

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

«Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему **ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконав: студентка 2 курсу,
групи ФЕУЗ-219м

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Організація торгівлі та комерційна логістика»

Онуфрієнко Н.Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколова Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Економіко-управлінський, економіки та управління
 Кафедра Маркетинг та логістика
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 Підприємство торівля та біржа
фінансів (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Організація торівлі та комерційна
логістика (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Мурза В.В.
 « 16 » травня 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Омурзієнко Наталія Леонідівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Логістичний підхід в організації системи антикризового управління підприємствам

керівник проєкту (роботи) Соломбова Ю.О., к.е.н, доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 15 » травня 2020 року № 324







2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 15.12.2020

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) З метою організації системи антикризового управління підприємствам на основі логістичного підходу використано методи ієрархії, моделювання, методи змінного логістичного підходу в системі антикризового управління підприємства ієрархії і джерело маркетингу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичний основи антикризового управління підприємствам в системі логістичного підходу; Розділ 2. Аналіз передумов застосування логістичного підходу для формування системи антикризового управління підприємствам «Трансформатор»; Розділ 3. Організація системи антикризового управління підприємствам на основі логістичного підходу; Розділ 4. Оцінка

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 12 рис., 19 табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ I-III	Соловйова Ю.О, к.е.н., доцент каф. Маркетинг та зовнішня		
Розділ IV	Сурявель С.В., ст. викладач каф. ДТЖС		
Курсово-контроль	Кішова Т.В., ст. викладач каф. Маркетинг та зовнішня		

7. Дата видачі завдання « 25 » червня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	23.06.20-23.06.20	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	25.06.2020	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	25.06.20	
4	Видача завдання до дипломної роботи	25.06.20	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	25.06.20 - 08.07.20	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.08.20 - 18.08.20	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	21.08.20 - 03.09.20	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	12.09.20 - 06.10.20	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	09.10.20 - 27.10.20	
10	Попередній захист дипломної роботи	22.11.2020	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПіНС в друкованому вигляді	30.11.20 - 04.12.20	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	07.12.20 - 11.12.20	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	15.12.2020	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	16.12.2020	

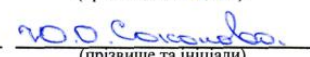
Студент(ка)


(підпис)


(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)


(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Логістичний підхід в організації системи антикризового управління підприємством»: 119 с., 12 рис., 19 табл., 68 джерел.

Об'єкт дослідження – процес організації системи антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання щодо системи антикризового управління промисловим підприємством в контексті логістичного підходу.

Мета магістерської дипломної роботи – формування системи антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу.

Методи дослідження: системний підхід, аналітичний, аналіз і синтез, узагальнюючий та графічний методи, метод SWOT-аналізу.

Результати та їх новизна. В роботі визначені сучасні засади формування системи антикризового управління в контексті логістичного підходу, здійснено дослідження перспектив та можливостей реструктуризації ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі логістичного підходу, запропоновано впровадження логістичного підходу в систему антикризового управління промисловим підприємством, а також заходи реструктуризації підприємства.

Основні положення роботи. Проведено теоретичне дослідження ролі, сутності та місця «кризи» в господарській діяльності, надано характеристику системи антикризового управління підприємством, визначено особливості використання логістичного підходу в системі управління підприємством. Досліджено зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Запропоновані рекомендації щодо впровадження логістичного підходу в систему антикризового управління промисловим підприємством та заходи реструктуризації підприємства.

Ключові слова: КРИЗА, СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД, SWOT-АНАЛІЗ, ЗАХОДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	9
1.1 Роль, сутність та місце кризи в господарській діяльності.....	9
1.2 Характеристика системи антикризового управління підприємством.....	19
1.3 Особливості використання логістичного підходу в системі управління підприємством	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР».....	41
2.1 Дослідження умов зовнішнього середовища підприємства.....	41
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжжтрансформатор».....	49
2.3 Оцінка перспектив та можливостей реструктуризації ПрАТ «Запоріжжтрансформатор» на основі логістики	54
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	59
3.1 Впровадження логістичного підходу в систему антикризового управління підприємством.....	60
3.2 Розробка заходів реструктуризації підприємства	67
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	82

ВИСНОВКИ	96
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	106
ДОДАТОК А Таблиця А. 1 – Трагування поняття «криза» та «криза підприємства».....	107
ДОДАТОК Б Основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства.....	109
ДОДАТОК В Таблиця В. 1 – Класифікація кризових явищ за певними ознаками; Таблиця В. 2 – Класифікація криз підприємства за основними ознаками.....	110
ДОДАТОК Г. Таблиця Г. 1 – Трагування поняття «антикризове управління».....	114
ДОДАТОК Д. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Запоріжтрансформатор».....	116

ВСТУП

За умов зтяжної економічної кризової ситуації, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації, одним із основних завдань суб'єкта господарювання є формування ефективної системи управління для запобігання різноманітним кризовим ситуаціям. Для досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках своєчасним стає проблема пошуку інноваційних методів та моделей розвитку та управління промисловим підприємством, що дало б можливість забезпечити збереження та розширення позицій на ринку, вчасно та адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, сталого розвитку промислового підприємства, підвищити ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

Ефективне та результативне існування промислового підприємства, збереження ним конкурентних переваг на ринку передбачає неодмінну та безперервну організаційно-технічну реорганізацію, що дає можливість приблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального варіанту, який відповідає рівню техніки, технології, знань, організації і управління виробництвом. До основних підходів щодо розробки такої моделі є логістизація економіки загалом, і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи управління промисловим підприємством та опанування прогресивних методів управління на засадах логістики. Система антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу представляє собою механізм, за допомогою якого всі можливі стратегії діяльності окремих елементів системи підприємства повинні бути щільно пов'язані між собою та забезпечувати досягнення загальної мети підприємства. Отже, формування системи антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу дає можливість оптимізувати діяльність підприємства, пристосуватись йому до нових умов функціонування.

Об'єкт дослідження – процес організації системи антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання щодо системи антикризового управління промисловим підприємством в контексті логістичного підходу.

Мета роботи – формування системи антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу.

Реалізація поставленої мети обумовила наступні завдання дослідження:

- визначити зміст категорії «криза», «система антикризового управління», «логістичний підхід»;
- визначити роль, сутність та місце кризи в господарській діяльності;
- дослідити та визначити основні характеристики системи антикризового управління підприємством;
- дослідити особливості використання логістичного підходу в системі управління підприємством;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;
- оцінити перспективи та можливості реструктуризації ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі логістики;
- впровадити логістичний підхід в систему антикризового управління промисловим підприємством;
- розробити заходи реструктуризації промислового підприємства на основі логістичного підходу;
- розробити заходи з охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Для вирішення поставлених в роботі завдань використано наступні методи: системний підхід, аналітичний, аналіз та синтез, узагальнюючий та графічний методи, для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ промислового підприємства SWOT-аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, навчальні посібники, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичній пресі, інформація Інтернет-ресурсів з питань логістичного підходу в системі антикризового управління промисловим підприємством, внутрішня звітність промислового підприємства, що досліджувалось.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

1.1 Роль, сутність та місце кризи в господарській діяльності

У сучасній науковій літературі загальноприйнятого уявлення про роль кризи в розвитку соціально-економічної системи не сформовано.

