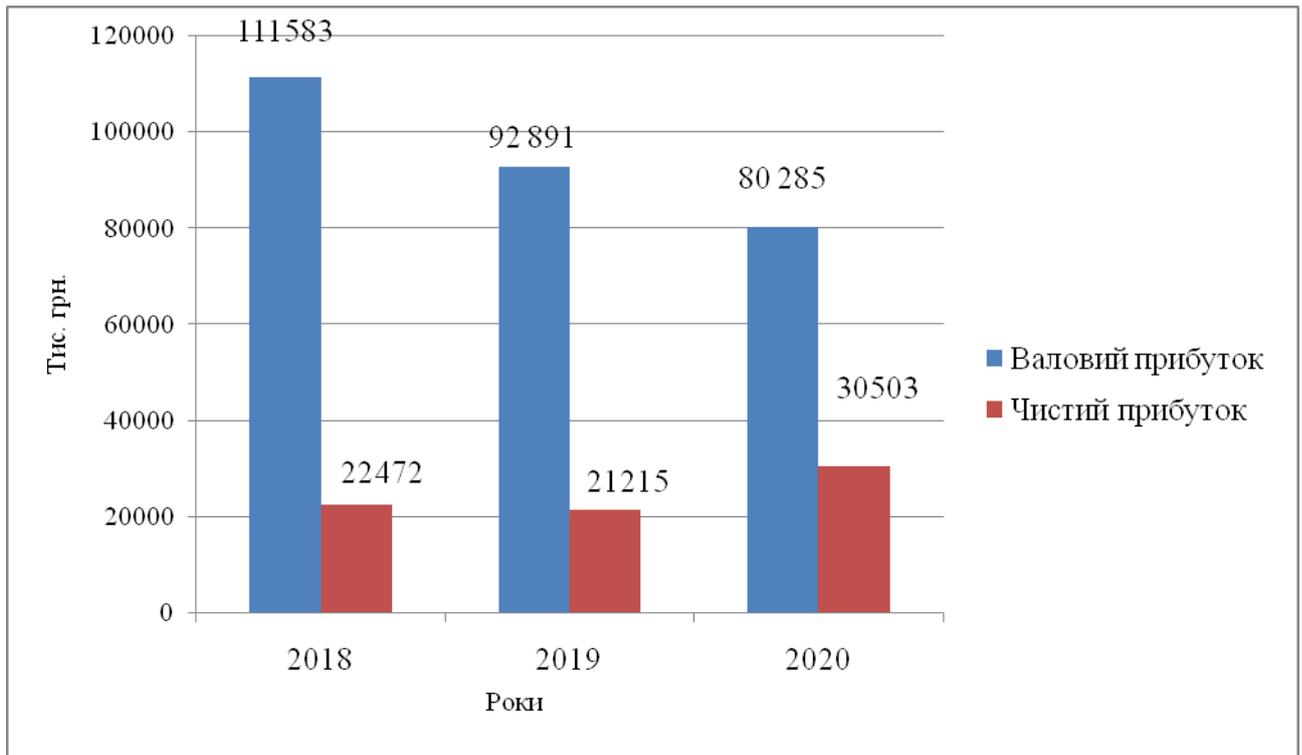


Рисунок 2.8 – Динаміка валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналізуючи показники рентабельності на ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що у 2020 р. рентабельність власного капіталу складала 7,61 %, що на 1,24 в.п. менше порівняно з 2018 р. та на 1,96 в.п. менше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко».

Подібну динаміку спостерігаємо в показниках рентабельності сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко». У 2020 р. рентабельність сукупного капіталу складала 8,69 %, що на 1,6 в.п. більше порівняно з 2018 р. та на 2,19 в.п. більше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» також.

Рентабельність продукції на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 7,27 %, що на 2,91 в.п. більше від 2018 р. та на 3,21 в.п. більше порівняно з 2019 р. Збільшення показника рентабельності продукції у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності

господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Графічно динаміка показників власного капіталу та рентабельності продукції та ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.9.

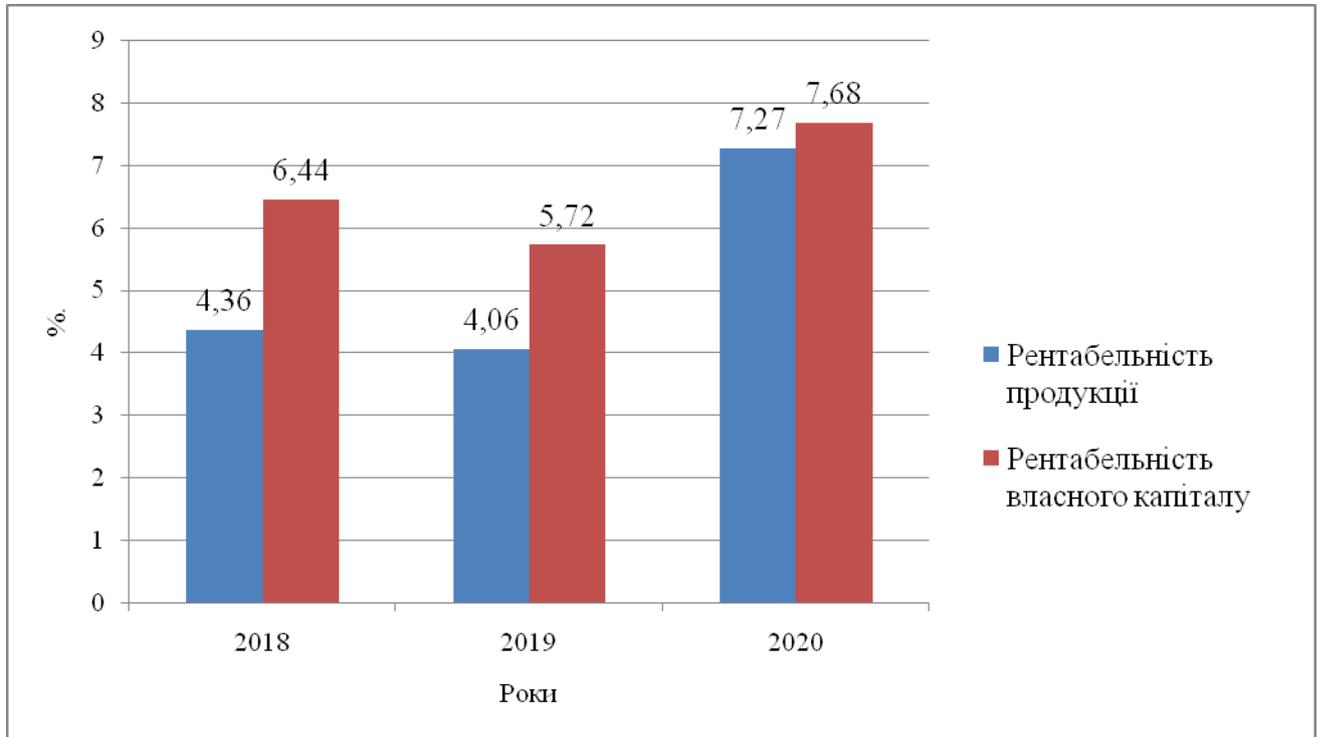


Рисунок 2.9 – Аналіз показників рентабельності продукції та рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

В цілому, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, що є позитивним для ТОВ «Домінік Ко».

