

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 658.342

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 16 » грудня 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Антикризове управління експортно-орієнтованим
підприємством в умовах пандемії»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЗ-301мп
ГОЛОВАЦЬКИЙ Володимир Андрійович

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна

Рецензент:

завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ГОЛОВАЩУК ВОЛОДИМИРУ АНДРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії»

науковий керівник роботи: Жигалкевич Ж.М., д.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 14 грудня 2021 року.

3. Об'єкт дослідження: міжнародна бізнес-діяльність експортно-орієнтованого виробничого підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність методології, принципів та основних інструментів управління бізнес-процесами виробничого експортно-орієнтованого підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність, цілі та задачі антикризового управління;
- визначити концепцію створення системи антикризового управління;
- розкрити сутність розробки маркетингової стратегії і системи контролінгу в антикризовому управлінні підприємством;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність підприємства в умовах пандемії;
- надати оцінку показників міжнародної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- виявити проблеми здійснення міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемії;
- здійснити економічне обґрунтування проєкту антикризового управління підприємства;
- надати пропозиції та рекомендації щодо реалізації проєкту антикризового управління підприємства в умовах пандемії.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Етапи кризового процесу підприємства;
- 2) графічне представлення матриці кризових станів суб'єкта господарювання;
- 3) графічне представлення стадій кризового процесу суб'єкта господарювання;
- 4) схема підпорядкованості органів управління підприємства;
- 5) спрощена організаційна структура підприємства;
- 6) принципи корпоративного управління підприємства;
- 7) дерево проблем підприємства;
- 8) логіко-структурна схема антикризового управління.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. №3(159). С. 55-61.

2. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії. Theoretical Foundations in Practice and Science: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Більбао (Іспанія), 11-12 груд. 2021. С. 84-86.

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних, періодичних Та інтернет-джерел з обраної тематики	04.12.2020 – 01.01.2021	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством	02.01.2021 – 01.04.2021	
3.	Аналіз системи управління та експортної діяльності ХХХ та її бізнес-процесів	02.04.2021 – 15.04.2021	
4.	Виявлення проблем та ризиків, що впливають на управління бізнес-процесами підприємства та впливають на його стійкість	16.04.2021 – 30.04.2021	
5.	Формування основних науково-практичних рекомендацій та коригуючих дій щодо антикризового управління підприємством під час пандемії	01.05.2021 – 01.06.2021	
6.	Розроблення проекту удосконалення антикризового управління ХХХ в умовах пандемії	02.06.2021 – 30.08.2021	
7.	Обґрунтування наданого проекту удосконалення антикризового управління ХХХ в умовах пандемії	01.09.2021 – 15.10.2021	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студент

Володимир ГОЛОВАЦУК

Науковий керівник

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії» містить 136 сторінок, 23 таблиці, 10 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 46 посилань.

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвим впливом пандемії на стан міжнародної економіки вцілому і, особливо, на приватні виробничі підприємств, що здійснюють експортну діяльність. На такі підприємства мають вплив не тільки зовнішнє національне, а й міжнародне бізнес-середовище та залежить вони від регуляторної політики урядів та держав. Разом з тим, для таких підприємств характерна робота в умовах зростаючої невизначеності, що, в свою чергу, спричиняє збільшення як нових ризиків, так і збільшує вірогідність настання вже існуючих. Необхідність вирішення зазначених проблемних питань потребує розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства в умовах пандемічної кризи.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки»» (№ 0117U005640).

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних й науково-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії.

Поставлена **мета дослідження** вимагає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, цілі та задачі антикризового управління;
- подано концептуальні засади створення системи антикризового управління;
- систематизовано наукові підходи до розроблення маркетингової стратегії і системи контролінгу в антикризовому управлінні підприємством;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваного підприємства в умовах пандемії;

- оцінити показники міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- виявити проблеми здійснення міжнародної діяльності досліджуваного підприємства в умовах пандемії;
- розробити та економічно обґрунтувати проєкт антикризового управління досліджуваним підприємством
- надати пропозиції та рекомендації щодо реалізації проєкту антикризового управління досліджуваним підприємством в умовах пандемії.

Об’єкт дослідження – антикризове управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні та науково-методичні положення щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії.

У магістерській дисертації автором було використано такі **методи дослідження** як: метод порівняння (для аналізу тенденцій на ринку через призму порівняння з прямими конкурентами), індексний метод та балансовий метод (для аналізу економічного стану підприємства), графічний метод (для побудови логіко-графічного дерева проблем та їх взаємозв’язків), метод систематизації та узагальнення (для розробки пропозицій та рекомендацій щодо управління підприємством в умовах кризи).

Для чіткого вирішення поставлених завдань в процесі розробки магістерської дисертації автором також було використано наступні **методи**: системний підхід (для визначення системно-важливих факторів і для аналізу поточного стану підприємства), логічний та абстрактно-логічний (для дослідження поточного стану підприємства в порівнянні з конкурентами, складання карти ризиків, а також для визначення їх причинно-наслідкових зв’язків).

Автором було здійснено:

- **вперше:** запропоновано методико-прикладні положення процесу нівелювання основних ризиків для експортно-орієнтованого вітчизняного виробничого підприємства в умовах пандемічної кризи;
- **удосконалено:** науково-методичний підхід щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством у частині специфічних ризиків,

спричинених пандемією;

- **набуло подальшого розвитку:** науково-понятійні засади ризик-менеджменту, зокрема методика впровадження ПЗБД (Плану Забезпечення Безперервної Діяльності) на основі специфіки організаційної структури групи компаній та специфіки їх діяльності.

Результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. №3(159). С. 55-61.

2. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії. *Theoretical Foundations in Practice and Science*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Більбао (Іспанія), 11-12 груд. 2021. С. 84-86.

ABSTRACT

Master's thesis on «Anti-crisis management of the export-oriented enterprise in the minds of the pandemic» includes 136 pages, 23 tables, 10 drawings, 6 attachments. The bibliography list consists of 46 items.

The relevance of the research topic is due to the significant impact of the pandemic on the state of the international economy. This is especially true of private manufacturing enterprises engaged in export activities, as they are subject to the influence of not only the external national but also the international business environment. At the same time, such enterprises are characterized by work in conditions of growing uncertainty, which, in turn, leads to an increase in both new risks and increases the likelihood of existing ones. The need to address the issues raised requires the development of scientific and practical recommendations for the management of business processes of export-oriented enterprises in a pandemic crisis.

The master's dissertation for the master's degree was done at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the research plans of the Department of Management on

"Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on sustainable development and economic security" (№ 0117U005640).

The *aim of the work* is to deepen the theoretical and scientific and methodological provisions and develop practical recommendations for crisis management of export-oriented enterprise in a pandemic.

The *purpose of the research* requires the solution of the following tasks:

- to deepen the theoretical provisions on crisis management and ensuring the viability of export-oriented enterprises in a crisis in the external environment;
- to analyze the financial condition of the enterprise and the impact of the pandemic crisis on it. Identify the main trends in changes in the financial results of the enterprise in a pandemic crisis compared to the same pre-pandemic period;
- identify and summarize the main indicators and factors that reflect the effectiveness of international activities of the enterprise, as well as identify areas of major risk;
- to offer methodical recommendations on anti-crisis management of the industrial enterprise in the conditions of a pandemic;
- to develop recommendations and ways to improve the activities and development of the enterprise in a pandemic crisis.

The object of research is anti-crisis management of the enterprise.

The subject of research - theoretical and scientific and methodological provisions for crisis management of export-oriented enterprise in a pandemic.

In the master's dissertation the author used the following *research methods*: comparison method (to analyze market trends through the prism of comparison with direct competitors), index method and balance method (to analyze the economic condition of the enterprise), graphic method (to build a logical-graphical tree of problems and their relationships), the method of systematization and generalization (for the development of proposals and recommendations for enterprise management in a crisis).

The author also used the following methods to clearly solve the tasks in the

process of developing a master's thesis: systematic approach (to determine systemically important factors and to analyze the current state of the enterprise), logical and abstract-logical (to research the current state of the enterprise compared to competitors, to drawing up a map of risks, as well as to determine their causal relationships).

The author also made:

- for the first time: methodical and applied provisions of the process of leveling the main risks for the export-oriented domestic production enterprise in the conditions of pandemic crisis are offered;
- improved: scientific and methodological approach to crisis management of export-oriented enterprise in terms of specific risks caused by the pandemic;
- further developed: scientific and conceptual principles of risk management, in particular the method of implementing BCP (Business Continuity Plan) based on the specifics of the organizational structure of the group of companies and the specifics of their activities.

The results of the study are published in the following scientific papers:

1. Zhygalkevych Zh., Golovashchuk V. Anti-crisis management of export-oriented enterprise in a pandemic. *Journal of Strategic Economic Research*. 2021. №3 (159). Pp. 55-61.

2. Zhygalkevych Zh., Golovashchuk V. Anti-crisis management of the enterprise in a pandemic. *Theoretical Foundations in Practice and Science: Materials XIV International. scientific-practical Conf., Bilbao (Spain), December 11-12. 2021.* pp. 84-86.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	11
ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	16
1.1. Сутність, цілі та задачі антикризового управління	16
1.2. Концепція створення системи антикризового управління	32
1.3. Наукові підходи до розроблення маркетингової стратегії і системи контролю в антикризовому управлінні підприємством	40
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	48
2.1. Аналіз діяльності ХХХ в умовах пандемії.....	48
2.2. Оцінка показників міжнародної діяльності ХХХ	67
2.3. Аналіз системи управління ХХХ	73
Висновки до розділу 2	87
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	90
3.1. Виявлення проблем здійснення міжнародної діяльності ПрАТ ХХХ в умовах пандемії.....	90
3.2. Економічне обґрунтування проекту антикризового управління ХХХ	99
3.3. Пропозиції та рекомендації щодо реалізації проекту антикризового управління ХХХ в умовах пандемії.....	117
Висновки до розділу 3	125
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131
ДОДАТКИ	137

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

- OEM** – оригінальний виробник обладнання (Original Equipment Manufacturer).
- DIY** – міжнародне позначення торгових мереж для дому та саду (Do it Yourself).
- R&D** – департамент, що відповідає за дослідження, розробки та інновації (Research and Development).
- LEAN** – бережливе виробництво (Lean Production, Lean Manufacturing).
- KAIZEN** – японська філософія або практика, яка фокусується на (кайдзен) безперервному вдосконаленні процесів.
- HVACR** – технології підтримки температури в ізольованих приміщеннях (Heating Air Conditioning and Refrigeration).
- Афіліат** – афілійована компанія.
- ІТП** – інженерно-технічні працівники.
- B2B** – бізнес зорієнтований на взаємодію з бізнесом (Business-to-Business).
- B2C** – бізнес зорієнтований на взаємодію з клієнтом (Business-to-Customer).
- ПЗБД** – план забезпечення безперервної діяльності.
- KPI** – оцифровані показники діяльності (Key Performance Indicators).
- OKR** – метод в управлінні проектами (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати).
- SERM** – управління репутацією в мережі Інтернет (Search Engine Reputation Management).
- CRM** – система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management).

ВСТУП

Пандемія Covid-19 – це, без сумніву, криза глобального рівня. Вона несе в собі величезні виклики і ризики як для країн, так і для компаній всіх типів, незалежно від їх місця базування та форм власності. Та найбільші ризики пандемія несе для приватних експортно-орієнтованих виробничих компаній, що активно здійснюють міжнародну (зовнішньоекономічну) діяльність [1].

Якщо систематизація бізнесу не відбулася в компанії до настання кризових часів, то труднощі нарастають подібно лавині і управляти нею стає у багато разів важче. Робота над минулими помилками для власників – це «корисне щеплення» проти «вірусу ручного управління» для усвідомлення своєї ситуації і розуміння, що треба вчитися не тільки завойовувати і зростати, але і зберігати й знаходити можливості, щоб ефективно масштабувати бізнес без зростання ризикової складової [2]. Аналіз практики у сфері управління ризиками показує, що 70% збитків викликані реалізацією 20% ризиків стратегічного рівня, що створюються власниками і керуючими партнерами, але 10% втрат і 80% операційних ризиків створюють рядові співробітники. 20% збитків від 15% ризиків створюють керівники середньої і вищої ланки [3].

Ризики пандемії принесли бізнесу нові драматичні обставини. Обмеження роботи в зонах карантину призвело до суттєвої зміни ланцюгів поставок і неможливості доставити товари або обладнання в місця їх призначення. Багатократно виросли логістичні видатки. Зупинилися багато проєктів. Виникла вимушена перерва у виробництві і будівництві, а за ним неминуче слідував дефіцит виручки і оборотних коштів, необхідних для оплати прямих обов'язкових витрат: оренди, зарплат, податків, кредитів тощо [4].

Вбачається, що в найближчій перспективі число неплатежів і банкрутств буде рости. І в такі періоди важливим є збереження фінансової подушки і

пошук нових можливостей для довгострокової стратегії, а також нівелювання основних ризиків, або хоча б зменшення ймовірності їх настання.

У той час як уряди держав, відповідаючи на виклики пандемії, розробляють і реалізують ініціативи із захисту здоров'я населення і заходи з підтримки і стимулювання економіки, бізнес досі визначається з планом дій. Компаніям необхідно захистити своїх співробітників і відповідати запитам своїх клієнтів, але при цьому їм не можна забувати і про майбутнє організації. Дії, що вживаються менеджментом, можуть вплинути на шанси компанії на виживання, на те, як швидко вона відновиться після глобальної рецесії, а також на її фінансовий стан і стійкість в середньостроковому та довгостроковому горизонті планування [5].

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвим впливом пандемії на стан міжнародної економіки в цілому і, особливо, на приватні виробничі підприємств, що здійснюють експортну діяльність. На такі підприємства мають вплив не тільки зовнішнє національне, а й міжнародне бізнес-середовище та залежить вони від регуляторної політики урядів та держав. Разом з тим, для таких підприємств характерна робота в умовах зростаючої невизначеності, що, в свою чергу, спричиняє збільшення як нових ризиків, так і збільшує вірогідність настання вже існуючих. Необхідність вирішення зазначених проблемних питань потребує розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно-орієнтованого підприємства в умовах пандемічної кризи.

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних й науково-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії.

Поставлена **мета дослідження** вимагає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, цілі та задачі антикризового управління;
- подано концептуальні засади створення системи антикризового управління;
- систематизовано наукові підходи до розроблення маркетингової

- стратегії і системи контролінгу в антикризовому управлінні підприємством;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваного підприємства в умовах пандемії;
 - оцінити показники міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
 - дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
 - виявити проблеми здійснення міжнародної діяльності досліджуваного підприємства в умовах пандемії;
 - розробити та економічно обґрунтувати проєкт антикризового управління досліджуваним підприємством
 - надати пропозиції та рекомендації щодо реалізації проєкту антикризового управління досліджуваним підприємством в умовах пандемії.

Об’єкт дослідження – антикризове управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні та науково-методичні положення щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії.

У магістерській дисертації автором було використано такі **методи дослідження** як: метод порівняння (для аналізу тенденцій на ринку через призму порівняння з прямими конкурентами), індексний метод та балансовий метод (для аналізу економічного стану підприємства), графічний метод (для побудови логіко-графічного дерева проблем та їх взаємозв’язків), метод систематизації та узагальнення (для розробки пропозицій та рекомендацій щодо управління підприємством в умовах кризи).

Для чіткого вирішення поставлених завдань в процесі розробки магістерської дисертації автором також було використано наступні **методи**: системний підхід (для визначення системно-важливих факторів і для аналізу поточного стану підприємства), логічний та абстрактно-логічний (для дослідження поточного стану підприємства в порівнянні з конкурентами,

складання карти ризиків, а також для визначення їх причинно-наслідкових зв'язків).

До наукової новизни поданого дослідження можна віднести:

- **вперше:** запропоновано методико-прикладні положення процесу нівелювання основних ризиків для експортно-орієнтованого вітчизняного виробничого підприємства в умовах пандемічної кризи;
- **удосконалено:** науково-методичний підхід щодо антикризового управління експортно-орієнтованим підприємством у частині специфічних ризиків, спричинених пандемією;
- **набуло подальшого розвитку:** науково-понятійні засади ризик-менеджменту, зокрема методика впровадження ПЗБД (плану забезпечення безперервної діяльності) на основі специфіки організаційної структури групи компаній та специфіки їх діяльності.

Автором було здійснено систематизацію типових для вітчизняного експортно-орієнтованого підприємства проблем та надано рекомендації щодо їх вирішення, а також розроблено рекомендації щодо коригуючих дій для нівелювання основних ризиків.

Результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. №3(159). С. 55-61.
2. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії. *Theoretical Foundations in Practice and Science: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Більбао (Іспанія), 11-12 груд. 2021*. С. 84-86.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, цілі та задачі антикризового управління

В цілому менеджмент, що забезпечує ефективну роботу підприємства в кризовому режимі, є комплексом заходів, орієнтованих на його перехід в інший (відмінний від докризового) режим роботи. Ключова характеристика цього режиму – забезпечення стійкого фінансового становища організації. Рішення саме цих завдань знаходиться в центрі системи заходів, що іменується в зарубіжній літературі кризис-менеджментом, а у вітчизняній літературі – антикризовим управлінням. Під цими термінами розуміють або управління в умовах кризи, що настала, або управління, яке повинно сприяти виведенню підприємства з цього стану.

Перш за все, мова йде про стан, при якому запобігається неплатоспроможність і фінансова нестійкість підприємств. Іншими словами, антикризове управління соціально-економічною системою має забезпечувати реалізацію бізнес-процесів у режимах, які не призводять до нестійкості та забезпечують безперервну діяльність організації.

З точки зору стратегії, антикризове управління повинно створити підприємству умови для формування протягом досить тривалого періоду часу конкурентних переваг, що дозволяють виробляти споживану ринком продукцію і отримувати достатньо коштів для оплати всіх своїх зобов'язань, що виникають при її створенні та збуті.

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично ще немає. Це залежить від того, що в управлінні завжди існує ризик того, що соціально-економічна система розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються людина, її потреби та інтереси.

Антикризове управління має предмет впливу – проблеми, передбачувані і реальні фактори кризи. Тобто всі прояви непомірного сукупного загострення

протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, – настання кризи.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи в певній мірі можна прискорювати, випереджати або відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати та нівелювати їх негативний вплив;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва керівної ланки;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- криза несе в собі не тільки ризики, але і додаткові можливості. Їх можна грамотно використовувати для розвитку організації;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Система антикризового управління повинна володіти особливими властивостями. Головними з них є:

- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал і компетенції.

Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій. Головними з них є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цілевих підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень [6];

- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації.

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій або кризовій ситуації.

Перелік характеристик антикризового управління вбачається у наступному:

1) у розвитку будь-якого управління існують дві його протилежності – інтеграція і диференціація. Посилення інтеграції завжди веде до ослаблення диференціації і навпаки;

2) немає управління без обмежень, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці дві групи обмежень знаходяться в певному, але мінливому співвідношенні. Залежно від того, як будується це співвідношення, змінюється і ймовірність настання кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також є сутність антикризового управління;

3) однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися або розширюватися. Її звуження відображає підвищення небезпеки кризи, або небезпеки найбільш гострої її прояви;

4) для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку [7].

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи у співставленні з витраченими на це ресурсами.

Можна виділити основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління:

1) професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. В даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, а й ті професійні знання і навички, які відображають особливості антикризового управління;

2) мистецтво управління, що дано природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід виділити особливо в переліку чинників ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи або її пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, які здатні адекватно реагувати на наближення кризи і ефективно керувати в екстремальних ситуаціях;

3) методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена і освоєна, тому що вона в значній мірі визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні;

4) науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій і трендів. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науковому обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається, або проходить;

5) лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилися довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль в подоланні кризи або її пом'якшення. Але для цього необхідні пошук і проектування лідерства;

6) особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба в швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління по складним і неоднозначним ситуаціям, адаптації до умов кризи. Інерційність в цьому випадку може відігравати негативну і вирішальну роль.

7) стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління та в розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

8) значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані послідовності дій з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідна для її своєчасного виявлення і розпізнавання. Причому, досить ефективними тут можуть бути використання інформаційних технологій і робота спеціалізованих операторів [8].

У визначенні методології антикризового аналізу системи управління має сенс визначення терміну «криза». Криза – це обмежений у часі, нестабільний, динамічний процес із постійною зміною значень його основних параметрів. Механізм його розвитку є одним з різновидів економічного механізму. Це ланцюг взаємозалежних економічних явищ, які запускаються суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Далі починається процес прямування у певній послідовності ланцюжка взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якого суб'єкт господарювання переходить у кризовий стан.

Кожне подальше економічне явище має більший деструктивний вплив на суб'єкт господарювання і вимагає все більших витрат на подолання його наслідків.

У більшості існуючих моделей при розподілі кризового процесу на окремі стадії простежуються кризові ланцюжки від якісних змін (локальних конфліктів) до кількісних втрат (збитків) (табл. 1.1). Всі вони відображають криву розвитку кризи від її зародження, наростання деструктивного впливу, і

до вирішення, та покликані допомогти керівництву суб'єкта господарювання максимально точно визначити точку та час застосування заходів щодо впливу на кризу, пом'якшення кризи, її подолання.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз стадій розвитку кризи у різних моделях

№ п/п	Модель	Критерій розподілення на стадії	Стадії кризи
1	Модель В. Мюллера	Потенціал досягнення успіху	– Стратегічна криза – Криза результатів – Криза ліквідності – Банкрутство
2	Модель Г. Кристека	Потенціал подолання кризи	– Потенційна криза – Прихована криза – Гостра криза що може бути подолана – Гостра криза що не може бути подолана
3	Модель А. Градова та Б. Кузіна	Довіра акціонерів	– Втрати акціонерів – Втрати кредитів – Втрати ліквідності – Банкрутство акціонерів
4	Модель З. Айвазяна та В. Кириченко	Внутрішня ефективність організації	– Криза рентабельності – Криза розвитку – Криза виробництва – Криза платіжної здатності

Складено автором на основі джерел [4; 5]

В. Мюллер поділяє кризовий процес на чотири етапи (рис. 1.1): стратегічна криза, криза результатів, криза ліквідності та банкрутство [4; 5].

Коли знижується потенціал досягнення успіхів, вичерпується або відсутня нова зміна застарілим продуктам-лідерам, які давали хороший обіг, суб'єкт господарювання вступає у фазу стратегічної кризи.

Далі відбувається зниження обсягу продажу за основними товарами-лідерами, що призводить до підвищення витрат на логістику, і призводить до додаткових вимушених інвестицій, у тому числі із зовнішніх джерел. Такий стан є кризою результатів. Криза ліквідності виникає у суб'єкта господарювання, наприклад, через кредитні обмеження кредиторів, після того, як більша частина процесів в організації фінансувалася із зовнішніх джерел.

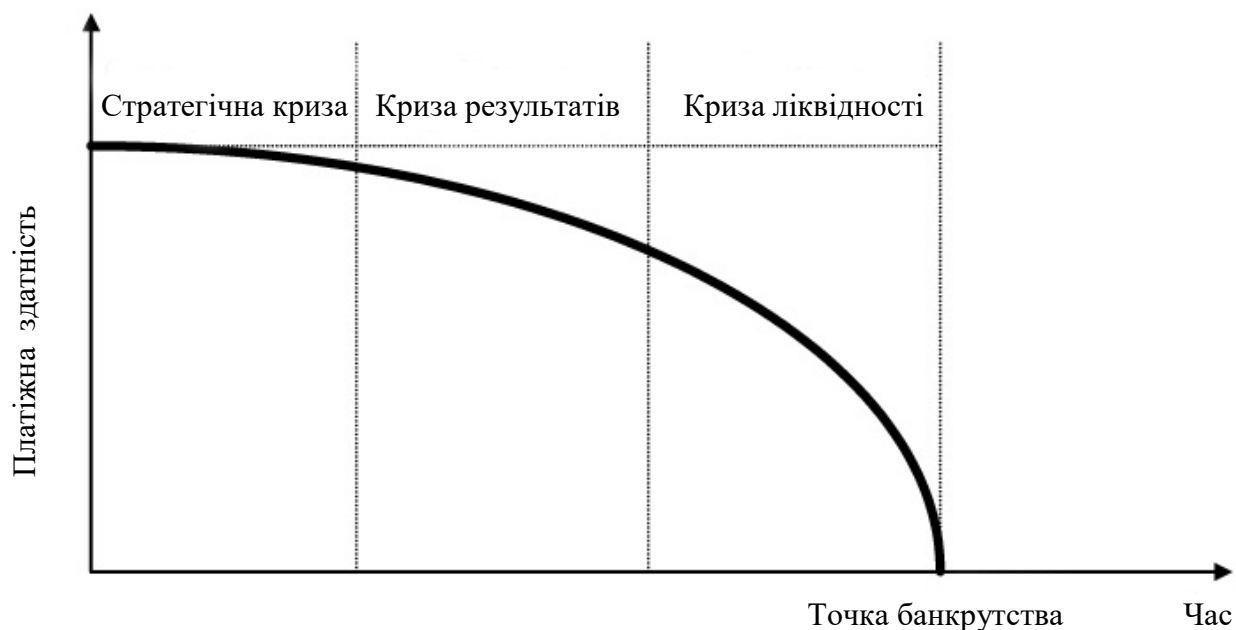


Рис. 1.1. Етапи кризового процесу за Мюллером

Джерело: складено автором на основі джерела [4; 5]

Криза за Фінком поділяє кризовий процес на чотири фази [5]: попередня фаза, фаза гострої кризи, фаза хронічної кризи, фаза вирішення кризи.

Кризові явища можуть бути різної інтенсивності та тривалості і представлятися у вигляді функції кількох змінних, наприклад: виду кризи, віку суб'єкта господарювання, стану господарюючого суб'єкта на даний момент часу, кваліфікації управлінського персоналу та інше. Іноді всі чотири фази кризи можуть відбутися дуже швидко. В інших випадках криза передуює тривалій продромальній фазі. Криза може протягом тривалого часу супроводжуватися неприємними симптомами до повного одужання бізнесу. Або незначна, на перший погляд, криза може призвести до повного занепаду організації.

Попередня фаза кризи – це свого роду попередження. Найчастіше, це і є критична точка. І якщо на стадії раннього розвитку кризи не робити жодних дій, гостра криза може виявитися такою несподіваною і глибокою, що антикризове управління в даному випадку буде лише підрахунком збитків.

Гостра фаза кризи. Як правило, на такій стадії ситуацію вже не можна повернути назад. Після того, як криза з продромальної фази перейшла в гостру

фазу, рідко вдається повернути втрачені позиції. Певних збитків суб'єкту господарювання вже було завдано, однак, в силах керівництва суб'єкта господарювання звести цей збиток і час перебігу гострої стадії кризи до мінімуму.

Хронічна фаза кризи. Саме протягом цієї фази результати кризи стають найбільш очевидними. Хронічна стадія може стати періодом значних фінансових труднощів, звільнень серед персоналу та інших кадрових проблем, керівництва суб'єкта господарювання. Нерідко фаза хронічної кризи є останнім етапом життєвого циклу (рис. 1.2) суб'єкта господарювання [5].

Посилення платіжної нездатності					
	Глибина/ ширина кризи	Втрати	Зниження рентабельності	Збутки	Хронічна платіжна нездатність
Зниження потенціалу подолання кризи	Невідповідність стратегії				
	Невідповідність результатів				
	Зниження потенціалу розвитку				
	Втрата потенціалу розвитку				

Рис. 1.2. Матриця кризових станів суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

Фаза розв'язання кризи. Ця фаза – мета управління будь-якою кризою, підсумок дій та заходів, що здійснювались у попередні три стадії кризи керівництвом суб'єкта господарювання. Це варіант успішного подолання кризи.

Крістек виділяє подібні до Фінка стадії кризового процесу, але не враховує фазу виходу з кризи. Це: потенційна криза, латентна криза, гостра подолана криза, гостра непереборна криза [4; 5].

Потенційна криза. У цій стадії криза знаходить свій початок. Це ще тільки потенційна, але ще не реальна криза для суб'єкта господарювання. І через відсутність достовірних і яскраво виражених симптомів кризи даний стан організації характеризується як квазинормальний, тобто майже як звичайний стан, в якому знаходиться суб'єкт господарювання. Ця стадія – своєрідна точка відліку виникнення кризи.

Латентна криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою, вже наявною кризою, що швидко починається, вплив на яку не визначаються наявним у господарюючого суб'єкта стандартним інструментарієм. Але застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дозволяє на цій стадії вплинути на латентну кризу за допомогою запобіжних заходів та оперативних коригувальних дій.

Як правило, на даному етапі суб'єкт господарювання не використовує повною мірою наявний у неї потенціал. Основне завдання на даному етапі - застосування систем раннього оповіщення та розпізнавання кризи.

Гостра переборна криза. На цій стадії суб'єкт господарювання починає безпосередньо помічати і відчувати негативний вплив кризи. У такий період посилюється інтенсивність руйнівних дій на організацію. Для гострої кризи характерна висока швидкість перебігу кризових процесів, різка нестача часу на вирішення, терміновість і невідкладність прийняття рішень. В умовах зменшення альтернативних варіантів подолання кризи через брак часу підвищуються вимоги щодо знаходження реальних ефективних шляхів вирішення проблем (чинників подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх сил суб'єкта господарювання і вичерпуються

повністю наявні резерви з подолання кризи. Однак, на цьому етапі все ще є можливість подолання кризи суб'єкта господарювання, оскільки наявний потенціал достатній для його подолання.

Гостра непереборна криза. У разі, коли суб'єкту господарювання не вдається зупинити гостру переборну кризу, вона вступає в період гострої непереборної кризи, яка характеризується значним перевищенням вимог щодо її подолання над наявним у господарюючого суб'єкта потенціалом. Стадія гострої непереборної кризи, як правило, закінчується ліквідацією суб'єкта господарювання (банкрутства).

Подолання кризового процесу практично неможливе, в основному через відсутність заходів чи невдалих дій, через вкрай високу інтенсивність деструктивних процесів та брак критичний часу.

Класифікації Мюллера, Фінка, Крістека найбільш повно і докладно розглядають весь процес перебігу кризи, але, на жаль, носять суто теоретичний якісний характер і не завжди можуть бути практичним інструментом, за допомогою якого можлива ідентифікація кризи в конкретному суб'єкті господарювання та визначення його фази.

Перевагою підходів Фінка і Крістека, безсумнівно, є спроба охарактеризувати ранні стадії кризи.

Більш практичними є підходи А. Градова та Б. Кузіна [5], а також З. Айвазяна та В. Кириченко [4].

У роботах А. Градова та Б. Кузіна механізм розвитку кризи розглядається з точки зору втрати довіри груп людей, зацікавлених у діяльності організації (рис. 1.3).

Перша фаза кризи – зниження рентабельності та обсягів прибутку (криза у широкому розумінні). Криза організації починається зі зниження рентабельності та обсягів прибутку, що призводить до погіршення фінансового стану господарюючого суб'єкта, скорочення джерел та резервів розвитку. Вирішення проблеми може лежати як у галузі стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація суб'єкта господарювання), так і

тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності, перегляд кадрової політики).



Рис. 1.3. Кризовий процес по А. Градову та Б. Кузіну

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

З. Айвазян та В. Кириченко пропонують своє бачення кризи як процесу. Вони ділять кризовий процес на чотири стадії [4]: зниження рентабельності та обсягів прибутку (криза у широкому сенсі), збитковість виробництва, виснаження чи відсутність резервних фондів, неплатоспроможність.

Криза у сенсі: зміна підвищувальної тенденції понижувальної, невід'ємна характеристика ринкової економіки. Виходячи з цього положення, З. Айвазян та В. Кириченко вважають, що будь-яке управління є антикризовим, а зміст та методи ефективного (звичайного) та антикризового управління не відрізняються.

Фази кризи вищеназвані автори розрізняють за змістом, наслідками та необхідними заходами щодо їх подолання.

Друга фаза кризи – збитковість виробництва. Наслідком зниження і втрати рентабельності та обсягів прибутку, на думку авторів, є збитковість виробничої діяльності суб'єкта господарювання, що в свою чергу призводить до зменшення резервних фондів суб'єкта господарювання (якщо такі є – інакше відразу настає третя фаза). Вирішення проблеми знаходиться виключно в галузі стратегічного управління і реалізується, як правило, через глибоку реструктуризацію суб'єкта господарювання.