Існували погляди, що кризи є характерною особливістю капіталістичного способу виробництва і їх не повинно бути при соціалістичному і навіть такі, що при соціалізмі немає криз, є тільки «труднощі зростання» [1, с. 5-10].

Крім того, деякі науковці вважають, що поняття «криза» стосується процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах організації, фірми або підприємства існують тільки більш-менш гострі проблемні питання, що виникли скоріш через непрофесійне управління.

Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не відображають об'єктивні тенденції, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами. Такі твердження є однобічними та можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією. Якщо з цих позицій розглядати внутрішньофірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності прогнозувати і враховувати можливість кризи.

Для визначення сутності поняття «криза підприємства» необхідно дослідити значення самого слова «криза» та її основні характеристики [2, с. 7-14]. Достатньо широкий спектр поглядів щодо сутності кризи представлений у наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених-економістів.

Таким чином, слово «криза» походить від грецького – «переломний момент, рішення, вирок». В економічних словниках криза визначається як вирок, рішення якого-небудь питання або в сумнівній ситуації. Також може означати вихід, вирішення конфлікту. Визначення понять «криза» та «криза підприємства» наведені в Додатку А.

Дослідження природи криз на макрорівні має тривалу історію, визначення «криза підприємства» є новим не тільки для вітчизняної науки. Це можна пояснити перш за все, тим, що це поняття в сучасній економічній літературі трактується достатньо неоднозначно та може охоплювати різні прояви у функціонуванні підприємства – від простих перешкод через різні конфлікти до його банкрутства.

Поняття «криза» найчастіше пов'язують із поняттям «ризик», що має значний вплив на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Проблему кризових явищ можна розглядати і з іншого ракурсу. Соціально-економічна система в будь-якому вигляді і в будь-якій формі, або то суспільна формація, або фірма, підприємство, мають дві основні тенденції етапу існування: функціонування та розвиток. Функціонування та розвиток найтісніше взаємопов'язані та відображають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Взаємозв'язок цих процесів можливо прослідкувати в їх характеристиках і показниках на рисунку 1.1.

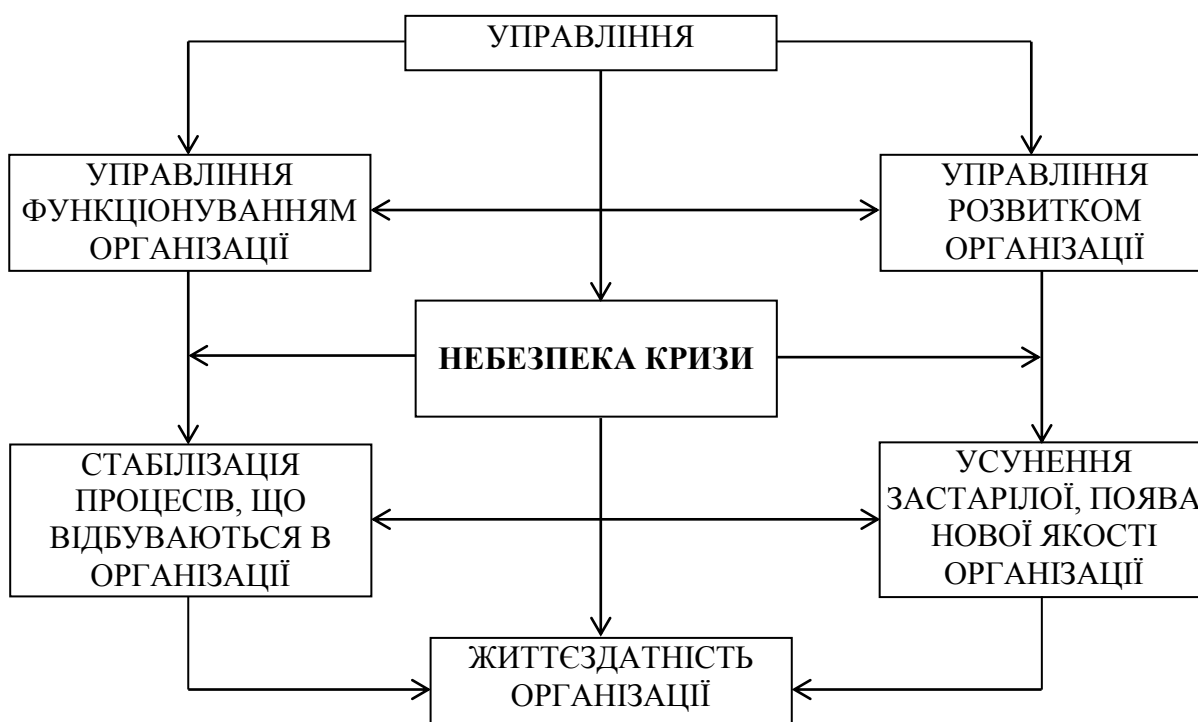


Рис.1.1. Виникнення небезпеки кризових явищ в соціально-економічній системі (організації) [1, с. 6]

Функціонування соціально-економічної системи характеризується обов'язковою наявністю предмета праці, засобів праці та людини, яка здійснює певну трудову діяльність.

При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише за певної відповідності ознак: засоби праці можуть змінювати його предмет, людина повинна володіти засобами праці, а результат має відповідати інтересам і потребам людини – все це є умовами функціонування.

Розвиток характеризує зміни в предметі праці, засобах праці та у людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови для цього. Фактом розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, змінюються й умови функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, це і свідчить про можливість та закономірність настання кризового явища і вихід з нього.

Таким чином, функціонування, з однієї сторони, стримує процес розвитку, а з іншої – є його живильним середовищем, процес розвитку руйнує багато процесів функціонування, але разом з тим створює умови для його більш стійкого здійснення.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку, що і відображає періодичне настання кризових явищ.

Кризові явища можуть бути не обов'язково руйнівними, вони можуть відбуватися з певним рівнем гостроти, але їх настання зумовлюється не тільки суб'єктивними, а й об'єктивними причинами, тобто самою природою соціально-економічної системи.

Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у процесі самого функціонування.

Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

Отже, криза є надзвичайним, найбільшим загостренням протиріч у соціально-економічній системі (організації), що може загрожувати її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Кризові ситуації та явища можуть виникати на різних рівнях: особистості, групи людей, підприємства (організації, фірми), галузі, регіону, держави, групи держав. Стабільний стан і криза відображають постійні протиріччя у розвитку будь-якої системи. Криза при більш глибокому її усвідомленні так само необхідна системі, що розвивається, як і стабільний розвиток. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що відкриває горизонти для якісно нового розвитку економічних змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість при цьому оновлюючи її. Тому криза як явище оновлення системи та набуття нею якісно нового рівня розвитку так само потрібна, як і спокійне та стабільне існування та розвиток.

Причини кризи можуть бути різноманітними. Їх можна поділити на об'єктивні, що пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, та суб'єктивні, що є наслідком помилок і волюнтаризму в управлінні, або природні, що відображають зміни клімату, землетрусу, повені та інші природні катаклізми, та можуть мати і техногенний характер, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризових явищ також можуть бути: зовнішніми, що пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, і внутрішніми, що пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою.

Схематично причини виникнення криз представлено на рисунку 1.2.

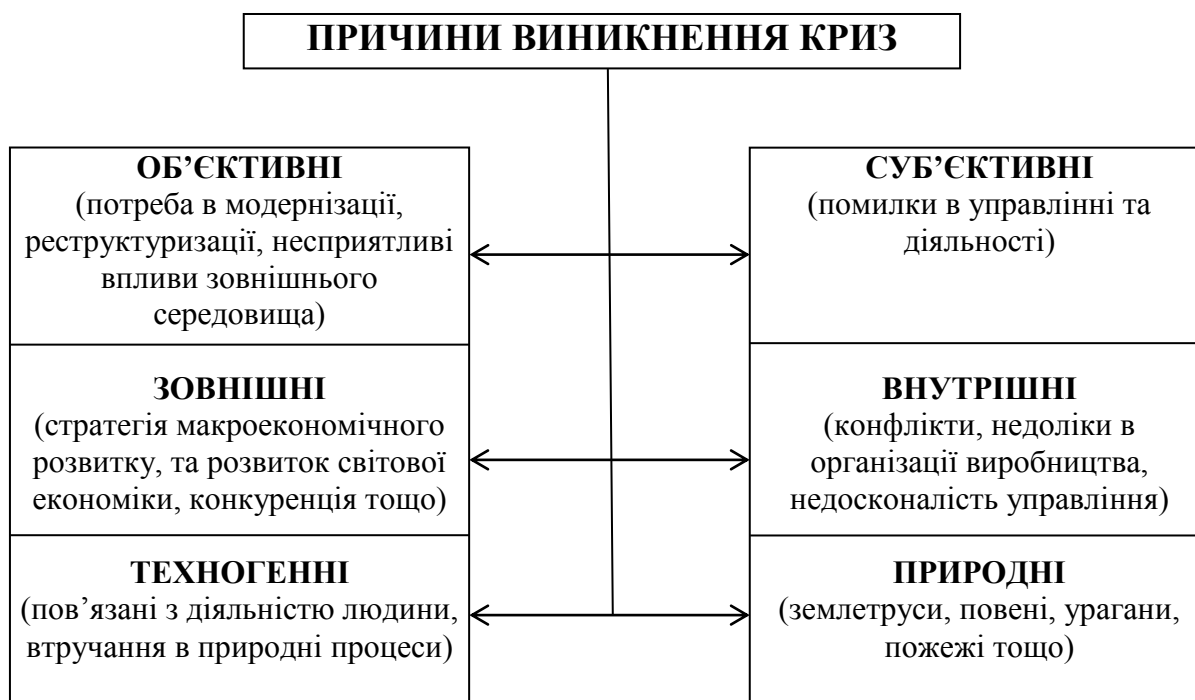


Рис. 1.2. Причини виникнення криз [1, с. 8]

Розуміючи кризу таким чином, то можна зробити висновки про те, що небезпека кризових явищ існує завжди і її необхідно передбачати та прогнозувати. Основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства [3, с. 57] представлені у Додатку Б.

Для розуміння сутності кризи, велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації або її руйнування, оздоровлення організації, загострення існуючої або виникнення нової кризи.

Вихід із кризи не завжди може бути пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи, яка може бути навіть ще більш глибокою і тривалою. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Можлива і консервація кризових ситуацій на досить тривалий період з певних причин. Взагалі, наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: з її причинами та можливістю управляти процесами кризового розвитку. Наслідки кризи можуть приводити до різких змін або до м'якого тривалого і послідовного виходу. Післякризові зміни в розвитку підприємства

бувають довго- і короткостроковими, якісними і кількісними, зворотними і незворотними. Причому вони можуть мати як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для зовнішнього середовища (соціум, екологія тощо). Тому до прийняття рішень антикризового характеру необхідно підходити дуже відповідально. Різні наслідки кризових явищ визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, що може пом'якшувати кризу або загострювати її. Можливості управління щодо цього залежать від мети, професіоналізму керівників, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності [4, с. 20]. Можливі наслідки криз представлені на рисунку 1.3.