Перспективи розвитку підприємства характеризуються його фінансовим станом, а саме, системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. З огляду на це доцільно провести аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії ( $\geq 0,5$ )	0,91	0,92	0,90	-0,01	-0,02
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ( $< 0,5$ )	0,09	0,08	0,10	0,01	0,02
3. Коефіцієнт фінансової залежності ( $< 2$ )	1,10	1,09	1,11	0,01	0,02
4. Коефіцієнт фінансування ( $> 1$ )	10,13	11,08	8,71	-1,42	-2,37
5. Коефіцієнт заборгованості ( $< 1$ )	0,09	0,09	0,12	0,03	0,03
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,01	0,00	-0,04	-0,01
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ( $> 0,8$ )	1,82	3,01	2,68	0,86	-0,33
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ( $\geq 0,5$ )	0,85	0,88	0,83	-0,02	-0,05
9. Коефіцієнт маневреності ( $> 0,5$ )	0,58	0,66	0,58	-0,01	-0,09
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,93	0,96	1,00	0,07	0,04

За результатами наведених у табл. 2.10 розрахунків доцільно зазначити, що коефіцієнт автономії на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. був більшим від нормативного значення, та має тенденцію щодо зменшення: у 2020 р. складає 0,90, що на 0,01 та 0,02 більше від 2018 р. та 2019 р. відповідно. Це свідчить про те, що у 2020 р. активи товариства формують не лише власні кошти, а й позикові: поточні та довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на ТОВ «Домінік Ко» має тенденцію щодо збільшення: у 2020 р. складає 0,10, що на 0,01 більше від 2018 р. та на 0,02 більше за 2019 р. Це свідчить про збільшення у 2020 р. залежності ПрАТ «Домінік» від залученого капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «Домінік Ко» протягом досліджуваних років мав не високе значення і був меншим від нормативного значення, тобто відповідав йому. Як

позитивне варто відмітити, що даний коефіцієнт має тенденцію щодо зменшення: у 2020 р. він становив 1,11, що на 0,01 менше від 2018 р. та на 0,02 менше порівняно з 2019 р. Коефіцієнт фінансування на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. відповідав нормативному значенню і у 2020 р. він склав 8,71. Це свідчить, що протягом досліджуваних років ТОВ «Домінік Ко» є не залежним від своїх кредиторів та може здійснювати свою діяльність в основному за рахунок власних коштів.

Динаміку коефіцієнта фінансування на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.10.

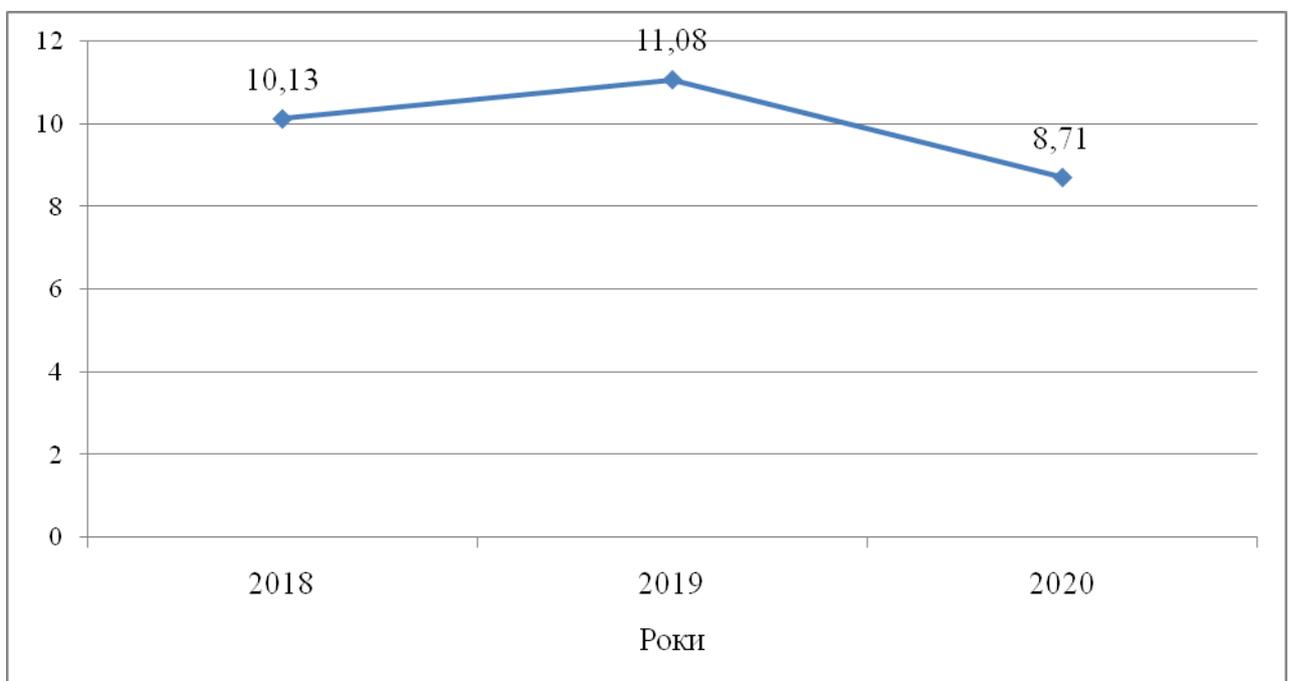


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнта фінансування ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Відповідно до коефіцієнта заборгованості можемо зробити висновок про те, що у 2020 р. 9,2 коп. позикових коштів припадали на 1 грн. власних. Дане значення відповідає нормативному значенню. Це свідчить, що на ТОВ «Домінік Ко» має невелику заборгованість.

Що стосується коефіцієнта маневреності власного капіталу, то він відповідає нормативному значенню та має позитивні зміни. Це свідчить про те, що збільшується здатність ТОВ «Домінік Ко» функціонувати за рахунок власних коштів.

Таким чином, на основі вищенаведеного можемо констатувати, що ТОВ «Домінік Ко» має нормальну фінансову стійкість і є незалежним від зовнішніх джерел. Більшість показників мають тенденцію щодо покращення, що позитивно характеризує досліджуване підприємство. Незважаючи на зовнішні виклики всі показники фінансової структури капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. відповідають нормативному значенню.

Наступним кроком є оцінка показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	6,79	7,99	7,89	1,10	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,60	5,65	5,44	1,84	-0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,20	3,26	3,15	1,95	-0,11

Аналізуючи дані табл. 2.11 можемо зробити висновок, що коефіцієнт покриття на ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. перевищує нормативне значення, тобто більше 1. На кінець 2020 р. складає 7,89.

Це свідчить про те, що на ТОВ «Домінік Ко» достатньо оборотних активів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. також значно перевищує нормативне значення, тобто є більшим за 1. Так, у 2020 р. він склав 5,44, що на 1,84 більше від 2018 р. та на 0,21

менше відносно 2019 р. Результати розрахунку даного показника свідчать про те, що ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. зможе за рахунок деякої частини поточних активів покрити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ТОВ «Домінік Ко» у 2018 р. склав 1,2. Далі даний показник зріс до 3,26 у 2019 р. та до 3,15 у 2020 р. Дана тенденція свідчить про те, що збільшує здатність на ТОВ «Домінік Ко» негайно погасити свої борги.

Наступним етапом аналізу є розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко», що представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	209300	253467	237238
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	211684	254995	237238
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + ряд. 1610	212376	255784	238689
4. Запаси – Н4	Ряд. 1100	115206	84257	88583
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	94094	169210	148655
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	96478	170738	148655
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	97170	171527	150106

За даними табл. 2.12 можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Домінік Ко» спостерігається надлишок власних обігових коштів для

формування запасів протягом 2018-2020 рр. Так, у 2020 р. надлишок власних оборотних активів становив 237238 тис. грн., у 2019 р. – 102015 тис. грн., а у 2018 р. – 253467 тис. грн. Дані значенні означають, що на ТОВ «Домінік Ко» за рахунок виключно власних коштів зможе забезпечити свою потребу в запасах та є незалежним від позикових коштів. Відповідно передбачається й надлишок власних оборотних коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів.

Отже, для ТОВ «Домінік Ко» закономірною є нерівність:  $E1, E2, E3 > 0$ . Дана нерівність означає, що досліджуване підприємство має абсолютну фінансову стійкість.

Отже, проведені розрахунки в даному підрозділі кваліфікаційної роботи підтверджують те, що ТОВ «Домінік Ко» є досить успішним підприємством, адже, має достатньо високі значення показників, що характеризують його фінансовий стан. Встановлено, що фінансовий стан ТОВ «Домінік Ко» можна визначити як стійкий. Також встановлено, що більшість показників мають негативні зміни. Тому необхідно визначити їх причини та знайти шляхи їх вирішення. Дані причини можуть критися в системі управління корпоративною культурою підприємства.

У зв'язку з цим в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи дослідимо існуючу систему антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко».

### 2.3 Оцінка існуючої системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко»

У процесі діагностування проблеми на ТОВ «Домінік Ко» необхідно знати, як її розв'язати. Для оперативного управління кризами на ТОВ «Домінік Ко» необхідна їх чітка класифікація. При цьому виходять із різних критеріїв класифікації криз, до яких можна віднести: тип або вид, сферу впливу чи виникнення, метод визначення, ступінь розвитку, розподіл у часі, характер обліку, можливість регулювання кризи.