Третя фаза кризи – виснаження чи відсутність резервних фондів. Збитковість виробництва призводить до того, що у погашення збитків господарюючий суб'єкт спрямовує частину своїх оборотних засобів і цим викликає ефект скороченого відтворення. Реструктуризація не може бути використана для вирішення проблеми, оскільки відсутні кошти для її проведення. Тут повинні вживатися оперативні заходи щодо стабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання та пошуку коштів на проведення реструктуризації. Якщо такі заходи не вживаються, або їх застосування виявилось невдалим, суб'єкт господарювання переходить у четверту (останню) фазу кризи.

Четверта фаза кризи – неплатоспроможність. Суб'єкт господарювання перебуває у ситуації, коли він вже не має коштів підтримувати навіть скорочене відтворення і платити за своїми попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза зупинки виробництва та банкрутства. Необхідні екстрені заходи щодо відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта та підтримки виробничого процесу.

Для третьої та четвертої фаз кризи характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування суб'єкта господарювання, що вимагають термінових вимушених заходів. Ключовим моментом тут є настання чи наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація, на думку З. Айвазяна та В. Кириченка, і має бути об'єктом антикризового управління.

Останні два підходи безсумнівно є більш конкретним і практичним інструментом для ідентифікації стадій кризи в суб'єкті господарювання (кількісні змінні) і вироблення ефективних заходів щодо його подолання, але криють у собі вже інший істотний недолік: вони не розглядають самих початкових стадій, коли немає видимих симптомів, а лише їх якісно характеризують і описують.

Узагальнивши всі вищезазначені підходи різних авторів на поділ кризового процесу на стадії, можна зробити наступні висновки:

1) поділ кризи на різні фази необхідно, адже криза – нестатичний стан, а процес, що змінює свої основні характеристики в різні моменти часу, швидкості протікання деструктивних процесів і, відповідно, вимагає застосування різних заходів для пом'якшення та подолання кризи;

2) знання основних стадій кризового процесу допомагає розпізнавати кризу більш ранніх стадіях, що у своє чергу знижує швидкість і інтенсивність перебігу кризових процесів, час їх протікання і тяжкість кризових явищ і наслідків.

Для подальшої роботи приймемо таку класифікацію стадій кризового процесу:

1) потенційна криза. На цій стадії криза ще не почалася, але вже склалися внутрішні та зовнішні передумови для її виникнення;

2) латентна криза. Вона вже почалася, але ще не видима «неозброєним оком» та виявляється в якісних змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання. Видимих симптомів кризи на такій стадії ще немає, що ускладнює її завчасне розпізнавання.

Прихована фаза кризи є, по суті, передкризовою стадією. Однак розуміння цього приходить тільки після того, як суб'єкт господарювання перейшов уже в стадію гострої кризи. У такій ситуації аналіз найближчого минулого говорить про те, що це було не що інше, як переддень кризи.

Завдання керівництва суб'єкта господарювання – помітити і розпізнати симптоми кризи якомога раніше, і в будь-якому випадку – до того, як вибухне гостра криза.

Навіть у тому випадку, коли з якихось причин неможливо зупинити кризу, розпізнавши її перші ознаки, вже одне розуміння того, що має скоро статися, дозволить йому краще підготуватися до гострої фази кризи.

Якщо керівництву суб'єкта господарювання вдається передбачити і виміряти потенційну швидкість і інтенсивність кризи на стадії прихованої кризи, вона буде набагато краще підготовлена до управління кризою в гострій фазі.

Фаза латентної кризи є попередженням, напередодні реальної кризи. Вона має такі особливості: стан господарюючого суб'єкта цієї стадії характеризується як квазінормальне. Відсутні видимі симптоми кризових явищ, період перебігу прихованої кризи варіюється в часі, прихована криза не визначається стандартними методами діагностики, своєчасна ідентифікація прихованої кризи дозволяє підготуватися до гострої кризи та полегшити її перебіг.

Нерідко перші дві стадії поєднують в одну. Для їх ідентифікації велику роль відіграє здатність управлінського персоналу прогнозувати кризи;

3) гостра криза. Коли всі симптоми кризи очевидні, суб'єкт господарювання вже перебуває на стадії гострої кризи. Як правило, настання цієї стадії відбувається різко і протікає вона з високою швидкістю та інтенсивністю.

Як правило, говорячи про кризу, мають на увазі її гостру стадію, адже на цій фазі всі ознаки кризи вже очевидні. Завдання керівництва суб'єкта господарювання на даному етапі – збереження контролю над процесами, що протікають в організації і забезпечення безперервності її діяльності.

Основна складність в управлінні кризою в гострій фазі полягає в тому, що навіть за високого ступеня готовності керівництва суб'єкта господарювання до кризи, гостра фаза протікає з дуже високою швидкістю і інтенсивністю.

Швидкість подій залежить від типу кризи, тоді як її інтенсивність вимірюється обсягом можливої завданої шкоди.

Таким чином, стадії кризового процесу суб'єкта господарювання можна представити графічно (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Кризовий процес по А. Градову та Б. Кузіну

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

Незалежно від того, як довго може здаватися, що суб'єкт господарювання знаходиться в центрі гострої кризи, ця фаза найчастіше найкоротша. Однак через її інтенсивність нерідко фаза гострої кризи здається довшою, ніж вона є насправді.

Симптомами гострої стадії кризи є зниження основних показників економічної діяльності суб'єкта господарювання: зниження обсягів продажів, зниження чи втрата рентабельності, платоспроможності, ліквідності активів, погіршення фінансового стану суб'єкта господарювання, збитковість економічної діяльності.

Для визначення глибини та тяжкості гострої стадії кризи доцільно використовувати різні методики діагностики криз;

4) Хронічна криза – це такий період, коли гострота кризи вже минула і стали очевидні її наслідки. Така стадія може стати останньою для суб'єкта господарювання, або, навпаки, стати періодом одужання. Хронічна криза може тривати до нескінченності, на даному етапі головне завдання – скоротити час її протікання.

Симптомами цієї стадії кризи є хронічна відсутність у суб'єкта господарювання обігових коштів, перехід у режим скороченого відтворення.

При сприятливому результаті хронічна фаза кризи може стати періодом одужання та аналізу власного розвитку та перейти у фазу вирішення кризи.

Але за будь-якого варіанта виходу з хронічної стадії, керівництво суб'єкта господарювання має вміти отримувати вигоду з цієї фази. Хронічну фазу кризи необхідно використовувати для планування майбутніх криз, аналізу своїх дій, визначення сценарію поведінки у наступних подібних кризах та для оптимізації діяльності.

Хронічна фаза кризи може тривати майже нескінченно і завдання керівництва суб'єкта господарювання – звести її тривалість до мінімуму;

5) Вирішення кризи чи ліквідація. Це остання стадія кризи, яка є результатом виконаної роботи з боротьби з кризою. Це може бути або ліквідація суб'єкта господарювання, або подолання кризи і відновлення економічної діяльності.

Симптомом стадії розв'язання кризи є поліпшення основних показників економічної діяльності суб'єкта господарювання: збільшення рентабельності, обсягів продажів, покращення фінансової стійкості, забезпеченості власними коштами та інших показників. Позитивна динаміка зміни цих показників свідчить про швидке вирішення кризи.

Необхідно пам'ятати, що розвиток суб'єкта господарювання відбувається циклічно і кризи також розвиваються циклічним способом, а господарюючий суб'єкт, що потрапив у кризу, майже завжди змушений боротися одразу з

кількома кризами одночасно. Нерідко стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншої. Саме циклічність кризи ускладнює розуміння того, де закінчується одна криза і починається інша.

Тому дуже важливо вміти виявити справжню, вихідну, кризу, тому що криза не приходить одна, вона неодмінно тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ.

Одним із ключових понять антикризового управління є виявлення кризи. Швидкість наростання кризових явищ прямо пропорційна можливостям виявлення кризи і обернено пропорційна результативності виявлення. Тому необхідно вміти розпізнавати симптоми кризи задовго до того, як вона станеться, щоб почати вживати заходів щодо пом'якшення та подолання кризи перш, ніж вона перейде в гостру або хронічну фази.

Знання про те, на якому етапі кризового процесу перебуває господарюючий суб'єкт, допомагає керівництву вжити найбільш ефективних заходів щодо виходу із становища.

Для ідентифікації стадії кризового процесу побудовано матрицю кризових станів господарюючого суб'єкта, що характеризує кризу за глибиною та широтою охоплення (рис. 1.2).

Матриця дозволяє визначити стадію кризи з метою більш ефективного пошуку причин та вироблення заходів щодо боротьби з ним.

Отже, поділ кризового процесу на стадії необхідне, т.я. різні фази кризи відрізняються за характером, глибиною, інтенсивністю процесів, що протікають, і вимагають різних заходів щодо її подолання.

1.2. Концепція створення системи антикризового управління

Економічна стратегія підприємства складається з ряду елементів, найважливішими з яких є стратегія запобігання його банкрутства. Вся економічна стратегія повинна носити випереджаючий та запобігаючий характер

і включати в себе товарну і цінову стратегії, зниження витрат, стратегію поведінки на ринку цінних паперів.

В умовах нестабільності спричиненої пандемією, уповільнення платіжного обороту, недостатньої кваліфікації менеджерів на тлі непевного характеру ринкового середовища, проблема моделювання антикризової політики підприємства є надзвичайно актуальною. Антикризова політика є частиною загальної фінансово-господарської політики підприємства [9].

Концепція антикризового управління підприємством-боржником складається з наступних основних елементів (підсистем):

- діагностування фінансового стану та оцінка бізнесу підприємства;
- розроблення маркетингової стратегії;
- застосування інноваційної стратегії;
- управління персоналом;
- фінансовий менеджмент;
- антикризове бізнес-планування;
- організація процедури банкрутства підприємства.

Концепція антикризового управління включає в себе, перш за все, стратегічні і тактичні методи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства:

Стратегічний підхід. Він передбачає проведення аналізу середовища, в якому діє підприємство, визначення місії та цілей, аналіз і вибір стратегії, реалізацію стратегії, оцінку і контроль здійснення стратегічної лінії [10].

На основі проведеного аналізу розробляється стратегія антикризового управління. До числа завдань щодо виведення підприємства з кризового стану в першу чергу відноситься розробка стратегії антикризового управління.

Розробка стратегії діяльності підприємства ґрунтується на аналізі середовища, в якому воно функціонує. Цей аналіз включає вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність економічного суб'єкта: стан економіки країни, законодавчої бази, що регулює економічну діяльність, технічне і технологічне забезпечення виробництва, економічну та фінансову

інфраструктуру, ринок робочої сили, покупців, постачальників, конкурентів, а також внутрішнього середовища: виробничого та організаційного потенціалу підприємства, його кадрів, фінансового становища і т.п.

В основі нової стратегії будь-якого економічного суб'єкта лежить визначення місії компанії, яка в концентрованому вигляді виражає сенс її існування, її призначення та роль. Ясно уявляючи, навіщо функціонує компанія, до чого вона прагне, можна вірніше вибрати стратегію її поведінки на ринку.

Мінімальна тривалість періоду безкризового стану фірми забезпечується вибором її місії, яка продиктована мотивом досягнення стійкого зростання прибутку в розмірах, достатніх для постійного нарощування стратегічного потенціалу фірми і рівня її конкурентної переваги.

Максимальна тривалість періоду безкризового стану фірми забезпечується вибором такої місії, яка найкращим чином відповідає вимогам мікро- і макросередовища та сформованими цими параметрами обмеженням і умовам, та коригується в разі їх змін.

В цілому можна сказати, що стратегія – це системний підхід, що забезпечує організації збалансованість і загальний напрямок зростання. Причому, якщо зовнішнє середовище, умови конкуренції, технології виробництва продукції змінюються повільно і поступово, керівництво фірми так само поступово адаптують свої навички роботи, користуючись накопиченими знаннями, досвідом.

Тактичний (оперативний) підхід передбачає здійснення оперативних заходів, націлених на подолання виникаючих фінансових труднощів (наприклад, шляхом скорочення витрат, закриття окремих функціональних підрозділів, заморожування інвестиційних проектів, скорочення персоналу, обмеження виробництва і збуту), на удосконалювання управління з метою підвищення ефективності роботи господарюючого суб'єкта. Застосовувані при такому підході заходи досить радикальні: проведення широких кампаній по стимулюванню збуту, різке зниження цін для пожвавлення попиту, агресивна ліквідація запасів застарілих товарів, заміна застарілого обладнання,

припинення програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, скорочення кадрів.

Результати аналітичної роботи дають можливість менеджерам забезпечити ефективне використання наявних ресурсів (факторів виробництва) і якісне задоволення споживчих переваг.

Тим більше необхідний такий аналіз для прийняття оптимальних управлінських рішень в процесі антикризового управління, що стосуються таких проблем, як:

- продаж підприємства в цілому;
- визначення ринкової вартості часток пайовиків в статутному капіталі фірми або ринкової вартості пакета акцій підприємства;
- судові процеси по спадкоємства і дарування;
- уточнення та коригування бази оподаткування підприємства;
- залучення інвестицій з банківської та інших сфер;
- організація спільних підприємств і холдингових компаній;
- ліквідація підприємства.

Ризик при інвестуванні визначається ступенем невизначеності в отриманні майбутніх доходів. Звідси, при наявності ризику, природне прагнення інвестора збільшити прибутковість вкладень для компенсації можливих майбутніх втрат. І чим більше ризик, тим більше збільшення ставки відсотка на інвестиції (премії за ризик) [11].

В іншу групу об'єднані методи:

- скоригованої балансової вартості активів (індексний метод);
- метод аналізу активів;
- заміщення (визначення вартості нового, порівнянного за функціями підприємства);
- відновної вартості (будівництво повного аналога).

Всі ці методи займаються оцінкою активів підприємства і його майнового комплексу. Однак, на основі цих методів оцінки стану бізнесу не вдається визначити масштаби майбутніх доходів підприємства. Тому дані підходи в

основному застосовується на нерозвиненому ринку і при визначенні ліквідаційної вартості підприємства, коли питання про перспективи розвитку підприємства є актуальним.

Широко використовуються також методи, засновані на порівнянні вартості підприємства з вартістю порівнянних і вже проданих підприємств, або ж на курсовій вартості акцій порівнянних підприємств. Ці методи дозволяють, наприклад, оцінити капіталізацію ринку капіталу, укладені угоди, порівняти фінансові та економічні параметри функціонування даної компанії з компаніями даної галузі та інших галузей економіки.

В цілому, аналіз потенційних можливостей підприємства включає головним чином:

- економічний аналіз господарської та фінансової діяльності суб'єктів економічних відносин;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз кредитоспроможності;
- аналіз використання капіталу;
- аналіз рівня самофінансування;
- аналіз їх конкурентних можливостей.

Завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є оцінка динаміки показника прибутку, виявлення чинників, що впливають на прибуток, і резервів зростання прибутку. Різні сторони виробничої, збутової, фінансової діяльності господарюючого суб'єкта одержують закінчену грошову оцінку в показниках, які характеризують його прибутковість. Вона визначається сумою прибутку (балансової) і рівнем рентабельності.

Балансовий прибуток (або збиток), як показник загального результату виробничо-господарської діяльності підприємства, включає прибуток від реалізації основної продукції підприємства, результат від іншої реалізації, доходи та витрати від позареалізаційних заходів. При аналізі причин, що викликають зміну прибутку, оцінюють її фактори, що впливають головним

чином на динаміку прибутку від реалізації основної продукції. До цих факторів відносять в першу чергу:

- обсяг реалізації продукції або послуг (робіт);
- структуру реалізованої продукції;
- ціни на фактори виробництва (ресурси, використовувані господарюючим суб'єктом в процесі випуску продукції);
- рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції.

При аналізі рівнів рентабельності оцінюють загальну рентабельність виробництва (відношення балансового прибутку до середньорічної вартості виробничих фондів) і рентабельність реалізованої продукції (відношення прибутку від реалізованої продукції до вартості реалізованої продукції).

Аналіз рентабельності тісно пов'язаний з визначенням точки беззбитковості. Необхідність розрахунку цього показника визначається тим, що він показує той граничний обсяг виручки від реалізації продукції (за вартістю і в натуральних одиницях), нижче якого діяльність господарюючого суб'єкта буде збитковою.

У нормальних умовах підприємство знаходиться вище точки беззбитковості. Коливання виручки та прибутку, як правило, невеликі і не дуже позначаються на можливості підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями, зокрема, що виплачуються з чистого прибутку. В крайньому випадку, підприємство легко покриває свої витрати додатковим запозиченням коштів, зберігаючи при цьому свою високу інвестиційну привабливість. В цілому, наслідки для підприємств фінансових і інших ризиків, управлінські помилки врівноважуються його резервами.

У несприятливих умовах підприємство в кінцевому рахунку втрачає обсяги виробництва і виявляється нижче точки беззбитковості. Доступні підприємству можливості в зміні виручки від реалізації основної продукції і собівартості не можуть вивести підприємство із зони збитковості, збільшити інвестиційну привабливість підприємства, дати йому кошти для розвитку,

покриття своїх витрат. Надалі підприємство починає накопичувати пеню і штрафи, чим і погіршує своє подальше становище [11].

Аналіз прибутковості господарюючого суб'єкта проводиться в порівнянні з планом і відповідними показниками попереднього періоду.

Для оцінки фінансового стану підприємства аналізується його фінансова стійкість. Для цього використовуються такі показники, як коефіцієнт автономії і коефіцієнт фінансової стійкості. Перший з цих показників дозволяє визначити частку власних коштів у загальній сумі джерел фінансування діяльності господарюючого суб'єкта, характеризуючи тим самим ступінь його незалежності від залучених фінансових ресурсів. Зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності та зниження ризику фінансових труднощів.

Серед відносних показників стійкості фінансового стану виділяють також коефіцієнт прогнозу банкрутства. Він показує питому вагу чистих оборотних коштів підприємства в сумі активів балансу. Зниження цього показника свідчить про фінансові ускладнення і необхідність проводити санацію підприємства.

З метою визначення кредитоспроможності підприємства аналізується його ліквідність. Вона означає платоспроможність господарюючого суб'єкта та передбачає постійну рівність між активами і зобов'язаннями як по загальній сумі, так і за термінами настання.

Капітал господарюючого суб'єкта в цілому являє собою суму оборотних коштів, основних фондів і нематеріальних активів. Тому аналіз використання капіталу включає оцінку ефективності використання оборотних коштів і основних фондів, нематеріальних активів. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів розраховується коефіцієнт оборотності оборотних коштів. Він являє собою відношення обсягу виручки від реалізації продукції в розрахунку на одну грошову одиницю оборотних коштів. Зростання цього коефіцієнта означає підвищення ефективності використання оборотних коштів [12].

Ефективність використання основних фондів і нематеріальних активів вимірюється такими показниками як:

- коефіцієнт фондovіддачі основних фондів. Він визначається відношенням обсягу виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних фондів;
- коефіцієнт фондovіддачі нематеріальних активів. Цей показник визначається відношенням обсягу виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості нематеріальних активів. Зростання коефіцієнта фондovіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів і нематеріальних активів;
- коефіцієнт фондомісткості основних фондів. Він являє собою величину, зворотну коефіцієнту фондovіддачі;
- рівень самофінансування господарюючого суб'єкта (тобто фінансування його діяльності за рахунок власних джерел: прибутку та амортизаційних відрахувань) за допомогою коефіцієнта самофінансування. Він визначається як відношення власних коштів до залучених коштів, характеризує певний запас фінансової міцності підприємства. Чим вище величина цього коефіцієнта, тим вище рівень самофінансування.

Суттєве значення для оцінки потенціалу підприємства має і аналіз його конкурентних можливостей. Це – багатогранний показник. Йдеться, перш за все, про оцінку конкурентоспроможності виробленої підприємством продукції. Вона включає оцінку економічних, технічних і нормативних параметрів продукції, їх зіставлення з параметрами товарів конкурентів, відповідність вимогам споживачів. Для покупця має значення і величина витрат, пов'язаних з експлуатацією придбаної продукції (в основному це відноситься до промислових товарів тривалого користування і виробничого призначення, а також технічно-складної побутової продукції).

Результати аналізу показників фінансової стійкості та конкурентних можливостей господарюючого суб'єкта та сформульовані адекватні висновки дозволяють вчасно вивести його з кризової ситуації, або запобігти її настанню,

стабілізувати фінансово-господарську діяльність, розраховувати ймовірну ефективність антикризових заходів, а також розробляти запасні варіанти дій на випадок тих чи інших невдач у реалізації ризикованих рішень .

Для цього відповідні підрозділи підприємства повинні мати всю необхідну інформацію.

І тут важливу роль відіграє інформаційна складова. Одні проблеми настільки очевидні і конкретні, що менеджери відповідного рівня управління господарюючим суб'єктом в змозі оцінити їх значимість і прийняти відповідні рішення.

По мірі нарощування інформації про ситуацію навколо компанії стає все більш очевидною небезпека, що на неї насувається. Настає момент, коли для зменшення вразливості компанії від несприятливих змін у зовнішньому середовищі, надання їй необхідної гнучкості, доцільно запускати в дію заздалегідь розроблену спеціальну програму, яка містить відповідні заходи.

1.3. Наукові підходи до розроблення маркетингової стратегії і системи контролінгу в антикризовому управлінні підприємством

Очевидно, що в умовах глобальної пандемії в діяльності експортно-орієнтованих підприємств істотно підвищився фактор невизначеності, збільшилися ризики. Виживання підприємств в цих умовах все частіше залежить від дії довгострокових чинників. Їх облік можливий значною мірою в рамках реалізації маркетингової стратегії, націленої на підтримку і розвиток виробництва, підвищення професійного і кваліфікаційного рівня працівників компанії, вдосконалення асортименту і зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається, освоєння нових ринків.

Головна проблема сьогодні на багатьох підприємствах пов'язана з невмінням правильно організувати маркетинг, з тим, що перш за все, через

нестачу інформації вони не можуть знайти той продукт, який затребуваний сьогодні ринком.

Розробляючи та втілюючи в життя маркетингову стратегію, спрямовану на збільшення доданої вартості або зниження витрат, підприємство пропонує споживачам товар, цінність якого перевершує пропозиції конкурентів.

Планування маркетингової стратегії виступає в якості однієї з функцій антикризового управління і характеризується наступними чинниками [13]:

- ґрунтується на оцінці перспектив розвитку зовнішнього середовища діяльності компанії, стані зовнішньої кон'юнктури. Нестабільність міжнародної економіки, постійно мінливі умови її розвитку ускладнюють прогнозованість багатьох процесів у зовнішньому середовищі, суттєво зростають ризики настання форс-мажорних обставин. У той же час в сучасному управлінні націленість на адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі набуває особливої актуальності. У зв'язку з цим дуже важливо мати інформацію про стан економічної кон'юнктури цільових ринків (це виражається у обсязі виробництва продукції і послуг, що надаються, динаміці внутрішнього і зовнішнього товарообігу, рівні платоспроможного попиту населення і індексі вартості життя, масштабах інвестиційної активності, інших показниках, які характеризують економічну ситуацію в країні, куди експортується продукція, та зміни, що в ній відбуваються;

- передбачає аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, оскільки успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат виробництва і собівартості продукції, і іншими способами впливу на внутрішні чинники виробництва. Одна з головних особливостей управління в період кризи полягає в тому, що реалізація рішень, які використовують переважно інструменти внутрішнього управління, стає основним змістом антикризових заходів;

- передбачає розширений збір і аналіз інформації про партнерів компанії, споживачів її продукції, прямих конкурентів.

Вирішальним фактором, що визначає дієздатність експортно-орієнтованого підприємства, виступають інноваційна діяльність.

Порушення платоспроможності компанії в сучасних умовах найчастіше стає наслідком неадекватності її інноваційної стратегії змін у зовнішньому середовищі. У стратегічному плануванні більшості українських підприємств інноваційної діяльності поки що не приділяється відповідного до її значення уваги. В результаті продукція і технології застарівають, ринки підприємства не забезпечують достатньої прибутковості, відбувається скорочення активів, втрачається платоспроможність. Низька інноваційна активність призводить до погіршення кризи для підприємства внаслідок низької конкурентоздатності його продукції на ринках, що піддалися рецесії внаслідок пандемії.

Зарубіжний досвід констатує, що в умовах конкуренції безперервне впровадження нововведень, здатність керівництва підприємства до інноваційної діяльності є вирішальним чинник підтримки високого рівня його прибутковості. Необхідність інновацій диктується змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, в якій діє фірма, а також загрозою старіння продукції, що випускається нею продукції. Для експортно-орієнтованих компаній значення цього чинника є значно більшим, ніж для компаній, що орієнтуються на внутрішні ринки збуту [14].

Нововведення стосуються розробки та організації випуску нового продукту або послуги, удосконалення продукції, що випускається, виходу фірми на нові ринки і розширення існуючих ринків, технології та організаційної структури управління підприємством, її адаптації до змін, що відбуваються на ринку, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, інших аспектів функціонування компанії. Компанії, що систематично нехтували інноваційною діяльністю, виявляються в кінцевому рахунку беззахисними перед погіршенням ринкової кон'юнктури, спричиненої пандемією. Тому формування світоглядної концепції та пріоритетів в області інновацій, розуміння важливості нововведень – одна з найважливіших завдань вітчизняних менеджерів.

Підприємство може досягти великих успіхів і визнання на ринку, якщо буде використовувати в управлінні найбільш передові, прогресивні методи. До числа таких новацій слід віднести практику впровадження контролінгу. Використання системи контролінгу в антикризовому управлінні, як впливає з зарубіжної практики, дозволяє «відстежувати» рух підприємства до наміченої стратегічної мети (місії) свого розвитку.

Контролінг виступає як система забезпечення виживання підприємства в короткостроковому плані, націлена на оптимізацію прибутку, в довгостроковому плані – на підтримку гармонійних відносин з навколишнім середовищем. Поява контролінгу пов'язана з ускладненням орієнтації на ринку, посиленням конкуренції, необхідністю врахування соціальні і економічних чинників. Контролінг – сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу та контролю на якісно новому рівні розвитку ринку, єдина система направлення на досягнення стратегічних реалізацію продукції [15].

Як відомо, західні фірми ведуть фінансову бухгалтерію, регламентовану державою і призначену для держави, банків, інвесторів і кредиторів. Внутрішній облік (управлінський, виробничий і т.д.) необхідний для більш ефективного менеджменту, характер якого визначає саме підприємство. В Україні поки лише формуються основи контролінгу. Національні бухгалтерські стандарти ще не розроблені і містять багато протиріч, хоча вітчизняні компанії і отримали відносну економічну свободу для організації внутрішньої бухгалтерії та обліку.

Для впровадження і забезпечення надійного функціонування системи контролінгу менеджеру необхідна постійна оперативна інформація про реальні витрати на виробництво і реалізацію продукції, послуг, кожного конкретного їх виду, точні калькуляції послуг, до яких внесено всі безпосередні витрати на їх забезпечення. Відзначимо, що традиційне ціноутворення, що спирається на калькуляцію повної фактичної собівартості продукту, зараз все більше відходить на другий план, а переважає оцінка того, скільки клієнт може і хоче

заплатити за конкретний товар або послугу. Менеджер обов'язково спирається на нижню межу ціни, при якій визначаються витрати, мінімально необхідні для покриття власних витрат на виробництво і цілей компанії [16].

Проте, глибоке вивчення і впровадження контролінгу необхідно ще і з таких міркувань:

1) аналіз проблем, що виникають в управлінні на Заході, їх тенденцій, важливий, щоб виключити помилки при використанні контролінгу у відчизняних компаніях. Це дозволяє вчасно оцінити виникаючі труднощі і знайти шляхи їх усунення і надзвичайно важливо для ризик-менеджменту [17];

2) принцип контролінгу – сьогодні впроваджувати те, про що інші думатимуть лише завтра. Дозволяє використовувати найсучасніші методи менеджменту набагато раніше за прямих конкурентів [15];

3) впровадження контролінгу – виключно ефективний метод ринкового господарювання, якщо його застосовувати з урахуванням конкретних вітчизняних умов і реалій [15];

4) при практичній реалізації основ контролінгу однаково важливі всі його складові (облік, аналіз, планування, контроль, маркетинг, інформація) і їх глибоке знання, щоб в сукупності, у взаємодії отримати високий додатковий ефект за рахунок синергії;

5) сучасному вітчизняному менеджменту як повітря потрібні інновації, яким контролінг всіляко сприяє [15];

6) контролінг – це зразок мислення менеджера, що націлено на майбутнє. Тому він виступає однією з основ стратегічного менеджменту і дозволяє порівнювати будь-які дії підприємства сьогодні з точки зору того, до чого це призведе завтра. Контролінг – це одна з основ антикризового управління.

Контролінг спрямований на усунення вузьких місць в роботі компанії, орієнтацію на майбутнє відповідно до фіксованих в її місії цілями, на досягнення конкретних результатів бізнесу з комплексним використання методів оперативного і стратегічного менеджменту.

Особливе значення для контролінгу має використання методів бюджетного контролю. Оскільки в рамках менеджменту вимірювання кожного ринкового кроку підприємства, робота будь-якого його підрозділу оцінюється, виходячи з отримної норми прибутку, такого роду контроль є необхідним [15].

Скажімо, компанія планує відкрити нову філію. Реалізація наміченого кроку вимагає викладу всіх передбачуваних в зв'язку з цим дій в грошовій формі. Визначається, зокрема, величина витрат на приміщення, чисельність і витрати на персонал, передбачуваний дохід тощо. Як відомо, кожна компанія складає свій бюджет в цілому з розбивкою його по окремих підрозділах. Тому менеджер отримує можливість перевіряти бюджети різних ланок на предмет їх відповідності загальній стратегії розвитку. В рамках системи бюджетного контролю зіставляється реальний рівень витрат і результатів з плановими. Верхня і нижня межі витрат та інших показників встановлюються для конкретних їх видів – оклад, витрат на навчання кадрів, на обладнання офісів, тощо [18].

Бюджетний контроль найбільш ефективний, коли бюджет складається менеджерами, відповідальними за контроль над витратами. При зіставленні реальних витрат по кожній статті з бюджетними практично завжди мають місце відхилення, оскільки бюджет є прогнозованою величиною. Незначні відхилення зазвичай ігноруються, але коли відхилення перевищує встановлений рівень, це стає предметом аналізу та детального розбору для здійснення корегувальних дій [19].

Сучасні аспекти контролінгу слугують досягненню всіх поставлених цілей в бізнесі. Спочатку контролінг використовувався для вирішення основних завдань у рамках орієнтованого на прибуток підприємства. Але практика показала, що воно лише тоді зможе вижити на ринку, якщо буде активно діяти на основі чіткого плану в таких сферах, як «персонал фірми» і «економічне середовище фірми». Тому в рамках контролінгу приділяється особлива увага розробці програми вдосконалення і розвитку персоналу, постійному зростанню їх кваліфікації працівників, системи його організації [20].

Висновки до розділу 1

Особливі стратегії управління необхідні будь-якому підприємству, що постраждав від кризи. Виробничі експортно-орієнтовані підприємства потребують особливої уваги при розробці антикризової системи управління [21].

Кризи можуть виявлятися у багатьох формах. Однією з них є пандемія коронавірусної інфекції. Пандемія становить серйозну загрозу для людей, підприємств та економіки в усьому світі. У той час як уряди країн вживають значних заходів щодо боротьби з коронавірусом, компанії намагаються оперативно пристосовуються до мінливих потреб своїх співробітників, споживачів та постачальників, вирішуючи при цьому нові для себе фінансові та операційні проблеми.

Криза, незалежно від її форми, потенційно може загрожувати успіху будь-якого бізнесу та негативно позначитися на його фінансах. Отже, необхідні ефективні стратегії, що дозволяють підприємствам вижити під час кризи, або використати її для власного пришвидшеного розвитку.

Антикризове управління є процесом підготовки та управління будь-якими надзвичайними або несподіваними ситуаціями, які впливають на бізнес, зацікавлені сторони, співробітників, клієнтів та доходи. Це найважливіший компонент загальної стратегії корпоративного менеджменту.