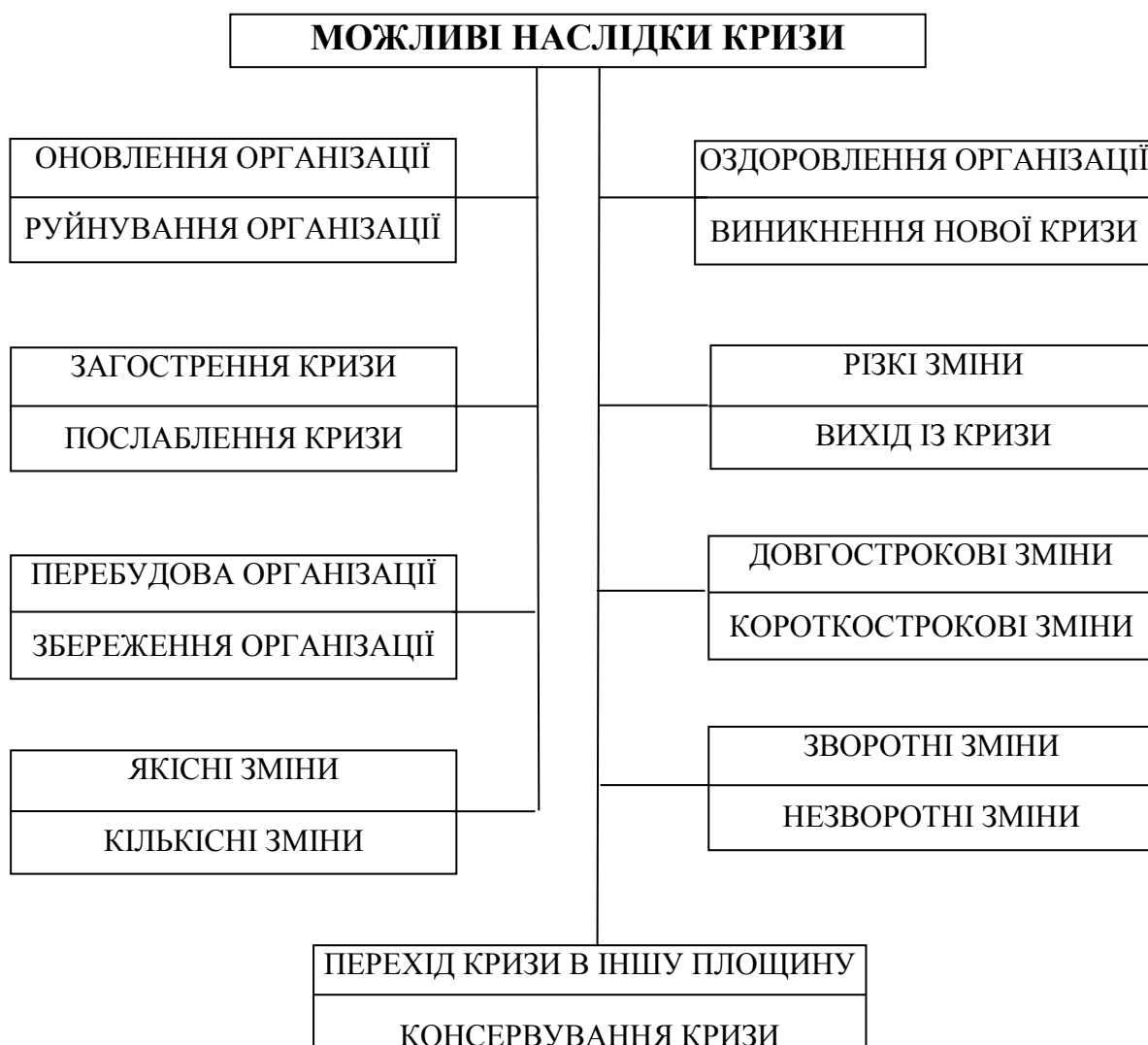


Рис. 1.3. Можливі наслідки криз [5, с. 14]

Практика показує, що кризи можуть бути неоднакові як за причинами та наслідками, так і за своєю суттю. Необхідність розгалуженої класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо існують типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення тривалості і забезпечення безболісності перебігу [5, с. 14-18].

За масштабами прояву кризи поділяють на загальні і локальні: загальні кризи охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні кризи – тільки її частину. Такий поділ звичайно є умовним. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

За проблематикою криз можна поділити на макро- і мікрокризи. Макрокризам властиві досить великі масштаби і обсяги проблематики. Мікрокризи охоплюють тільки окрему проблему або групу проблем.

Особливість кризових явищ полягає у тому, що вони, будучи навіть локальними або мікрокризами, як ланцюгова реакція можуть поширюватись на всю систему або на всю проблематику розвитку, оскільки в системі існує органічна взаємодія всіх елементів і проблеми не вирішуються окремо. Але така ситуація виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, а також не вживаються заходи щодо локалізації кризових явищ і зниження їх гостроти, або навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризових явищ.

Можливо виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз за структурою відносин у соціально-економічній системі, за диференціацією проблематики її розвитку

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, фірми. Це можуть бути кризи виробництва і реалізації товару, взаємовідносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства та ін. В групі економічних криз можливо окреме виділення фінансових, що характеризують

протиріччя у фінансовій системі підприємства. Це можуть бути кризи грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп або спільнот: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є немов би продовженням і доповненням економічних криз, хоча вони можуть виникати і самостійно, наприклад внаслідок невдоволення стилем управління, умовами праці, вирішенням екологічних проблем, патріотичних почуттів.

Політична криза займає особливе місце в групі соціальних криз. Це – , криза влади, криза в політичному устрої суспільства, кризи, пов'язані з реалізацією інтересів різних соціальних груп, класів, управлінням суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються усіх сфер розвитку суспільства і можуть переходити в економічні кризи..

Організаційні кризи проявляються як кризи поділу та інтеграції праці, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів або філій дочірніх фірм.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це може проявлятися у ділових конфліктах, безвідповідальності, складності контролю, що буває в разі надмірного або швидкого розростання соціально-економічної системи, зміни умов її функціонування і розвитку, помилок (за умови часткової реконструкції організації або організаційної перестраховки, що може викликати різноманітні бюрократичні тенденції). Організаційна криза часто набуває форми паралічу організаційної діяльності, зокрема її непомірної бюрократизації.

Також характерні для сучасних умов соціально-економічного розвитку і психологічні кризи. Це кризи психологічного стану людини, які проявляються як стрес, що може набувати масового характеру, почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою захищеністю і

соціальною станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу або окремої групи.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза несприйняття нових технологічних рішень або криза технологічної несумісності виробів. Такі кризи, більш узагальнено, можуть набувати вигляду криз науково-технічного прогресу, тобто загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками.

Можливо поділити кризи на природні, суспільні, екологічні за безпосередніми причинами виникнення.

Природні кризи, перш за все, зумовлені природними умовами життя і діяльності людини (землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені тощо). Все це може відбиватись на економічних процесах, соціальних процесах, політичних процесах та психології людини.

Суспільні відносини в усіх видах їх прояву також можуть бути причиною кризи.

Велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємовідносин людини з природою, тобто виявлення так званих екологічних криз. Це кризи, що виникають при зміні природних умов внаслідок діяльності людини: забруднення навколишнього середовища, розробки небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги. виснаження ресурсів.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і об'єктивно спричинюються накопиченням факторів виникнення кризи – потребами реструктуризації виробництва, зміні структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Несподівані кризи часто бувають результатом грубих помилок в управлінні, будь-яких природних явищ або економічної залежності, яка призводить до поширення локальних криз.

Різновидом передбачуваних криз є циклічна (звичайно, якщо відома і вивчена природа кризи та її характер). Вона може виникати періодично і має відомі фази свого настання і перебігу.

Існують також кризи явні і латентні (приховані). Перші відбуваються помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, відбуваються відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризис бувають глибокими і легкими. Глибокі, гострі кризи часто призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони відбуваються складно і нерівномірно, часто акумулюють у собі безліч протиріч, утворюючи їх заплутаний клубок. Перебіг легких, м'яких криз є більш послідовним і безболісним. Їх можна передбачати, ними легше управляти.

Уся сукупність можливих криз поділяється також на групи затяжних і короткочасних криз. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно. Вони часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозуміння сутності і характеру кризи, її причин і можливих наслідків.