У діагностуванні криз виділяють два етапи:

установлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів; виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап – етап якісної ідентифікації об'єкта – має на меті визначення в об'єкта таких параметрів, що є загальними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки належить певна держава, а саме: до промислово розвинутих країн, до країн, що розвиваються, до країн з перехідною економікою. Для діагностики кризи в конкретній системі необхідно визначити форму власності цієї системи: державна, приватна, акціонерна і т. ін.

Другий етап – етап кількісної ідентифікації об'єкта. Для цього використовують базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних від базових.

Відповідно до цілей і завдань діагностування стан об'єкта може оцінюватися на певний момент часу. Цей варіант називається діагностикою статичного стану. Якщо потрібно оцінити стан об'єкта протягом певного часу, здійснюється діагностика процесу. Ознакою, що дає змогу провести діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагнозу. У діагностиці необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження та співвіднести її зі складністю і масштабністю об'єкта діагнозу.

Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні. Для того щоб установити відхилення від норми, слід зіставити еталон або сукупність груп параметрів (якісних і кількісних характеристик) з базою порівняння.

Здійснення діагностики кризового стану на ТОВ «Домінік Ко» необхідно проводити за певними етапами. При цьому розрізняти такі види діагностики:

проведення експрес-діагностики кризового стану, основною метою якої є раннє виявлення ознак кризового розвитку на ТОВ «Домінік Ко» й попередня оцінка масштабів його кризового стану.

фундаментальна діагностика банкрутства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування і характеризую систему оцінки параметрів кризового розвитку.

Наочно, послідовний процес проведення діагностики кризового стану на ТОВ «Домінік Ко» представлений на рис. 2.11.

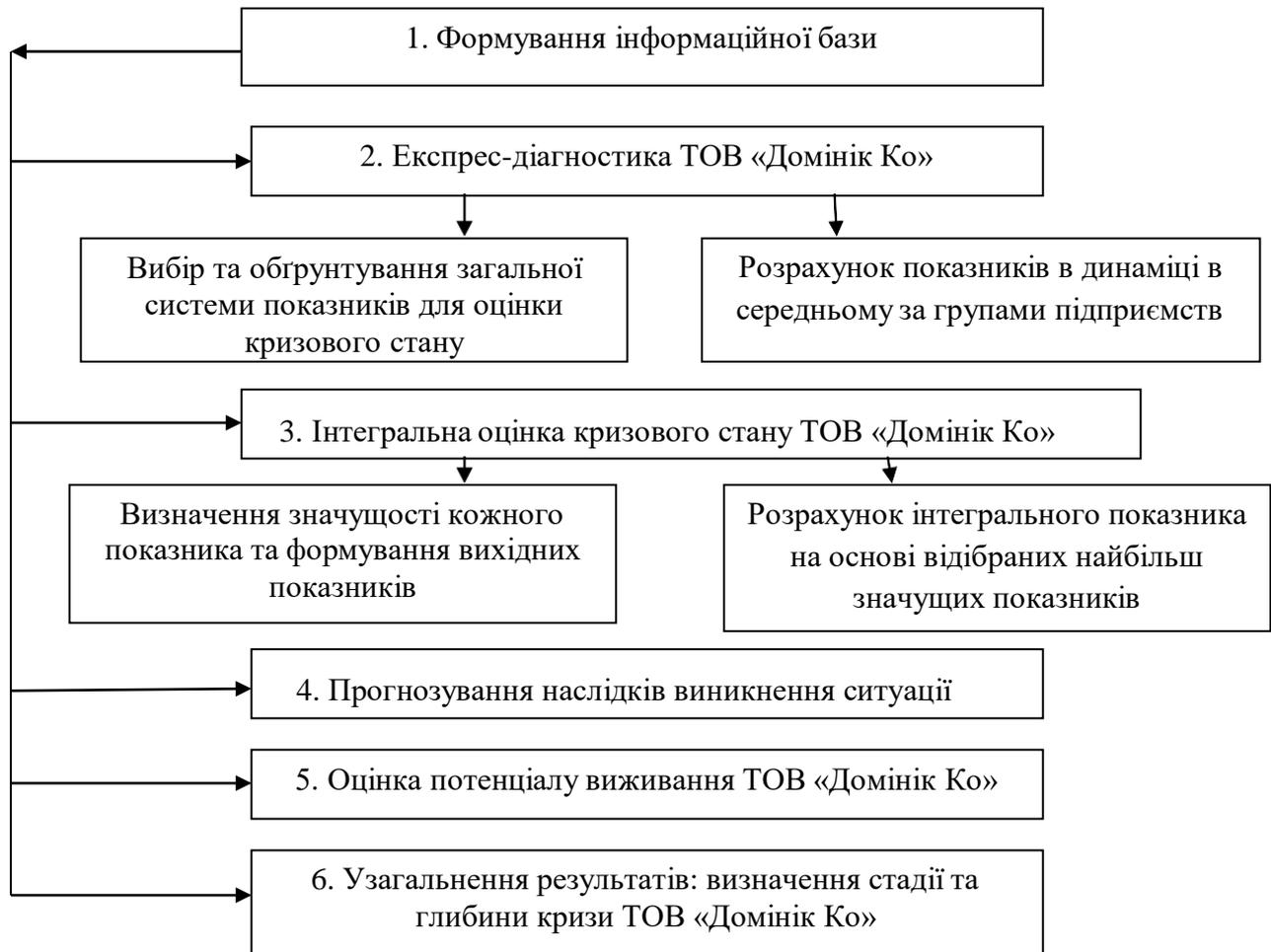


Рисунок 2.11 – Модель процесу діагностики кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко»

1 етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризи потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища.

2 етап. Експрес-діагностика кризового стану та загрози банкрутства ТОВ «Домінік Ко». Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня

загрози виникнення ситуації банкрутства в свою чергу є комплексним діагностичним дослідженням.

Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Домінік Ко». Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження та поглиблення висновку стосовно фінансового стану ТОВ «Домінік Ко» – об'єкта дослідження та загрози його банкрутства.

Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану ТОВ «Домінік Ко». Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи має стати перелік найбільш негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, сформований за ступенем впливу (рейтинг). Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами виробничого підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

3 етап. Інтегральна оцінка кризового стану ТОВ «Домінік Ко», спрямоване на глибоке розуміння поточної ситуації на підприємстві. Саме дана оцінка має бути покладена в основу розробки антикризової стратегії та переліку конкретних заходів.

Метод інтегральної оцінки дає змогу об'єднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників. Інтегральна оцінка визначається в багатьох випадках єдиною можливою, оскільки внаслідок проведення різних видів аналізу отримуються великі масиви інформації, які ускладнюють процедури прийняття остаточного рішення.

4 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства ТОВ «Домінік Ко». Завданнями цього етапу діагностичного дослідження є

оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази.

5 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання ТОВ «Домінік Ко». Оцінка можливостей відновлення нормального перебігу господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого успішного розвитку є одним з найбільш складних та творчих (креативних) завдань діагностики кризи.

6 етап. Узагальнення результатів діагностування кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко». Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Загальний звіт за результатами діагностики має в систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та фактори, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству в подоланні кризи; та інше.

Таким чином, можна зробити такий висновок, що економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру.

Таким чином, діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи ТОВ «Домінік Ко», ідентифікацію її глибинних можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління.

Основним призначенням діагностики як висхідного етапу антикризового управління є:

діагностування наявності кризи, оцінка її масштабів, стадії, гостроти прояву, в тому числі вірогідності та часу виникнення ситуації банкрутства;

прогнозування можливих тенденцій подальшого розвитку криз и за

песимістичним (ліквідаційна процедура) та оптимістичним (санаційна процедура) сценарієм;

надання суб'єктові антикризового управління аналітичної інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських впливів рішень:

оцінки можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану;

захисту інтересів власників підприємства та пом'якшення негативних наслідків розпродажу майна підприємства.