Антикризове управління трохи відрізняється від управління ризиками, яке потребує оцінки потенційних загроз та пошуку найкращого способу їх уникнути. В антикризовому управлінні загроза вже виникла і з нею підприємству треба боротися.

Проте кризи не завжди шкідливі для бізнесу, оскільки можуть мотивувати компанії до успішної діяльності у найближчій перспективі.

Наприклад, багато підприємств інвестують у цифрову трансформацію, яку в звичайних умовах постійно відкладали [22].

Антикризове управління традиційно включає три етапи:

1. Докризовий етап. Перший етап антикризового управління – запобігання можливим кризам. Цей процес включає в себе:

- стратегічне планування;
- призначення та навчання команди антикризового управління;
- проведення моделювання для реалізації стратегічного плану.

2. Кризовий етап. Другий крок – реагування на нього та реалізація плану управління кризою, який було створено у докризовий період. Будь-які дії, які здійснюються на даному етапі, мають бути виконані оперативно [23].

Наприклад, у період пандемії багатьма підприємствами було реалізовано політику віддаленої роботи з дому, щоб знизити ризик передачі коронавірусу, як того вимагав уряд.

Очевидно, що заздалегідь нікому не було відомо, як довго доведеться застосовувати цю політику, тому з метою антикризового управління на другому етапі у компанії вже має бути забезпечена інфраструктура та бізнес-процеси, що підтримують ефективність та безперебійність віддаленої роботи;

3. Посткризовий етап. Заклучний етап настає, коли криза проходить чи вже минула. Проте процес антикризового управління ще продовжується. На цьому етапі доцільно оцінити застосовані стратегії виходу з кризи, чи були вони ефективними, чи їх потрібно покращувати. Це допоможе підприємству краще підготуватися до нової кризи у майбутньому.

Отже, дії, що вживаються для управління кризою, мають бути ефективними та застосовними негайно, а план антикризового управління необхідний для того, щоб компанія могла зменшити негативний вплив кризи.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1. Аналіз діяльності XXX в умовах пандемії

Підприємство XXX (Приватне акціонерне товариство XXX) код ЄДРПОУ 30637114. (далі – Підприємство) була створена у кінці 90–х років минулого століття у м. Києві.

XXX – одне з найбільших у Європі підприємств з виробництва вентиляційного та кліматичного обладнання, та станом на кінець 2020 року – найбільше в східній Європі та країнах СНД (Митного Союзу).

Підприємство є потужним науково–виробничим підприємством повного циклу виробництва та володіє найбільшою сучасною виробничою базою в Європі. Самостійно виробляє повний спектр обладнання для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеню складності, як для промислового використання, так і для побутових потреб.

Дата державної реєстрації 08 грудня 1999 року, Товариство зареєстровано Шевченківською районною в м. Києві державною адміністрацією (номер запису про включення відомостей про юридичну особу до ЄДР 10741200000002274).

Підприємство входить до групи компаній Blauberg Group (Blauberg Group AG) та виступає в ролі материнської компанії для афілійованих компаній за кордоном (фактично дочірніх підприємств, що також входять в групу компаній і здійснюють міжнародну діяльність від імені підприємства). Також підприємство є основною виробничою базою для всіх компаній та Брендів, що входять у склад Blauberg Group.

Органами управління і контролю є: Вищий орган Товариства – Загальні збори акціонерів Товариства; Наглядовий орган – Наглядова рада; Виконавчий

орган – Директор Товариства; Голова та Члени Наглядової ради, Директор та Головний бухгалтер Товариства є посадовими особами Товариства.

Таким чином, узагальнена схема підпорядкованості виборних органів наведено на рис. 2.1.

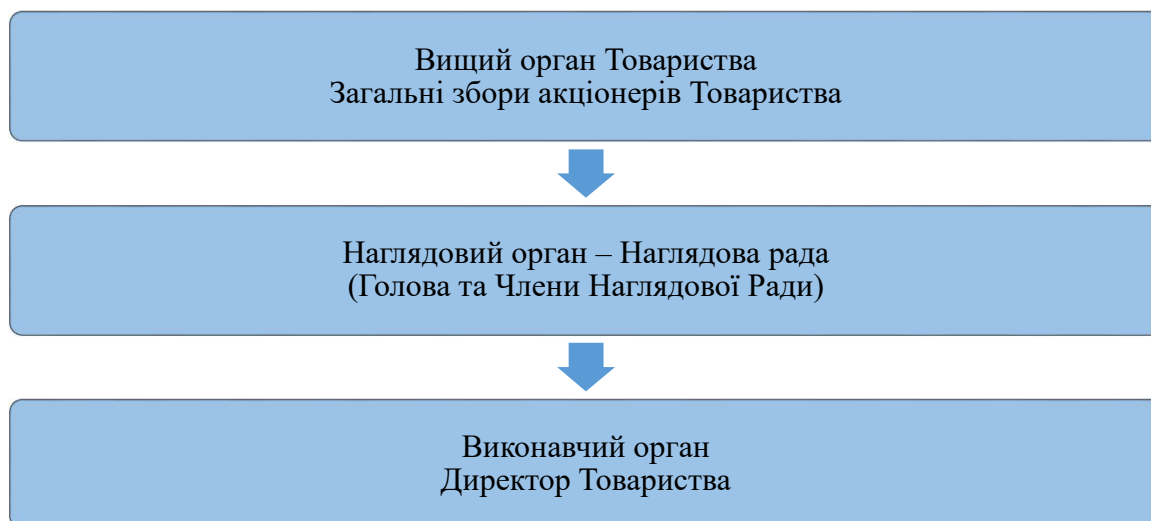


Рис. 2.1. Схема підпорядкованості органів управління XXX

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [24]

Відповідно до Кодексу корпоративного управління XXX (2020 р.) право акціонерів на участь в управлінні Товариством реалізується через їхню участь у Загальних зборах акціонерів – вищого органу управління товариством.

Загалом, у товаристві діє дворівнева система управління, яка складається з Наглядової Ради, та Виконавчого органу Товариства. Одноосібним Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Директор товариства. Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та Законом України «Про акціонерні товариства», контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Наглядова Рада та Директор Товариства тісно співпрацюють в інтересах товариства. Статутом товариства передбачається такий розподіл повноважень між Наглядовою Радою та Директором Товариства, який забезпечує найкраще використання професійного потенціалу менеджерів за умови їх підзвітності акціонерам товариства.

До функцій Наглядової Ради входить обрання Голови та Секретаря Загальних зборів, прийняття рішення про припинення повноважень Голови та Секретаря Загальних зборів.

До складу Наглядової Ради Товариства обираються фізичні особи, що володіють необхідними знаннями, кваліфікацією, досвідом, а також відповідними діловими та моральними якостями для виконання покладених завдань. У внутрішньому документі Товариства про Наглядову Radу (Положення про Наглядову Radу) формуються вимоги до кандидатів на посади членів Наглядової Ради, зокрема, вимоги щодо рівня освіти, досвіду роботи, наявності достатньої кількості часу для виконання обов'язків члена Наглядової Ради, вікові обмеження

Директором товариства є особа, яка здійснює повноваження одноосібного Виконавчого органу Товариства, що здійснює поточне керівництво його господарською діяльністю та є підзвітним Наглядовій Radі та акціонерам товариства.

Головною метою запровадження системи моніторингу та контролю за діяльністю товариства є захист інвестицій акціонерів та активів Товариства. Моніторинг та контроль за діяльністю Товариства здійснюється Наглядовою Radою, а також незалежною аудиторською компанією.

Порядок нарахування і виплати дивідендів за простими акціями визначається акціонерами XXX. Виплата дивідендів здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку в обсязі, встановленому рішенням акціонерів XXX.

Акціонерами Товариства є:

1) B82752 БІЛДІНГ ПРОДАКТС ЮРОПІАН С.А. (Люксембург).

Місцезнаходження: 42 Ру де ла Валле, L-2661, Люксембург;

2) HE252890 ВЕЙТФОРД ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Кіпр).

Місцезнаходження: Ренату Картесіу, 17 Агіос Атанасіос, Лімасол, Кіпр, 4105.

Відповідно до даних реєстру власників іменних цінних паперів розміщення акцій здійснене наступним чином:

Таблиця 2.1

Частки акціонерів ХХХ

Акціонери	Кількість акцій (шт.)	Сума, тис. грн	Відсоток у статутному капіталі, %
ВЕЙТФОРД ІНВЕСТМЕНС ЛІМІТЕД НЕ 252890	215 279	215 279,00	38,750188
БІЛДІНГ ПРОДАКТС ЮРОПІАН С.А. В82752	340 277	340 277,00	61,249811
Усього	555 556	555 556,00	100

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Інформація про реєстрацію випуску акцій товариства наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація про реєстрацію випуску акцій ХХХ

Номер свідоцтва про реєстрацію	Найменування органу який зареєстрував емісію	Вид акцій	Форма випуску	Номінальна вартість, грн	Кількість акцій, шт.	Сума за номіналом, грн.
732/10/1/10	ТУ ДКЦПФР в м. Києві і Київській обл.	Прості іменні	Бездокументарна	1,0	555556	555556

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Прибуток залишається у розпорядженні ХХХ після сплати податків і обов'язкових платежів з метою розширення матеріально-технічної бази товариства. на підставі рішення Загальних зборів акціонерів. Протягом 2019-2020 років додаткового випуску акцій ХХХ не здійснювалося, викупу та наступного продажу викуплених акцій Товариством не проводилося. Статутний капітал Товариства на 31.12.2020 р. становив 556 тис. грн. Емісійного доходу не було.

Дивіденди протягом 2019-2020 років не нараховувались та не сплачувались.

XXX було створене в 1999 році шляхом реорганізації (перетворення) дочірнього підприємства XXX на XXX. Згодом, в 2011 році, на виконання вимог Закону України «Про акціонерні товариства» було змінено тип у найменуванні Емітента, а саме: з закритого акціонерного товариства XXX на приватне акціонерне товариство [24].

За результатами 21-го року постійного розвитку XXX втілюється в потужне науково-виробниче підприємство, яке володіє сучасною виробничою базою і самостійно виробляє повний спектр обладнання для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеня складності, має виробничі потужності, які розташовані більш ніж на 98 000 м². Кожен з цехів XXX обладнаний відповідно до міжнародних стандартів і здійснює повноцінний виробничий цикл. Кількість працюючих професіоналів складає понад 3 300 чоловік. Асортимент обладнання для систем вентиляції та кондиціонування XXX становить понад 10 500 найменувань для побутової, комерційної та промислової вентиляції, різних цільових аудиторій споживачів і світових географічних регіонів [25].

У XXX добре усвідомлюють ступінь впливу візрцевої корпоративної поведінки товариства на ставлення інвесторів до усього українського інвестиційного середовища і прагнуть перетворити товариство на дійсно зразкову компанію. Програма дій, спрямованих на виконання цього завдання, передбачає, зокрема, формування прозорості та ефективної моделі корпоративного управління та культури, яка забезпечила б збалансування інтересів великих та дрібних акціонерів, менеджерів, ділових партнерів товариства та суспільства в цілому. За таких умов XXX ухвалило власний Кодекс корпоративного управління – документ, у якому викладається ставлення власників та керівництва до сучасних тенденцій у сфері корпоративного управління, до основних проблем корпоративного управління і методів їхнього розв'язання у товаристві. XXX проголошує добровільне запровадження у власну діяльність більш високих стандартів корпоративної поведінки, аніж ті, що вимагаються законодавством України. Під час розробки

Кодексу корпоративного управління товариством враховувалися положення Принципів корпоративного управління України, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, принципів корпоративного управління та інших документів, у яких викладені найкращі міжнародні стандарти корпоративного управління.

Кодекс корпоративного управління XXX не суперечать вимогам законодавства України. Кодекс корпоративного управління товариства є обов'язковими для усіх його акціонерів та працівників. Передбачається, що принципи Кодексу корпоративного управління товариства переглядатимуться та змінюватимуться відповідно до змін інвестиційного середовища, у якому існує Товариство, з урахуванням того, що вдосконалення моделей корпоративного управління є постійним еволюційним процесом.

Головною метою XXX є: сприяння економічному та соціальному розвитку України шляхом задоволення потреб підприємств, громадян та суспільства у цілому у сучасних товарах (роботах, послугах) у сфері вироблення обладнання для систем побутової, комерційної та промислової вентиляції та кондиціонування, для різних цільових аудиторій споживачів і світових географічних регіонів.

Принципи корпоративного управління XXX наведено на рис. 2.2.

Товариство вважає, що наявність якісної, прозорої та дієвої системи корпоративного управління, яка базується на вищезазначених принципах та регламентується Кодексом і внутрішніми документами товариства, має вплив на ефективність роботи, сприяє прибутковості та фінансовій стабільності, збільшенню довіри з боку акціонерів та побудові довгострокової співпраці з клієнтами, споживачами та партнерами Товариства, органами влади, засобами масової інформації і суспільством в цілому.

Корпоративне управління Товариства базується на принципі своєчасного розкриття інформації про товариство, в тому числі про фінансовий стан, економічні показники, значні події, структуру управління з метою забезпечення

можливості прийняття зважених рішень акціонерами та клієнтами, споживачами, партнерами Товариства.

Корпоративне управління товариства базується на принципі ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства з метою захисту прав та законних інтересів акціонерів та клієнтів, споживачів і партнерів.

Таким чином, з проведеного дослідження можемо підсумувати, що метою діяльності ХХХ є забезпечення особистого збагачення акціонерів за умови дотримання інтересів його кредиторів, працівників, ділових партнерів, держави та інших зацікавлених осіб. Збалансування інтересів акціонерів та інших заінтересованих осіб у довгостроковій перспективі, відбуватиметься шляхом зростання ринкової вартості товариства. Джерелами доходів акціонерів є дивіденди та зростання ринкової вартості акцій товариства. ХХХ дотримується стандартів ділової поведінки акціонерів та менеджерів, а також забезпечує функціонування системи моніторингу цих стандартів, що дозволяє унеможливити отримання зазначеними особами додаткових доходів за рахунок використання інсайдерської інформації, порушення обмежень щодо уникнення конфлікту інтересів, та здійснення інших протиправних і неетичних дій [24].

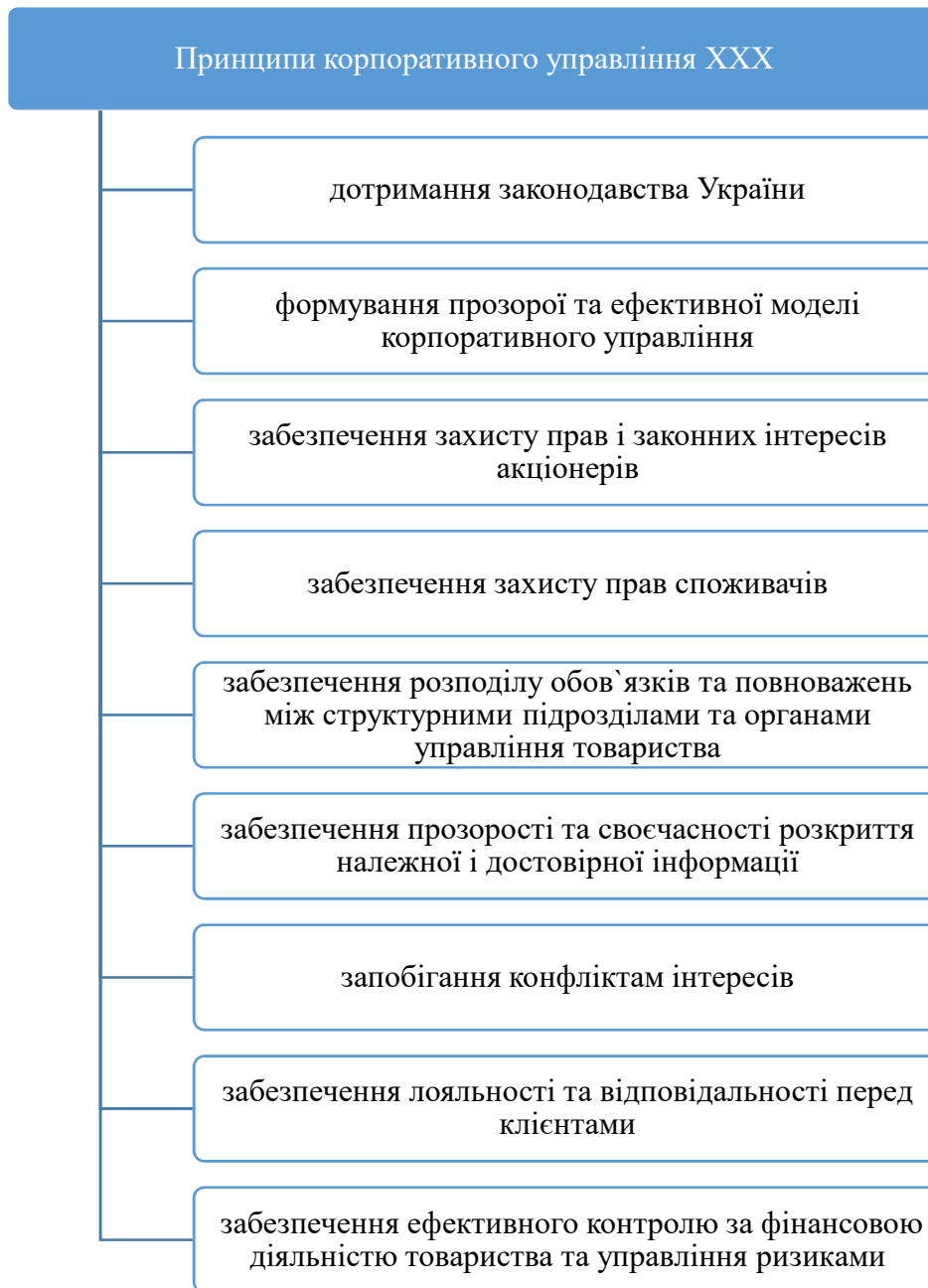


Рис. 2.2. Принципи корпоративного управління XXX

Джерело: складено автором на основі Статуту підприємства [24]

Підприємство відрізняється активною міжнародною діяльністю і характеризується як експортно-орієнтоване і неодноразово нагороджувалось відзнакою «Експортер року» Торгово–Промислової палати України.

Підприємство виробляє продукцію під власними торговими марками VENTS, Domovent, Plastivent, Aluvent, Xvent, AirVENTS, Flexivent, Blauberg,

BlauAir, BlauPlast, BlauFast, Black Orchid, Blauberg Motors, Zern Engineering, Winzel, Colibri, Ventika, Fantronix та ін.

Асортимент вентиляційної продукції Підприємства налічує близько 12 300 найменувань продукції для побутової, комерційної та промислової вентиляції, для різних сегментів ринку та споживачів, світових географічних регіонів, та кліматичних зон.

Компанія також є одним з найбільших постачальників для OEM–брендів на ринку Європи та DIY–мереж в Європі та на ринках США та Канади.

Продукція під торговою маркою «VENTS» та іншими торговими марками Підприємства станом на кінець 2020 р. постачається на ринки 115–ти країн світу. Компанія має власні філіали в 32–х країнах світу, на 5–ти Континентах.

Підприємство володіє 7–ми заводами – в Україні, Росії, Німеччині, Польщі, Угорщині, а також відкрило декілька заводів в Китаї та США [25].

Спрощену функціональну організаційну структуру управління Підприємства наведено в Додатку А.

Продуктова лінійка вентиляційного обладнання, що виробляє Підприємство, включає в себе наступні продуктові категорії:

- вентилятори різних типів і призначення;
- промислові вентиляційні установки та агрегати;
- установки децентралізованої вентиляції;
- фільтри;
- охолоджувачі;
- нагрівачі;
- побутові і промислові рекуператори;
- дестрифікатори (осушувачі);
- зволожувачі;
- автоматику для вентиляції;
- датчики тиску, руху, світла, температури та вологості, задимленості;
- шумо– та віброізоляція;
- пристрої для регулювання повітряних потоків, актуатори;

- вентиляційні канали;
- монтажні елементи;
- декоративні елементи для будівництва.

Умовно вентиляційне обладнання, що випускається Підприємством, поділяють на 4 основні групи за сферами його призначення та застосування:

- побутова вентиляція – готові (так звані «коробочні») рішення для побутового використання кінцевим споживачем;
- комерційна вентиляція – готові рішення для використання на комерційних об'єктах;
- промислова вентиляція – готові та комплексні інженерні рішення для промислового використання;
- напівфабрикати – окремі матеріали, вузли і агрегати, що використовуються в складі готової вентиляційної продукції, або в суміжних сферах діяльності.

Виробничі потужності розташовані на території понад: 98 000 м². Кожен із 22 цехів компанії, що розташовані в Україні, обладнаний відповідно до міжнародних стандартів та здійснює повний виробничий цикл. Потужність виробництва – близько 15 770 000 од. готової продукції на рік.

Підприємству належить близько 550 сертифікатів та патентів, а його продукція сертифікована і відповідає більше ніж 30 галузевим стандартам.

На базі підприємства працює R&D-центр із конструкторським бюро, що включає в себе близько 150-ти інженерів та спеціалістів та включає в себе сучасну випробувальну лабораторію.

На підприємстві працюють понад 3 300 співробітників, які супроводжують процес виготовлення вентиляційного обладнання від ідеї та конструкторського рішення до готового високотехнологічного продукту. Для цього Підприємство реалізує стратегію постійного розвитку, яка базується на впровадженні інновацій та застосуванні провідних технологій у сфері кліматичного обладнання, а також базується на методології ощадливого виробництва – LEAN і KAIZEN.

Для аналізу фінансових результатів підприємства було взято дані двох повних років – докризового (допандемічного) 2019 та умовно кризового (пандемічного) 2020 рр. [24].

Таке рішення було прийняте для того щоб проаналізувати вплив пандемії на роботу підприємства, зрозуміти які сильні та слабкі сторони воно має, та запропонувати шляхи антикризового управління, спочатку слід проаналізувавши його фінансово-економічні показники, порівнявши дані за 2020-й рік, який характеризується потужним впливом пандемії на глобальну економіку, та за попередній відносно стабільний 2019-й рік. Вихідні дані для такого аналізу занесені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ХХХ за 2019–2020 рр.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 054 850	2 768 571
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 995 915)	(1 993 972)
Валовий : прибуток	2090	1 058 935	774 599
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 841	167 026
Адміністративні витрати	2130	(265118)	(194 308)
Витрати на збут	2150	(424553)	(400 268)
Інші операційні витрати	2180	(99055)	(127 763)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	307 050	219 286
Збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 781	182
Фінансові витрати	2250	(50571)	(57 812)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(128)	(48)

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	258 132	161 608
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(52 045)	(35 624)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	206 087	125 984
Збиток	2355	-	-

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

За результатами фінансової діяльності Підприємства можна зробити висновки – визначаємо динаміку його розвитку як позитивну в цілому, адже чистий прибуток у фінансовому результаті зріс у 2020-му році аж на 65% у порівнянні із 2019-м роком.

Для більш детального аналізу внутрішнього середовища підприємства приведемо елементи операційних витрат у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат за 2019–2020 рр.

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 477 504	1 463 640
Витрати на оплату праці	2505	452 309	446 688
Відрахування на соціальні заходи	2510	91 855	88 826
Амортизація	2515	108 344	94 116
Інші операційні витрати	2520	579 620	459 223
Разом	2550	2 709 632	2 552 493

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Згідно даних табл. 2.4 відзначається незначне зростання по всіх показникам, що обумовлено зростанням компанії в цілому та об'ємів продаж,

але тут виділяється зростання майже на 21% інших операційних витрат. Подібне зростання можна пояснити якраз впливом пандемії на життєдіяльність і операційну діяльність компанії, а саме:

- на 44,5% збільшились транспортні витрати, пов'язані із транспортування співробітників. Адже, основні виробничі потужності компанії знаходяться за межами міста Києва. При цьому, компанія забезпечує транспортування і середньому близько 1 900 чол. співробітників щодня з/до Києва та з міст та селищ Київської області. Через епідеміологічні і карантинні обмеження з боку Держави і контролюючих органів, витрати на транспортування в розрахунку на одну людину суттєво зросли. Компанія не має власного автопарку для пасажирських перевезень, а користується послугами зовнішніх перевізників, які вимушені були збільшити тарифи та кількість одиниць автотранспорту на щоденних маршрутах.

- на 73% відсотки збільшились витрати на зв'язок та комунікації, що було спричинено запровадженням на підприємстві дистанційної форми роботи для частини співробітників.

- суттєво зросли витрати, що пов'язані з забезпеченням санітарно-гігієнічних норм функціонування підприємства.

- зростання інших (опосередкованих) витрат компанії, пов'язаних із пандемією та її наслідками для операційної діяльності.

Далі представляється необхідним здійснити аналіз складу та структури джерел формування майна підприємства. Даний вид аналізу дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства і структурні зміни в його майновому стані, а також в джерелах його формування, виявити «хворі» статті, що характеризують негативні моменти в діяльності підприємства.

Аналіз здійснено за допомогою вертикально-горизонтального аналізу активу і пасиву балансу підприємства.

Вертикальний аналіз відображає структуру засобів підприємства і їх джерел формування, дозволяє перейти до відносних оцінок і провести порівняння економічних показників діяльності підприємств, що розрізняються

за величиною ресурсів, які використовуються. Горизонтальний аналіз також дозволяє відслідковувати динаміку показників в часі, аналізувати не тільки зміни окремих показників, але і прогнозувати їх значення.

Дані для проведення горизонтального аналізу активу і пасиву балансу підприємства наведені в табл.Б.1 (додаток Б)

Виходячи з даних, отриманих в результаті горизонтального аналізу, можна зробити висновок, що загальний обсяг активів підприємства збільшився більш ніж на 17 %, що свідчить про значне розширення його діяльності, а також про збільшення його майнового потенціалу.

Проаналізувавши актив балансу, можна зробити висновок, що його збільшення відбулося головним чином за рахунок збільшення обсягу оборотних активів. Найбільший вплив на збільшення оборотних активів становило збільшення обсягу грошей та їх еквівалентів, а саме грошей на банківських рахунках компанії. Зростання становить майже 64%, що є позитивною тенденцією для компанії в умовах ризиків, спричинених пандемією.

Також слід відмітити що обсяг запасів готової продукції майже не змінився, як і виробничі запаси, що свідчить про значну матеріаломісткість виробництва, та є негативною тенденцією, оскільки це веде до зменшення економії витрат всіх видів ресурсів, та може вплинути на збільшення собівартості продукції.

Тим не менш, в умовах потенціального знецінення національної валюти до курсу долара США та Євро, до яких прив'язані поставки виробничих запасів, а також через тенденцію зростання загальносвітових цін на них, собівартість продукції потенційно може бути скомпенсована економією на майбутніх закупівлях.

В умовах порушення багатьох ланцюжків поставок та логістики через пандемію CoVID-19 такі показники можуть бути навіть позитивною тенденцією, оскільки це може зменшити загрозу зупинки виробництва, різкого падіння обсягів реалізації, а в деяких випадках – необхідністю терміново купувати необхідну сировину і матеріали за завищеними цінами у разі зриву

поставки, а також великими репутаційними ризиками та ризиками сплати недотримки за діючими контрактами і зобов'язаннями.

Також необхідно відмітити, що це веде до суттєвих витрат на зберігання і збільшує ризик недоотримання можливих доходів через заморожування фінансових ресурсів в запасах.

Майже на 25% виросла дебіторська заборгованість, що, головним чином, пояснюється особливими умовами постачання продукції до великих торговельних мереж як на локальному ринку, так і на експорт, та на контрактних умовах продажу «під реалізацію» з відстрочкою платежів від 2 до 6 місяців. Тим не менше, такі міри є необхідними для забезпечення збільшення обсягу продажів та для збільшення долі ринку Брендів компанії на цільових ринках. Свої корективи внесла і ситуація з проблемами перевізників вантажів, які стикнулись із закриттям кордонів та іншими форс-мажорами, що були спричинені пандемією.

Проаналізувавши пасив балансу, можна зробити висновок, що його суттєве збільшення на 17,1% відбулося головним чином за рахунок збільшення обсягу власних коштів, зокрема, нерозподіленого прибутку, що свідчить про ефективну роботу підприємства, оскільки ця частина власного капіталу створюється безпосередньо в процесі його господарської діяльності. Обсяг довгострокових та короткострокових зобов'язань навпаки зменшився аж на 61%, що свідчить про суттєве збільшення рівня платоспроможності підприємства, хоча на 18,3% виросли його інші довгострокові зобов'язання.

За результатами вертикального аналізу активу і пасиву балансу підприємства також можна зробити висновок, що оборотні активи займають найбільшу частку в загальному обсязі активів підприємства. Це, у першу чергу, пояснюється характером продукції, що випускається, і специфічною технологією її виробництва.

Дуже значною також є частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі активів. Крім того, простежується тенденція до її зростання, що загалом є негативною тенденцією, оскільки дебіторська заборгованість являє собою

«заморожений» капітал, який використовується за межами підприємства, мобілізує власні оборотні кошти підприємства і тим самим обмежує його ефективний розвиток, особливо в умовах високої інфляції та нестабільної економічної ситуації під час пандемії. Однак, велика частка дебіторської заборгованості досить характерна для специфічних умов діяльності підприємства даної галузі. На величину дебіторської заборгованості організації впливають загальний обсяг реалізації, умови розрахунків із замовниками, специфіка логістичних ланцюжків, політика стягнення дебіторської заборгованості, платіжна дисципліна покупців (їх якість в клієнтському портфелі компанії), та якість оцінки ефективності управління дебіторською заборгованістю.

В цілому, фінансовий стан підприємства характеризується позитивно, є досить стабільним та цілком відповідає політиці підприємства щодо швидкого розвитку та масштабування його діяльності.

Далі запропоновано здійснити аналіз ефективності використання основного капіталу підприємства (табл. 2.5–2.9).

Тут слід відмітити, що до складу поточного забезпечення станом на 31.12.2020 року входить резерв щорічних відпусток у сумі 61 680 тис. грн. Збільшення резерву у порівнянні з попереднім звітним періодом відбулося за рахунок збільшення штатної чисельності працівників та зростання фонду оплати праці.

Таблиця 2.5

Поточні зобов'язання підприємства за 2019–2020 рр.

Поточні зобов'язання за розрахунками:	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020
– за виробничою діяльністю за товари, послуги, ТМЦ	458 530	717 368
– з бюджетом	15 783	17 230
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	31 452	36 008
Інші поточні зобов'язання	52 483	61 259

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Таблиця 2.6

Адміністративні витрати за 2019–2020 рр.

Назва витрат	2019 рік	2020 рік
Витрати загальні, корпоративні та винагороди за професійні послуги	12 004	17 590
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівників загальногосподарського призначення.	108 378	106 242
Витрати на розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, витрати на зв'язок	9 573	8 784
Витрати на службові відрядження і утримання апарату управління та іншого загальногосподарського персоналу	4 9082	54 100
Інші витрати загальногосподарського призначення	15 271	78 402
Разом:	194 308	265 118

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Таблиця 2.7

Витрати на збут за 2019–2020 рр.

Назва витрат	2019 рік	2020 рік
Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом	4 371	1 364
Витрати на збут	315 446	336 701
Витрати на оплату праці працівникам підрозділів, що забезпечують збут	59 386	62 970
Інші витрати збуту	21 065	23 518
Разом:	400 268	424 553

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Таблиця 2.8

Інші операційні витрати за 2019–2020 рр.

Назва витрат	2019 рік	2020 рік
Витрати на оплату праці та відрахування до ЄСВ	15 571	13 647
Операційна курсова різниця	2 112	26 325
Собівартість реалізованих покупних запасів	16 567	12 304
Благодійна допомога	1 844	1 586
Інші операційні витрати негосподарської діяльності	20 789	16 919
Інші операційні витрати господарської діяльності по нарахуванню виплат робітникам	18 201	20 246
Інші операційні витрати господарської діяльності	52 679	8 028
Разом:	127 763	99 055

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

З поданих таблиць можна побачити, що в умовах пандемії компанії вдалося суттєво зменшити інші операційні витрати, що також позитивно вплинуло на її фінансовий результат.

Таблиця 2.9

Звіт про власний капітал за 2019–2020 рр.