Класифікація кризових явищ за певними ознаками [6, с. 25-27], класифікація криз підприємства за основними ознаками [7, с. 44-45] надані у Додатку В.

Отже, термін «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації», а також може означати «вихід, вирішення конфлікту». Класифікація кризових явищ має велике значення для їх розпізнавання, а отже, і успішного управління ними. Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як її параметри, які визначають оцінку ситуації, розробку та вибір вдалих управлінських рішень. Отже, розуміння сутності та видового різноманіття криз є підґрунтям для розробки теоретичних засад антикризового управління підприємством на основі логістичного підходу та визначення особливостей реалізації при виникненні певного виду кризи.

1.2 Характеристика системи антикризового управління підприємством

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур є однією з умов ефективного функціонування ринкового механізму. Одним із важливіших та складних завдань є запобігання банкрутству та забезпечення тривалого процвітання. Саме вирішенню цього завдання підпорядкована система заходів, яка має назву антикризового управління.

Сучасне розуміння поняття антикризового управління є достатньо неоднорідним та багатозначним. Деякі вчені-економісти під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, інші – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію внаслідок незадовільного управління, треті^о – управління підприємством на грані банкрутства, четверті – у період банкрутства.

Отже, різноманітне трактування одного поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки системи антикризового управління та механізмів її реалізації.

Бурхливий розвиток антикризового управління в більшості промислово розвинутих капіталістичних країн припав на середину 1980-х рр. Активна розробка теоретичних постулатів і накопичення практичного досвіду було пов'язане, перш за все, із загостренням кризових явищ, що за своїм характером нагадувала ситуацію 1929–1933 рр.: у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку налічувалося понад 35 млн. безробітних, знижувалися як інвестиційні квоти (частка капіталовкладень у валовому національному виробництві), так і темпи економічного зростання, збільшувалися темпи інфляції. Велике значення для вирішення завдань, що постають перед українськими підприємствами, набуває накопичений досвід антикризового управління західними країнами, але, також необхідно враховувати, що цей досвід управління відбувається в принципово інших умовах господарювання [2, с. 34-35].

Що стосується підходів до поняття антикризового управління підприємством у роботах різних науковців-економістів є подібними, але проте мають і деякі певні відмінності. Тракткування поняття «антикризове управління» деякими науковцями-економістами представлені в Додатку Д [8-21].

Головною метою антикризового управління підприємством є розробка, прийняття та реалізація стратегічних та тактичних управлінських рішень. Такі рішення мають відповідати фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства. Реалізація вказаної мети потребує створення системи антикризового управління підприємством.

Система антикризового управління складається з певних методів, суб'єктів і об'єктів управління, де відбувається вплив суб'єктів певними методами на стан об'єктів управління.

Система антикризового управління підприємством базується на науково обґрунтованих принципах, серед яких можна виділити наступні:

- принцип цільової сумісності, який припускає створення цілеспрямованої системи, де всі елементи системи становлять єдиний механізм, що спрямований на вирішення загального завдання;

- принципи безперервності і надійності, які проявляються у створенні таких організаційно-економічних умов, за яких досягається безперервність у вирішенні антикризових завдань;

- принцип плановірності, який забезпечує системі антикризового управління стратегічну орієнтацію і проявляється у тому, що з одного боку управлінські рішення мають бути спрямовані на нейтралізацію локальних кризових процесів, а з іншого боку, носити характер загально-корпоративної антикризової стратегії;

- принцип динамізму, який означає, що система антикризового управління має бути високо адаптованою і гнучкою до вимог зовнішнього й внутрішнього середовищ, це може вирішуватись за допомогою функцій таких функцій як моніторинг, контроль;

- принцип ефективності, який пов'язується з можливістю використання безлічі варіантів і технологій досягнення однієї й тієї ж мети, але завданням є відбір найбільш ефективних та обґрунтованих з них [22-23].

На рисунку 1.4 представлено систему антикризового управління підприємством.



Рис. 1.4. Система антикризового управління підприємством [7, с. 175]

Цілі підприємства є вхідною ланкою системи антикризового управління, її ефективність є вихідною ланкою.

Цілями функціонування підприємства можуть виступати задоволення потреб суспільства; розширення, стабілізація частки ринку, або перехід на новий ринок; ресурсозбереження; організаційно-технічний розвиток виробництва. Досягнення визначених цілей може забезпечуватись виробництвом конкурентної продукції.

Як суб'єкт господарювання, будь-яке підприємство функціонує в динамічному конкурентному середовищі і для вирішення поставлених цілей воно стикається з інтересами різних суб'єктів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, які виступають елементами системи антикризового управління підприємством, можуть впливати на зміст та якість управлінських рішень, що приймаються.

Зовнішнє середовище формують політико-правові фактори, соціокультурні фактори, технологічні фактори, економічні фактори, науково-технічний прогрес, а його суб'єктами одночасно виступають конкуренти, постачальники, партнери підприємства та споживачі [24, с. 11-17].

Антикризове управління повинно забезпечити збалансованість інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, адаптивність і гнучкість до вимог ринку, врахування інтересів суб'єктів внутрішнього середовища, що дозволить безперервно розвиватися підприємству та запобігати можливості виникнення різноманітних кризових явищ.

Фактори виникнення кризи на підприємстві можуть бути як зовнішніми, які не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, які залежать від діяльності підприємства.

До зовнішніх факторів можна віднести наступні: політична нестабільність, зростання інфляції, зростання безробіття, зниження рівня реальних доходів населення, нестабільність податкової системи, нестабільність валютного ринку, посилення монополізму на ринку, зниження місткості внутрішнього ринку, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації та ін.

До внутрішніх факторів можна віднести наступні: низьку конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженого кола постачальника і покупця, низьку продуктивність праці, високі енерговитрати, відсутність гнучкості в управлінні, високий рівень комерційного ризику, недієву систему управління витратами, неефективний фінансовий менеджмент, недостатньо якісну систему бухгалтерського обліку і звітності тощо [25, с. 69-70].

Цілі антикризового управління повинні бути актуальними, конкретними та позначеними в часі, які конкретизуються через задачі.

Задачі вирішуються шляхом виконання відповідних функцій та методів антикризового управління.

Для виконання поставлених цілей та задач у системі антикризового управління можна виділити дві підсистеми: забезпечуючу та функціональну.

Вихідною ланкою системи антикризового управління підприємством є ефективність, яка визначається досягненням поставленої цілі шляхом зіставлення показників фінансово-економічного стану підприємства до і після проведення комплексу антикризових заходів.