Таким чином, у перебігу діагностики здійснюється не тільки аналітичне дослідження існуючого стану ТОВ «Домінік Ко», ступеня охоплення кризою його окремих бізнес-процесів, функцій, підсистем тощо, а й розроблюється прогноз подальшого розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, який дозволяє перевірити та уточнити діагностичний висновок (діагноз).

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діючої системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» дозволив зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2025. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України. ТОВ «Домінік Ко» – динамічно розвиваюче підприємство. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором

сировини. З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» – це інвестиції американського приватного фонду «SigmaBleyzer».

Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 187 осіб, і склала 689 осіб.

2. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко». Отже, провівши аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко», спостерігаємо, що підприємство розвивається, приймає правильні управлінські рішення стосовно свого розвитку.

3. Система антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» передбачає організацію економічної діагностики, яка розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру. Таким чином, діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи ТОВ «Домінік Ко», ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління.

Антикризове управління на ТОВ «Домінік Ко» є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалення. Відповідно у 3 розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані напрями удосконалення системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 3  
РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ  
НА ТОВ «ДОМІНІК Ко»

3.1 Напрями удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко»

У процесі виявлення потреби антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» визначається основна мета антикризових заходів – стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації (табл.3.1 та табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Систематизація тактичних методів антикризового управління ТОВ «Домінік Ко»

Назва методу	Сутність	Мета
1	2	3
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи першої групи (табл. 3.1) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності ТОВ «Домінік Ко» (табл. 3.2).

Результати застосування стратегічних методів ТОВ «Домінік Ко» відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо. Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 3.2 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління ТОВ «Домінік Ко»

Назва методу	Сутність	Мета
1	2	3
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Рейнжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за

розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій.

Якщо метою антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізацію цінової політики; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на ТОВ «Домінік Ко» реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та

консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації.

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наведено таке визначення поняття реструктуризації: це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію ТОВ «Домінік Ко», зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню ТОВ «Домінік Ко», збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні – раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

- виробництва;
- активів;
- фінансову;
- корпоративну (реорганізацію).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін у організаційної та виробничо-господарської сфери ТОВ «Домінік Ко», у тому числі зміну

керівництва підприємства, впровадження прогресивних форм та методів управління, підвищення ефективності маркетингу, диверсифікацію асортименту продукції, поліпшення її якості, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності працівників.

Реструктуризація активів передбачає продаж частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів, окремих підрозділів ТОВ «Домінік Ко», впровадження зворотного лізингу, реалізацію окремих фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства, у тому числі з реструктуризацією заборгованості, одержанням додаткових кредитів, збільшенням статутного фонду, замороженням інвестиційних вкладень.

Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна, що передбачає реорганізацію ТОВ «Домінік Ко», зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нової організаційно-правової форми діяльності. У межах такої реструктуризації здійснюються часткова або повна приватизація, поділ ТОВ «Домінік Ко» на частини, виокремлення з великих підприємств певних підрозділів (об'єктів соціально-культурного побуту, непрофільних підрозділів), приєднання до інших або злиття з потужнішими підприємствами.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від видів реструктуризації.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація впроваджується за відсутності кризових явищ як таких, але з появою негативних тенденцій з метою їх подолання і адаптації ТОВ «Домінік Ко» до нових ринкових умов. До ознак такого стану належать:

- зниження загальної ефективності;
- вичерпаність виробничого потенціалу;
- відставання порівняно зі світовими стандартами;
- низька ефективність управління.

У межах цієї реструктуризації найчастіше впроваджуються такі види диверсифікації:

просторова – розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків;

продуктова – розвиток нових продуктів як споріднених, так і нових.

Випереджальна реструктуризація спостерігається в успішних компаніях, які передбачають можливість змін умов функціонування (появу нових або підсилення позицій наявних конкурентів, впровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Характерними ознаками такої реструктуризації є стратегічні альянси, купівля-продаж бізнесів тощо.

Зазначені види реструктуризації, звичайно, не здійснюються водночас. Вибір конкретного її виду визначається станом ТОВ «Домінік Ко» і проблемами, які воно прагне вирішити.

Якщо розглядати види реструктуризації за її об'єктами, вони мають такі характерні ознаки.

Операційна реструктуризація стосується базової господарчої діяльності ТОВ «Домінік Ко», результатом якої є прибуток або збитки. При її здійсненні всі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової продукції тощо відбиваються на зміні структури активів. До основних належать такі кроки у процесі операційної реструктуризації:

скорочення чисельності працівників, що сприяє скороченню витрат, збільшенню доходів і прибутків від підвищення продуктивності праці для подальшого їх інвестування у виробництво;

стабілізація заробітної плати або уповільнення її зростання з метою акумуляції додаткових прибутків;

звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;

пошук нових ринків і партнерів, у тому числі зарубіжних;

впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами ТОВ «Домінік Ко», а саме її заборгованості, і тісно пов'язана з операційною реструктуризацією. Швидка та успішна операційна реструктуризація, що сприяє збільшенню позитивних грошових потоків, зменшує потребу у фінансовій реструктуризації. Проте фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво ТОВ «Домінік Ко» зі своїми кредиторами, у тому числі з банками, і потребує певної законодавчої бази.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом:

- відстрочення сплати заборгованості;
- зменшення відсоткової ставки за заборгованістю;
- визначення вигіднішої для підприємства схеми погашення заборгованості;
- заміни заборгованості або принаймні її частини на акції;
- анулювання частини або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позик, кредитів або гарантій.

Реструктуризація власності стосується зміни розподілу влади на ТОВ «Домінік Ко» та участі у власному капіталі.

Такі види реструктуризації, як операційну, фінансову та власності, можна здійснювати одночасно в межах санаційної, адаптаційної або випереджуючої реструктуризації, проте обмеженість необхідних для цього ресурсів потребує визначення найефективніших пріоритетних напрямів.

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді, якщо ТОВ «Домінік Ко» не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у межах, як правило, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні основних видів діяльності й ринків, виявлення слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними втратами, а також вивільнення зайвих ресурсів.

Прикладом дій, що дають швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;

зменшення витрат шляхом усунення матеріальних збитків і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;  
формування системи збуту продукції;  
визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції, а також відмова від збиткових видів діяльності;  
скорочення чисельності працівників;  
удосконалення організації виробництва;  
позбавлення від зайвих активів і об'єктів соціальної інфраструктури;  
підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічна реструктуризація здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації.

Вона може передбачати:

диверсифікацію виробництва;  
завоювання нових ринків збуту;  
придбання нового обладнання;  
впровадження новітніх технологій;  
сертифікацію виробів;  
реструктуризацію організаційної структури ТОВ «Домінік Ко»;  
підвищення кваліфікації персоналу;  
реструктуризацію власності;  
купівлю-продаж бізнесу.

Як бачимо, реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів, у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація необхідна і економічно доцільна лише в окремих випадках. Найчастіше бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певного недоліку, наприклад, неефективної системи управління.

Але визначення таких першочергових заходів потребує високої кваліфікації менеджерів і знання ними антикризових методів. При цьому слід враховувати макроекономічні чинники, що становлять зовнішні умови реструктуризації.

Основними заходами реструктуризації ТОВ «Домінік Ко»:

інвентаризація наявних основних засобів підприємства та виробничих запасів;

виявлення основних засобів, зношених на 100 %;

виявлення майна підприємства, яке не використовується або тимчасово не використовується в технологічних процесах, для його подальшого продажу, консервації, передання в оренду або до статутних фондів інших підприємств;

списання з балансу підприємства неліквідних основних засобів, основних засобів не виробничого призначення, а також тих, що зношені на 100 %;

реалізація надлишків виробничих запасів, а також залишків продукції і товарів на складах (з урахуванням потреб виробництва та дотримання норми виробничих запасів);

розгляд можливості погашення заборгованості із заробітної плати працівникам виробництва за рахунок зазначених товарів або грошових надходжень від цих заходів;

виявлення активів та коштів підприємства, які були передані до статутних фондів інших суб'єктів господарювання, і визначення доцільності подальшого перебування виявлених активів у складі їх статутних фондів;

визначення з майнового комплексу об'єктів для створення представництв та філій, дочірніх підприємств, передання їх як внески до статутних фондів інших підприємств;

відмова від частини земельних ділянок, які не використовуються;

розробка заходів реструктуризації кредиторської заборгованості;

створення сучасних організаційних форм управління;

зміна централізованого стиля керівництва на стиль роботи в команді;

створення підрозділів з маркетингу, з роботи з акціонерами, боржниками;

оптимізація чисельності працівників з метою скорочення витрат;

пошук нових ринків збуту і партнерів.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Приховане банкрутство – це навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам.