Складові власного капіталу	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020
Статутний капітал	556	556
Резервний капітал	12 258	12 258
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	858 522	106 4609
Разом власний капітал:	871 336	1 077 423

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Операції з акціонерами протягом 2020 р. не здійснювалися. На 31 грудня 2020 р. зареєстрований капітал становив 555 556,00 грн., який складається з 555 556 шт. простих іменних акцій номінальною вартістю 1 грн. кожна. Зареєстрований капітал повністю сплачено.

Вартість чистих активів Товариства станом на 31 грудня 2020 р. становить – 1 077 423 тис. грн. і є більшою зареєстрованого розміру статутного капіталу (1 076 867 тис. грн.).

Для розуміння ризиків Підприємства та його фінансової стійкості поглянемо також на судові розгляди, що його стосуються. Так, станом на 31.12.2020 р. заявлені позовні вимоги складають 165 427 тис. грн., рішення за якими може бути прийняте до кінця 2021 р. На думку управлінського персоналу, зобов'язання, якщо такі виникатимуть в результаті цих процесів, не матимуть значного негативного впливу на фінансовий стан підприємства чи результати майбутніх операцій.

З метою забезпечення функціонування підприємства в умовах нестабільності створена система управління ризиками. Управління ризиками спрямоване на зменшення непередбачуваності фінансових ризиків та негативного впливу на фінансові результати підприємства.

Управління ризиками на підприємстві здійснюється в розрізі:

- фінансового ринкового ризику та ризику ліквідності;

- операційних ризиків;
- юридичних ризиків.

Оскільки підприємство не мало активів в іноземній валюті, то активи не були чутливими до валютного ризику і потенційні зміни не вимірювались та не враховувались.

Розглянемо ризик ліквідності – ризик того, що підприємство зіткнеться з труднощами при виконанні своїх фінансових зобов'язань. Підприємство щоденно стикається з вимогами оплати від постачальників товарів і послуг та заявами клієнтів про страхові нові випадки, а також з рекламациями та заявками на сервіс та здійснення гарантійних ремонтів.

При цьому, підприємство має достатньо коштів для виконання більшості перерахованих вимог. Крім того, надходження грошових коштів, пов'язані з доходом від страхових премій, також є джерелом грошових ресурсів для виконання своїх поточних зобов'язань.

Підприємство здійснює управління своєю ліквідністю шляхом ретельного моніторингу та аналізу запланованих платежів у рахунок очікуваних страхових виплат, а також вибуття грошових коштів внаслідок своєї повсякденної (операційної) діяльності.

Станом на 31 грудня 2020 року та 1 січня 2021 року всі фінансові зобов'язання підприємства погашались за вимогою, або протягом 1 календарного місяця після завершення звітного періоду. Недисконтовані грошові потоки за фінансовими зобов'язаннями згідно із контрактами дорівнюють балансовій вартості. Термін погашення всіх зобов'язань підприємства не перевищує одного року.

Таким чином, можна зробити висновок що менеджмент підприємства, не зважаючи на негативний вплив пандемії на міжнародну економіку, зміцнив його фінансовий стан та покращив короткострокові позиції, значною мірою знизивши можливість банкрутства.

Доцільно також розглянути ступінь повернення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів. Внаслідок ситуації, яка склалась

в економіці України, а також як результат економічної нестабільності, що склалась на дату балансу, існує ймовірність того, що активи не зможуть бути реалізовані за їхньою балансовою вартістю в ході звичайної діяльності підприємства.

Ступінь повернення активів у значній мірі залежить від ефективності заходів, які знаходяться поза зоною його контролю. Ступінь повернення дебіторської заборгованості підприємству визначається на підставі обставин та інформації, які наявні на дату балансу. На думку менеджменту підприємства, виходячи з наявних обставин та інформації, кредитний ризик для фінансових активів визначений як дуже низький, тому кредитний збиток не був визнаний при оцінці цих активів, враховуючи той факт, що поточна дебіторська заборгованість планувалась до погашення у лютому-березні, або квітні 2021 року. Очікуваний кредитний збиток визнаний при оцінці цього фінансового активу як такий, що становить «0».

Згідно з фінансовими даними, підприємство не має ніяких ознак того, що є ймовірність його банкрутства.

2.2. Оцінка показників міжнародної діяльності XXX

Підприємство здійснює свою міжнародну діяльність як з точки зору експорту своєї продукції, так і з точки зору імпорту сировини, матеріалів і напівфабрикатів для власних цілей.

До цього було розглянуто саме «Підприємство», – тобто виробниче підприємство в Україні, що є окремою юридичною організацією. В рамках міжнародної діяльності доцільно розглядати діяльність не окремого підприємства, а групи компаній, до якого воно входить і є, фактично, материнською компанією.

З огляду на вищезначене, тут і надалі буде розглядатися саме компанія (якості сукупності компаній та підприємств, що входять в групу компаній Blaubeerg Group).

Актуальні дані щодо розмежування показників діяльності компанії окремо для ведення внутрішньої та міжнародної діяльності у відкритих джерелах не наводяться та не публікуються, а оскільки міжнародна діяльність здійснюється не тільки через ХХХ, а і окремим юридичними особами-нерезидентами, то вони мають свій власний бухгалтерський облік та фін. результат. Подібна розбивка відображається лише в управлінському обліку компанії, а бухгалтерський облік ХХХ є її складовою частиною.

Принцип міжнародної діяльності компанії базується на географічному розподіленні ринків збуту, за які відповідають існуючі філіали компанії (афілійовані компанії).

Всі 110+ країн Світу, куди поставляється продукти компанії закріплені за одним із наступних філіалів:

- Ukraine (материнська компанія в Україні) – відповідає за ринки локальний внутрішній ринок України та ринки країн СНД, за виключенням Російської Федерації та Азербайджану. Також відповідає за прямі продажі дилерам в незакріплених за філіалами країнах та за OEM-контракти для чого на підприємстві організовано Департамент експортних продажів, який також курує діяльність іноземних представництв і відповідає за міжнародну логістику. Посилання на сайт: <https://vents.ua/ua/> ;

- Poland – відповідає за ринки Польщі та Північно-Східних країн ЄС. Посилання на сайт: <https://vents-group.pl> ;

- USA – відповідає за ринки США, Канади, Мексики та Пуерто-Ріко. Посилання на сайт: <http://vents-us.com> та <https://www.blauberg-na.com> ;

- Germany – відповідає за ринки Німеччини, Австрії, Швейцарії, Італії, Нідерландів, Данії та балканських країн. Посилання на сайт: <https://blaubergventilatoren.de> ;

- Hungary – відповідає за ринки Угорщини, Румунії, Туреччині та Болгарії. З 2021 року створено новий філіал в Туреччині, що також буде відповідати за продажі в Азербайджані, Лівані, Єгипті та низці країн Близького Сходу. Посилання на сайт: <http://www.bodorvent.hu> ;

- China – відповідає за ринки Китаю, Гонконгу, В'єтнаму, Малайзії, Тайланду. Посилання на сайт: <http://blauberg.cn> та <http://blauberg-motoren.cn> ;
- United Kingdom – відповідає за ринки Великобританії, Ірландії, Данії, а також за глобальні продажі спеціалізованої вентиляції у Grow-сегменті. Посилання на сайт: <https://www.blauberg.co.uk/en/> та <https://blackorchid.co.uk> ;
- Russian Federation – відповідає за ринок Російської Федерації. Посилання на сайт: <http://zern.ru> .
- Australia – відповідає за ринки Австралії, Нової Зеландії, Індонезії та Філіпін. Посилання на сайт: <https://www.blaubergventilation.com.au> .

Далі пропонується провести аналіз ключових факторів ефективності міжнародної діяльності підприємства у 2019-2020 роках та здійснити оцінку тенденціям, що впливають на них для подальшого аналізу і виведення коригуючих дій. У табл. 2.110 наведено дані щодо діяльності групи компаній як на ринку походження (Україна), так і на найважливіших для неї експортних ринках, що станом на кінець 2020 р. приносили близько 77% виручки від експортних поставок.

При порівняльному аналізі показників міжнародної діяльності компанії слід чітко розуміти що:

- з точки зору чисельності персоналу материнську компанію (підприємство ХХХ) слід розглядати окремо. Це обумовлено тим, що вона здійснює не тільки виробничу діяльність, а й слугує головним офісом, який здійснює всі науково-дослідні роботи, роботи щодо сертифікації, сервісному обслуговуванню продукції, в сфері маркетингу та міжнародної логістики, ІТ-розробок та проектів, планування та контроль роботи групи компаній, в той час як філіали зосереджені на своїй операційній діяльності, в сфері локальних продажів та складської логістики, що обумовлює досить обмежений у порівнянні з материнською компанією функціонал;

Таблиця 2.10

Ключові показники для аналізу міжнародної діяльності XXX

Ключові показники / Філіал	Poland	USA	Germany	Hungary	China	United Kingdom	Russian Federation	Australia	Всього по представництвам	Ukraine	Всього по групі компаній
Загальна чисельність персоналу 2019 (середн.)	72	22	26	28	68	22	122	6	366	3226	3592
Загальна чисельність персоналу 2020 (середн.)	78	26	35	26	73	22	327	12	599	3380	3979
Річний обіг 2019	€12520350	€8945645	€15050980	€6050215	€11575658	€5235080	€38305220	€1750255	€99433403	€90772820	€190206223
Річний обіг 2020	€13049194	€11302435	€16293343	€6189179	€1476200	€7232240	€45375090	€4134321	€121052002	€100159000	€221211002
Виручка на штатну одиницю 2019	€173894	€406620	€578884	€216079	€170230	€237 958	€313977	€291709	€271676	€28138	€52953
Виручка на штатну одиницю 2020	€167297	€434709	€465524	€238045	€239400	€328738	€138762	€344527	€202090	€29633	€55595
Динаміка зміни чисельності персоналу	8,33%	18,18%	34,62%	-7,14%	7,35%	0,00%	168,03%	100,00%	63,66%	4,77%	10,77%
Динаміка зміни річного обігу	4,22%	26,35%	8,25%	2,30%	50,97%	38,15%	18,46%	136,21%	21,74%	10,34%	16,30%
Динаміка зміни виручки на штатну одиницю	-3,79%	6,91%	-19,58%	10,17%	40,63%	38,15%	-55,81%	18,11%	-25,61%	5,31%	4,99%

Складено автором на основі управлінського обліку підприємства

– виручка на штатну одиницю також є показником, що залежить від рівня цін на різних ринках. Наприклад, порівнювати вартість одного і того ж продукту на ринках що розвиваються (наприклад деякі країни Африки), або країнах, в яких компанія умисно демпінгує задля отримання початкової максимальної долі ринку та ринками з високим рівнем життя і цін, дорогою логістикою та оплатою праці, не зовсім коректно. Також потрібно враховувати багато додаткових витрат: логістика в залежності від віддаленості від виробництва, вартість сертифікації, податкові збори, тощо. Таким чином, виручка афілійованих компаній опосередковано забезпечуються персоналом материнської компанії. Тим не, менш порівняння цих показників є теж хорошим індикативом для загальної оцінки ефективності діяльності.

Для аналізу будуть застосовуватись показники що приведені до єдиної валюти € (Євро), оскільки така прив'язка застосовується в управлінському обліку підприємства та дозволяє робити порівняльний аналіз із конкурентами.

За результатами аналізу можна виділити наступні тенденції:

1) за рік середня чисельність персоналу по компанії зросла майже на 11%. При цьому, для материнської компанії зростання склало всього 4,8%. В той же час представництва наростили близько 64% чисельності персоналу по відношенню до допандемічного 2019 року;

2) найбільше зростання характеризується для представництв у Німеччині (35%), Росії (168%) та Австралії (100%).

3) ситуація по філіалу в Німеччині пояснюється тим, що відповідний ринок є одним з ключових ринків зі значною ємністю та високою платоспроможністю, і на розвиток представництва правлінням компанії було зроблено усвідомлену ставку. Не зважаючи на те, що пропорційно до зростання чисельності персоналу пропорція зростання річного обігу (+8%) є відносно невеликою, а виручка на штатну одиницю (-20%) є взагалі від'ємним показником, в найближчі 3 роки дані показники мають «вирівнюватись». Пандемічна криза розцінюється як додаткова можливість розширення

присутності на відповідних ринках із посиленням позицій компанії щодо збільшення долі ринку.

4) зростання середньої чисельності персоналу в Росії аж 168% пояснюється трьома факторами. По-перше кількість регіональних філіалів із власними шоу-румами, роздрібними магазинами та проектними відділами було збільшено з 7 до 16. Це дозволило суттєво посилити присутність на ринку та збільшило охоплення цільової аудиторії, дозволивши збільшити покриття території, де компанія збільшує свою діяльність з 22% до майже 86% відсотків. Другим фактором є збільшення обсягів виробництва на виробничій площадці компанії в РФ, що також потребувало розширення штату. Третій фактор і найменш значущий – це розширення співробітництва з торгівельною DIY-мережею “Lerua Marlen”, що потребувало розширення штату головного офісу компанії в РФ. Ситуація з динамікою продажів (+18,5%) та показником динаміки виручки на штатну одиницю (-56%) тут схожа із тою, що викладена для Німеччини. Крім того, ці показники були занижені тим, що на протязі 2020 року були суттєві простої представництва через запроваджений на території РФ локдаун.

5) Австралія є новим представництвом, яке було створене в компанії тільки в 2019 для посилення її позицій у Тихоокеанському регіоні. Зростання штату на 100% є природнім в такому випадку і забезпечує сталий розвиток компанії на нових для неї ринках. Тут показники приросту виручки вже становлять +136% при збільшенні динаміки виручки на штатну одиницю на 18%, що є досить непоганим результатом як для кризового року.

6) показники інших філіалів є більш сталим. Тут виділяється представництво в Китаї, яке наростило персонал всього на 7%, але на 51% збільшило виручку, що дозволило збільшити виручку на штатну одиницю аж на 41%. Подібні показники ефективності пояснюються декількома факторами. По-перше, це відносно нетривалий простій компанії через чіткі та ефективні дії уряду Китаю щодо усунення наслідків пандемії. По-друге, персонал компанії в

Китаї в середньому має високу кваліфікацію та надзвичайно високий рівень дисципліни, а керівний склад китайського філіалу має величезний досвід в управлінні та антикризових діях. Його ключові топ-менеджери – це вихідці з компанії Toshiba. По-третє, у 2020 році для ринків Китаю та Азії характерним було вибухове зростання попиту на вентиляційне обладнання.

7) в середньому по представництвам бачимо тенденцію збільшення річного обігу на 22% при одночасному падінні на 26% показника виручки на штатну одиницю. Цей факт пояснюється в більшій мірі природнім ростом компанії та перехідними процесами в ній, а отже тимчасовими проблемами масштабованості. Тим, не менш в планах компанії на ростити виручку за наступні 3 роки на 93%. За законами масштабованості виробництва та попередніми розрахунками планово-економічного відділу компанії таке зростання масштабів виробництва забезпечить середнє зниження собівартості продукції на 18,5%. Це має стати одним із ключових факторів посилення конкурентоздатності групи компаній та дозволить пришвидшити її зростання і збільшення долі ринку на ключових ринках.

В умовах пандемії основним фактором, що впливає на діяльність компанії є персонал. Саме персонал є ключовим фактором як ризиків, так і можливостей для компанії [26].

2.3. Аналіз системи управління XXX

Аналіз управління міжнародною діяльністю доцільно розбити на два окремих блоки, а саме [27]:

- 1) аналіз системи управління підприємства (материнської компанії);
- 2) аналіз системи управління компанії (групи компаній).

Для аналізу системи управління підприємства (материнської компанії) розглянемо детальніше систему управління персоналом на ньому. Вона представлена Департаментом Управління Персоналом, що безпосередньо підпорядковується Директору підприємства та керується Заступником

Директора з управління персоналом. На рис. 2.3 наведено схематично систему управління персоналом підприємства у розрізі виконуваних функцій.

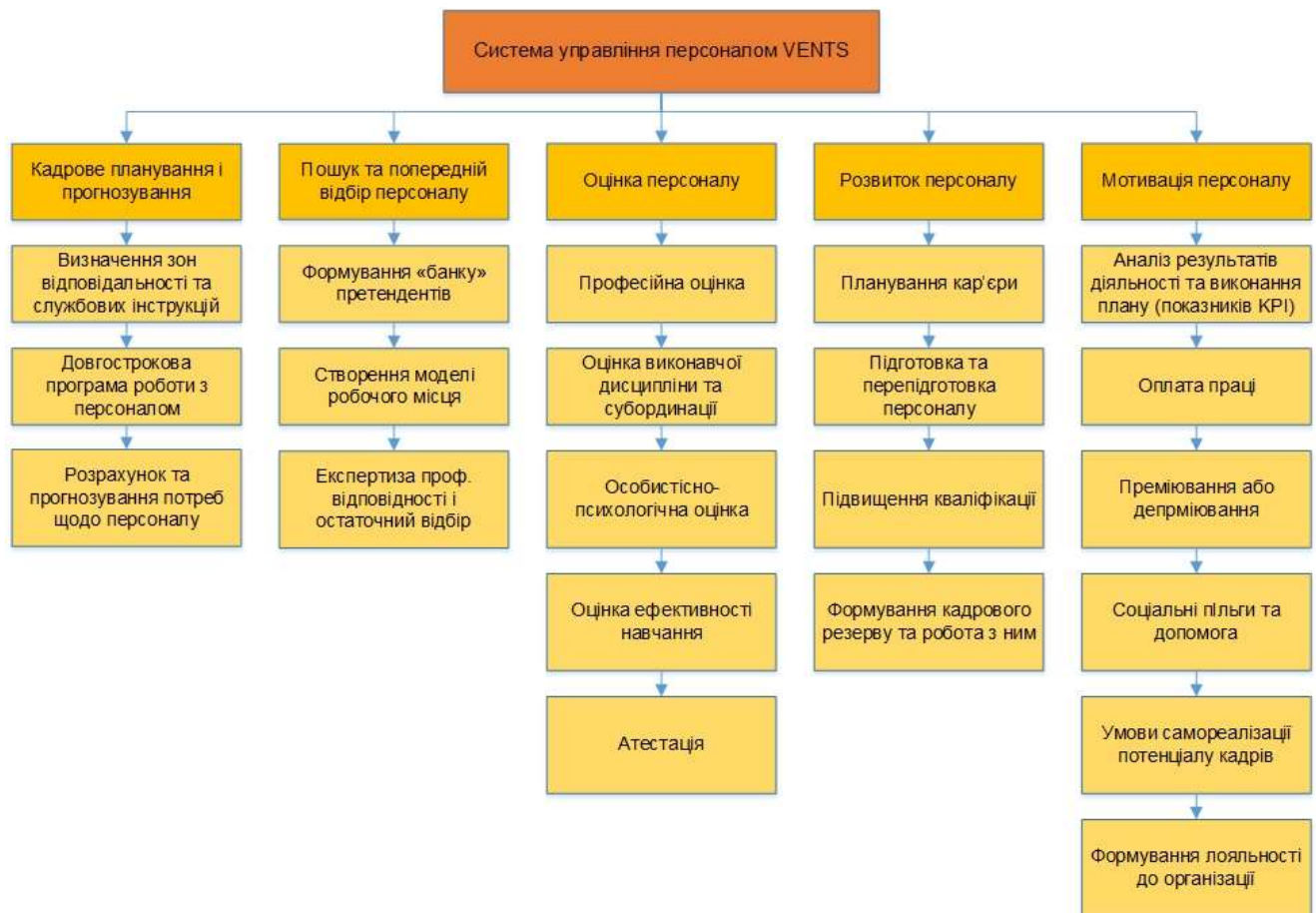


Рис. 2.3. Система управління персоналом ХХХ у розрізі виконуваних функцій

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Для ідентифікації проблемної ситуації – критичної неузгодженості між бажаним та реальним станом досліджуваного підприємства, було виявлено декілька з існуючих проблем нульового рівня, до яких відносяться найбільш важливі проблеми вдосконалення управління для усього підприємства на основі аналізу документації, звітів структурних підрозділів, фінансового стану та експертних оцінок, що стосуються 2020 р. та факторами, викликаними пандемією:

1) наявність неузгодженості між офіційно затвердженою організаційною структурою підприємства та існуючим зв'язкам і реальним зонам

відповідальності. Недосконалість структури відповідно до сформованих завдань, планів та цілей підприємства;

2) значний кадровий «голод» на підприємстві при суттєвій плинності кадрів;

3) недостатня автоматизація та інформатизація процесів, що значною мірою збільшує час прийняття управлінських рішень та має негативний вплив на бізнес-процеси.

Найбільшою проблемою для компанії була і залишається кадрова проблема. Компанія стикалася з нею і в докризові часи внаслідок кризи швидкого росту та проблем масштабування бізнесу, але з настанням кризи вона ще більше посилилась і має найбільшу вагу щодо впливу на її роботу. Ситуація значно погіршилась внаслідок проблем захворюваності серед персоналу, обмежень щодо пересування, а також внаслідок того що ринок праці на даний момент – це ринок працівника, а не роботодавця, що значною мірою ускладнює пошук нового персоналу та прискорює його відтік з компанії.

Для детального розгляду та аналізу проблемної ситуації, автором надано її опис і наведено у вигляді таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

Проблема	Характеристика
1	2
1. Ідентифікована проблемна ситуація	Значний кадровий «голод» на підприємстві при значній плинності кадрів.
2. Внутрішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	2.1. Реорганізація структури підприємства в умовах пандемії
	2.2. Зростання об'єму замовлень на продукцію підприємства при недостатньому масштабуванні виробництва
	2.3. Нестача персоналу відповідної кваліфікації як на виробництві, так й ІТП
	2.4. Недостатній та невчасний аналітичний контроль та план виробництва відповідно до портфеля замовлень

Продовження табл. 2.12

1	2
3. Зовнішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	3.1. Пришвидшення відтоку працездатної робочої сили закордон
	3.2. Нестача на внутрішньому ринку кваліфікованих кадрів
	3.3. Пандемія – ризики та кризисні явища, що безпосередньо впливають на роботу підприємства
4. Основні безпосередні причини проблеми	4.1. Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві
	4.2. Контроль та план виробництва не завжди відповідають портфелю замовлень – значний часовий лаг виконання коригуючих дій
	4.3. Нестача кваліфікованого персоналу
	4.4. Порухи існуючих бізнес процесів та ланцюжків поставок внаслідок впливу пандемії на роботу підприємства
5. Сутність проблеми	Сутність проблеми – непослідовна та недостатньо ефективна кадрова політика підприємства
6. Час виникнення та тривалість проблеми	Проблема існувала завжди, але була значною мірою поглиблена двома чинниками – політично-військовими подіями 2014-2015 років, пандемією, починаючи з другого кварталу 2020 року. Триває досі та поглиблюється
7. Новизна проблеми	Проблема не має ознак новизни, але має тенденцію до поглиблення
8. Рівень проблеми (підприємство або його окремі підрозділи – зазначити які)	Проблема впливає на підприємство в цілому – в тій чи іншій мірі негативний вплив розповсюджується на всі структурні підрозділи. Але найбільший вплив має на виробничі підрозділи (виробничий, або лінійний персонал), а також на підрозділи, в яких задіяний найбільш кваліфікований персонал
9. Тенденція розвитку проблеми з часом	Проблема має тренд до зростання. У короткостроковій перспективі і середньостроковій перспективі ситуація на ринку праці буде тільки погіршуватись
10. Основні наслідки проблеми	10.1. Недоотриманий прибуток або збитки внаслідок штрафних санкцій через недовиконання виробничого плану 10.2. Репутаційні втрати внаслідок недопоставок 10.3. Можливе відставання від прямих конкурентів внаслідок неможливості повноцінної роботи структурних підрозділів, що відповідають за напрямки НДКР на підприємстві 10.4. Ризики для безперервного функціонування підприємства, негативний вплив на його фінансовий результат
11. Джерела інформації, на підставі	11.1. Зведений бюджет підприємства на 2021-й фінансовий рік 11.2. Організаційна структура підприємства 11.3. Звіт щодо руху кадрів та основних показників КРІ Департаменту управління персоналом підприємства 11.4. Аналіз фінансової та господарської діяльності підприємства за 2019 та 2020 роки 11.5. Аналіз внутрішнього середовища та експертні оцінки

Складено автором

За результатами експертного аналізу та звітів Департаменту управління персоналом наступні факти та тренди:

- за повний 2020 р. з підприємства звільнилося 917 співробітників, а плинність персоналу склала 32%. За словами керівників районних центрів зайнятості та HR-спеціалістів виробничих підприємств, розміщених в Київській області, середній показник плинності становить в регіоні близько 35,5%, але в будь-якому разі, такий показник є неприйнятним для стабільного функціонування та стабільного розвитку підприємства.

- серед звільнених 130 чол. – співробітники ІТП (інженерно-технічний та офісний персонал) і 784 робочих, тобто робочих звільнено в 6 разів більше. При цьому, пропорція між ним складає 23% до 77%, відповідно. А отже, плинність кадрів серед робітничих посад майже в 12 разів більше.

- якщо проаналізувати причини звільнень, то рівень зарплати – один з двох основних причин звільнення робітників, які озвучують співробітники при звільненні (основні причини: заробітна плата та умови праці: робота надурочно та у вихідні дні, а також неефективно побудовані бізнес процеси та недостатній контроль за ним зі сторони лінійного керівного персоналу, що й призводить до невиконання виробничих норм і призводить до незадовільної фінансової мотивації робітників).

Тобто причини звільнення на підприємстві є схожими з іншими виробничими підприємствами України.

Найбільш важливими факторами для співробітників підприємства є від найважливішого до найменш важливого:

- 1) рівень заробітної плати (83%);
- 2) надання соціальних гарантій (82%);
- 3) ставлення безпосереднього керівника (80%);
- 4) відносини в колективі (79%);
- 5) наявність засобів індивідуального захисту та/або комплектація робочого місця (78%);

б) зручний графік роботи (72%).

За ступенем інтенсивності плинність кадрів розділяється на природну (в теорії 3-5%, на практиці - до 15% персоналу), підвищену (вище 15%) і знижену (нижче 3%).

Не зважаючи на скорочення плинності персоналу протягом останніх 9-ти років з 52% до 32%, такий показник є неприйнятним і потребує коригуючих дій для його зниження.

Для більш глибокого розуміння проблеми, необхідно зауважити що пік звільнень припадає на період роботи від дати прийому до 6 місяців – сумарно - 386 випадків і від 6 місяців до 1 року – сумарно 172 випадки.

Отже, необхідно звернути увагу на якість підбору персоналу та процес адаптації в підрозділах, а також переглянути існуючу систему мотивації.

У 2020 р. відсоток прийому співробітників, які проживають не в Києві і далі, ніж на відстані 25 км від підприємства, значно вище по відношенню до звільнених, що свідчить про те, що підприємство змушене залучати персонал з інших регіонів, при нестачі робочої сили «локально».

Для оцінки управління міжнародною діяльністю компанії доцільно здійснити порівняння факторів та показників її роботи з прямими конкурентами. Це допоможе надалі виявити проблеми здійснення міжнародної діяльності підприємства та запропонувати коригувальні дії для їх усунення [28].

В табл. 2.13 наведено експертний аналіз слабких і сильних сторін підприємства складений станом на Липень 2021 року на основі маркетингових досліджень спеціалістів підприємства – аналітиків відділу розвитку експортних продажів.

Таблиця 2.13

Аналіз слабких і сильних сторін підприємства

Параметри внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість (вага)		
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	слабка	дуже слабка	висока	Середня	низька
Маркетинг								
1. ринкова частка			✓				✓	
2. якість товарів		✓				✓		
3. рівень сервісу			✓					✓
4. ефективність просування				✓			✓	
5. репутація підприємства і товарів		✓				✓		
Фінанси								
1. рівень прибутковості		✓				✓		
2. фінансова стабільність			✓			✓		
Виробництво								
1. рівень НДДКР та інновацій		✓					✓	
2. використання сучасних технологій		✓				✓		
3. стан основних фондів			✓				✓	
Підприємство та кадри								
1. кваліфікація керівництва		✓				✓		
2. кваліфікація персоналу			✓				✓	

Складено автором

Методологія вибору конкурентів для порівняння наступна:

- 1) обрані тільки компанії що мають 100% пересічення по асортименту продукції, що випускається;
- 2) розглядаються вентиляційні компанії з Європи оскільки основний цільовий ринок для нашого підприємства на даний момент – це саме Європа, а також з тих міркувань, що логістичні ланцюжки для європейських компаній будуть подібними, а значить даний фактор буде впливати на порівняння в меншій мірі;
- 3) обрані компанії, що здійснюють міжнародну діяльність та такі, що понад 10 років представлені на Європейському ринку.

Вихідні дані для аналізу занесені в табл. В.1 (додаток В). Всі наведені в ньому дані актуальні станом на Грудень 2020 р., та зведені за повний 2020 р.

Для порівняння обрані ті ключові фактори та показники, що дозволяють чітко відобразити поточний стан компаній на міжнародному ринку.

Кожний фактор та показник будемо розглядати як окремий блок для аналізу та оцінки. Для кожного з блоків надалі будуть надані рекомендації щодо коригуючих дій для забезпечення безперервної та ефективної роботи підприємства в сучасних ринкових умовах, спричинених в тому числі і фактором пандемії. Всього для порівняння Автором обрано 40 основних блоків.

По кожному з блоків будуть надані порівняльна оцінка, перелік основних ризиків і можливостей для нашого підприємства, що напряду пов'язані з даним показником чи фактором, а також буде надана оцінка впливу на нього інших блоків:

1. Загальна чисельність персоналу. Вибірка складена станом на кінець 2020 року. Даний показник дозволяє опосередковано, але, тим-не-менш, індикативно оцінити розмір компанії.
2. Загальна кількість інженерів, що працюють в групі, якщо відомо. Даний показник визначений не для всіх компаній в переліку. Він відображає рівень розвитку НДКР та наявність власних R&D-проектів. Деякою мірою є

мірилом інноваційного розвитку компанії.

3. Загальна кількість виробничих підприємств. Даний показник визначений не для всіх компаній в переліку. Він відображає рівень розвитку НДКР та певною мірою свідчить про незалежність компанії від зовнішніх факторів и чинників. Особливо це стало важливим із настанням пандемії та порушенні ланцюжків поставок. Особливо компанії, що здійснюють міжнародну діяльність та випускають складну електричну і електронну продукцію постраждали від потужної кризи на ринку напівпровідників [29].

4. Рік заснування. Є опосередкованим мірилом впізнаваності компанії на ринку, що є додатковим фактором посилення її конкурентоздатності і збільшує загальну вартість бренду.

5. Чи є компанія частиною групи компаній або холдингу. Вказує на загальний рівень розвитку компанії, а також свідчить про рівень диверсифікації її діяльності. Високий рівень диверсифікації, як відомо, дозволяє легше пережити компанії скрутні часи та вистояти на ринку в умовах багатьох факторів невизначеності.

6. Чи є компанія приватною (private) чи біржовою (stock exchange). Існує кілька основних причин, за якими компанія може прагнути стати публічною. Серед них [30]:

- максимізація вартості часток акціонерів – якщо керівництво компанії впевнено в її хороших перспективах на ринку, то вихід на IPO може бути більш вигідним для акціонерів, ніж продаж бізнесу іншій компанії. Ціна акцій після старту торгів може зрости, відповідно збільшиться і вартість часток в компанії її початкових акціонерів;

- залучення грошей на більш вигідних умовах – IPO дозволяє менеджменту залучати значно більші суми грошей, ніж вони могли б отримати від приватних інвесторів, а загальна оцінка бізнесу при цьому вище. Оцінка бізнесу в разі такого розміщення компанії зазвичай вище, тому що її акції може купити будь-хто, і ліквідність публічно торгованих акцій вище, інвестор завжди

може їх продати або купити ще;

- отримання інструменту для оплати поглинань компаній. Досить часто компанії ростуть за рахунок покупки конкурентів і цікавих, але більш дрібних, компаній – такий підхід, наприклад, поширений серед технологічних компаній. І як правило, однією з форм оплати при поглинанні, є не тільки гроші, але і акції «материнської» компанії. Акції приватних компаній не настільки цінні для засновників проектів що поглинаються, оскільки вони не зможуть легко їх продати. Цей же плюс відноситься і до просто найму кваліфікованих співробітників – їм можна запропонувати в якості компенсації не тільки гроші, але і акції та значною мірою підсилити їх мотивацію та лояльність до роботодавця, а отже, і результати їх роботи;

- підвищення впізнаваності – факт залишається фактом, вихід на IPO – це велика подія, яка привертає увагу преси та громадськості. Домогтися такої уваги звичайними методами маркетингу і PR не завжди можливо, або потребує значних інвестицій. Крім того, попадання в лістинг найбільших світових бірж, на кшталт NYSE, Nasdaq або LSE — це просто престижно і свідчить про високий рівень компанії;

- крім того, для ранніх інвесторів компанії і деяких її засновників, проведення IPO може бути хорошою «стратегією виходу» (exit strategy) – за допомогою залучення фінансів на біржі вони покривають свої початкові вкладення і заробляють.