Проте, досягнення ефективних результатів управління потребує і дотримання певних базових вимог до діяльності самого підприємства, серед яких можна виділити наступні:

- здатність до оперативного та якісного збору інформації про стан як внутрішньої системи підприємства, так і зовнішніх сполучених систем – ринків присутності, суміжних ринків та сфер;

- здатність до швидкої та ефективної обробки інформації, що була отримана, її професійного аналізу для створення необхідних передумов з обґрунтованого антикризового управління;

- наявність механізмів формування, прийняття та виконання управлінських рішень, які забезпечують мобільність та реактивність системи антикризового управління;

- здатність топ-менеджменту забезпечити обґрунтоване формулювання цілей та задач з виходу підприємства з кризової ситуації.

Система антикризового управління підприємством повинно чуйно реагувати на прояви кризових явищ, примушуючи останні змінювати траєкторію розповсюдження та охоплення структур підприємства у бік уповільнення або занепаду.

На кризові явища можливі наступні реакції підприємства: активна; реактивна; планова [26].

Активний підхід швидко розкриває відхилення показників ефективності підприємства від нормальних параметрів, аналізує причини та передбачає швидке вживання заходів для подолання причин і наслідків кризових явищ. Використання активного підходу можливе на невеликих фірмах, що швидко зростають.

Впровадження реактивного підходу можливо на великих підприємствах, що характеризуються значною продуктивністю і можуть вжити антикризові заходи з певною затримкою, коли криза вже відбувається.

Плановий підхід передбачає постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ, прогнозування виникнення кризових явищ. Такий підхід може використовуватись підприємствами з сучасними системами управління, які можуть заздалегідь вживати заходів для запобігання кризи. Разом з тим елементи цього підходу повинні використовувати всі, без виключення, підприємства.

Складність самостійного створення ефективної системи антикризового управління на кожному підприємстві визначається складністю вирішення задач антикризового управління. Тому антикризове управління повинно застосовувати методи активного реагування як на зовнішні, так і на внутрішні загрози для суб'єкта управління [27, с. 18-19].

Існуючі моделі та системи антикризового управління представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Моделі та системи антикризового управління

Модель антикризового управління підприємством	Характеристика
1	2
Модель антикризового управління на базі контролінгу	в короткостроковому періоді – це система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.

Продовження табл. 1.1

1	2
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій.
Реінжиніринг як складова антикризового управління	це новий ефективний напрямок теорії менеджменту, що перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність, яка спрямована на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів
Фінансова діагностика як інструмент антикризового управління підприємством	виявлення сучасного стану підприємства і динаміки його змін, можливих шляхів подолання проблем за результатами розрахунків, розгляду та інтерпретації фінансових чинників, які описують різноманітні сторони діяльності підприємства. Основою розвитку матеріалів для діагностики фінансового середовища підприємства є фінансова звітність (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові досягнення, доклад про рух грошових потоків), а також статистична і оперативна звітність; планові матеріали (бізнес-план), нормативні матеріали, інформація про техніку виробництва, заключне слово експертів, висновки різноманітних опитувань
Модель фінансової санації	це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози	розширення сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку. Використання стратегій диверсифікації дозволяє підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку.

Продовження табл. 1.1

1	2
Антикризова стратегія підприємства	це інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризо утворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
Система антикризового інноваційного управління підприємством	здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління	це система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Маркетинг в антикризовому управлінні	це систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства.
Система антикризового управління персоналом	це не тільки формальна організація роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку тощо), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Процедура банкрутства як метод антикризового управління	оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах антикризового управління при існуванні потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності.
Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління	це незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління.

Технологія антикризового управління є комплексом послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [5, с. 384-386].

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, є оптимальним варіантом виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної або такої, що вибухнула).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група або команда. Ця група може складатися як із власних кадрів підприємства, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої або реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти наступними знаннями: теорія криз, конфліктологія, прогнозування, макроекономіка, мікроекономіка, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління і т.д.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. Може відбуватись повернення до вихідної ситуації за виявленням недоцільності визначених заходів з антикризового управління, – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» антикризового управління, відбувається перехід до наступного етапу.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу

підприємства з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу підприємства з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може стати неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, що були поставлені в антикризовому управлінні.

На шостому етапі необхідно провести оцінку та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності підприємства. У випадку, коли виконання рішення не призводить до яких-небудь змін (позитивних або негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення або отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення, розробляють нове рішення з урахуванням результатів, що були отримані, від вже проведених заходів антикризового управління. У випадку, якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі підприємства спостерігаються тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться корективи в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу підприємства з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану підприємства на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу підприємства, зокрема можливе визнання його банкрутом та проведення заходів, що будуть пов'язані з реалізацією процедур визнання банкрутства. У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища підприємства змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу підприємства з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На восьмому етапі, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо можливості прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Отже, процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, цей процес має бути належним чином як організований, так і скоординований.

Для цього керівництвом підприємства розробляються основні документи, серед яких є антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризова програма є спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану, або запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ [7, с. 187-189].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству на підставі результатів проведеної діагностики загального стану підприємства, оцінки наслідків виникнення кризової ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

За потреби також можуть розроблятися антикризові підпрограми за окремими підрозділами або функціональними службами підприємства.

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки визначається стадією кризи та заходами, що включаються до її складу.

План антикризових заходів розробляється на підставі антикризової програми і являє собою форму її конкретизації.

План має містити перелік певних конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси або кошти та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти наступні вимоги: забезпечувати відновлення життєздатності підприємства в цілому шляхом розробки та прийняття рішень, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; бути підпорядкованими стратегічним цілям та задачам підприємства; забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися і які конкретизуються до завдань в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; враховувати максимальне наближення заходів, які плануються до реальних соціально-економічних і фінансових умов функціонування кризового підприємства.

Структурна схема етапів антикризової програми підприємства представлена на рисунку 1.5.

Згідно зі схемою антикризова програма підприємства може складатися з шістьох етапів.

Етап 1 – формування інформаційної бази за цільовими показниками антикризової програми. Результати діагностики кризового стану підприємства дозволяють визначити вид кризи; ступінь охоплення кризою підприємства; основні показники за якими встановлений діагноз. Аналіз внутрішніх та

зовнішніх факторів кризового явища дає змогу встановити проблемне поле для подальшого оцінювання. Проводиться встановлення цільових кількісних параметрів, які мають бути досягнуті заходами антикризової програми відповідно до виду та ступеню існуючої кризи. Крім цього, на даному етапі доцільним є аналіз ресурсних можливостей підприємства.