### Рисунок 3.1 – Форми (альтернативи) усунення неплатоспроможності ТОВ «Домінік Ко»

Фіктивне банкрутство полягає в явно неправдивій заяві громадянина-засновника або власника підприємства, а також посадової особи певного підприємства про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Умисне банкрутство – це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, яка виникає через те, що власник або посадова особа підприємства з корисливих міркувань вдається до протиправних дій або не виконує чи неналежно виконує свої службові обов'язки, завдаючи істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів.

Форми рефінансування дебіторської заборгованості: факторинг; форфейтинг; оформлення заборгованості векселями.

Факторинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по розрахунках з покупцями продукції, що здійснюють комерційні банки та спеціалізовані факторингові фірми. Основний принцип факторингової операції полягає в тому, що підприємство-продавець передає факторові право отримання грошових коштів по платіжних документах за поставлену продукцію. При цьому фактор у 3-денний термін відшкодовує підприємцю-продавцю певну, узгоджену сторонами, частину суми боргу за даними платіжними документами. Погашення залишку платежу здійснюється після отримання коштів від боржника.

Оформлення заборгованості векселем з його подальшим продажем на фондовому ринку дає можливість перевести дебіторську заборгованість у грошові активи. Облік векселів здійснюється суб'єктами фондового ринку за визначеною ціною залежно від суми векселя, терміну погашення та ризику непогашення.

Форфейтинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по комерційному кредиту, яка оформлюється шляхом індосаменту перехідного векселя на користь банку. У результаті форфейтування комерційний кредит трансформується на банківський.

### 3.2 Розробка антикризової програми в системі антикризових засад управління на ТОВ «Домінік Ко»

Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління ТОВ «Домінік Ко». Основними документами, які мають розроблятися на ТОВ «Домінік Ко», що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах ТОВ «Домінік Ко», його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

Місце антикризової програми в загальному процесі антикризового управління зображено на рисунку 3.2.

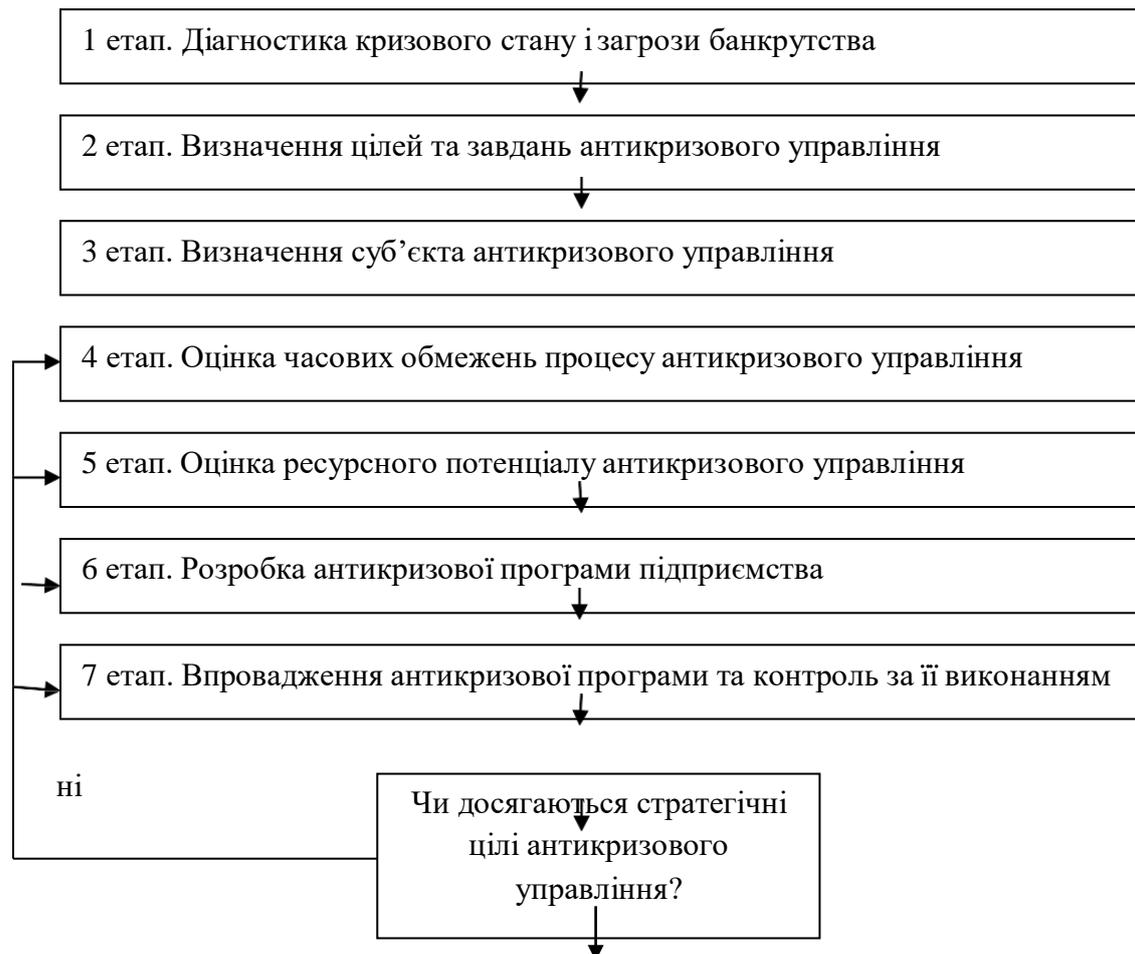
Необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;

бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення



частково

так

Рисунок 3.2 – Концептуальна модель процесу антикризового управління ТОВ «Домінік Ко»

зовнішніх коштів, необхідних для її здійснення;  
встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;

містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;

конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;

передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Виходячи зі встановлених вимог антикризова програма підприємства має набувати орієнтовного формату (структури)

Перший етап це загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблеми, що потребують розв'язання.

Другим етапом є визначення цільових параметрів антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану ТОВ «Домінік Ко» та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу за

перебігом реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).

Третім етапом є визначення обмежень антикризового процесу (часових та ресурсних).

Четвертий етап – перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).

П'ятим етапом антикризової програми є розробка бюджету витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

Шостий етап це фінансовий план діяльності ТОВ «Домінік Ко» на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

Сьомим (останнім) етапом є розробка форм та механізмів контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми.

Розроблена таким чином антикризова програма за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних спеціальних планових документів, що мають вузьке функціональне призначення, зокрема бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Пропонуємо вибір антикризових заходів:

відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму);

виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний

результат не буде отриманий;

групуєть методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо.

Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

На підставі детального вивчення практики трансформації ТОВ «Домінік Ко» наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від:

причин кризи;

ступеня її складності;

відношення стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток);

історичної спадщини;

особливостей галузі;

структури витрат підприємства тощо.

Таким чином, антикризова програма ТОВ «Домінік Ко» має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

В той же час, формування антикризової програми підприємства слід розглядати як вірогідну, динамічну, складну, ризиковану задачу. Необхідною передумовою прийняття рішення є пізнання принципової структури задачі, що потребує розв'язування, тобто її основних елементів та існуючих співвідношень між ними.

Основними (базовими) елементами задачі формування антикризової програми ТОВ «Домінік Ко» є:

множина альтернатив  $A$ ;

множина гіпотез  $H$ ;

множина наслідків  $W$ .

Формування множин  $A$ ,  $H$ ,  $W$  потребує проведення попереднього дослідження та визначення таких передумов постановки задачі:

ситуація, що склалася на ТОВ «Домінік Ко»; проблеми, що потребують свого розв'язання –  $S_0$ ;

часових обмежень антикризового процесу, тобто часу для прийняття антикризових рішень та отримання ефекту від їх реалізації –  $T$ ;

ресурсних обмежень антикризового процесу, тобто системи ресурсів, які єв розпорядженні або за потреби можуть бути отримані –  $R$ .