7. Країна базування (головний офіс). Також є одним з факторів престижу компанії, а також є чинником що впливає на зовнішні ризики для компанії через місцеву законодавчу базу, податкову специфіку і навантаження, стабільність і рівень безпеки в конкретній країні, дій, що приймаються урядом (особливо актуально для пандемічного періоду), питань логістики, тощо.

8. Кількість реальних виробничих площадок. Даний показник визначений не для всіх компаній в переліку. Він відображає рівень розвитку НДКР та певною мірою свідчить про незалежність компанії від зовнішніх факторів и

чинників. Власне виробництво – додатковий фактор стабільності в умовах пандемії.

9. Країни базування виробничих площадок та основні вентиляційні продуктові групи. Також вказує на рівень диверсифікації діяльності компанії. Для цього фактору характерно і все те, що було вище сказано у відношення країни базування.

10. Власні Бренди компанії. Теж є фактором диверсифікації та збільшення охоплення ринків, дозволяє збільшити свою присутність на них. Окрім того, дозволяє гнучко сегментувати продукцію, а отже збільшує можливості компанії з точки зору гнучкого ціноутворення.

11. Чи надає виробник послуги с випуску OEM-продукції. Бренди в OEM-портфелі. OEM-канал збуту має дуже високу ємність ринку. Окрім цього, є важливим фактором диверсифікації діяльності, знижуючи ризики підприємства та є значною конкурентною перевагою при залученні нових клієнтів і важливо для розширення клієнтського портфелю.

12. Анонсовані напрямки розвитку в аспектах розширення асортименту та каналів дистрибуції. Не всі компанії відкрито анонсують подібну інформацію. Однак, подібна інформація слугує лакмусовим папером, що свідчить про динаміку розвитку компанії та слугує показником того чи готова компанія інвестувати в нього на даному етапі.

13. Річний обіг (Експорт та Імпорт). Ключовий фактор для визначення розмірів компанії, що також дозволяє розрахувати її долю на ринку і зрозуміти потенціал компанії при здійсненні нею міжнародної діяльності.

14. Річний валовий прибуток. Ключовий фактор для оцінки ефективності діяльності компанії та є одним із показників її конкурентоздатності.

15. Маржинальність %. Аналогічно до фактору Блоку №17.

16. Річний чистий прибуток. Ключовий фактор для оцінки ефективності діяльності компанії з точки зору інвесторів.

17. Показник EBITDA. Слугує для поверхневого аналізу привабливості

угод по поглинанню на позикові кошти. Але має недоліки з оглядкою на те, що компанії зацікавлені в завищенні цього показника, що забезпечується різноманітними алгоритмами його розрахунку [31].

18. Витрати на персонал. Важливий фактор в умовах пандемії. Вказує на можливості та бажання компанії інвестувати в найцінніший на даний момент ресурс – людський ресурс та «мізки».

19. Виручка на штатну одиницю. У порівнянні діяльності компаній опосередковано вказує на ефективність розподілення трудових ресурсів, рівномірність їх завантаження, а отже на ефективність управління компанією в цілому. Є чудовим індикатором загальної організованості компанії.

20. Чистий прибуток на штатну одиницю. Описання показника схоже із попереднім, але є більш цікавим для кінцевих бенефіціарів компанії, її інвесторів.

21. Сумарні активи. Сумарне значення показника відображає сукупну вартість наявних ресурсів компанії (активів, елементів власності) в грошовому вимірі. Сукупні активи підприємства – це сума балансу. Іншими словами, відображає наскільки компанія велика та потужна.

22. В т.ч. основні засоби. Відображає кошти праці, які беруть участь у виробничому процесі, зберігаючи при цьому свою натуральну форму. Є певним мірилом того, наскільки компанія є «виробничою».

23. Власний капітал компанії. Показник того яка частина активів профінансована власними коштами. Його наявність і величина – одна з найважливіших характеристик фінансової стійкості компанії.

24. Доля власного капіталу в активах компанії. Даний відсоток (коефіцієнт показує наскільки компанія незалежна, чи навпаки залежна від зовнішніх кредиторів).

25. Додаткові продуктові групи в сегменті HVACR (крім вентиляції). Вказує на диверсифікацію продуктового портфелю компанії в сегменті HVACR [32].

26. Наскільки важливий для компанії сегмент HVACR (орієнтовна доля продажів вентиляційної продукції в загальному обігу). Вказує на важливість для конкурента основного напрямку діяльності [32].

27. Наявність у компанії власного/внутрішнього/"в межах групи компаній" аутсорсингу виробництва основних компонентів (електромоторів, рекуператорів та теплообмінників). Є одним з факторів диверсифікації діяльності. Знижує ризики виробництва і наближує компанію до виробництва повного циклу, що збільшує можливості компанії в управлінні собівартістю продукції, що дозволяє проводити більш гнучке ціноутворення, а значить зміцнює конкурентоздатність і позитивно впливає на фінансовий результат.

28. Власні торгові компанії (афіліати або joint-venture). Вказує на пряму представленість компанії на ринках щодо географічного охоплення. Є показником диверсифікації діяльності. Свідчить про активність міжнародної діяльності компанії [32].

29. Кількість заявлених дилерів. Відображає розмір клієнтського портфелю в сегменті B2B.

30. Кількість країн експорту (з них – кількість країн із прямою присутністю). Вказує на представленість компанії на ринках щодо географічного охоплення. Свідчить про активність міжнародної діяльності компанії.

31. Виробничі площадки (surface area), m². Відображає загальний розмір виробництва компанії. Але сама по собі ця цифра не є абсолютним індикатором ефективності організації виробництва.

32. Наявність власних філіалів в країні базування. Відображає структурний розвиток компанії на ринку країни базування. Якщо компанія широко представлена на іноземних ринках, але слабо представлена на власному ринку, то це може свідчити про те, що даний ринок має невелику ємність та/або компанія орієнтована тільки на міжнародну діяльність з інших міркувань її топ-менеджменту.

33. Наявність власного B2C-каналу збуту Offline. Наявність власних точок збуту продукції свідчить про високий рівень диверсифікації бізнесу та дозволяє загалом покращити фінансовий результат компанії, в першу чергу, через можливість збільшення показника рентабельності для продажів через роздрібні торгові точки. Також, зменшує залежність від зовнішніх факторів (тобто від партнерів та інших роздрібних мереж).

34. Наявність власного B2C-каналу Online-збуту. Міцна присутність в онлайн-каналі продажів – це одна з основних вимог для будь-якої продуктової компанії в сучасних умовах. Доля продажів онлайн-каналів на протязі останніх 15-ти років постійно збільшувалась за рахунок падіння об'єму продажів через традицій канал оффлайн-рітейлу. Пандемія значною мірою прискорила темпи такого перетікання продажів з оффлайну в онлайн. Ігнорувати цей фактор – означає суттєво погіршити вірогідність настання багатьох ризиків для компанії, включно із зниженням охоплення та зниженням конкурентоздатності. Збільшує ризики перетворитись наздоганяючого, або нішевого гравця. Цей фактор можна назвати критичним в поточних ринкових умовах [34].

35. Наявність B2B-каналу збуту (опт). Традиційний оптовий канал збуту дозволяє розширити діяльність компанії без надмірних додаткових інвестицій. Виробнича компанія, що не має такого каналу збуту є, як правило, нішевим гравцем. А подібна ситуація для здійснення міжнародної діяльності є неприйнятною, оскільки суттєво знижує конкурентну здатність та є величезним обмежуючим фактором для розвитку і виходу на нові ринки.

36. Наявність мережевого- / DIY-каналу збуту. Для сегменту HVACR присутність в цьому каналі збуту дає можливість збільшити продажі від 25% до 90% на деяких специфічних ринках, для яких актуальна монополія локальних рітейл-гравців. При цьому, потрібно розуміти, що продажі в цьому каналі збуту характеризуються чи не найнижчою рентабельністю, але дозволяють добитися ефекту масштабованості, збільшивши загальні обсяги виручки.

37. Співпраця з інсталяторами та монтажними організаціями. Також

важливий канал збуту для сегменту HVACR. Дозволяє компанії зекономити на всіх роботах щодо монтажу та обслуговування продукції, відавши ці роботи на аутсорсинг, збільшивши при цьому долю ринку. В деяких країнах для ємності ринку для такого каналу продажів може досягати 80-90%. Така ситуація характерна для деяких ринків країн Близького Сходу, Азії, та Південної і центральної Америки.

38. Співпраця із забудовниками / будівельними компаніями / девелоперськими компаніями напряду. Ситуація схожа із попереднім блоком. Позитивно впливає на диверсифікацію бізнесу і дозволяє отримувати середньострокові контакти із гарантованим об'ємом поставок, а отже спрощує планування та позитивно впливає на завантаження виробництва.

39. Участь у державних тендерах. Ситуація схожа із попереднім блоком. Але, як правило контракти розраховані на великі гарантовані об'єми поставок та мають середньо- та довгострокову дію та можливі додаткові преференції від країни-замовника.

40. Участь у надвеликих проектах (якщо відомо). Ситуація схожа із попереднім блоком. При цьому компанія для участі в подібних проектах повинна мати насправді високий виробничий потенціал та мати хороші компетенції в масштабуванні як виробничих потужностей, так і бізнес-процесів.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи управління та діяльності підприємства здійснювався автором одночасно у двох розрізах:

- 1) аналіз системи управління та порівняння результатів діяльності виробничого підприємства ХХХ, що фактично є материнською компанією та основною виробничою базою групи компаній, за повні 2019–2020 рр.;

2) Аналіз системи управління та порівняння результатів діяльності Компанії (група компаній Blauberg Group), що здійснює міжнародну діяльність, за повні 2019-2020 роки та порівняння із групою основних прямих конкурентів.

Виявилось, що фінансовий результат компанії вцілому покращився під час пандемії. Вона зростає швидкими темпами. Але у такого зростання є свої ризики, що супроводжують його, та які можуть швидко перерости в системну кризу у короткостроковій перспективі.

Автором було виявлено такі ключові проблеми в системі управління компанії:

1) наявність неузгодженості між офіційно затвердженою організаційною структурою підприємства та існуючим зв'язкам і реальним зонам відповідальності. Недосконалість структури відповідно до сформованих завдань, планів та цілей підприємства;

2) значний кадровий «голод» на підприємстві при суттєвій плинності кадрів;

3) недостатня автоматизація та інформатизація процесів, що значною мірою збільшує час прийняття управлінських рішень та має негативний вплив на бізнес-процеси.

Найбільшою проблемою для компанії була і залишається кадрова проблема. Компанія стикалася з нею і в докризові часи внаслідок кризи швидкого росту та проблем масштабування бізнесу, але з настанням кризи вона ще більше посилилась і має найбільшу вагу щодо впливу на її роботу. Ситуація значно погіршилась внаслідок проблем захворюваності серед персоналу, обмежень щодо пересування, а також внаслідок того що ринок праці на даний момент – це ринок працівника, а не роботодавця, що значною мірою ускладнює пошук нового персоналу та прискорює його відток з компанії.

Саме ця проблема несе в собі найбільші ризики для безперервних та ефективної діяльності компанії. Саме їй необхідно приділити найбільшу увагу і

розробити план корегуючих дій. Причому, це необхідно робити максимально оперативно на ранніх етапах перебігання кризи.

Слід відмітити, що кадрова проблема є універсальною як для материнської компанії в Україні, так і для більшості філіалів за кордоном, що переживають етап вибухового зростання та мають проблеми масштабування.

РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1. Виявлення проблем здійснення міжнародної діяльності XXX в умовах пандемії

Не зважаючи на те, що кризи характерні для всіх стадій розвитку підприємств і можуть активізуватися в складних і невизначених ситуаціях, ризики і виклики, спричинені глобальною пандемією є досить новими та невизначеними. Підприємства тільки вчаться працювати в нових для себе умовах, а стрімке наростання проблем, аж до передчасного закриття малого бізнесу, підтвердили відсутність адекватних стратегій антикризового управління в умовах пандемії, адже, як правило, виробничі експортно-орієнтовані підприємства суттєво залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості. Тому в умовах тимчасового призупинення бізнес-процесів, включаючи збої в логістиці та виробництві вони стикаються зі значними локальними кризами [35].

Як показав аналіз фінансового результату підприємства у 2020-му році, його фінансовий стан в цілому зміцнився. Це можна пояснити грамотним керівництвом зі сторони менеджменту компанії, а також тим, що, не дивлячись на світову рецесію в економіці, попит на вентиляційну продукцію загалом значно зріс, що пояснюється її величезним значенням для безпеки життєдіяльності людини в умовах пандемії та швидко зростаючою кількістю нових проєктів по створенню і модернізації лікарень, госпіталів, шкіл, тощо.

Але це ні в якому разі не є гарантією того, що пандемія не вплине негативно на його діяльність не тільки в короткостроковій перспективі, а також і в середньостроковій.

Автором було розглянуто особливості ринку вентиляційного та кліматичного обладнання із урахуванням специфіки асортиментного портфелю компанії, та у порівнянні з прямими конкурентами, а також аналізом факторів впливу на діяльність компанії. Ґрунтуючись на цьому дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовищ автором було розроблено табл. 3.1 за допомогою методу SWOT-аналізу. Це дозволить надати рекомендації щодо здійснення можливих корегуючих дій.

Таблиця 3.1

Кореляційна матриця SWOT-аналізу XXX в умовах пандемічної кризи

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони (S) 1. Широкий асортимент 2. Власна виробнича база 3. Наявність декількох вже відомих брендів для різних сегментів ринку 4. Робота в якості OEM-виробника 5. Наявність розгалуженої структури іноземних філіалів та високий показник охоплення	Поле SO Збільшення долі експортного ринку та покращення фін. результату компанії	Поле ST Можливість зменшення ризиків порушення логістичних ланцюжків за рахунок власної логістики філіалів та географічно наближених виробничих баз компанії
	Слабкі сторони (W) 1. Суттєвий кадровий голод 2. Неоптимальні з точки зору кризи бізнес-процеси та недостатній рівень точності планування 3. Недостатньо розвинутий digital-канал продажів та B2C-напрямок	Поле WO Збільшення виручки компанії за рахунок посилення digital-каналу продажів та B2C-напрямку на базі філіалів. Перегляд кадрової політики.	Поле WT Розробка антикризового плану забезпечення життєдіяльності та його поетапне впровадження на всіх рівнях компанії

Складено автором

За результатами аналізу системи управління підприємством для структурування проблем використаємо інструментарій побудови дерева проблем (рис. 3.1).

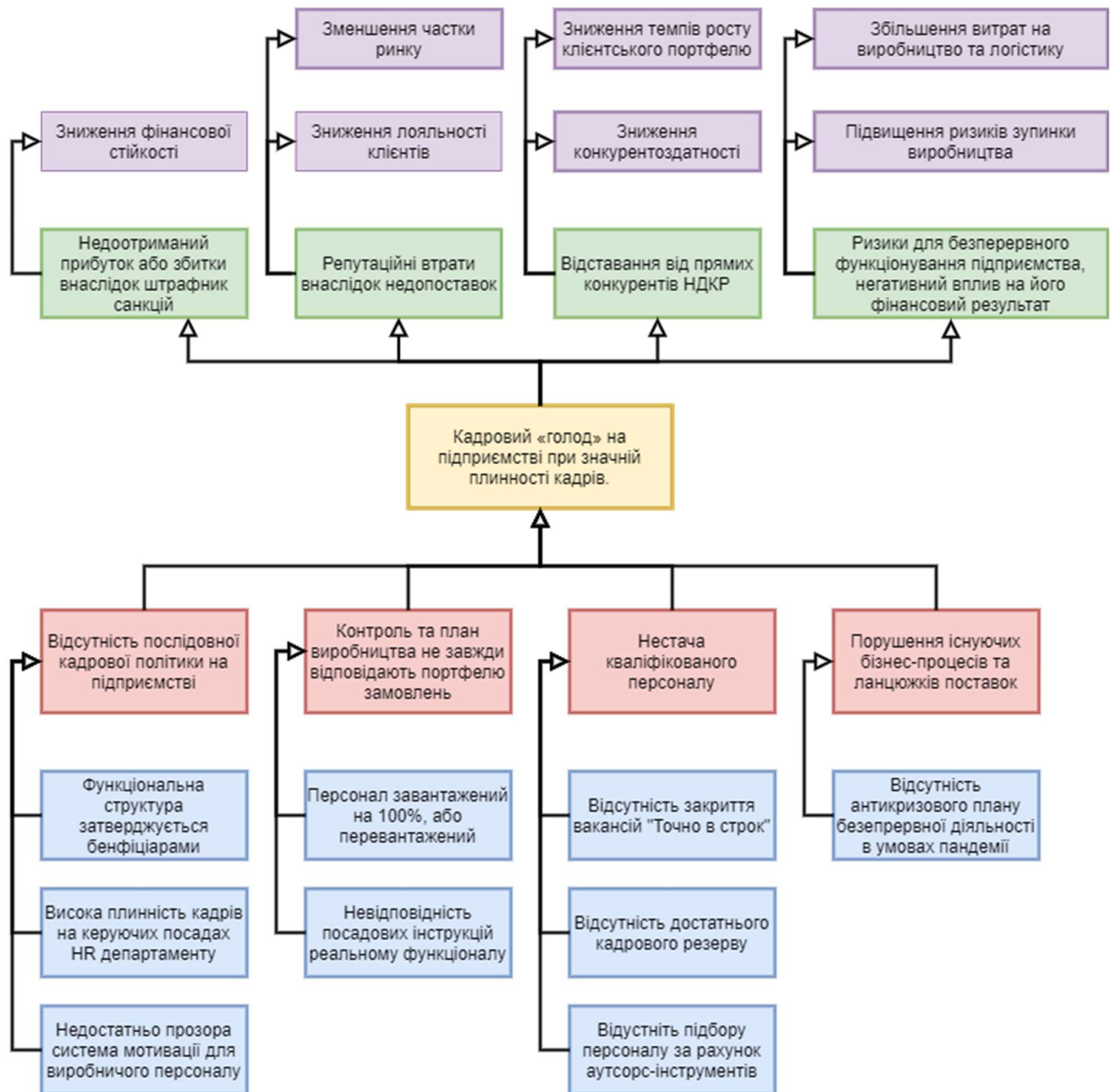


Рис. 3.1. Дерево проблем XXX

Складено автором

Графічне зображення дерева проблем виглядає таким чином:

- коріння дерева відображають першопричини виникнення проблеми
- стовбур дерева – основна проблема

- гілки – можливі наслідки проблемної ситуації.

Наслідки проблемної ситуації є найбільш видимими. Переваги побудови дерева проблем полягають у наступному:

- 1) дозволяє показати великий об'єм інформації в стислій формі, що проста для сприйняття;
- 2) дозволяє виявити та проранжувати наявні проблеми організації;
- 3) наочно зображує співвідношення і взаємозв'язки різних типів проблем;
- 4) допомагає визначити кореневу проблему менеджменту і зобразити її вплив.

Негативною тенденцією є також значна плинність кадрів на посадах – Заступник Директора з управління персоналом та Начальник відділу кадрів. В першому випадку за останні 4 роки Заступник Директора з управління персоналом змінювався 3 рази, Начальник відділу кадрів – 4 рази. Це, в свою чергу, спричиняє управлінський «хаос» в Департаменті управління персоналом.

Для забезпечення впевненого розвитку підприємства та його безперервної діяльності потрібно проаналізувати можливі ризики ті їх наслідки. На базі такого аналізу необхідно скласти поетапний план забезпечення безперервної діяльності, який дозволить [36]:

- 1) оцінити рівень ризику і ступінь вразливості підприємства;
- 2) розробити на підприємстві ефективну систему управління екстрених заходів в умовах надзвичайної ситуації.

Даний інструмент дозволяє визначити структуру ризиків, що впливають на підприємство, і рівень його вразливості від пандемії в тому, що стосується персоналу, процесів, прибутку і партнерів (так званих «4П») по аналогії із маркетинговою теорією «4Р» [37]:

- персонал: здоров'я і безпека працівників;
- процеси: діяльність підприємства;
- прибуток: рентабельність підприємства;

– партнерські зв'язки: сприятливе середовище для економічної діяльності.

Для аналізу ризиків для кожного з сегментів «4П» складемо карту ризиків, в якій дамо експертну оцінку, відповівши на питання «ТАК» (+) чи «НІ» (-) щодо можливих вразливостей підприємства. Цих питань, присвячених персоналу, процесам, прибутку і партнерським зв'язкам всього 60. Рівень вразливості оцінюється шляхом складання всіх позитивних відповідей. У разі невпевненості або невизначеності вказуємо «ТАК», оскільки з точки зору кризис-менеджменту, краще планувати виходячи із песимістичного сценарію розвитку подій.

Таблиця 3.2

Персонал: карта ризиків

Безпечне виробниче середовище	
1. Географічна зона діяльності підприємства характеризується ризиками для безпеки персоналу - наприклад, високою часткою інфікованих COVID-19.	+
2. Вихід на роботу небезпечний для здоров'я працівників (наприклад, в силу необхідності користуватися громадським транспортом або працювати в закритому та обмеженому приміщенні в тісному контакті з іншими працівниками і т.д.).	+
3. Зростає кількість випадків відсутності через хворобу (прогулів).	+
4. Через свій характер діяльності підприємства неможливо змінити організацію праці і зробити так, щоб працівники працювали на дому (віддалено).	+
5. Підприємству складно забезпечити в достатньому обсязі кошти гігієни (умивальники, антисептичні засоби, рідке мило для рук, рукавички, маски і т.д.).	-
6. У підприємства поки немає обладнання і процедур для регулярної санітарної обробки транспортних засобів, що використовуються для здійснення діяльності (доставки продукції, переміщення персоналу).	-
7. Через закриття навчально-виховних закладів або хворобу близьких зросла сімейне навантаження на працівників (збільшився обсяг обов'язків по догляду).	+
8. Спостерігаються випадки зараження COVID-19 на підприємстві через поширення інфекції працівниками підприємства або їх близькими.	+
9. Нервова атмосфера на роботі, викликана заходами протидії пандемії COVID-19, призводить до зниження мотивації у працівників.	-
10. Працівники кидають роботу внаслідок страху перед фактичним або потенційним захворюванням і (або) ПП.	+
11. Дискримінація (стигматизація) з боку деяких працівників створює атмосферу залякування та погроз.	-
12. Необхідний прямий фізичний контакт з клієнтами (постачальниками).	-

Продовження табл. 3.2

13. У результаті пандемії COVID-19 працівники пережили особисту травму, викликану смертю чи хворобою близьких.	+
14. Безпосередня близькість працівників необхідна для виробництва продукції (надання послуг).	+
15. Для щоденного ознайомлення з офіційною інформацією про ризики і рекомендаціях в зв'язку з пандемією COVID-19 на підприємстві не визначений спеціальний співробітник.	-
16. Процедури самоконтролю для виявлення небезпечних виробничих факторів, що можуть призвести до поширення вірусу COVID-19 (наприклад, регулярний санітарний контроль), практично відсутні.	-
17. Процедури регулярного контролю приміщень для виявлення поточних або виникають небезпечних виробничих факторів (наприклад, поверхонь, що вимагають частого фізичного дотику) практично відсутні.	+
18. В даний час працівники не пройшли підготовку (або не мають доступу до таких можливостей) про те, що потрібно знати про COVID-19 і які базові запобіжні заходи слід дотримуватися для того, щоб оберегти від зараження себе та інших.	+
19. На підприємстві немає порядку повідомлення органам охорони здоров'я про відомих або підозрюваних випадки зараження працівників або населення на території підприємства, які були підтверджені.	-
ВСЬОГО	11/ 19

Складено автором

Таблиця 3.3

Процеси: карта ризиків

Будівлі та обладнання	
20. Підприємство зазнає труднощів, що стосуються придбання у постачальників виробничого обладнання, необхідного для здійснення діяльності.	+
21. Відзначаються перебої або серйозні затримки в отриманні послуг, необхідних для технічного обслуговування життєво важливого виробничого устаткування.	-
22. Суб'єкт господарювання не застрахований жоден повністю, ні частково (наприклад, щодо своїх працівників, обладнання).	-
Товарно-матеріальні запаси	
23. Підприємство імпортує значну частину сировини.	+
24. Спостерігаються затримки в забезпеченні поставок сировини (вводяться виробничих ресурсів) через порти.	+
25. Спостерігаються складності в забезпеченні поставок життєво важливих товарно-матеріальних запасів.	+
26. Жорсткість обмежень (вимог) з боку державних органів зробили негативний вплив на підприємство (наприклад, посилення санітарного контролю призвело до затримок поставок)	-
27. Джерело основних товарних і (або) матеріальних запасів підприємства знаходиться в одному єдиному місці.	-
ВСЬОГО	4/ 8

Складено автором

Таблиця 3.4

Прибуток: карта ризиків

Ринки	
28. Обмеження, викликані пандемією COVID-19, негативно впливають на клієнтів підприємства і їх здатність купувати продукцію (послуги).	-
29. Обмеження свободи пересування негативно впливають на підприємство.	+
30. Значна частина продукції (послуг) підприємства орієнтована на зовнішні ринки.	+
31. Ці ринки знаходяться в країнах із середнім або високим рівнем ризику.	+
32. Обсяги збуту на ці ринки скоротилися.	-
Постачальники	
33. Обмеження негативно впливають на основних постачальників підприємства і їх здатність здійснювати поставки впроваджуються ресурсів.	+
34. Жорсткість обмежень з боку державних органів призводить до перебоїв у поставках.	+
35. Доступ до основних постачальників забезпечує тільки один шлях.	-
36. У підприємства немає альтернативних постачальників, які могли б забезпечити йому поставки товарів і послуг в екстрених випадках.	-
37. Підприємство залежить від іноземних постачальників щодо поставок більшості (більше 75%) життєво важливих впроваджуються ресурсів і сировини, необхідних йому для здійснення діяльності.	-
Суспільство	
38. Судячи з інформації ЗМІ, вуличних демонстрацій і виступів представників політичних кіл, в суспільстві спостерігається зростання нетерпимості та поширення забобонів.	-
39. Атмосфера, створювана ЗМІ, негативно впливає на виробниче середовище.	-
Економічне середовище	
40. Пандемія COVID-19 впливає на економічну активність, безпосередньо впливаючи на підприємство або ринки, на яких воно здійснює або планує здійснювати свою діяльність.	+
41. На ринках, де підприємство здійснює свою діяльність, зростає рівень безробіття.	+
42. У результаті економічного спаду зростає злочинність або наростає небезпека кримінальної активності, спрямованої на підприємство.	+
43. Спостерігається різке зростання цін на вводяться ресурси і інші товари, необхідні підприємству для здійснення своєї діяльності.	-
ВСЬОГО	8/ 16

Складено автором

Таблиця 3.5

Партнерські зв'язки: карта ризиків

Ринки	
44. Серйозні або поточні перебої в поставках життєво важливих комунальних послуг (водопостачання, електропостачання, зв'язку, каналізації, санітарії) негативно впливають на підприємство або ринки, де воно здійснює свою діяльність.	-

Продовження табл. 3.5

45. Серйозні або поточні перебої в поставках життєво важливих комунальних послуг (водопостачання, електропостачання, зв'язку, каналізації, санітарії) негативно впливають на працівників підприємства (наприклад, якщо перебої стосуються вивозу побутового сміття).	-
46. Ціни на комунальні послуги серйозно або різко зросли.	-
47. Спостерігається зростання корупції для отримання доступу до комунальних послуг або об'єктів державної інфраструктури (наприклад, в сфері санітарії).	-
Треті особи (споживачі, конкуренти і постачальники фінансових послуг)	
48. Пандемія COVID-19 негативно впливає на конкурентів підприємства та їх здатність зберігати свою конкурентоспроможність.	+
49. Можливості для взаємодії з конкурентами - в цілях обміну досвідом щодо забезпечення захисту (засобами захисту) - практично відсутні.	+
50. Можливості для взаємодії з конкурентами - в цілях обміну товарно-матеріальними запасами - практично відсутні.	+
51. Можливості для взаємодії з конкурентами з метою обміну обладнанням практично відсутні.	+
52. Спостерігається погіршення ситуації в плані доступу до фінансування або поведінки постачальників фінансових послуг (наприклад, посилення зобов'язань для кредиторів, скорочення вибору постачальників і т.д.), що може негативно вплинути на діяльність підприємства.	-
Державна інфраструктура (зв'язок, дороги, порти)	
53. Обмеження, що стосуються доступу до державній інфраструктурі, негативно впливають на підприємство або ринки, на яких підприємство здійснює або планує здійснювати свою діяльність, або на працівників підприємства.	-
54. Спостерігається зростання цін на життєво важливі послуги державної інфраструктури, що негативно впливає на підприємство або ринки, на яких воно здійснює свою діяльність.	-
Політична і нормативно-правове середовище	
55. Спостерігається негативна або різка зміна вимог (тобто, законів і підзаконних актів), негативно впливає на підприємство або ринки, на яких воно здійснює свою діяльність.	+
56. Спостерігається зростання невизначеності політичної (правової) середовища, що може негативно вплинути на підприємство або ринки, на яких воно здійснює свою діяльність.	+
57. Чи спостерігається негативна або різка зміна вимог (тобто, законів і підзаконних актів), негативно впливає на працівників підприємства?	-
58. Держава поки не ввела субсидії (наприклад, по орендній платі або оплаті праці), які могли б допомогти підприємству і працівникам в період спалаху пандемії COVID-19.	+
Політична і нормативно-правове середовище	
59. Сталося або чи очікується вжиття заходів, таких як оголошення надзвичайного стану або значне обмеження свободи пересування?	+
60. У підприємства немає плану дій у надзвичайній ситуації.	+
ВСЬОГО	<u>9/ 17</u>

Складено автором

За допомогою попередньої оцінки визначаємо що з «4П» (персонал, процеси, прибуток або партнерські зв'язки) створює найбільшу вразливість для підприємства (зокрема, в яких саме аспектах або змінних). Для розрахунку сукупного ступеня вразливості необхідно скласти всі позитивні відповіді у всіх чотирьох компонентах. Підсумкова сума компонентів наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Експертна оцінка ризиків функціонування внаслідок пандемії

Персонал	Процеси	Прибуток	Партнерські зв'язки	Підсумкова сума
11/19	4/8	8/16	9/17	32/60

Складено автором

Для інтерпретації підсумкової суми структури ризиків підприємства потрібно розуміти, що вона не характеризує підприємство ні добре, ні погано. Це просто контрольний показник вразливості підприємства від пандемії COVID-19, визначений за експертною оцінкою, що допомагає визначити, в яких аспектах можна підвищити запас міцності компанії в умовах кризи. Однак, найголовніше, він показує, що саме знаходиться в найбільшій небезпеці – персонал, системи поставок, або залежність підприємства від третіх осіб.

Нижче наведемо інтерпретацію підсумкової суми. Якщо сума позитивних відповідей дорівнює:

- 40-60 балів. Підприємство характеризується високою вразливістю до негативних наслідків кризи, викликаної COVID-19. Її вплив, швидше за все, буде дуже серйозним, що може привести до тривалих перебоїв в діяльності підприємства в разі погіршення ситуації. Необхідно якомога швидше визначити, яким загрозам – внутрішнім, або зовнішнім підприємство схильне більше всього і вжити заходів по мінімізації цих ризиків і підвищенню запасу міцності в умовах пандемії.

- 20-40 балів. Не дивлячись на заходи, прийняті для підвищення готовності, вразливість підприємства зберігається. Потрібно розібратися, якими

загрозами – внутрішніми або зовнішніми це обумовлено і поставити елементи вразливості на чільне місце при розробці плану забезпечення безперервної діяльності.