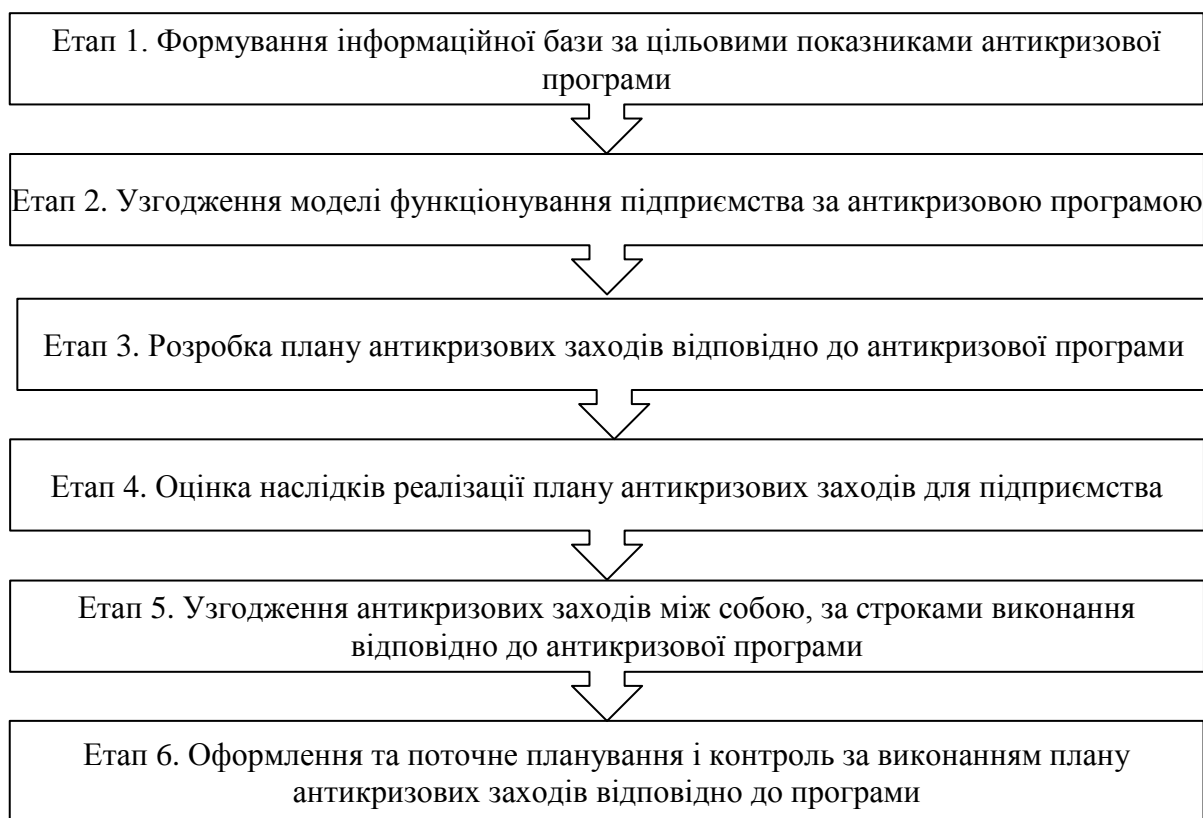


Рис. 1.5. Структурна схема етапів антикризової програми підприємства [7, с. 188]

Етап 2 – це узгодження моделі функціонування підприємства за антикризовою програмою. Даний етап дає змогу імітувати наслідки тих або інших управлінських рішень для фінансового стану підприємства та цільових показників антикризової програми. В першу чергу параметрів, які обумовлюють результати та ефективність діяльності підприємства.

Етап 3 – розробка плану антикризових заходів відповідно до антикризової програми. На цьому етапі визначають максимальну кількість антикризових заходів, які складають план дій і можуть бути здійснені для

фінансового оздоровлення відповідно до стратегічних цілей підприємства та економічних інтересів.

Етап 4 – оцінка наслідків реалізації плану антикризових заходів для підприємства та формування сукупності раціональних альтернатив. На базі побудованої моделі функціонування підприємства (етап 2) здійснюється прогнозування наслідків окремих антикризових заходів для життєдіяльності підприємства. Кожний антикризовий захід, що було запропоновано, може розглядатися як певне уточнення або коригування складових елементів моделі або її ключових параметрів. Як наслідок, може бути дана прогнозна оцінка поточного фінансового результату діяльності та фінансового стану підприємства після реалізації запропонованого заходу, визначено прогнозний рівень показників-параметрів антикризового процесу порівняно з їх цільовим рівнем. Як правило, необхідною є оцінка кумулятивного ефекту, який досягається при сумісній реалізації антикризових заходів, тому що один антикризовий захід не забезпечує досягнення цільових параметрів. З точки зору власників підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив є мінімізація прямих економічних втрат у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в процесі підготовки та реалізації антикризового заходу; опосередкованих економічних втрат, так званих витрат можливостей, які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу; соціально-психологічних втрат, що пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу.

Етап 5 – узгодження антикризових заходів між собою, за строками виконання відповідно до антикризової програми. Заходи групують відповідно до напрямку, ресурсного забезпечення, черговості реалізації, строків.

Етап 6 – оформлення поточного планування і контролю за виконанням плану антикризових заходів відповідно до програми. Необхідно документально оформити прийняте рішення, розробити план організаційних заходів щодо реалізації антикризових заходів та фінансовий план реалізації антикризової програми після формування переліку раціональних альтернатив План

організаційних заходів має визначати терміни, необхідні ресурси та витрати, послідовність та узгодженість окремих антикризових заходів, відповідальних за їх виконання.

Впровадження антикризової програми підприємства потребує оцінки її результативності, тобто визначення ступеню досягнення цільових завдань антикризового процесу. Оцінка результативності антикризової програми може будуватися за окремими напрямками та узагальнено в цілому по підприємству.

За окремими напрямками, оцінка результативності передбачає співставлення фактичних показників фінансово-господарської діяльності підприємства до початку реалізації антикризової програми з цільовими значеннями цих показників, що передбачені антикризовою програмою. Головними завданнями є: забезпечення позитивності чистого грошового потоку підприємства впродовж всього періоду реалізації програми; нормалізація та покращення фінансового стану підприємства; нормалізація стану грошового обороту підприємства. В цілому для підприємства оцінка результативності впровадження антикризової програми може здійснюватися інтегральним методом. Інтегральний метод оцінки результативності впровадження антикризової програми передбачає використання статистичних та рейтингових моделей діагностики кризи або банкрутства, які містять в собі розрахунок інтегрального (узагальнюючого, бального) оціночного показника.

Отже, головною метою антикризового управління підприємством є розробка, прийняття та реалізація як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. В свою чергу, ці рішення мають відповідати фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства, тому реалізація цієї мети потребує створення на підприємстві системи антикризового управління на основі логістичного підходу. Система антикризового управління підприємства повинна складатись з методів, суб'єктів та об'єктів управління, а також базуватись на науково обґрунтованих принципах: цільової сумісності, безперервності і надійності, планомірності, динамізму, ефективності.