Вибір з множини альтернатив має бути підпорядкований певним цілям ( $C$ ), здійснюватися за певними критеріями вибору найкращого рішення ( $K$ ), враховувати корисність (ефективність) реалізації можливих альтернатив ( $Y$ ) та відповідати функції задоволення особи, що приймає рішення ( $f$ ).

У формалізованому вигляді задача формування антикризової програми може мати вигляд:

$$ЗПП = \langle S_0, T, R, A, H, W, C, f, Y, K \rangle \quad (3.1)$$

Зліва від вертикальної риски знаходяться відомі елементи задачі, справа – елементи, які потрібно попередньо визначити (розробити).

Процес генерування складових елементів задачі формування антикризової програми за своєю суттю є продуктивним процесом. Він має евристичний характер, спрямовується сукупністю евристичних принципів та не може бути формалізований. Значну роль у перебігу його здійснення відіграють інтелектуальні та професійні здібності особи експерта, який проводить цю роботу. Це обумовлює вагомість особистого фактора при підготовці до

прийняття рішення у відкритих задачах, визначає вимоги до підбору та організації роботи експертів.

При використанні можливих альтернатив та гіпотез одного експерта існує загроза виникнення ситуації, яку в психології називають «діагностичним зубожінням». Одним з методів протидії цьому є метод паралельної роботи експертів. У цій ситуації найдоцільніше використовувати не одного, а декількох експертів, кожен з яких незалежно від інших формулює свій перелік гіпотез. Згідно з концепцією О. Ланге, вірогідність генерування гіпотез групою експертів, що працюють паралельно, обчислюється за формулою:

$$P_g = 1 - \prod(1 - p_i) = 1 - \prod q_i, \quad (3.2)$$

де  $P_g$  – вірогідність генерування гіпотези групою експертів;  
 $p_i$  – вірогідність генерування гіпотези  $i$ -м експертом;  
 $q_i$  – вірогідність того, що гіпотеза не буде розроблена;  
 $\Pi$  – кількість експертів.

Тобто завдяки роботі групи експертів вірогідність того, що достатня кількість необхідних гіпотез буде сформульована, зростає. Відповідно підвищується якість розв'язування задачі. Таким чином, управління розробкою антикризової програми – це цілеспрямована діяльність з визначенням оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

Формування антикризової програми ТОВ «Домінік Ко» має базуватися на дотриманні наступних принципів.

По-перше, принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

По-друге, принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової

програми має базуватися на визначенні проблем, що існують, та передбачувати їх усунення.

По-третє, принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявними та можливими до залучення ресурсами підприємства. реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

Четверте – це принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження необхідно розуміти час, який є у розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

П'яте – це принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

Шосте – принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування ТОВ «Домінік Ко».

Сьоме – це принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

Восьмий принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

Дев'ятий – це принцип максимізації результативності антикризових заходів. Згідно з цим принципом перевага має віддаватися антикризовим інструментам і заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

Десятий – це принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Таким чином, формування та реалізація антикризової програми ТОВ «Домінік Ко» є актуальним та необхідним завданням, яке кожне підприємство має вирішувати окремо із дотриманням певних принципів та правил.

### 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення системи антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко». Конкретними кроками на шляху до підвищення ефективності антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» є реалізація запропонованої концепції організації контролю у системі антикризового управління ТОВ «Домінік Ко».

Контроль у системі антикризового управління являє собою процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом ТОВ «Домінік Ко» цілей та завдань. Саме контроль об'єднує в єдине цілеосновні функції антикризового управління. Надаючи інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи

причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації, він є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління.

Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується контрольний процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу.

Основним завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта; спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми; блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми ТОВ «Домінік Ко» орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу.

Суб'єктом контролю, тобто особою, що його здійснює, як правило, є та сама особа, що здійснює антикризове управління загалом. За потреби ці функції делегуються одному з працівників економічної або бухгалтерської служби підприємства, який організує збирання, попередню аналітичну обробку та узагальнення контрольної інформації, її передачу (в узагальненому вигляді) на вищий рівень управління або зовнішнім контролюючим органам.

Найважливіші принципи контролю: системність, що передбачає визначення системи контролю в антикризовому управлінні як сукупності взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів тощо); повноти охоплення об'єктів контролем, що досягається завдяки суцільному простежуванню або вибірковій перевірці певних сегментів підконтрольних об'єктів; превентивності контрольних дій, завдяки чому досягається завчасне

здійснення контролю з метою запобігання виникнення суттєвих відхилень фактичних показників від встановлених норм; самодостатності контролю, що передбачає наявність такого складу елементів контролюючої системи, який забезпечує ефективність її функціонування і розвитку; ефективності, що передбачає пристосування системи контролю до антикризової діяльності суб'єктів господарювання; відповідальності, який передбачає відповідальність контролюючих суб'єктів за ефективність функціонування системи контролю та відповідальність господарюючих суб'єктів за наслідки контролю.

Саме за допомогою контролю можна виявити та подолати негативні процеси та явища, які мають місце у функціонуванні ТОВ «Домінік Ко», саме контроль повинен пояснити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причину їх виникнення, саме контроль сприяє розробці та прийняттю ефективних антикризових рішень, корегує поведінку підконтрольного об'єкта, слідкує за здійсненням антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми та підвищенням результативності антикризового впливу.

Періодичність проведення контролю визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. Мають бути обґрунтовані допустимі межі зміни кожного контрольного показника

Таблиця 3.3 – Характеристика контрольних спостережень у процесі антикризового управління ТОВ «Домінік Ко»

Форми контролю	
За організаційною ознакою	
Зовнішній контроль	Передбачає контроль за перебігом проведення антикризового процесу зовнішніми (щодо до підприємства) суб'єктами
Внутрішній контроль	Організується безпосередньо на рівні підприємства. Суб'єктами його здійснення є власники підприємства, антикризовий керуючий, працівники підприємства
Змістовні форми контролю	

Фінансовий контроль	Передбачає контрольне спостереження за показниками господарсько- фінансової діяльності підприємства. З погляду реалізації антикризової програми здійснюється на підставі фінансової звітності та (або) управлінського обліку підприємства
Управлінський контроль	Об'єктами контролю є зміна окремих параметрів діяльності в перебігу реалізації антикризової програми. Базується на використанні інформації управлінського обліку
Адміністративний контроль	Контроль виконавчої дисципліни окремих підрозділів та відповідальних осіб у перебігу підготовки та реалізації антикризової програми
Маркетинговий контроль	Орієнтований на перевірку відповідності поточного стану зовнішнього середовища до прогнозних параметрів, що були визначені при розробці антикризової програми
Типи контролю	
Стратегічний контроль	Об'єктом є сукупність передумов, на яких ґрунтується розробка антикризової програми. Основне завдання – виявлення потреби в коригуванні антикризової програми підприємства
Тактичний контроль	Об'єктом контролю є результати реалізації антикризової програми та фінансово-господарський стан підприємства в цілому. Завданням є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності до цільових параметрів
Оперативний контроль	Полягає у виявленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань антикризової програми на рівні окремих виконавців
Види контролю	
Попередній контроль	Здійснюється на етапі розробки антикризової програми. Об'єктами є цілі, прогнози, обмеження, управлінські рішення, бюджет
Поточний контроль	Здійснюється безпосередньо в перебігу виконання антикризової програми та має на меті відстеження відповідності фактичних результатів діяльності, перебігу виконання окремих заходів до показників, передбачених програмою
Заключний контроль	Здійснюється після закінчення реалізації антикризової програми. Метою його здійснення є остаточна перевірка відповідності досягнутого фінансового стану підприємства до визначених цільових параметрів; перевірка законності реалізації окремих антикризових заходів та проведення взаєморозрахунків з кредиторами; контроль наявності передумов, які запобігають повторенню кризових явищ у майбутньому

Стандарти оперативного контролю можуть встановлюватися не тільки на рівні усього підприємства, але й на рівні його функціональних підрозділів.

У табл. 3.4 подано обсяги продажу продукції на ринку кондитерських виробів.