– 0-20 балів. Підприємство рухається в правильному напрямку для підвищення свого запасу міцності, однак сфери, в яких його вразливість можна знизити, все ж є. Потрібно зробити аудит плану забезпечення безперервної діяльності таким чином, щоб забезпечити управління ризиками, що виникають в результаті внутрішніх і зовнішніх загроз, доповнивши його за необхідності.

В нашому випадку маємо 32 бали, а отже вірогідність негативного впливу пандемії на підприємства – середня. Таким чином, є нагальна необхідність розглянути детальніше зони ризику і розробити поетапний план забезпечення безперервної діяльності в умовах пандемії CoVID-19. Ключова зона для розгляду – це найбільш проблемна зона під час пандемії: управління персоналом та відповідними ризиками.

3.2. Економічне обґрунтування проєкту антикризового управління XXX

Рекомендації з удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства пропонується розбити на 3 основних блоки:

- I. Прийняття невідкладних управлінських рішень в сфері управління персоналом в середині підприємства (XXX) для подолання можливих наслідків пандемії та пов'язаних з нею кризових явищ.
- II. Розробка та імплементація плану забезпечення безперервної діяльності підприємства (надалі по тексті скорочено – ПЗБД) та його наступного впровадження для в межах компанії (групи компаній “Blauberg Group”).
- III. Перегляд стратегії та план коригуючих дій для Компанії (групи компаній “Blauberg Group”).

Щодо прийняття невідкладних управлінських рішень в сфері управління персоналом в середині підприємства (XXX) відповідно до визначеної

проблемної ситуації та можливих причин і наслідків, обираємо ті цілі, що дадуть позитивний результат – повністю вирішують проблему чи мінімізують її можливі наслідки.

Для полегшення сприйняття в табл. 3.7 наведені можливі шляхи вирішення кадрових проблем на Підприємстві (в материнській компанії).

При цьому цілі поділяємо на фінітні (першочергові) та інфінітні.

До інфінітних цілей віднесемо ті цілі, що важко реалізуємі, або значною мірою розтягнуті в часі:

1) раз на квартал проводити оцінку ефективності роботи та завантаженості існуючого персоналу за методом 360°;

2) розробити і впровадити програму виховання власних кадрів та підвищення кваліфікації, для кожного підрозділу сформулювати положення щодо кадрового резерву;

3) планово-економічному відділу переглянути і актуалізувати норми завантаження для виробничих підрозділів підприємства.

До фінітних (першочергових) цілей віднесемо наступні:

1) Провести оцінку ефективності роботи та завантаженості існуючого персоналу за методом 360°, проаналізувати KPI та OKR протягом останнього кварталу;

2) Переглянути системи мотивації персоналу для підрозділів із найбільшим коефіцієнтом плинності кадрів та кількістю незакритих в строк вакансій;

3) Переглянути і актуалізувати всі посадові інструкції із їх приведенням до реальних цілей і задач працівника та підрозділу, до якого він входить;

4) Розробити та затвердити стратегію онлайн-пошуку персоналу;

5) Розробити та затвердити стратегію взаємодії із навчальними закладами, назначити відповідальних та відповідним чином відкоригувати посадові інструкції відповідальних осіб;

6) Залучити підрядників на основі аутсорсингу для закриття

пріоритетних вакансій «Точно в строк»;

7) Ввести додаткову штатну одиницю в Департаменті Маркетингу та реклами – SERM-спеціаліст;

8) Ввести додаткову штатну одиницю в Департаменті Управління персоналом – менеджер з внутрішніх комунікацій;

9) Відділу підбору персоналу розробити і затвердити план залучення персоналу з регіонів;

10) Департаменту управління персоналом розробити і затвердити програму і положення з нематеріального стимулювання;

11) Переглянути та затвердити мотивацію та КРІ Заступника Директора з управління персоналом та Начальника відділу кадрів.

12) Наступним етапом визначимо критерії досягнення цілей та визначимо пріоритетність цілей.

13) Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі.

14) Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

15) Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

16) Опис цілей та результати визначення пріоритетності цілей виходячи з важливості і можливості їх досягнення, а також враховуючи існуючі обмеження подано у вигляді табл. Д.1 (додаток Д).

Пріоритетними цілями є такі, що вирішують існуючу проблему, або ж з максимальною вірогідністю мінімізують ризики, що пов'язані з її невирішенням. Тобто пріоритетними стануть цілі, які допоможуть почати роботу у напрямку пом'якшення проблеми з кадровим «голодом» підприємства. Наступними за пріоритетом, - ті що дадуть додатковий ресурс або стануть більш досяжні після

досягнення пріоритетних цілей. Найменший пріоритет надано цілям, на які суттєвим чином впливають обмеження.

Після формування пріоритетності, визначимо вагомість цілей.

Переведення пріоритету цілі у вагомість (значимість) проводиться за формулою:

$$\omega_g = \frac{C_g - C_{min}}{C_{max} - C_{min}} \quad (3.1),$$

де C_g – пріоритет g -ї цілі, визначений у табл. Д.1 (додаток Д);

C_{min} – мінімальне значення пріоритету ($C_{min} = 1$);

C_{max} – максимальне значення пріоритету.

Отже, всі цілі з найвищим пріоритетом 5 – будуть мати вагомість рівною 1; 4 з вагомістю – 0,75; 3 з вагомістю – 0,5; 2 з вагомістю – 0,25 та 1 – з вагомістю 0.

Таким чином отримуємо сумарну вагомість цілей, що дорівнює 5,5 пунктам.

Наступним етапом переведемо вагомості цілей у зважену значимість (вагу) за формулою:

$$|\omega_g| = \frac{\omega_g}{\sum \omega_g} \quad (3.2)$$

Результат відображено в табл. Г.1.

Відповідно до визначених пріоритетних цілей, сформовано доцільне управлінське рішення:

- провести оцінку ефективності роботи та завантаженості існуючого персоналу за методом 360°, проаналізувати KPI та OKR протягом останнього кварталу;

- переглянути системи мотивації персоналу для підрозділів із найбільшим коефіцієнтом плинності кадрів та кількістю незакритих в строк вакансій.

Управлінські рішення акумулюють у собі весь комплекс розумових, організаційних, технічних, тактичних, юридичних та ін. операцій. Вони відображають та закріплюють не тільки державну волю, але й результат її засвоєння, відповідність політичним, правовим та моральним засадам і принципам як самих органів, так і тому соціальному середовищу, в якому вони підготовлюються, приймаються та реалізуються. Отже, встановлюючи перелік вимог, які висуваються до змісту і форми управлінських рішень, необхідно серед них виділити не тільки загальні, які характерні для будь-яких управлінських рішень, а і ті, які притаманні саме до управлінських рішень в діяльності підприємства.

Для того щоб бути ефективним рішення має задовольняти ряду вимог:

- 1) бути реальним, тобто виходити з досяжних цілей, наявних ресурсів і часу;
- 2) містити опис механізму реалізації;
- 3) бути стійким до можливих помилок у визначенні вихідних даних;
- 4) прийматися і виконуватися в реальному масштабі часу тих процесів, на управління якими воно зорієнтоване;
- 5) бути гнучким, тобто мати можливість змінювати ціль та (або) алгоритм досягнення цілі при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;
- 6) передбачати можливість верифікації і контролю виконання;
- 7) для подальшої роботи, визначимо ряд альтернативних рішень. Кожне з рішень будемо розглядати як окремий проект, що потребує залучення ресурсів;
- 8) запропоновані рішення будуть сприяти досягненню виділених цілей та відповідати обмеженням.

Альтернативне рішення 1. Передача на повний аутсорсинг послуг з підбору ІТП та адмін. персоналу на постійній основі. Передбачає придбання послуги з пошуку персоналу шляхом підписання контракту з відповідною організацією. При середньорічній кількості відкритих вакансій у 195 шт. і

середній місячній зарплатні 27 500 грн. плановий бюджет складатиме близько 2 681 000 грн. (50% відсотків окладу агентству за закриття кожної вакансії). Такий крок значною мірою розвантажить відділ підбору і адаптації персоналу і дозволить йому зосередитись на закритті виробничих та робітничих вакансій.

Альтернативне рішення 2. Переглянути систему мотивації та КРІ співробітників відділу підбору персоналу. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів, що підібрані відповідним спеціалістом з підбору. При цьому, змін в структурі підприємства не відбувається. Бюджет заробітної плати також суттєвим чином не зміниться за рахунок балансу преміювання-депреміювання.

Альтернативне рішення 3. Переглянути систему мотивації та КРІ лінійних керівників структурних підрозділів підприємства. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів в підрозділі та % звільнень з причин, що безпосередньо залежать від управлінських рішень керівника. При цьому, змін в структурі підприємства не відбувається. Бюджет заробітної плати також суттєвим чином не зміниться за рахунок балансу преміювання-депреміювання.

Альтернативне рішення 4. Запуск офлайн рекламного-маркетингової кампанії із залучення кадрів шляхом розповсюдження поліграфії, її адресної доставки до поштових скриньок, реклами в транспорті. Таким чином генерувати додатковий зовнішній потік потенційних співробітників.

Альтернативне рішення 5. Запуск онлайн рекламного-маркетингової кампанії із залучення кадрів шляхом таргетованої реклами в мережі Інтернет, а також реклами на ресурсах пошуку роботи. Таким чином генерувати додатковий зовнішній потік потенційних співробітників.

Узагальнена характеристика альтернативних рішень по антикризовому управлінню ХХХ наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Характеристика альтернативних рішень

Альтернативне рішення	Зміст рішення	Термін реалізації	Обсяг фінансування	Дохід від реалізації	Інші характеристики
1	2	3	4	5	6
A1. Передача на повний аутсорсинг послуг з підбору ІТП та адмін. персоналу на постійній основі	Переглянути систему мотивації та КРІ лінійних керівників структурних підрозділів підприємства. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів в підрозділі та % звільнень	1 рік	2 681 тис. грн / 12 міс.	N/A	Зміни в структурі компанії не передбачені, необхідне корегування планового річного бюджету
A2. Переглянути систему мотивації та КРІ співробітників відділу підбору персоналу	Переглянути систему мотивації та КРІ співробітників відділу підбору персоналу. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів, що підібрані відповідним спеціалістом з підбору	2 місяці	N/A	N/A	Зміни в структурі компанії не передбачені, корегування планового річного бюджету не потребується
A3. Переглянути систему мотивації та КРІ лінійних керівників структурних підрозділів підприємства	Переглянути систему мотивації та КРІ лінійних керівників структурних підрозділів підприємства. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів в підрозділі та % звільнень	2 місяці	N/A	N/A	Зміни в структурі компанії не передбачені, корегування планового річного бюджету не потребується

Продовження табл. 3.7

A4. Запуск оффлайн рекламно-маркетингової кампанії із залучення кадрів	Запуск оффлайн рекламно-маркетингової кампанії із залучення кадрів шляхом розповсюдження поліграфії, її адресної доставки до поштових скриньок, реклами в транспорті	3 місяці	696 тис / 12 міс.	N/A	Потребується корегування планового річного бюджету
A5. Запуск онлайн рекламно-маркетингової кампанії із залучення кадрів шляхом таргетованої реклами в мережі Інтернет	Запуск онлайн рекламно-маркетингової кампанії із залучення кадрів шляхом таргетованої реклами в мережі Інтернет, а також реклами на ресурсах пошуку роботи	3 місяці	714 / 12 міс.	N/A	Потребується корегування планового річного бюджету

Складено автором

Другим важливим чинником для функціонування підприємства в умовах пандемії є впровадження плану забезпечення безперервної діяльності в умовах пандемії (далі по тексту – ПЗБД).

При розробці плану забезпечення безперервної діяльності в умовах пандемії доцільно розглянути не тільки шляхи вирішення кризових явищ, що негативно впливають на наше підприємство, а й, як вже згадувалось, враховувати що попит на вентиляційну продукцію загалом на світовому значно зріс, що пояснюється її величезним значенням для безпеки життєдіяльності людини в умовах пандемії та швидко зростаючою кількістю нових проектів по створенню і модернізації девелоперських проектів. Також значення вентиляції виросло і в очах кінцевих споживачів, які почали розуміти її значення тільки після початку пандемії. Загалом, для експортно-орієнтованої виробничої компанії, що працює на вентиляційному сегменті пандемія несе не тільки ризики, а й величезні можливості для зростання, диверсифікації бізнесу, та реалізації нових можливостей на нових для себе ринках [38].

Пропонується план забезпечення безперервної діяльності в умовах пандемії розбити на 6 основних послідовних етапів, що відображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапність плану забезпечення безперервної діяльності в умовах пандемії

Складено автором

Для забезпечення ПЗБД на підприємстві повинна бути створена спеціальна робоча група, до складу якої повинен входити менеджмент вищої та середньої ланки, що в рамках своїх компетенцій приймаю участь в плануванні та забезпеченні дотримання ПЗБД в підлеглих підрозділах. На кожному етапі назначаються відповідальні з даної робочої групи.

Розглянемо більш детально кожен з 6-ти етапів ПЗБД:

1) 1-й етап: Визначити життєво важливі продукти або послуги

Які продукти або послуги є для підприємства життєво важливими? Для визначення цього слід врахувати наступні критерії:

- частка принесеного ними доходу;

- кількість клієнтів, яким вони необхідні;
- втрати в результаті їх відсутності: негативні наслідки для фінансового становища, продуктивності, репутації, вартості бренду.

2) 2-й етап: Визначити мету ПЗБД

Чого планує досягти підприємство в результаті розробки і впровадження ПЗБД? Мета повинна бути чітко сформульована і досяжна в часі.

3) 3-й етап: Оцінити потенційний вплив перебоїв в діяльності на підприємство і його працівників

Необхідно визначити яка прийнятна тривалість перебоїв в діяльності підприємства. Які ресурси, постачальники, партнери та підрядники в першу чергу потрібні підприємству для здійснення життєво важливої діяльності?

4) 4-й етап: Розробити перелік заходів щодо захисту підприємства

Для цього слід скористатися таблицями 3.2 – 3.5 з експертною оцінкою ризиків функціонування внаслідок пандемії та скласти перелік конкретних заходів по мінімізації ризику для персоналу, процесів, прибутку і партнерських зв'язків. Заходи повинні мати відповідальних та строки реалізації.

5) 5-й етап: Скласти перелік контактних осіб

Для частини персоналу підприємства їх робоча діяльність вимушено буде в основному проходити в дистанційній формі (за допомогою телеконференцій, дзвінків та віддалених нарад у месенджерах). Для цього слід переконатися в наявності точного і актуального переліку всіх основних учасників, формалізувати всі питання щодо комунікації та технічно забезпечити можливість роботи в подібних умовах.

6) 6-й етап: Здійснювати постійний перегляд і актуалізацію ПЗБД

Як і будь-який план, ПЗБД може з часом змінюватись внаслідок моніторингу його результатів, а також завдяки зворотному зв'язку співробітників підприємства щодо недоліків ПЗБД, або їх раціоналізаторським порадам.

Коротко розглянемо ПЗБД для нашого підприємства – ХХХ, для чого зробимо зріз його основних каналів збуту.

За даними внутрішнього обліку підприємство у 2020 звітному році реалізувало свою продукцію на експортних ринках у наступних пропорціях:

- дистриб'юторам та дилерам, які на ринках своїх країн займаються реалізацією самостійно, перепродаючи іншим фірмам, або кінцевим споживачам (33,5% продажів у грошах). Кількість активних клієнтів (таких, що за останні пів-року робили хоча-б одне оптове замовлення) на кінець 2021 року становила 488.

- національним та регіональним торгівельним та DІY-мережам. Кількість активних клієнтів на кінець 2021 року становила 58 (27,8% продажів у грошах).

- прямим та непрямим конкурентам та В2В-партнерам – поставка продукції, комплектуючих та напівфабрикатів в якості OEM-поставок. Кількість таких клієнтів у портфелі компанії на кінець 2021 року становила 45 (17,1% продажів у грошах).

- Поставки проектним організаціям та девелоперским компаніям. Кількість таких клієнтів у портфелі компанії на кінець 2021 року становила 122 (17,9% продажів у грошах).

- Прямі продажі через локальні оффлайн- та інтернет-магазини та шоу-руми афілійованих компаній і закордонних представництв – 3,7% продажів у грошах.

Потрібно також зауважити, що для оцінки ризиків, пов'язаних з пандемією, можна зробити висновок, що підприємство піддається середнім ризикам в силу відсутності необхідності щодня безпосередньо спілкуватися з різними клієнтами. Крім того частина працівників на виробництві, працює в безпосередній близькості один від одного. Збут продукції в значній мірі залежить від доступності портів і пунктів перетину кордонів. Відповідно,

розроблення власного ПЗБД є нагальною задачею для підприємства, а його імплементація потребується в рамках всієї компанії [39]:

1) 1-й етап: визначення номенклатури життєво важливих продуктів.

Бачимо, що канали збуту мають досить високий ступінь диверсифікації для підприємства. Відтак, втрати, пов'язані з відсутністю, або суттєвим зниженням поставок продукції частині клієнтів в одному з існуючих каналів, матимуть негативні, але не критичні наслідки для його діяльності [39].

2) 2-й етап: розробка мети ПЗБД.

Підприємству доцільно розробити максимально прості і зрозумілі внутрішні процедури, що забезпечують життєво важливий захист «4П»: персоналу, процесів, прибутку і партнерських зв'язків, а саме:

- забезпечення максимального фізичного та емоційного благополуччя працівників підприємства, забезпечивши можливість віддаленої роботи, якщо це негативно не відбивається на забезпеченні виконання робочих завдань самих співробітників та їх підрозділів, переглянути так актуалізувати бізнес-процеси для цього;

- розробити оперативний план для максимально швидкого відновлення роботи підприємства в разі настання критичних ризиків та перебоїв в роботі;

- забезпечити стійкість виробництва життєво важливої продукції в разі перебоїв, викликаних пандемією. До такої продукції слід віднести продукцію категорій АА та АВ.

- розробити план забезпечення захисту ланцюжка поставок та збуту продукції, проводити оперативний їх моніторинг та аналіз для забезпечення швидких коригуючих дій в разі необхідності;

- план гарантії виконання підприємством своїх першочергових договірних зобов'язань перед клієнтами і партнерами, залежно від їх «ваги» для підприємства (об'єму закупівель, їх регулярністю та маржинальністю, потенціалом для розвитку).

3) 3-й етап: оцінка потенційного впливу перебоїв на підприємство і його працівників.

Необхідно в рамках створеної робочої групи БЗБД провести оцінку впливу перебоїв на життєво важливі види діяльності підприємства. Визначити які види робіт потрібні для виробництва і поставки продукції і який допустимий час простою: на який час можна зупинити ключові процеси підприємства, перш ніж це вкрай негативно позначиться на його життєздатності. Також потрібно визначити процеси, необхідні для виробництва і поставки продукції і сфери, де зосереджені пов'язані з ними ризики. Для цього спочатку доцільно виконати короткий аналіз учасників процесу. В нашому випадку для роботи підприємства критичне значення мають п'ять основних учасників: працівники, клієнти, постачальники, допоміжні служби та регулюючі органи [40]:

- працівники: на підприємстві зайнято більше 3 000 працівників з числа місцевих жителів (приблизно 30% з них живуть неподалік і добираються на роботу своїм ходом, а 70% достаються до роботи завдяки транспортуванню компанією, що підвищує ризики захворювання, або сбоїв з перевезеннями);
- клієнти: 32% продукції реалізується на внутрішньому ринку, а 68% експортується. Клієнтський портфель має досить високий ступінь диверсифікації. Фізичний контакт з існуючими клієнтами – мінімальний;
- постачальники: підприємство залежить від декількох сотень постачальників. При цьому, більша частина постачальників знаходиться за кордоном, оскільки на долю імпорту припадає більше 85% закупівель сировини та напівфабрикатів для виробництва, а також основних засобів. З усіма постачальниками потрібно регулярно підтримувати зв'язок, проте частий фізичний контакт з ними майже відсутній;
- допоміжні служби: до таких відносяться транспортні компанії та перевізники, послугами яких користується підприємство;

– регулюючі органи: вони включають в себе податкові органи, органи санітарно-гігієнічного нагляду в складі органів місцевого самоврядування та органи державної служби зайнятості.

Цей аналіз допомагає в розумінні того, якою мірою підприємство залежить від безпеки і благополуччя зовнішніх учасників, а також, в разі постачальників, допоміжних служб і клієнтів, від стану їхнього бізнесу [41].

За попередньою оцінкою, основними потенційними факторами перебоїв є наступні для нашого підприємства:

- захворювання працівників (як підприємства, так і постачальників і допоміжних служб);
- обмеження свободи пересування органами влади може порушити роботу як самого підприємства, так і його клієнтів і постачальників;
- обмеження доступу до портів та проблеми перетину кордону в пунктах пропуску органами місцевої влади може підірвати здатність підприємства поставляти продукцію на експортні ринки та імпортувати сировину та комплектуючі, а також закуповувати основні засоби виробництва;
- підвищена безпека нездатності органів влади забезпечити поставки комунальних послуг (занепокоєння викликає, головним чином, поставка електроенергії);
- падіння попиту на продукцію підприємства, що не належить до категорій АА та АВ.

При розробці ПЗБД необхідно визначити ризики та події, що не підконтрольні підприємству, і які можуть вплинути негативно на постачальників, а також ті події і ризики, що в тій чи іншій мірі підвладні контролю з боку підприємства і на які воно може вплинути. З одного боку, наше підприємство в значній мірі залежить від інших сторін, головним чином, від постачальників, які, втім можуть бути замінені іншими в досить стислі терміни, і при цьому воно ніяким чином не може запобігти можливим обмеженням з боку державних органів місцевої влади. З іншого боку, попит на

продукції підприємства збільшується, а отже ризики з боку основних клієнтів компанії є порівняно невисоким, особливо з огляду на те, що клієнтський портфель має високий ступінь диверсифікації [42].

4) 4-й етап: здійснення заходів щодо захисту діяльності підприємства.

Блок персонал:

– необхідно скоротити місця контакту на підприємстві. Для цього необхідно максимально організувати віддалену роботу та здійснювати посилений контроль за скупченням співробітників на території підприємства та за захворюваністю [43];

– крім заходів обов'язкової санітарної безпеки, необхідно переглянути стандартний порядок роботи працівників, які не можуть працювати віддалено, з урахуванням критеріїв соціального дистанціювання, для чого потрібно переглянути організацію роботи змін. Це питання доцільно покласти на менеджерів середньої ланки, що відповідають за роботу ввірених їм підрозділів, та які безпосередньо зацікавлені у збереженні показників КРІ у них;

– відділу кадрів необхідно приготуватися до зростання прогулів – посилити контроль та розробити план використання кадрового резерву компанії для підтримання безперервності всіх життєво необхідних бізнес-процесів;

– відділу підбору та адаптації персоналу посилити підбір кадрів з числа місцевих для оптимізації витрат компанії на доставку співробітників та зменшення ризиків, що впливають із неї.

Блок процеси:

– силами адміністративно-господарчого відділу, відділу кадрів та департаменту охорони забезпечити підтримку щоденне забезпечення пропускних та санітарно-гігієнічних пунктів захисними гігієнічними засобами ті здійснювати контроль за дотриманням норм, організувати на вході на підприємство пунктів вимірювання температури всіх працівників та інших відвідувачів;

- підрозділам, що відповідають за закупівлі та збут довести до відома всіх клієнтів і постачальників нові правила та норми відвідування підприємства, а також регламентувати відносини з ними для мінімізації необхідності такого відвідування до закінчення пандемії;

- всім клієнтам та постачальникам до закінчення пандемії максимально перевести всі платежі в безготівкову форму;

- всі дані та електронний документообіг на регулярній основі необхідно резервувати – відділу кадрів та IT-департаменту розробити і впровадити регламент зберігання інформації, а працюючим віддалено співробітникам безумовно – дотримуватись його. Проаналізувати які паперові документи можна перевести в цифровий формат у найкоротші строки та здійснити такий перенос і оцифровку [44].

Блок прибуток:

- як вже було зазначено, попит на вентиляційну продукцію має зростаючий тренд, що дає можливість збільшити обсяг збуту. Разом з цим, є сенс переглянути ціни на продукцію підприємства категорій АА та АВ на ринках країн, де спостерігається «бум» будівельних проектів, спричинений пандемією. На базі аналізу цін на даних ринках – переглянути їх в сторону збільшення для покриття додаткових ризиків та просто для підвищення рентабельності виробництва та покращення результуючого фінансового результату;

- фінансовому департаменту та відділу планування виробництва провести аналіз щоденних операційних витрат (на оплату праці, оренди, постачання сировини і матеріалів і т.д.), розробивши на випадок перебоїв моделі різних ситуацій, виходячи з фінансових потреб підприємства;

- фінансовому департаменту та юридичному департаменту доцільно поставити задачу спільно на регулярній контактувати із кредиторами на предмет розробленого ПЗБД і для перегляду умов кредитування та отримання

більш гнучких умов обслуговування кредитів підприємства, якщо це буде потрібно.

Блок партнерські зв'язки:

- департаменту експортних продажів провести переговори з ключовими крупними клієнтами та афілійованими компаніями щодо збільшення долі продукції брендів компанії в їх продуктовому портфелі. Розробити план стимулювання продажів завдяки системі компенсацій ретро-бонусами для забезпечення ефективності та стабільності реалізації на регіональних експортних ринках;
- відділку зовнішніх закупівель провести переговори з ключовими крупними постачальниками для перегляду умов закупівель та більш гнучких умов сплати замовлень та зниження цін.

6) 5-й етап: складання переліку контактних осіб.

- IT-департаменту забезпечити роботу онлайн-ресурсу, який забезпечує інтеграцію із CRM підприємства та містить список контактів співробітників компанії з відображенням її ієрархічної структури, клієнтів, постачальників, підрядників, державних органів, з якими взаємодіє підприємство, включаючи контактних осіб та їх реквізити (контактні номери телефонів, електронна, поштова адреса, месенджери, тощо). В рамках функціональних обов'язків розмежувати права доступу співробітників до інформації для забезпечення інформаційної безпеки підприємства;
- відділу кадрів та відділу навчання і адаптації персоналу визначити способи зв'язку зі своїми працівниками в умовах пандемії та формалізувати їх за допомогою наказів по підприємству з ознайомленням працівників під підпис. Актуалізувати положення та описання бізнес-процесів шляхом їх корегування.

5) 6-й етап: регулярний перегляд і актуалізація ПЗБД.

- Відділу планування Фінансового департаменту – щотижня проводити перегляд і актуалізацію свого плану для:
- уточнення його мети і підвищення ефективності;

- звітування перед топ-менеджментом підприємства;
- уточнення ступеня ризику, стратегій забезпечення безперервної діяльності підприємства і здійснення інших процедур, передбачених ПЗБД;
- актуалізації ПЗБД.

Як вже було відмічено, окрім загроз і ризиків пандемія несе в собі також і нові можливості. Розглянемо їх коротко в якості компенсуючих факторів для розробки ПЗБД.

Для нашого підприємства є п'ять основних можливостей, які вже з'явилися, або з'являться у найближчі декілька років у підприємства завдяки пандемії та її впливу на світові процеси [45]:

- 1) збільшення долі ринку (завдяки тому що ринок вентиляції зростає, а деякі конкуренти стикаються із проблемами у логістиці та кадрах);
- 2) розвиток і швидке зростання нових для компанії каналів збуту (розвиток продажів через онлайн-агрегатори Amazon та Ebay афілійованими компаніями);
- 3) оптимізація діяльності підприємства і витрат;
- 4) розвиток продуктового портфелю і диверсифікація бізнесу за рахунок виробництва нових для компанії продуктивних груп із підвищеними попитом. Наприклад, доцільно ввести до портфелю нову продуктову групу – рециркуляційні установки очищення повітря з функцією знезаражування.
- 5) підвищення кваліфікації персоналу і розвиток його компетенцій, наращування кадрового резерву [46].

На основі аналізу вихідних даних конкурентного середовища в управлінні міжнародною діяльністю підприємства також надамо їх оцінку для компанії (групи компаній Blaubeerg Group) і надамо рекомендації щодо коригуючих дій (якщо такі необхідні). Результати зведено до табл. Ж.1 (додаток Ж).

3.3. Пропозиції та рекомендації щодо реалізації проекту антикризового управління ХХХ в умовах пандемії

На основі сукупності показників, що характеризують якість і ефективність прийнятого рішення сформуємо низку критеріїв, та низку кількісних та якісних показників техніко-технологічного, соціально-економічного та організаційного характеру. Набір показників визначаємо самостійно на основі експертної думки та в контексті релевантних рішень.

Одним з найбільш вагомих показників оцінювання ефективності альтернативних рішень приймемо ступень досягнення цілей. Визначимо їх пріоритетність та переведемо у вагомість показника..

Переведення пріоритету показника у вагомість (значимість) проводиться за формулою:

$$\omega_j = \frac{C_g - C_{min}}{C_{max} - C_{min}} \quad (3.3)$$

де C_g – пріоритет j -ого показника, визначений у таблиці 3.10;

C_{min} – мінімальне значення пріоритету ($C_{min} = 1$);

C_{max} – максимальне значення пріоритету.

Отже, всі показники з найвищим пріоритетом будуть мати значення 5, з найнижчим -1.

Наступним етапом переведемо вагомості показника у зважено значимість. Переведення вагомості показника у вагу (зважену значимість), за формулою:

$$|\omega_j| = \frac{\omega_j}{\sum \omega_{gj}} \quad (3.4)$$

Сформовані критерії та показники до альтернативних рішень, а також зважені значимості наведемо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Показники та критерії оцінювання альтернативних рішень

Пріоритет критерію	Показник	Критерії відповідності (значення або інтервал)					Вага показника w _i
		Найкраще Значення (4 бали)	Високе Значення (3 бали)	Середнє Значення (2 бали)	Прийнятне Значення (1бал)	Неприйнятне Значення (0 балів)	
5	К1 – Ступінь досягнення поставлених цілей	Закриття 100% поданих вакансій	Закриття 90% поданих вакансій	Закриття 75% поданих вакансій	Закриття 60% поданих вакансій	Закриття менше 50% поданих вакансій	0,426
3	К2- Ступінь досягнення поставлених цілей	Плинність кадрів нижче 10%	Плинність кадрів нижче 15%	Плинність кадрів нижче 20%	Плинність кадрів нижче 25%	Плинність кадрів вище 30%	0,17
4	К3 – Ступінь досягнення поставлених цілей	Плинність кадрів нижче 10%	Плинність кадрів нижче 15%	Плинність кадрів нижче 20%	Плинність кадрів нижче 25%	Плинність кадрів вище 30%	0,319
1	К4- Первісні інвестиції	До 450 тис. грн / 12 міс.	До 550 тис. грн / 12 міс.	До 650 тис. грн / 12 міс.	До 696 тис. грн / 12 міс.	Вище 696 тис. грн / 12 міс.	0
2	К5- Первісні інвестиції	До 450 тис. грн / 12 міс.	До 550 тис. грн / 12 міс.	До 650 тис. грн / 12 міс.	До 714 тис. грн / 12 міс.	Вище 714 тис. грн / 12 міс.	0,085

Складено автором

Для вибору оптимального управлінського рішення розглянемо набір обраних нами альтернативних рішень, тобто варіантів вирішення виявленої раніше проблеми відповідно до сформульованих цілей.

Основними відмінностями в запропонованих альтернативних рішеннях є те, що вони забезпечують досягнення цілей за рахунок зовнішніх ресурсів або оптимізації існуючих, окремою є тільки діджиталізація – де і процес і схема реалізації буде повністю відрізнятися, тобто потребуватиме впровадження процедур, правил та зміни існуючої структури.

Для оцінки запропонованих альтернативних рішень визначимо значення показників в одиницях виміру показників, та результат наведемо у таблиці 3.10.

Для визначення бальної оцінки альтернативного рішення за показником досягнення цілі в результаті його реалізації, застосуємо шкалу 0-4 бали за критеріями, визначеними в таблиці 3.11. Оцінку альтернативи будемо проводити окремо за кожною ціллю, за наступним принципом оцінювання:

- ціль повністю досягнуто – 4 бали;
- ціль переважно досягнуто – 3 бали;
- ціль в середньому досягнуто – 2 бали;
- ціль частково досягнуто – 1 бал;
- ціль не досягнуто – 0 балів.