Таблиця 3.4 – Обсяги продажу на ринку кондитерських виробів

Суб'єкти ринку	Обсяги за роками, тис. грн..				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Домінік Ко»	445481	633942	715014	746821	658781
ПрАТ «АВК»	2266244	555350	647547	837699	858713
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	1665600	2350502	2653372	2699232	283117
ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті»	2918745	1791681	1240003	1116645	1158314
ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»	155985	177786	214638	291834	321741
ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма»	22894	36279	52051	44239	468114

Спрогнозуємо обсяги продажу продукції ТОВ «Домінік Ко» на наступний рік методом екстраполяції.

Для розрахунку скористаємось даними табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції на ринку, %

ТОВ «Домінік Ко»	ПрАТ «АВК»	ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті»	ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»	ПрАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма»
88,7	86,3	84	89	87,4	85

Виконаємо прогнозування обсягів продажу на наступний рік:

$$y = a_0 + a_1 * t \quad (3.3)$$

Скористаємось методом екстраполяції:

$$\sum_{*}^t y = a_0 * n + a_1 \quad (3.4)$$

$$\sum ty = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2$$

де  $y$  – прогнозний обсяг продажу, грош. од.;

$a_0, a_1$  – вільні коефіцієнти;

$t$  – рік;

$n$  – кількість років.

У табл. 3.6 наведено розрахунок аналітичної формули тенденції збуту продукції з урахуванням впровадження запропонованих заходів антикризової програми управління на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2023 рр.

Таблиця 3.6 – Розрахунок аналітичної формули тенденції збуту продукції на ТОВ «Домінік Ко»

Параметри	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2022	$\Sigma$
$Y$	445481	633942	715014	746821	658781	3200039
$t$	1	2	3	4	5	15
$Yt$	445481	1267884	2145042	2987284	3293905	10139596
$t^2$	1	4	9	16	25	55

$$\begin{cases} 3200039 = a_0 \cdot 5 + a_1 \cdot 15 \\ 10139596 = a_0 \cdot 15 + a_1 \cdot 55 \end{cases} \quad (3.5)$$

З першого рівня виразимо  $a_0$ :

$$3200039 = a_0 \cdot 5 + a_1 \cdot 15 \quad (3.6)$$

Перенесемо доданок з вільним коефіцієнтом  $a_0$  з правої частини рівняння в ліву зі зміною знаку:

$$3200039 + (-1)(5a_0 - 15a_1 + 15a_1) = -5a_0 + 5a_0 + 15a_1 \quad (3.7)$$

$$3200039 - 5a_0 = 15a_1 \quad (3.8)$$

Перенесемо вільний доданок 3200039 з лівої частини в праву зі зміною знаку:

$$-5a_0 = 15a_1 - 3200039 \quad (3.9)$$

Розділимо обидві частини рівняння на множник при  $a_0$ :

$$\frac{(-1)5a_0}{-5} = \frac{15a_1 - 3200039}{-5} \quad (3.10)$$

$$a_0 = \frac{3200039}{5} - 3a_1 \quad (3.11)$$

Підставимо знайдений вільний коефіцієнт  $a_0$  в 2-ге рівняння:

$$10139596 = 15a_0 + 55a_1 \quad (3.12)$$

Отримаємо:

$$10139596 = 55a_1 + 15\left(\frac{3200039}{5} - 3a_1\right) \quad (3.13)$$

$$10139596 = 10a_1 + 9600117 \quad (3.14)$$

Перенесемо вільний доданок 10139596 з лівої частини в праву зі зміною знаку:

$$-10a_1 = -10139596 + 9600117 \quad (3.15)$$

$$-10a_1 = -539479 \quad (3.16)$$

Отже:

$$a_1 = 53947,9 \quad (3.16)$$

Підставимо знайдений вільний коефіцієнт  $a_1$ , і знайдемо  $a_0$ :

$$a_0 = \frac{3200039}{5} - 53947,9$$

(3.17)

Отже:

$$a_0 = 478164,1$$

(3.18)

Підставимо отримані вільні коефіцієнти у формулу прогнозування обсягів продажу продукції на ТОВ «Домінік Ко» на наступний рік:

$$Y_{\text{прогн}} = 478164,1 + 53947,9 * 5$$

(3.19)

$$Y_{\text{прогн}} = 747903,6$$

(3.20)

Отже, прогнозований попит на кондитерську продукцію ТОВ «Домінік Ко» у 2022 році складе 747903,6 тис. грн.

Зробимо розрахунок економічного ефекту діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

$$E_{e2020} = 658781 - 584612 = 74169 \text{ тис. грн.},$$

$$E_{e\text{план}} = 747903,6 - 649577,6 = 98326 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічну ефективність діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

$$E_{ef2020} = 658781 / 584612 = 1,13,$$

$$E_{ef\text{план}} = 747903,6 / 649577,6 = 1,15.$$

Отже, економічний ефект діяльності ТОВ «Домінік Ко» зросте в запланованому періоді за рахунок впровадження запропонованих заходів антикризової програми управління на ТОВ «Домінік Ко» на 24157 тис. грн. і складе 98326 тис. грн., економічна ефективність зросте на 0,02 і складе 1,15 в запланованому періоді.

### Висновки до розділу 3

Запропоновано наступні напрями удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко»:

1. Важливим напрямком покращення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» є систематизоване проведення маркетингових досліджень з метою ефективного формування інструментарію конкурентних переваг виробників, вивчення споживчих уподобань та обсягів споживання у досліджуваному регіоні, а також визначення стратегії розвитку ринку. Наступною складовою частиною удосконалення інформаційного забезпечення системи антикризового управління є виділення сегментів споживачів, на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність ТОВ «Домінік Ко».

2. Розроблено комплексну цільову антикризову програму підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Домінік Ко». Це означає, що для покращення ефективності просування товару на ринок, передусім, необхідно вживати заходів щодо вдосконалення процесів розробки, впровадження, зростання, зрілості, падіння товару. Оскільки дана концепція надає можливість визначити динаміку обсягу продажів та прибутків, етап на якому знаходиться товар у даний момент часу, це зумовлює формування достатньої маркетингової підтримки ТОВ «Домінік Ко».

3. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко». Конкретними кроками на шляху до підвищення ефективності антикризового управління на

ТОВ «Домінік Ко» є реалізація запропонованої програми антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко». Економічний ефект діяльності ТОВ «Домінік Ко» зросте в запланованому періоді за рахунок впровадження запропонованих заходів удосконалення антикризового управління на 24157 тис. грн. і складе 98326 тис. грн., економічна ефективність зросте на 0,02 і складе 1,15 в запланованому періоді.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи була досягнута мета щодо дослідження теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо антикризових засад управління на ТОВ «Домінік Ко» та вирішено ряд завдань:

1. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

2. Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку. Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час

антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

3. Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій підприємство зуміє досягти стабільного функціонування, зберігши чи зміцнивши своє становище за умов мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації. Антикризова стратегія формується в межах загального.

4. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001

діє до: 2025. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України. ТОВ «Домінік Ко» – динамічно розвиваюче підприємство. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором сировини. З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» – це інвестиції американського приватного фонду "SigmaBleyzer". Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 187 осіб, і склала 689 осіб.

5. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко». Отже, провівши аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко», спостерігаємо, що підприємство розвивається, приймає правильні управлінські рішення стосовно свого розвитку.

6. Система антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» передбачає організацію економічної діагностики, яка розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру. Таким чином, діагностика кризи розвитку ТОВ «Домінік Ко» – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи ТОВ «Домінік Ко», ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління.

7. ТОВ «Домінік Ко» запропоновано наступні антикризових заходи: відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму); виділено

оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий; грукують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства

8. Важливим напрямком покращення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» є формування антикризової програми, яке належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

9. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко». Конкретними кроками на шляху до підвищення ефективності антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко» є реалізація запропонованої програми антикризового управління на ТОВ «Домінік Ко». Економічний ефект діяльності ТОВ «Домінік Ко» зросте в запланованому періоді за рахунок впровадження запропонованих заходів удосконалення антикризового управління на 24157 тис. грн. і складе 98326 тис. грн., економічна ефективність зросте на 0,02 і складе 1,15 в запланованому періоді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю в Україні від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Конституція України, затверджена Постановою Верховної Ради України від 28.06.96 р. ВВР. 1996. №7. Ст. 4.
3. Закон України «Про власність», затверджений Постановою ВРУ №885-12 від 26.03.91 р. (із змінами №75/95-ВР від 28.02.95 р.). ВВР. 1995. №13. Ст. 85.
4. Закон України «Про підприємництво», затверджений Постановою ВРУ №785-12 від 26.06.90 р. (із змінами №2788-III від 15.11.2001 р.). ВВР. 2001. №12. Ст. 42.
5. Закон України «Про стандартизацію» № 2408-III [прийнято ВР 17.05.2001р.]. *Голос України*. 2001. № 108.
6. Рекомендації щодо побудови, впровадження та удосконалення системи управління охороною праці. Затверджено Головою Держгірпромнагляду 07.02.2008 р.
7. НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». Наказ Держнагляд охорони праці від 26.01.2005 р. № 15.
8. НПАОП 0.00-4.15-98 «Положення про розробку інструкцій з охорони праці». Наказ Держнагляд охорони праці від 29.01.1998 р. № 9.
9. НПАОП 0.00-4.21-04 «Типове положення про службу охорони праці». Наказ Держнагляд охорони праці від 15.11.2004 р. № 255.
10. Постанова Кабінету міністрів України і Національного банку України «Про затвердження антикризових заходів фінансової стабілізації» від 10 вересня 1998 р. № 1413 із змінами і доповненнями, внесеними Постановою Кабінету міністрів і Національного банку України від 14 вересня 1998 р. № 1425, Постановою Кабінету міністрів від 18 вересня 1998 р. Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні. 1998. №

4. С. 37–48.

11. Авраменко О.В. Напрями розвитку менеджменту в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. №9. С. 262–267.

12. Алькема В. Система економічної безпеки логістичних утворень: [монографія]. К.: Дорадо-Друк, 2011. 470 с.

13. Амеліна І.В., Шило Д.В. Антикризові засади 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. 45-46.

14. Андрухова О.О., Якімов І.А. Організація обліку збутових витрат . *Наука і економіка*. 2017. № 4(20). С. 70-73.

15. Андрушків Б.М , Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів.: «Світ», 2017. 328 с.

16. Балабаниць А.В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 2016. 23 с.

17. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4 (28).

18. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства [навч. посіб.] / К. : Центр учбової літератури, 2017. 612 с.

19. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч. посібник. Київ: Атіка, 2017. 206 с.

20. Бережанський А.А. Ринки та компанії. *Український діловий тижневик «Контракти»*, 2018 (№ 47).

21. Васильков В.Г., Чумаченко Н.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 524 с.

22. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 504 с.

23. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Менеджмент забезпечення ефективної діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2017. № 3. С. 171-175.

24. Гайдук С.В. Модель відновлення платоспроможності підприємств. Харків: Екограф, 2004. 35 с

25. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_6/statti/17Golish.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_6/statti/17Golish.pdf).

26. Головащенко О.М. Інформаційне забезпечення збутових витрат у системі обліку [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_30\\_2/Golovash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_2/Golovash.pdf)

27. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Менеджмент у системі управління корпорацією. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. В. Лазаряна. «Проблеми економіки транспорту»*. 2016. № 6. С. 25-29.

28. Головкова Л.С., Шаповал В.М. Підвищення конкурентоспроможності на основі інтегрованої логістики. *Матеріали 6-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми науки і освіти»*. Х.: ХНУ, 2018. С. 40.

29. Горобець О.К. Організація управління витратами на підприємстві. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2017. №7/2. С. 101-104.

30. Городня Т.А. Оптимізація собівартості продукції підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/21\\_1/326\\_Gor.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_1/326_Gor.pdf).

31. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ, 2016. 131 с.

32. Грицуленко С.І., Фролова Л.В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 99 с.

33. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнесінформ*. №4. 2017. С.139-

142.

34. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

35. Дацій О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». Запоріжжя: ГУ і «ЗІДМУ», 2017. 224с.

36. Дащенко Н.М. Розвиток збутових центрів на сучасному етапі [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09dnmcps.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09dnmcps.pdf).

37. Економіка логістичних систем: монографія. за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. – 596 с.

38. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання

ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 140 с [Електронний ресурс] URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>.

39. Кислий В., Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2017. № 12. С. 28-37.

40. Коваленко О.В. Класифікація витрат ресурсів як основа оцінювання собівартості продукції. *Економіка АПК*. 2016. №4. с.90 – 95.

41. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2018. № 10(38). С. 87-97.

42. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 272 с.

43. Комяков О.О. Основні напрями вдосконалення збутової політики підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.kpi.ua>

[/ru/node/195.](#)

44. Костецька Н. Підходи до класифікації резервів зниження витрат виробництва. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Тернопіль, 2017. Вип. 9. С. 49-54.

45. Костецька Н. Факторний підхід до формування стратегії зниження витрат підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 1(30). С. 159-166

46. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами. Навчальний посібник. Київ. 2017. 79 с.

47. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Кондор, 2018 374 с

48. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 824 с.

49. Лотиш О.М. Управління логістичними витратами підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 2 (18). С. 240–24

50. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1(79). С. 26–34.

51. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2016. № 580. С. 450.

52. Михальчик Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник ХНУ*, 2018 (1).

53. Михальчук Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 30-34.

54. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Ієрархічна класифікація логістичних витрат за функціональним призначенням. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9 (404). С. 103-105.

55. Нікшич С.М. Теоретико-методичні засади оцінювання витрат підприємств [Електронний ресурс] URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1046/1/26.pdf>

56. Окландер М.А. Логістика: навчальний посібник К.: Зовнішня торгівля, 2017. 234 с.

57. Окландер М.А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 346 с.

58. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 315 с.

59. Перебийніс В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: [монографія] Полтава: РВВ ПУСКУ, 2017. 270 с.

60. Передерій Л.В. Конфігурація, аналіз та організація товарно-грошових потоків у виробництві. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 51-58.

61. Помірко Н.М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві [Електронний ресурс URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7815/1/14.pdf>].

62. Попазова О.В. Собівартість продукції: поняття та класифікація [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/5\\_PNW\\_2010/Economics/58886.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58886.doc.htm).

63. Поповиченко І.Т. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах [Електронний ресурс]. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5\\_2014/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/19.pdf)

64. Потапова С., Качуровський Н. Концептуальні засади механізму логістичного менеджменту. *Облік і фінанси: Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2017. № 2. С. 202-207.

65. Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: монографія. К.: Редакція. «Бюлетень Вищої атестаційної комісії України», 2017. 256 с.

66. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. *Бізнес інформ*. 2017. № 8. С. 155-158.

67. Савчук Л.М., Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством. Дніпропетровськ: Зоря, 2019. 128 с.

68. Створення системи управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг: теорія практика: *матеріали Наук.-практ. конф., 18 квіт. 2017 р., м. Луганськ: у 2 т.* [редкол.: Клімочкіна О. М. та ін.]. ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2018. Т. 1. 207 с.

69. Струк Н. Забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах АПК. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 6. № 1–2. С. 109–114.

70. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Регіональна економіка*. 2017. № 11. С. 194–201.

71. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект [Текст] : монографія. Х.: Міська друкарня, 2017. 223 с.

72. Сушарник Я. А. Поняття класифікації в обліку витрат. Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці: *збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 лютого 2018 р.; м. Київ)*. К.: ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2018. С. 402-405.

73. Тормоса Ю.Г. Ціни та цінова політика: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] К. : КНЕУ, 2013. 91 с. [Електронний ресурс]. URL:: <http://diplomvkarmane.org.ua/library/ekonomika-knigi/225-2010-05-10-11-43-32/765-2010-06-23-19-15-15>.

74. Тридід О.М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Харків. нац. екон. ун-т. Харків: ХНЕУ, 2019. 24 с.

75. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 412 с.

76. Шандрівська О., Кузяк В., Хтей Н. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник за ред. Є. Крикавського. Львів: Львівська політехніка, 2016. 196 с.

77. Шандрівська О.Є. Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2018. 195 с.

78. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. Логістичні витрати підприємства:

[монографія]. Львів: Львівська політехніка, 2017. 244 с.

79. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія. Львів. держ. фін. акад. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 215 с.