Після чого визначаємо сумарну та середньозважену оцінку за досягнення цілей для кожної альтернативи окремо. Результат подаємо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка альтернативних рішень за ступенем досягнення цілей

Альтернатив- не рішення	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6	Ц7	Ц8	Ц9	Ц10	Ц11	Сумарна оцінка	Середньозважена оцінка
A1	3	3	1	4	1	3	3	2	2	2	3	27	2,55
A2	2	3	2	2	0	2	1	3	3	3	1	21	2,18
A	2	3	2	1	0	3	1	2	2	2	3	21	2,25
A4	2	3	3	0	0	2	0	0	0	3	2	15	1,38
A5	3	3	1	0	1	1	3	2	2	2	1	20	1,64

Складено автором

Для визначення бальної оцінки альтернативного рішення за іншими показниками застосуємо аналогічну шкалу 0-4 бали за критеріями, визначеними в таблиці 3.11:

- альтернативне рішення забезпечує найкраще значення показника – 4 бали;
- альтернативне рішення забезпечує високе значення показника – 3 бали;
- альтернативне рішення забезпечує середнє значення показника – 2 бали;
- альтернативне рішення прийнятне, значення показника – 1 бал;
- альтернативне рішення не забезпечує неприйнятне значення показника – 0 балів.

Щоб оцінити альтернативи та прийняти рішення застосуємо евристичний метод групи SMART (від англ. Simple Multi Attribute Rating Technique).

Цей метод SMART є одним з найпростіших методів багатокритеріальної оцінки. Ідея методу полягає в обчисленні загальної цінності $u(A_i)$ кожної альтернативи A_i як зваженої суми приватних цінностей альтернативи за кожним критерієм:

$$u(A_i) = \sum |\omega_j| * u_j(A_i) \quad (3.5)$$

де $|\omega_j|$ – вага показника K_j ;

$u_j(A_i)$ – бальна оцінка альтернативи A_i за показником K_j .

Результати оцінювання альтернативних рішень заносимо в таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінювання альтернативних рішень методом SMART

Показники оцінювання Кі		К1	К2	К3	К4	К5	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8
		Ступінь досягнення поставлених цілей	Ступінь досягнення поставлених цілей	Ступінь досягнення поставлених цілей	Первісні інвестиції, тис. грн	Первісні інвестиції, тис. грн	
Вага показника w _i		0,426	0,17	0,319	0	0,085	100%
A1	Оцінка в одиницях виміру	2,55	2,55	2,55	0	0	
	Бальна оцінка	3	3	3	1	1	
	Зважена бальна оцінка	0,425	1,502	1,82	0	0	3,747
A2	Оцінка в одиницях виміру	2,18	2,18	2,18	0	0	
	Бальна оцінка	3	4	4	1	1	
	Зважена бальна оцінка	0,372	1,108	0,952	0	0	2,432
A3	Оцінка в одиницях виміру	2,25	2,25	2,25	0	0	
	Бальна оцінка	3	4	4	0	1	
	Зважена бальна оцінка	0,482	1,202	1,308	0	0	2,992

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
A4	Оцінка в одиницях виміру	1,38	1,38	1,38	696	696	
	Бальна оцінка	2	2	1	3	1	
	Зважена бальна оцінка	0,320	0,358	0,258	0,957	0,682	2,575
A5	Оцінка в одиницях виміру	1,64	1,64	1,64	714	714	
	Бальна оцінка	2	2	1	2	1	
	Зважена бальна оцінка	0,258	0,261	0,255	1,209	0,758	2,741

Складено автором

Як видно з розрахунку, оптимальним є альтернативне рішення A1. – Передача на повний аутсорсинг послуг з підбору ІТП та адмін. персоналу на постійній основі.

Також доцільним є рішення A3. – Переглянути систему мотивації та КРІ лінійних керівників структурних підрозділів підприємства. Ввести преміювання та депреміювання відповідно до коефіцієнту плинності кадрів в підрозділі та % звільнень з причин, що безпосередньо залежать від управлінських рішень керівника.

В табл. К.1 додатку К наведено рекомендації запропонованих коригуючих дій, планові витрати на їх впровадження та очікуваний ефект.

Щодо впровадження ПЗБД є необхідність у створенні відповідної робочої групи всередині групи компаній. Група має складатись з

– Координатора проекту для компанії в цілому, який відповідає за формалізацію процесу впровадження ПЗБД та формує план роботи для інших учасників групи. Координатор назначається країні базування (Україні) та

входить до головного офісу компанії. Таку роль доцільно покласти на існуючу штатну посаду - заступника Директора з організаційного розвитку;

- куратора проекту зі сторони материнської компанії, який доводить до відома інших учасників робочої групи політику компанії щодо ПЗБД та конкретні задачі для впровадження в рамках ПЗБД для іноземних філіалів (афілійованих компаній), а також здійснює контроль якості впровадження як оперативний, так і зведений на щоквартальній основі, відслідковуючи динаміку змін та для перегляду БЗБД для його приведення до специфічних умов конкретних географічних ринків, за які відповідають філіали та особливостей роботи самих філіалів. На роль координатора проекту доцільно назначити начальника Департаменту експортних продажів, або його першого заступника;

- лінійних кураторів проекту в межах філіалу – доцільно назначити виконавчого Директора філіалу, або посадову особу з вищої керівної ланки представництва, яка буде затверджена ним для цієї ролі.

На рис. 3.3 відображено результуючу логіко-структурну схему антикризового управління ХХХ.

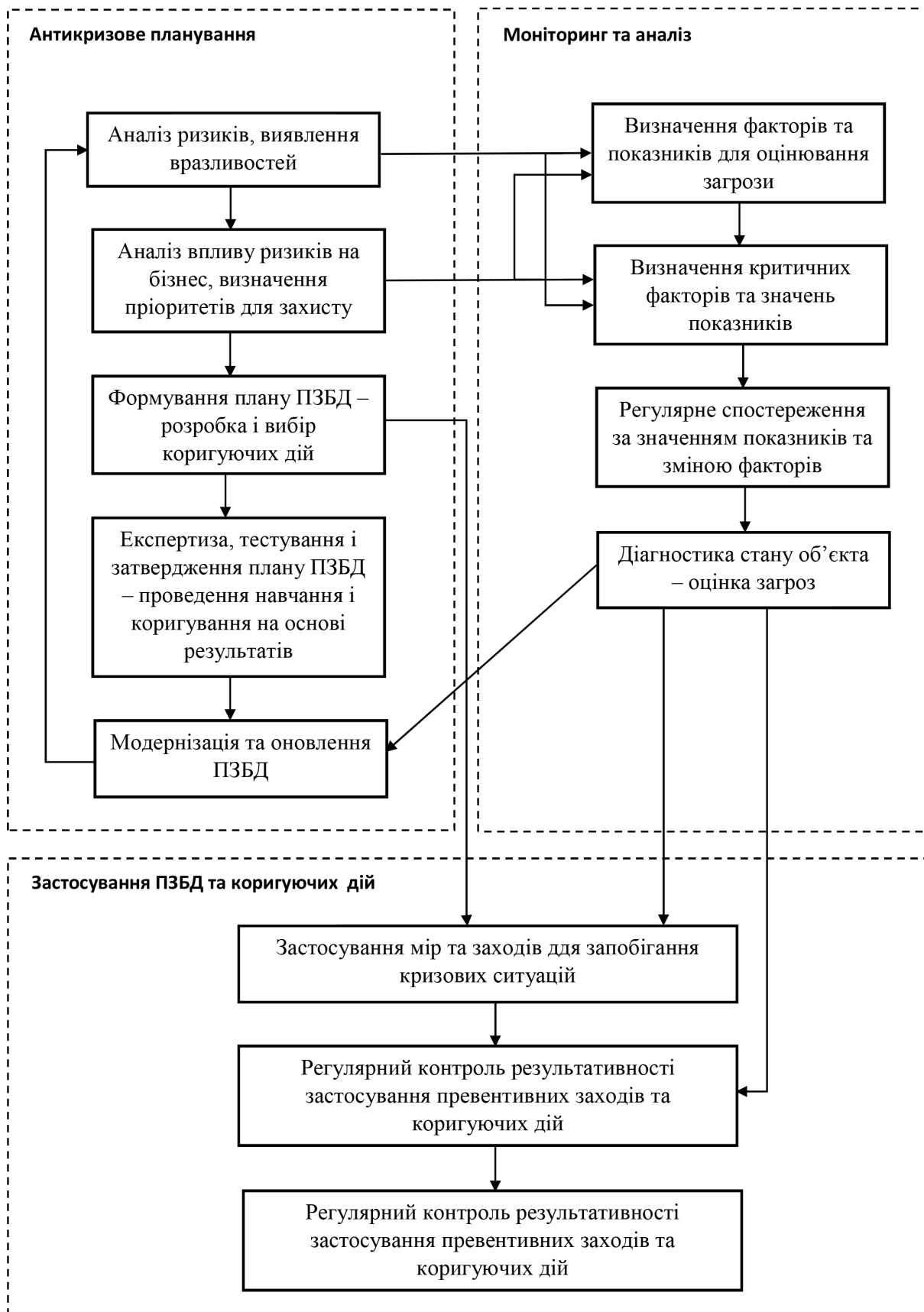


Рис. 3.3. Логіко-структурна схема антикризового управління

Складено автором

Висновки до розділу 3

Автором було розроблено рекомендації щодо стратегічного управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемічної кризи, а також перелік практичних дій та корегуючих дій для удосконалення управління його міжнародною діяльністю, а саме:

I. Прийняття невідкладних управлінських рішень в сфері управління персоналом та перегляд кадрової політики для подолання можливих наслідків пандемії та запобігання розвитку гострих фаз кризи.

II. Розробка та імплементація плану забезпечення безперервної діяльності підприємства (надалі по тексту скорочено – ПЗБД) та його наступного впровадження в межах всієї компанії (групи компаній “Blauberg Group”).

III. Рекомендації щодо перегляду стратегії та план коригуючих дій для Компанії (групи компаній “Blauberg Group”).

Всі три наведені блоки, що запропоновані автором повинні бути реалізовані в комплексі. Це забезпечить додаткову синергію і посилить вплив запропонованих заходів і коригуючих дій на фінансовий стан і стійкість компанії.

Реалізація заходів має бути можливо і не негайною, але, тим-не-менш, оперативною. Це не дозволить допустити перетікання кризи з ранньої (відносно легкої) стадії до більш пізніх стадій, які вже будуть вимагати значно більше ресурсів та зусиль для нівелювання кризи, та навіть можуть призвести до критичних, непоправних дій.

Реалізація ПЗБД повинна буди масштабована на всю розгалужену структуру компанії, включаючи всі її наявні філіали. Якщо ж ПЗБД буде впроваджено тільки точково, то результируючий ефект буде несуттєвим і компанія може стикнутись з локальною кризою, що є для неї хоч і «не

смертельною», але може значним чином похитнути фінансовий стан, або загальмувати розвиток.

Це може призвести до негативних наслідків для всієї компанії у середньостроковій перспективі, оскільки час є одним з найцінніших ресурсів для будь-якого сталого розвитку, а посилення конкуренції на ринку може значно підвищити поріг входу на нові для компанії сегменти ринку та, як наслідок, знизити її конкурентоздатність і ускладнити шляхи диверсифікації і розширення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Сучасний світ переживає кризу величезних масштабів, до якого він не був готовий, і, навіть після майже року протікання кризи, немає універсальних пропозицій та ефективних стратегій відновлення (подолання) локальних криз, викликаних пандемією, що підтверджує висновок про те, що слід розглядати саме невизначеність, а також конкретні ризики що притаманні конкретній компанії при дослідженні кризового поведінки міжнародного бізнесу, в умовах якого вимушені працювати експортно-орієнтовані компанії.

При цьому пандемія дозволила істотно змінити бізнес-процеси в світовому бізнесі та порушити баланс, що вже склався, виступивши в якості тригера для прискорення деяких явищ, що були більш розтягнуті в часі до їх фактичного настання.

Так, відбулося надшвидке зростання електронної комерції – з січня по травень 2020 року об'єм цього ринку збільшився на 27% (для порівняння, зростання за весь 2019 рік склав менше 16%).

При цьому, як впливає з класичного визначення кризи, для більшості підприємств, пандемічна криза як обмежила багато можливостей, так і створила нові можливості і горизонти для розвитку і зростання.

Найбільш складною універсальною проблемою виявилися питання персоналу та логістики, в наслідок порушення ланцюжки поставок і логістики персоналу. Зміни в будь-якому місці ланцюжка створення вартості практично миттєво впливають з невеликими варіаціями майже на кожного учасника ринку.

Аналіз прикладів взаємозв'язку показників зовнішнього середовища і загроз виробничому експортно-орієнтованому бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризової поведінки необхідно формувати цілісне бачення ситуації, а не окремі приватні рішення, але зосереджувати першочергові і максимальні зусилля потрібно в першу чергу на вирішенні

найбільш проблемних зон і тих загроз, що вже проявили себе і несуть найбільші ризики суб'єкту господарювання.

В цілому, для подолання невизначеності немає можливості зробити єдиний оптимальний вибір, і багатоваріантність стратегій з можливістю найменш витратного перемикання стає необхідністю – це і обґрунтовує актуальність ПЗБД і проекту корегуючих дій, а також перегляду стратегії управління підприємством.

ПЗБД має будуватись на основі проведеного дослідження, яке має включати в себе сукупність невизначеностей, які впливають на безперервність ведення бізнесу в поточній пандемічній ситуації.

ПЗБД має охоплювати всі структурні елементи компанії. При цьому, «відкатування» ПЗБД доцільно здійснити на базі материнської компанії і тільки після цього впроваджувати у фіалах з метою посилити її безпеку з точки зору ведення міжнародної діяльності. При цьому, слід відмітити, що часу на це – зовсім мало, оскільки можливе швидке перетікання кризової ситуації до більш складних для їх вирішення фаз.

В Розділі 1 дисертації автором було досліджено теоретичні основи антикризового управління, його сутність, цілі та задачі, а також визначена методологія антикризового аналізу системи управління та концепція створення системи антикризового управління на підприємстві.

В Розділі 2 дисертації автором було проаналізовано поточний стан підприємства, визначено ключові тенденції впливу на його стан кризи, спричиненої пандемією. Було визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості для подальшої розробки проекту управління в умовах пандемії.

Було визначено, що найбільший фактор ризику для компанії в умовах пандемії – це фактор персоналу і кадрова політика. Підприємству ХХХ, що є материнською компанією в групі компаній, необхідно зосередитись на першочерговому вирішенні проблем із закриттям вакансій точно в час, знизити

показник плинності кадрів, а також провести аудит системи мотивації на підприємстві та відкоригувати його для підвищення ефективності праці.

Окрім цього було запропоновано переглянути власну бізнес-модель з точки зору не тільки ризиків, а й додаткових можливостей, що виникли для компанії саме під час кризи, спричиненої пандемією. Адже криза – це ще один привід у найкоротші строки зробити аудит діяльності компанії та переглянути ефективність функціонування всіх її підрозділів та бізнес-процесів.

Саме для цього було надано перелік додаткових рекомендацій щодо коригуючих дій, які здатні покращити фінансове становище компанії та допомогти не тільки успішно пережити пандемію, а й вийти з неї з переможцем, забезпечивши собі прискорене зростання та збільшивши свою ринкову долю на тлі проблем прямих конкурентів.

В Розділі 3 дисертації автором було розроблено проект рекомендацій щодо стратегічного управління експортно-орієнтованим підприємством в умовах пандемічної кризи, а також надано перелік рекомендованих практичних корегуючих дій для удосконалення управління його міжнародною діяльністю, а саме:

I. Прийняття невідкладних управлінських рішень в сфері управління персоналом та перегляд кадрової політики для подолання можливих наслідків пандемії та запобігання розвитку гострих фаз кризи.

II. Розробка та імплементація плану забезпечення безперервної діяльності підприємства (надалі по тексту скорочено – ПЗБД) та його наступного впровадження в межах всієї компанії (групи компаній “Blauberg Group”).

III. Рекомендації щодо перегляду стратегії та план коригуючих дій для Компанії (групи компаній “Blauberg Group”).

Слід відмітити, що запропонована автором ПЗБД – це «основа основ» для забезпечення стійкості будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Вона є універсальною для будь-якої компанії, незалежно від його бізнес-моделі, географічної локації, форми власності, або розміру.

Звичайно, проект невідкладних управлінських рішень та рекомендації щодо перегляду стратегії з планом коригуючих дій, запропоновані автором не є вичерпним для досліджуваної компанії і не забезпечують запобігання та усунення абсолютно всіх можливих кризових явищ та їх наслідків, але при цьому вони закривають найбільш проблемні зони, що є критичним для компанії в конкретних умовах пандемії. Тобто, вони дають змогу менеджменту компанії нівелювати найбільш вузькі місця, що впливають на більшість бізнес-процесів компанії та на її результуючий фін. результат.

Слід відмітити, що проект запропонований автором хоч і не є вичерпним і універсальним для будь-якої компанії, що здійснює експортну діяльність, але його можна охарактеризувати як узагальнений ті мінімально необхідний для забезпечення безперервної діяльності аналогічних компаній в аналогічних кризових умовах. Тобто, такий проект можна умовно вважати універсальним і базовим для більшості вітчизняних експортно-орієнтованих виробничих підприємств, що здійснюють свою діяльність за схожою бізнес-моделлю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жданкин Н.А. Как предприятию выжить в условиях пандемии. *Менеджмент сегодня*. 2020. №3. С.170–179.
2. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий. *Управленческие науки*. 2015. 5(3):45-55.
3. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. «Манн, Иванов і Фербер», 2012. 256 с.
4. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. *Проблемы теории и практики управления*. 1999. N 4. С. 94-100.
5. Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Москва: Специальная литература. 1996. 510 с.
6. Кочетков О.П. Цифровая трансформация экономики: противостояние «старых» индустриальных и «новых» цифровых компаний (аспекты антикризисного управления). *Журнал экономических исследований*. 2019. Т. 5 №3. С.63–81.
7. Arnold G. Corporate financial management. (5th ed.). Harlow: Pearson, 2013. 1112 p.
8. Balios D., Daskalakis N., Eriotis N., Vasiliou D. SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece. *Cogent Economics & Finance*, 2016. Vol. 4, Iss. 1, pp. 1-11.
9. Бутенко Д.В., Бутенко Л.М. Когнитивная концептуальная модель финансово-экономической устойчивости предприятия. *Программные продукты и системы*. 2015. №3. С.170–179.
10. Бжассо А.А., Котлярова О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях. *Экономика и бизнес. Теория и практика*. 2020. 2-1(60). С. 153-156.

11. Beaver W.H., Correira M., McNichols M. Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress. *Foundations and Trends in Accounting*, 2011. vol. 5 (2). Pp. 99-173
12. Клейнер Г.Б. Системный ресурс стратегической устойчивости экономики. Научно-технические ведомости СПбДПУ. Экономические Науки, 2015.
13. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами. М.: Дашков и Ко, 2019. 236 с.
14. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий. М.: Юрайт, 2020. 441 с.
15. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: Литрес, 2020. 112 с.
16. Anghel L.-D., Constantinescu M., Caescu Ș.C. Innovation within the Strategic Marketing Management of Industrial Smes as a Response to the Economic Crisis. *Transformations in Business & Economic*. 2013. URL: <https://publons.com/publon/11975160/> (дата звернения 20.08.2021).
17. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса. Москва: Инфра-М, 2016. 170 с.
18. Черненко В. А. Антикризисное управление. Москва: Юрайт, 2020. 418 с.
19. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. Москва: T8RUGRAM, 2020. 160 с.
20. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 2. Москва: Юрайт, 2020. 280 с.
21. Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической

устойчивости высокотехнологичного бизнеса. Монография. М.: Проспект, 2020. 328 с.

22. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380.

23. Колесникова Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция. Москва: КД Либроком, 2018. 176 с.

24. VENTS. Річна інформація для емітентів. URL: <http://prat.vents.ua/information-for-issuers/years/> (дата звернення: 14.09.2021)

25. VENTS – корпоративний web-сайт. URL: <https://vents.ua> (дата звернення: 14.09.2021)

26. Deloitte. COVID-19: Managing Risks and Ensuring Business Continuity. URL: <https://www2.deloitte.com/cz/en/pages/risk/solutions/covid-zajisteni-kontinuity-cinnosti.html> (дата звернення: 24.09.2021)

27. An introduction to business analysis. URL: <https://www.futurelearn.com/info/blog/introduction-business-analysis> (дата звернення: 16.09.2021)

28. Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234696346.pdf> (дата звернення: 21.10.2021)

29. Harvard Business Review. Why We're in the Midst of a Global Semiconductor Shortage by Bindiya Vakil and Tom Linton. URL: <https://hbr.org/2021/02/why-were-in-the-midst-of-a-global-semiconductor-shortage> (дата звернення: 16.10.2021)

30. CFI. What is a Stock Exchange? URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/stock-exchange/> (дата звернення: 14.09.2021)

31. CFI. What is EBITDA? URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/what-is-ebitda/> (дата звернення: 14.09.2021)
32. An Economic Analysis of the U.S. HVACR and Water Heating Industry. URL: https://www.ahrinet.org/App_Content/ahri/files/Resources/An_Economic_Analysis_of_the_US_HVACR_and_Water_Heating_Industry_7-20-17.pdf (дата звернення: 25.08.2021)
33. Harvard Business Review. How to Make a Global Joint Venture Work by J. Peter Killing. URL: <https://hbr.org/1982/05/how-to-make-a-global-joint-venture-work> (дата звернення: 17.09.2021)
34. OECD. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) / E-commerce in the time of COVID-19. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/> (дата звернення: 22.08.2021)
35. IFC Org. The Impact of COVID-19 on Logistics. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-96384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naqOED5 (дата звернення: 14.09.2021)
36. Tech Target. Business continuity plan (BCP) by Vicki-Lynn Brunskill. URL: <https://searchdisasterrecovery.techtarget.com/definition/business-continuity-action-plan> (дата звернення: 15.10.2021)
37. Mind Tools. The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm (дата звернення: 16.10.2021)
38. Globe Newswire. Global Ventilator Market Report 2020: Pre-COVID-19 and Post-COVID-19 Regulatory Landscape, Analysis and Forecast, 2021-2030. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2020/10/27/2115001/28124/en/Global-Ventilator-Market-Report-2020-Pre->

COVID-19-and-Post-COVID-19-Regulatory-Landscape-Analysis-and-Forecast-2021-2030.html (дата звернення: 16.10.2021)

39. IMF. Economic Policies for the COVID-19 War. URL: <https://blogs.imf.org/2020/04/01/economic-policies-for-the-covid-19-war/> (дата звернення: 10.09.2021)

40. McLinsey & Company. To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/to%20emerge%20stronger%20from%20the%20covid%2019%20crisis%20companies%20should%20start%20reskilling%20their%20workforces%20now/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis.pdf> (дата звернення: 22.09.2021)

41. IPSOS. Managing relationships in a post COVID-19 world. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2020-09/managing-relationships-in-a-post-covid-19-world-2020-cx-b2b-sessions.pdf> (дата звернення: 22.09.2021)

42. A World Bank Group Publication for the Gulf Cooperation Council Economies. COVID-19 Pandemic and the Road to Diversification. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/748461627924058675/pdf/Gulf-Economic-Update-COVID-19-Pandemic-and-the-Road-to-Diversification.pdf> (дата звернення: 22.09.2021)

43. Harvard Business Review. How to Develop a Covid-19 Employee Vaccination Policy by Susan M. Miller, Robert A. Phillips, Roberta L. Schwartz, H. Dirk Sostman, Carole Hackett, and Marc L. Boom. URL: <https://hbr.org/2021/07/how-to-develop-a-covid-19-employee-vaccination-policy> (дата звернення: 22.09.2021)

44. Karger Scientific Journal. Digitalisation and COVID-19: The Perfect Storm. URL: <https://www.karger.com/Article/Fulltext/511232> (дата звернення: 22.09.2021)

45. OECD Org. Digital Transformation in the Age of COVID-19. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf> (дата звернення: 22.09.2021)

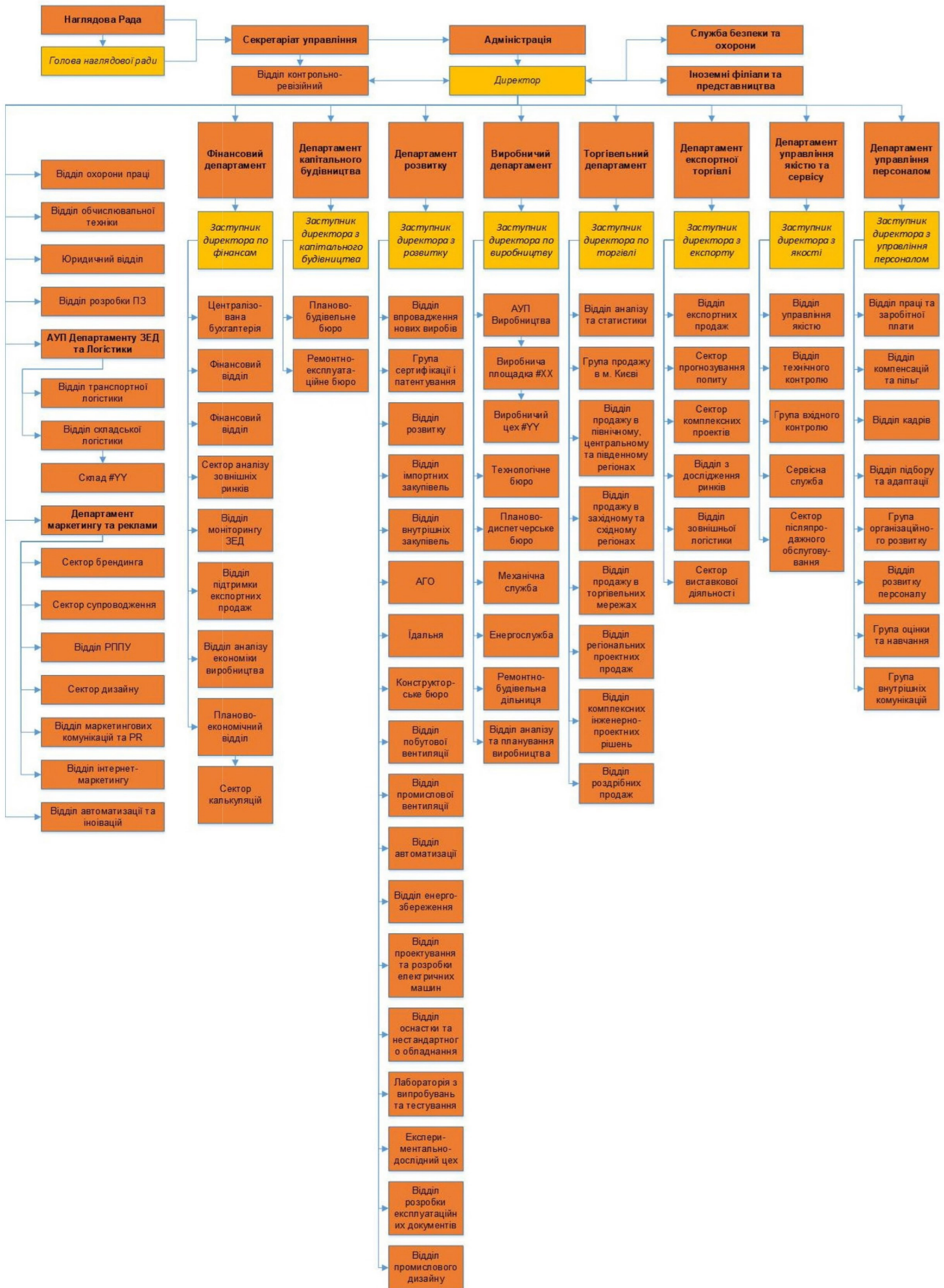
46. McLinsey & Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (дата звернення: 22.09.2021)

47. Solntsev S., Zhygalkevych Zh., Kravchenko M. (2020) Evaluation of risk impact on implementation of innovation projects within the framework of machine-building quasi-integration structures. *Baltic Journal of Economic Studies*. 6(3). Pp 124-135.

48. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. Випуск № 6 (17). 2019. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives> (дата звернення: 22.10.2021)

ДОДАТОК А

Рисунок А.1 – Спрощена організаційна структура xxx



Додаток Б

Таблиця Б.1 – Горизонтальний аналіз активу і пасиву балансу Підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 632	5 908
первісна вартість	1001	17 575	18 753
накопичена амортизація	1002	(9 943)	(12 845)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	432	670
Основні засоби	1010	625 092	685 887
первісна вартість	1011	962 498	1 133 338
Знос	1012	(337 406)	(447 451)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6 000	6 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 930	3 930
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	643 086	702 395
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1101	500 876	482 364
Незавершене виробництво	1102	73 229	70 810
Готова продукція	1103	111 661	111 649
Товари	1104	23 378	15 476
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	464 521	618 544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 920	11 503
з бюджетом	1135	47 324	39 157
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 652	57 397

Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	151 274	416 912
Готівка	1166	204	150
Рахунки в банках	1167	151 070	416 762
Витрати майбутніх періодів	1170	1 449	2 020
Інші оборотні активи	1190	5 891	7 498
Усього за розділом II	1195	1 459 175	1 833 330
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 102 261	2 535 725
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556	556
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	12 258	12 258
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	858 522	1 064 609
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	871 336	1 077 423
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	238 234	92 001
Інші довгострокові зобов'язання	1515	277 261	339 388
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Резерв на виплату Джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	515 495	431 389
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 660	68 757
товари, роботи, послуги	1615	458 530	717 368
розрахунками з бюджетом	1620	15 783	17 230
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 137	11 781
розрахунками зі страхування	1625	3 789	5 496
розрахунками з оплати праці	1630	19 753	24 038

Продовження табл. Б.1

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 452	36 008
Поточні забезпечення	1660	81 980	96 757
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	52 483	61 259
Усього за розділом III	1695	715 430	1 026 913
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 102 261	2 535 725

Складено автором на основі звітності підприємства [24]

Таблиця В.1 – Вихідні дані для аналізу міжнародної діяльності компанії: ключові фактори та показники у порівнянні з прямими конкурентами

№ п/п	Ключові факти та показники	VENTS	SystemAir	Soler&Palaui Sistemas de Ventilación SL	Ruck Ventilatoren GmbH	Helios Ventilatoren GmbH	Rosenberg Ventilatoren GmbH	Etha Fans	VORTICE S.p.A	VEZA	Aerostar	SALDA UAB	Bahvacan	Vent-Axia LTD	Ostberg	Komfovent	Zehnder Group	Brink	Swegon	Flexit
1	Загальна чисельність персоналу	3380	5965	5300	250	800	1400	398	300	1528	534	350	400	1564	400	700	3340	302	2625	260
2	Загальна кількість інженерів, що працюють у групі, якщо відомо	257	400	150							115						100-120			
3	Загальна кількість виробничих підприємств	12	19	24										7						
4	Рік заснування	1999	1974	1951	1992	1923	1981	1974	1954	1995	2010	1990	1989	1936	1983	1997	1895	1983	1932	1974
5	Чи є компанія членом групи компаній або концерну	Blueberg Group	Systemair Group	Soler & Palau Ventilacion Group	-	HELIOS VENTILATOREN GROUP	Rosenberg Group	Etha Group	Vortice Group	нет	Aerostar group	нет	нет	Valution group	Ostberg group	-	Zehnder Group	Centrobac	Seger Group Ltd/our Investment	
6	Чи є компанія приватною (private) чи біржовою (stock exchange)	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Stock Exchange	Private	Private	Stock Exchange	Private	Private	Private
7	Країна базування (головної офіс)	Ukraine	Sweden	Spain	Germany	Germany	Germany	United Kingdom	Italy	Russian Federation	Ukraine	Lithuania	Turkey	United Kingdom	Sweden	Lithuania	Switzerland	Netherlands	Sweden	Norway
8	Кількість реальних виробничих підприємств	19	29	17	2	1	14 промислових підприємств на 4 континентах, а також 4 R&D центри (Германія, Бельгія, Франція, Китай)		3	8	1	1	3		3	2		1		
9	Країни базування виробничих підприємств та основних компаній продуктової групи	Україна, Росія, Польща, Бельгія, Німеччина	» 34 країни Європи, Північної та південної Америки, Азії	» Іспанія (Ріо-де-Жанейро), Чехія, Тюркеші, Італія, Франція, Англія, Норвегія, Мексика, Бразилія, США, Китай, Сінгапур, Тайвань та інші.	Німеччина, Румунія	Німеччина, Австрія	Німеччина, Угорщина, Чехія, Франція, Словаччина, Іспанія, Китай, Емірат, Китай, Мексика	Великобританія, Ірландія, Бельгія	Італія, Сербія, Китай	Російська Федерація, Україна, Білорусь	Україна	Литва	Турція, Італія	Великобританія, Франція, Китай, Гонконг, В'єтнам	Швейцарія, Індія, Китай	Литва, Російська Федерація	Німеччина, Італія	Нідерланди	Швейцарія, Китай	Китай, Україна
10	Власні бренди компанії	Vents, Blueberg, Domovent, Ventika, Blueberg Motors, Zeh Engineering, Black Oxide, Fantoblox	Systemair, Fantech, Frico, Meiraga	S&P, Piaggi, Ventair, Thermo, Kruger, Renekwate, Fentec, Enventent, EMC, Jencofan	Ruck	Helios	Rosenberg	Aerostar, Air Design, Fantech, Hometent, Hydor, Systemair	Vortice	Veza, CCK	Aerostar, ASYS	Solda	BVN, Armovent	Vent-Axia, Marmore, National Ventilation, Diffusion, Airtech, Breathing Building, Turis-Sifu, Fresh, PAK, Voluta, KAN, Inventer, Vendoair, Air Connection, CimaRad, ER, Rock, Snow, Ventair	Ostberg	Komfovent	Zehnder, Paul, Greenwood, Nether.	Brink	Swegon	Flexit
11	Чи надає виробник послуги з випуску OEM-продукції. Бренди в OEM-портфолі.	Надає (список брендів не привертає з інтерв'ю, комерційної таємниці та NDA)	Carrier, Mitsubishi, Tzane		Can-Fan, Ethafans							Sodexa		Midea, LG, Hitachi, York, Carrier, Cosper & Hunter			Carrier, North Star	Wolf, Ubisink		
12	Ліцензійна політика розвитку в аспектах розширення асортименту та каналів дистрибуції	Випід на нові географічні ринки із запуском нових брендів												Модернізація імені централізованих ПБУ				Притягнення великих компаній (розширення / нерге), безліч каналів системи вентиляції (Показники на GSH 21)		
13	Річний обіг (Експорт та Імпорт)	€ 100 159 017	€ 810 048 065	€ 727 000 000	€ 16 074 736	€ 87 500 000	€ 76 974 769	€ 22 584 473	€ 39 552 729	€ 141 000 000	€ 22 200 000	€ 48 000 000	€ 68 000 000	€ 238 000 000	€ 37 505 865	€ 57 200 389	€ 617 700 000	€ 47 799 920	€ 550 802 559	€ 64 000 000
14	Річний валовий прибуток	€ 34 719 380	€ 283 302 854					€ 4 880 000						€ 109 795 000			€ 388 200 000		€ 70 738 982	
15	Маржинальність, %	35%	35%					27%						48%			53%		12,80%	
16	Річний чистий прибуток	€ 6 647 968	€ 35 399 076	€ 3 240 728			€ 3 647 897	-€ 1 239 372	-€ 408 986					€ 10 683 490		€ 10 471 540	€ 39 900 000			
17	Підприємство EBITDA	€ 1 940 906	€ 80 242 805					-€ 890 245						€ 20 147 746			€ 74 700 000			
18	Витрати на персонал	€ 452 399	€ 2 173 500	€ 6 814 085				€ 1 530 000						€ 611 800 000			€ 197 800 000			
19	Витрати на отримання ліцензії	€ 20 590	€ 135 508	€ 6 299	€ 125 000		€ 54 983	€ 142 041	€ 131 842	€ 108 462	€ 43 191	€ 122 500	€ 170 000	€ 152 813	€ 83 765	€ 81 715	€ 384 940	€ 158 278	€ 209 830	€ 246 154
20	Чистий прибуток на ліцензію отримання	€ 1 970	€ 1 905	€ 12 943			€ 12 943	€ 7 795	€ 1 363					€ 6 831		€ 14 959	€ 11 946			
21	Середній витрати	€ 89 138 525	€ 665 788 314	€ 35 801 070			€ 46 548 687	€ 14 844 091						€ 362 538 733			€ 498 600 000			
22	В т.ч. основні засоби	€ 22 488 098	€ 160 532 263	€ 15 369 538			€ 18 242 594	€ 2 840 000						€ 266 708 494			€ 185 900 000			
23	Власний капітал компанії	€ 35 325 344	€ 289 265 053	€ 21 934 896			€ 31 752 151	€ 42 798 431						€ 194 946 309			€ 327 000 000			
24	Доля власного капіталу в активах компанії	42%	43%	85%			68%							54%			66%			
25	Додаткові продуктивні групи в сегменті HVAC (для вентиляції)	Системи управління та автоматика	НІ	Радіатори опалення системи для дум і волосся	НІ	НІ	НІ	НІ	С уварки для рук і волосся	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання	Системи кондиціонування та компресорні холодильні обладнання
26	Наскільки важливий для компанії сегмент HVAC (розподіляючи частину продажів неопішених продуктів в загальному обігу)	Основний напрямок (95,9%)	100%	Основний напрямок (99,9%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	97%	100%	Вентиляція складає 52 % продажів Zehnder Group по виробництву радіаторів опалення	100%	95%	100%
27	Наявність у компанії власного виробництва / чи немає групи компаній / авторських виробничих основних компонентів (електромоторів, рекуператорів та теплообмінників)	Так. Виробництво електро-моторів, рекуператорів та системних плат	Так. Виробництво системних плат	Так. Виробництво електро-моторів, рекуператорів та системних плат	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	Так. Виробництво електро-моторів та теплообмінників	НІ	НІ	Так. Виробництво рекуператорів	Так. Виробництво рекуператорів	НІ	НІ	
28	Власні торгові компанії (райони або дріт-центри)	США, Чехія, Португалія, Польща, Хорватія, Іспанія, Угорщина, Російська Федерація, Туреччина, Ізраїль, Єгипет, Кувейт, Індонезія, Іран, Катар, Швейцарія, Китай, В'єтнам, Австрія	У країнах Європи, Північної Америки, Південної Америки, Близького Сходу, Азії, Австралії та Африки. Загалом 44 країни.	Європа: 3 прямі підприємства в усіх країнах. Північна Америка: в Мексикі (США (Флорида, Вісконсин), Латинська Америка: у Бразилії, Чилі та Колумбії. Дале. Дієльні компанії в Малайзії, Тайланді, Сінгапурі, Індонезії, Китаї, Індії, Філіппінах, В'єтнамі, ОАЕ. Австралія: Дієльні компанії в Європі.	Дієльні компанії в Іспанії, Великобританії, США	Дієльні компанії в Іспанії, Великобританії, Франції, Великобританії	45 офісів продажів на всій території (Швейцарія, Чехія, Австрія, Угорщина, Польща, Словаччина, Франція, Бельгія, Нідерланди, РФ, Туреччина, Словенія, Румунія, Україна, Литва, Іспанія, Італія, Сінгапур, Корея, Малайзія, ОАЕ, Тайланд, Індія, Китай, США, Канада, Австралія, Єгипет)	Великобританія, Іспанія, Італія, Іран, Індія, Австралія, Нова Зеландія, Малайзія	Франція, Великобританія, Китай, Коста-Рика	Україна, Білорусь, Казахстан, Узбекистан	Польща, Білорусь, Російська Федерація, Казахстан	Швейцарія, Литва	Турція, Кіпр, Греція, Болгарія	Великобританія, Іран, Швейцарія, Данія, Бельгія, Нідерланди	Норвегія, Фінляндія, Китай, Іран	Фінляндія, Швеція, Російська Федерація, Литва, Білорусь, Німеччина	Чехія, Данія, Бельгія, Словаччина, Угорщина, Норвегія, Словенія, Австрія, Бельгія, Схід, Північна Америка, Азії, Схід, Російська Федерація	Німеччина, Франція, Іспанія	Бельгія, Данія, Фінляндія, Франція, Італія, Німеччина, Норвегія, Польща, Іспанія, Швейцарія, Великобританія, США, Канада	
29	Кількість замовлень дилерів	488	1220	739										550						
30	Кількість країн експорту (в т.ч. - кількість країн із прямим експортом)	111 (18)	118 (44)	> 100 (38)	24 (3)	38 (22)	52 (24)	28 (8)	92 (4)	8 (3)	14 (4)	32 (7)	82 (5)	70 (5)	75 (6)	22 (2)	52 (3)	26 (3)	6 (3)	6 (2)
31	Виробництво власних фітінгів (забезпечення)	98 000 м³	350 000 м³	205 000-215 000 м³	42 500 м³	105 000 м³	90 000 м³		85 000 м³	17 000 м³	40 000 м³	30 000 м³	122 000 м³							
32	Наявність власних фітінгів в країні базування	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ
33	Наявність власного ВЗС каналу з'єдн. OFFline	Так	Так	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ
34	Наявність власного ВЗС каналу з'єдн. Online	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ
35	Наявність ВЗС каналу з'єдн. (onp)	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
36	Наявність керування / ОУ каналу з'єдн.	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
37	Співпраця з інсталяторами та монтажними організаціями	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
38	Співпраця з будівельниками / будівельними компаніями / дистрибуційними компаніями	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
39	Участь у державних тендерах	НІ	Так	Так	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ	Так	НІ	НІ	Так	НІ	НІ	НІ
40	Участь у наданні проектів (якщо відомо)	НІ	Конкретні державні замовлення Єврату для розбудови нової столиці New Cairo											Так. Ексклюзивний багаторічний контракт з міністерством оборони Великобританії						

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Опис цілей

					Критерії досягнення цілі (значення або діапазон)						
	Пріоритет цілі Cg										
	Ціль	Причини проблеми, з якими пов'язана ціль	Обмеження	Показник досягнення цілі	Повністю досягнуто	Переважно досягнуто	В середньому досягнуто	Частково досягнуто	Не досягнуто	Вага цілі wg	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Провести оцінку ефективності роботи та завантаженості існуючого персоналу за методом 360°, проаналізувати KPI та OKR протягом останнього кварталу	План виробництва не відповідає портфелю замовлень	Існуючий штат працівників	% оціненого персоналу протягом кварталу	100% персоналу оцінено та включено у звіт	95% персоналу оцінено та включено у звіт	80% персоналу оцінено та включено у звіт	80% персоналу оцінено та включено у звіт	50% персоналу оцінено та включено у звіт	Менше 50% персоналу оцінено та включено у звіт	0,181
5	Переглянути системи мотивації персоналу для підрозділів із найбільшим коефіцієнтом плинності кадрів та кількістю незакритих в строк вакансій	Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві	Затверджений бюджет підприємства	% актуалізації систем мотивації для підрозділів із плинністю кадрів вище 15%, або з однією незакритою в плановий строк вакансією	Для 100% структурних підрозділів проведено аудит та актуалізовано	Для 90% структурних підрозділів проведено аудит та актуалізовано		Для 80% структурних підрозділів проведено аудит та актуалізовано	Для 70% структурних підрозділів проведено аудит та актуалізовано	Менше 70% структурних підрозділів проведено аудит та актуалізовано	0,181

4	Переглянути і актуалізувати всі посадові інструкції із їх приведенням до реальних цілей і задач працівника та підрозділу, до якого він входить	Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві	Наявність кваліфікованого персоналу для виконання задачі	% актуалізованих посадових інструкцій від загальної кількості штатних посад	100% посадових інструкцій актуалізовано	90% посадових інструкцій актуалізовано	75% посадових інструкцій актуалізовано	50% посадових інструкцій актуалізовано	Менше 50% посадових інструкцій актуалізовано	0,136
3	Розробити та затвердити стратегію онлайн-пошуку персоналу	Нестача кваліфікованого персоналу	Наявність кваліфікованого персоналу для виконання задачі	Стратегія розроблена та затверджена протягом 1-го календарного міс.	Стратегія розроблена та затверджена протягом 3-х календарних міс.	Стратегія розроблена протягом 1-го календарного міс. але не затверджена протягом 3-х міс.	Стратегія розроблена протягом 3-х календарних міс. але не затверджена	Стратегія розроблена протягом 5-ти календарних міс. але не затверджена	Стратегія не розроблена протягом 5-ти календарних міс.	0,091
1	Розробити та затвердити стратегію взаємодії із навчальними закладами, назначити відповідальних та відповідним чином відкоригувати посадові інструкції відповідальних осіб	Нестача кваліфікованого персоналу	Наявність кваліфікованого персоналу для виконання задачі	Стратегія розроблена та затверджена протягом 1-го календарного міс.	Стратегія розроблена та затверджена протягом 3-х календарних міс.	Стратегія розроблена протягом 1-го календарного міс. але не затверджена протягом 3-х міс.	Стратегія розроблена протягом 3-х календарних міс.	Стратегія розроблена протягом 5-ти календарних міс. але не затверджена	Стратегія не розроблена протягом 5-ти календарних міс.	0

Продовження табл. Д.1

4	Залучити підрядників на основі аутсорс для закриття пріоритетних вакансій «Точно в строк»	Відсутність кадрового резерву	Затверджений бюджет підприємства	Питома вартість закриття вакансії точно в строк складає менше 30% місячного окладу	Питома вартість закриття вакансії точно в строк складає менше 50% місячного окладу	Питома вартість закриття вакансії точно в строк складає менше 80% місячного окладу	Питома вартість закриття вакансії точно в строк	Питома вартість закриття вакансії точно в строк складає більше 100% місячного окладу	Вакансія не закривається точно в строк	0,136
2	Ввести додаткову штатну одиницю в Департаменті Маркетингу та реклами – SERM-спеціаліст	Відсутність в організаційній структурі підприємства	Процедура та терміни погодження змін до штатної структури	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 1-го міс.	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 2-х міс.	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 3-х міс.	Штатна одиниця погоджена протягом 1-го міс. але не	Штатна одиниця погоджена протягом 2-х міс. але не введена протягом 3-х міс.	Штатна одиниця не погоджена протягом 3-х міс.	0,045

	Ввести додаткову штатну одиницю в Департаменті Управління персоналом – менеджер з внутрішніх комунікацій	Відсутність в організаційній структурі підприємства	Процедура та терміни погодження змін до штатної структури	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 1-го міс.	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 2-х міс.	Штатна одиниця погоджена та введена протягом 3-х міс.	Штатна одиниця погоджена протягом 1-го міс. але не	Штатна одиниця погоджена протягом 2-х міс. але не введена протягом 3-х міс.	Штатна одиниця не погоджена протягом 3-х міс.	0,045
2	Відділу підбору персоналу розробити і затвердити план залучення персоналу з регіонів	Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві	Ємність ринку праці	План розроблено та затверджено протягом 1-го календарного міс.	План розроблено та затверджено протягом 3-х календарного міс.	План розроблено протягом 1-го календарного міс. але не затверджено протягом 3-х міс.	План розроблено протягом 3-х календарних міс. але не	План розроблено протягом 5-ти календарних міс. але не затверджено	План не розроблена протягом 5-ти календарних міс.	0,045
1	Департаменту управління персоналом розробити і затвердити програму і положення з нематеріального стимулювання	Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві	Наявність кваліфікованого персоналу для виконання	Програма розроблена та затверджена протягом 1-го календарного міс.	Програма розроблена та затверджена протягом 3-х календарних міс.	Програма розроблена протягом 1-го календарного міс. але не	Програма розроблена	Програма розроблена протягом 5-ти календарних міс.	Програма не розроблена протягом 5-ти календарних міс.	0

4	Переглянути та затвердити мотивацію та КРІ Заступника Директора з управління персоналом та Начальника відділу кадрів	Відсутність послідовної кадрової політики на підприємстві	Затверджений бюджет підприємства	Мотивація та КРІ розроблені та затверджена протягом 14 календарних днів	Мотивація та КРІ розроблені та затверджена протягом 30 календарних днів	Мотивація та КРІ розроблені та затверджена протягом 60 календарних днів	Мотивація або КРІ розроблені та затверджена	Мотивація або КРІ розроблені протягом 60 календарних днів але не затверджені	Мотивація або КРІ не розроблені протягом 60 календарних днів	0,136
---	--	---	----------------------------------	---	---	---	---	--	--	-------

Складено автором

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Загальні рекомендації щодо коригуючих дій

№ п/п	Ключові факти та показники	VENTS (Blauberg Group)	Оцінка / Рекомендації / Коригуючі дії
1	2	3	4
1	Загальна чисельність персоналу	3380	Зростання чисельності персоналу є природним та відповідає стратегії розвитку підприємства. Прийняти ПЗБД та обрати оптимальні рішення проблемної ситуації
2	Загальна кількість інженерів, що працюють в групі, якщо відомо	257	Підтримувати мінімальний кадровий резерв. Посилити програму виховання власних кадрів
3	Загальна кількість виробничих підприємств	12	Масштабувати виробничі потужності тільки при наявності техніко-економічного обґрунтування зі сторони планово-економічного відділу
4	Рік заснування	1999	Корегувань не потребує
5	Чи є компанія частиною групи компаній або холдингу	Blauberg Group	Корегувань не потребує
6	Чи є компанія приватною (private) чи біржовою (stock exchange)	Private	Корегувань не потребує
7	Країна базування (головний офіс)	Ukraine	Корегувань не потребує
8	Кількість реальних виробничих площадок	19	Масштабувати виробничі потужності тільки при наявності техніко-економічного обґрунтування зі сторони планово-економічного відділу та при потребі запуску нових ліній в рамках плану диверсифікації за рахунок розширення асортименту
9	Країни базування виробничих площадок та основні вентиляційні продуктові групи	Україна, Росія, Польща, Венгрія, Німеччина	Відповідно до ПЗБД кожному філіалу розробити та надати аудит ланцюгів поставок з переліком ризиків та індивідуальних шляхів їх вирішення. Робочій групі ПЗБД розглянути та затвердити плани, або відкоригувати їх
10	Власні Бренди компанії	Vents, Blauberg, Domovent, Ventika, Blauberg Motors, Zern Engineering, Black Orchid, Fantronix	Створити додаткові бренди для Online-каналу збуту на базі програми «Private Label» від Amazon для ринків Німеччини, Польщі, Великобританії, США та Канади, Австралії

1	2	3	4
11	Чи надає виробник послуги з випуску OEM-продукції. Бренди в OEM-портфелі.	Надає (список брендів не приводиться з міркувань комерційної таємниці та NDA)	Корегувань не потребує. Потребується тільки розширення клієнтського портфелю Департаментом експортних продажів
12	Анонсовані напрямки розвитку в аспектах розширення асортименту та каналів дистрибуції	Вихід на нові географічні ринки із запуском нових брендів	Згідно з асортиментною політикою корегувань не потребує
13	Річний обіг (Експорт та Імпорт)	€ 100 159 017	Згідно із затвердженим планом продажів корегувань не потребує
14	Річний валовий прибуток	€ 34 719 180	Згідно із затвердженим планом продажів корегувань не потребує
15	Маржинальність %	35%	Потребує перегляду асортименту випускаємої продукції на предмет скорочення однотипних виробів в сегменті побутової вентиляції та виведення з виробництва лінійок, що мають завищену собівартість, що не може бути знижена
16	Річний чистий прибуток	€ 6 647 968	Залежить від багатьох факторів та чинників. Прямих корегувань не потребує
17	Показник EBITDA	€ 1 940 906	Корегувань не потребує
18	Витрати на персонал	€ 452 309	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації
19	Виручка на штатну одиницю	€ 29 590	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації за рахунок перегляду нормативів виконання плану на виробництві та КРІ невиробничого персоналу
20	Чистий прибуток на штатну одиницю	€ 1 970	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації за рахунок перегляду нормативів виконання плану на виробництві та КРІ невиробничого персоналу

21	Сумарні активи	€ 83 138 525	Переглянути складські залишки для оптимізації асортименту та розробити план підвищення обертаємості продукції категорій В та С. Розробити план реалізації надлишків продукції на стоку. Проаналізувати залишки на складах щодо сировини і напівфабрикатів та розробити програму їх зменшення до безпечних для планового виробництва меж для запобігання простоїв виробництва. Відділу внутрішніх закупівель розробити пропозиції поставок сировини, матеріалів та напівфабрикатів по принципу «Точно в час» та обґрунтувати можливість чи не можливість впровадження подібного принципу на виробництві
22	В т.ч. основні засоби	€ 22 488 098	Згідно з планами розвитку виробництва та оновлення виробничої бази корегувань не потребує
23	Власний капітал компанії	€ 35 325 344	Корегувань не потребує
24	Доля власного капіталу в активах компанії	42%	Корегувань не потребує
25	Додаткові продуктові групи в сегменті HVACR (крім вентиляції)	Системи управління та автоматика	Проаналізувати попит на ринках продукції, яка стала актуальною в умовах пандемії, а саме вентиляційне обладнання із функцією ультрафіолетової очистки повітря та рециркуляцією повітря. Планово-економічному відділу підготувати асортимент базової продукції, для якої будуть опціонально надаватись модулі очистки та розрахувати планову собівартість і надати планові об'єми продажів на ключових ринках так в каналах збуту
26	Наскільки важливий для компанії сегмент HVACR (орієнтовна доля продажів вентиляційної продукції в загальному обігу)	Основний напрямок (99,9%)	Корегувань не потребує
27	Наявність у компанії власного/внутрішнього/"в межах групи компаній" аутсорсингу виробництва основних компонентів (електромоторів, рекуператорів та теплообмінників)	Так. Виробництво електро-моторів, рекуператорів та системних плат	Для зниження собівартості продукції та зниження залежності від сторонніх поставників доцільно створити окремий напрямок холодильних машин та теплообмінників. Планово-економічному відділу підготувати розрахунок впровадження проекту

28	Власні торгові компанії (афіліати або joint-venture)	США, Чилі, Португалія, Німеччина, Хорватія, Польща, Угорщина, Російська Федерація, Туреччина, Кіпр, Єгипет, Кувейт, Йорданія, Іран, Катар, Нігерія, Кенія, Китай, В'єтнам, Австралія	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
29	Кількість заявлених дилерів	488	Корегувань не потребує. Згідно плану та затверджених КРІ Департаменту експортних продажів
30	Кількість країн експорту (з них - кількість країн із прямою присутністю)	111 (18)	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
31	Виробничі площадки (surface area), m2	98 000 м ²	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
32	Наявність власних філіалів в країні базування	16	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
33	Наявність власного B2C каналу збуту Offline	Так	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
34	Наявність власного B2C каналу збуту Online	Ні	Найбільша зона ризику. Переглянути плани розвитку та підготувати техніко-економічний розрахунок із 1) Впровадження власних Інтернет-магазинів в країні базування та країнах прямої присутності 2) Впровадження прямих продажів силами афілійованих компаній через площадку Amazon 3) Кожній афілійованій компанії розробити та погодити власний річний план з точки зору Digital-просування із його щоквартальним аналізом та переглядом
35	Наявність B2B каналу збуту (опт)	Так	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
36	Наявність мережевого / DІY каналу збуту	Так	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.

37	Співпраця з інсталяторами та монтажними організаціями	Так	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
38	Співпраця із забудовниками / будівельними компаніями / девелоперськими компаніями напрямку	Так	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.
39	Участь у державних тендерах	Ні	Переглянути на предмет можливості участі в найбільших структурних держ. проектах. Внести відповідні корегування щодо фінансової мотивації в КРІ продаючих підрозділів
40	Участь у надвеликих проектах (якщо відомо)	Ні	Переглянути на предмет можливості участі в найбільших структурних держ. проектах. Внести відповідні корегування щодо фінансової мотивації в КРІ продаючих підрозділів

Складено автором

ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Рекомендації щодо коригуючих дій
та очікуваний результат

№ п/п	Ключові факти та показники	Оцінка / Рекомендації / Коригуючі дії	Необхідність інвестицій / планові витрати, грн	Очікуваний ефект від впровадження
1	Загальна чисельність персоналу	Зростання чисельності персоналу є природнім та відповідає стратегії розвитку підприємства. Прийняти ПЗБД та обрати оптимальні рішення проблемної ситуації	2 681 000	Закриття 90% поданих вакансій в строк, плинність кадрів не вище 15%
2	Загальна кількість інженерів, що працюють в групі, якщо відомо	Підтримувати мінімальний кадровий резерв. Посилити програму виховання власних кадрів	Не потребується	Закриття 90% поданих вакансій в строк, плинність кадрів не вище 15%
3	Загальна кількість виробничих підприємств	Масштабувати виробничі потужності тільки при наявності техніко-економічного обґрунтування зі сторони планово-економічного відділу	Згідно з техніко-економічним обґрунтуванням	Закриття 95% замовлень точно в строк та рівномірне завантаження виробництва
4	Рік заснування	Корегувань не потребує	-	-
5	Чи є компанія частиною групи компаній або холдингу	Корегувань не потребує	-	-
6	Чи є компанія приватною (private) чи біржовою (stock exchange)	Корегувань не потребує	-	-
7	Країна базування (головний офіс)	Корегувань не потребує	-	-
8	Кількість реальних виробничих площадок	Масштабувати виробничі потужності тільки при наявності техніко-економічного обґрунтування зі сторони планово-економічного відділу та при потребі запуску нових ліній в рамках плану диверсифікації за рахунок розширення асортименту		Закриття 95% замовлень точно в строк та рівномірне завантаження виробництва та збільшення долі ринку

Продовження табл. К.1

9	Країни базування виробничих площадок та основні вентиляційні продуктивні групи	Відповідно до ПЗБД кожному філіалу розробити та надати аудит ланцюгів поставок з переліком ризиків та індивідуальних шляхів їх вирішення. Робочій групі ПЗБД розглянути та затвердити плани, або відкоригувати їх	Не потребується	Забезпечення безперервності діяльності
10	Власні Бренди компанії	Створити додаткові бренди для Online-каналу збуту на базі програми «Private Label» від Amazon для ринків Німеччини, Польщі, Великобританії, США та Канади, Австралії	1 835 000 за перший рік та 9,5% комісії Amazon від об'єму виручки	Збільшення виручки в каналі продажів планово на 88 000 000 грн при показнику рентабельності у 25%
11	Чи надає виробник послуги с випуску OEM-продукції. Бренди в OEM-портфелі.	Корегувань не потребує. Потребується тільки розширення клієнтського портфелю Департаментом експортних продажів	Не потребується	Планове зростання клієнтського портфелю на 8,5% на рік
12	Анонсовані напрямки розвитку в аспектах розширення асортименту та каналів дистрибуції	Згідно с асортиментною політикою корегувань не потребує	-	-
13	Річний обіг (Експорт та Імпорт)	Згідно із затвердженим планом продажів корегувань не потребує	-	-
14	Річний валовий прибуток	Згідно із затвердженим планом продажів корегувань не потребує	-	-
15	Маржинальність %	Потребує перегляду асортименту випускаємої продукції на предмет скорочення однотипних виробів в сегменті побутової вентиляції та виведення з виробництва лінійок, що мають завищену собівартість, що не може бути знижена	Не потребується	Підвищення планової усередненої маржинальності по продуктовому портфелю на 3%
16	Річний чистий прибуток	Залежить від багатьох факторів та чинників. Прямих корегувань не потребує	-	-

Продовження табл. К.1

17	Показник EBITDA	Корегувань не потребує	-	-
18	Витрати на персонал	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації	-	Зменшення абсолютного показника середньорічної витрати на персонал
19	Виручка на штатну одиницю	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації за рахунок перегляду нормативів виконання плану на виробництві та КРІ не виробничого персоналу	Не потребується	Збільшення річного показника виручки на одну штатну одиницю на 5% щорічно
20	Чистий прибуток на штатну одиницю	Переглянути витрати на персонал з метою їх аудиту та оптимізації за рахунок перегляду нормативів виконання плану на виробництві та КРІ не виробничого персоналу	Не потребується	Збільшення річного показника чистого прибутку на одну штатну одиницю на 2,5% щорічно
21	Сумарні активи	Переглянути складські залишки для оптимізації асортименту та розробити план підвищення оборотності продукції категорій В та С. Розробити план реалізації надлишків продукції на стоку. Проаналізувати залишки на складах щодо сировини і напівфабрикатів та розробити програму їх зменшення до безпечних для планового виробництва меж для запобігання простоїв виробництва. Відділу внутрішніх закупівель розробити пропозиції поставок сировини, матеріалів та напівфабрикатів по принципу «Точно в час» та обґрунтувати можливість чи не можливість впровадження подібного принципу на виробництві	Не потребується	Зменшення середніх запасів готової продукції та сировини і матеріалів та збільшення показника оборотності готової продукції

Продовження табл. К.1

22	В т.ч. основні засоби	Згідно з планами розвитку виробництва та оновлення виробничої бази корегувань не потребує	-	-
23	Власний капітал компанії	Корегувань не потребує	-	-
24	Доля власного капіталу в активах компанії	Корегувань не потребує	-	-
25	Додаткові продуктивні групи в сегменті HVACR (крім вентиляції)	Проаналізувати попит на ринках продукції, яка стала актуальною в умовах пандемії, а саме вентиляційне обладнання із функцією ультрафіолетової очистки повітря та рециркуляцією повітря. Планово-економічному відділу підготувати асортимент базової продукції, для якої будуть опціонально надаватись модулі очистки та розрахувати планову собівартість і надати планові об'єми продажів на ключових ринках так в каналах збуту	На основі техніко-економічного розрахунку	Диверсифікація діяльності за рахунок розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності
26	Наскільки важливий для компанії сегмент HVACR (орієнтовна доля продажів вентиляційної продукції в загальному обігу)	Корегувань не потребує	-	-
27	Наявність у компанії власного/внутрішнього/"в межах групи компаній" аутсорсингу виробництва основних компонентів (електромоторів, рекуператорів та теплообмінників)	Для зниження собівартості продукції та зниження залежності від сторонніх поставників доцільно створити окремий напрямок холодильних машин та теплообмінників. Планово-економічному відділу підготувати розрахунок впровадження проекту	На основі техніко-економічного розрахунку	Зниження собівартості холодильних установок та теплообмінників для компанії на 20-25%. Відповідно, зменшення собівартості готової продукції

Продовження табл. К.1

28	Власні торгові компанії (афіліати або joint-venture)	Корегувань не потребує. Згідно із планом розвитку.	-	-
29	Кількість заявлених дилерів	Корегувань не потребує. Згідно плану та затверджених КРІ Департаменту експортних продажів	-	-
30	Кількість країн експорту (з них - кількість країн із прямою присутністю)	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
31	Виробничі площадки (surface area), m2	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
32	Наявність власних філіалів в країні базування	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
33	Наявність власного B2C каналу збуту Offline	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
34	Наявність власного B2C каналу збуту Online	Найбільша зона ризику. Переглянути плани розвитку та підготувати техніко-економічний розрахунок із: 1) Впровадження власних Інтернет-магазинів в країні базування та країнах прямої присутності 2) Впровадження прямих продажів силами афілійованих компаній через площадку Amazon 3) Кожній афілійованій компанії розробити та погодити власний річний план з точки зору Digital-просування із його щоквартальним аналізом та переглядом	Згідно із затвердженими планами розвитку і річним бюджетом філіалу	Збільшення обсягів реалізації продукції та посилення охоплення ринків і представленості на них. Суттєве збільшення власної долі ринку

Продовження табл. К.1

35	Наявність B2B каналу збуту (опт)	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
36	Наявність мережевого / DIY-каналу збуту	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
37	Співпраця з інсталяторами та монтажними організаціями	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
38	Співпраця із забудовниками / будівельними компаніями / девелоперськими компаніями напряду	Корегувань не потребує. Згідно плану розвитку.	-	-
39	Участь у державних тендерах	Переглянути на предмет можливості участі в найбільших структурних держ. проектах. Внести відповідні корегування щодо фінансової мотивації в КРІ продаючих підрозділів	Не потребується, за виключенням потенційно можливих неофіційних витрат під час процесу переговорів	Збільшення обсягів реалізації продукції. Суттєве збільшення власної долі ринку
40	Участь у надвеликих проектах (якщо відомо)	Переглянути на предмет можливості участі в найбільших структурних держ. проектах. Внести відповідні корегування щодо фінансової мотивації в КРІ продаючих підрозділів	Не потребується, за виключенням потенційно можливих неофіційних витрат під час процесу переговорів	Збільшення обсягів реалізації продукції. Суттєве збільшення власної долі ринку

Складено автором