1.3 Особливості використання логістичного підходу в системі управління підприємством

Узагальнене поняття «управління підприємством на основі логістичного підходу» є таким підходом організації діяльності підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [28, с. 101].

Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може розглядатись за наступним поділом:

– логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

– логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

– логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою управління підприємством на основі логістичного підходу є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання.

Логістичний підхід надає можливість розглядати рух товару від постачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів [29, с. 29].

Проектний та програмно-цільовий підходи, системний підхід, інтеграційний та мережевий підходи є поширеними підходами логістичного управління підприємством. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління є принципи гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотного зв'язку тощо [30].

Основними принципами управління підприємством на основі логістичного підходу є наступні: погодження логістики з корпоративною стратегією підприємства; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології її обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка тісного зв'язку з іншими підприємствами у формуванні стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації підприємства; оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів підприємства. Узагальнивши вище наведені принципи, можна сформувати систему основних принципів для процесу управління підприємством на основі логістичного підходу, що представлена на рисунку 1.6.

Виділення логістичних функцій пов'язане зі структурними підрозділами служби логістики на підприємстві, що відповідають за діяльність з управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів тощо.

За допомогою інструментарію організаційного інжинірингу можлива побудова таких структур в логістиці. Особливо важливим є його застосування для розгалужених вертикально інтегрованих організацій з великою кількістю контрагентів, продуктів та бізнес-процесів. Організаційний інжиніринг

заснований на системному підході до управління підприємством, яке розглядається як цілісна відкрита соціально-економічна система.



Рис. 1.6. Система основних принципів управління підприємством на основі логістичного підходу [30]

Побудова інжинірингової бізнес-моделі підприємства починається з опису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем та встановлення функцій і процесів менеджменту вищої ланки. Уточнення і деталізація місії дає змогу розробити дерево цілей підприємства та відповідних стратегій їх досягнення. При цьому, розробляються стратегії зростання, інтеграції та розвитку бізнесу на корпоративному рівні

Блок стратегій визначає конкурентні (які визначають поведінку підприємства у зовнішньому середовищі) та функціональні (які визначають поведінку підприємства у внутрішньому середовищі та безпосередньому оточенні) стратегії.

Функціональні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, а також процеси в підсистемах підприємства.

Одночасно з'ясовуються потреба та предмет партнерських відносин (субпідряд, сервісні послуги, просування тощо). Це дає змогу задовольнити вимоги споживачів, мати необхідний продукт належної якості в потрібній кількості, в потрібному місці, в потрібний час і за прийнятною ціною. Реалізація кожного виду стратегій нерозривно пов'язана зі здійсненням логістичної діяльності.

Подальший розвиток інжинірингової моделі відбувається на етапі динамічного опису організації на рівні процесних потокових моделей, кожна з яких безпосередньо пов'язана з логістичною діяльністю, оскільки ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків організації, які є об'єктами логістичної діяльності.

При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) – технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях. Якщо підприємство використовує широку номенклатуру матеріалів, розвиває коопераційні зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами, має дочірні фірми, які постачають їй комплектуючі, доцільно мати підрозділи закупівельної та виробничої логістики в рамках структури менеджменту матеріальних ресурсів або складі спеціальної логістичної служби.

Виділення логістичної складової в управлінні матеріальних ресурсів створює сприятливі умови для використання на великих підприємствах економіко-математичних методів і моделей оптимізації транспортних витрат, розмірів запасів у процесі матеріального забезпечення виробництва.

Закінчується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуючих процеси на підприємстві, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього

середовища, регламентів організації. При цьому формується система довідників, на підставі яких одержують пакети необхідних документів і звітів.

З метою налагодження ефективної системи управління підприємством, ефективного управління логістичними процесами необхідно детально розробити технологію їх здійснення з позиції досягнення заданих критеріїв ефективності. Для вибору конкретних технологій потрібно розробити статичні та динамічні моделі бізнес-процесів, що дають змогу виконати оцінювання їх ефективності [31, с. 56-58].

Проведення оцінки рівня розвитку системи логістики на підприємстві повинне стати первинним кроком при реалізації комплексної програми з удосконалення системи управління на основі логістичного підходу, оскільки це дозволить виявити реальне положення справ у даній області і позначити існуючі проблеми і недоліки логістичного управління підприємством.

Проте ефективне виконання цієї процедури є певною проблемою, оскільки вимагає, перш за все, використання стрункої системи критеріїв і показників, які охоплювали б всі функціональні області реалізації логістики у підприємстві.

Одним з сучасних підходів до оцінки логістичного управління підприємством є методика, розроблена управляючим комітетом компанії Odette. Ця методика була створена саме з тією метою, щоб чітко визначити основні критерії, необхідні для оцінки якості реалізації логістики в конкретній підприємстві. Для оцінки рівня розвитку логістичного управління на підприємстві за допомогою методики Odette необхідно виконати певну послідовність дій, яка включає наступні етапи:

- а) збір інформації;
- б) заповнення листа результатів оцінки, з метою оцінки поточного рівня розвитку логістики підприємства;
- в) аналіз результатів оцінки, який дозволить виділити ключові області в роботі підприємства, що вимагають вживання першочергових заходів з поліпшення їх функціонування;

г) розробка плану дій, який буде базою для подальших заходів щодо удосконалення «вузьких» місць реалізації логістики у підприємстві.

Методика компанії Odette є одним з ефективних інструментів для оцінки логістичного управління підприємством.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити два підходи щодо дослідження логістичних систем підприємства.

За першим підходом весь логістичний ланцюг розглядається як єдина система, в якій всі учасники прагнуть досягти максимального сумарного ефекту. При цьому локальні критерії учасників підпорядковані глобальному критерію. Основними критеріями ефективності є мінімум сумарних витрат і мінімум часу доставки продукції. Слід зазначити, що при даному підході не враховується в явному вигляді конкуренція між учасниками ринку.

За другим підходом, логістичний ланцюг розглядається як система, в якій учасники є самостійними і переслідують власні інтереси. В цьому випадку досліджуються стани рівноваги і оптимуму учасників за різних критеріях ефективності. Другий підхід є не менше важливим, ніж перший, оскільки між учасниками транспортного процесу, дійсно, існує конкуренція, і її необхідно враховувати. В рамках другого підходу представляє інтерес дослідження рівноваги в логістичному ланцюгу поставок з урахуванням пропускної спроможності транспорту і залежних від неї витрат на зберігання продукції [32, с. 80-81].

Ефективна діяльність підприємства неможлива без впровадження інформаційної системи управління, наявність якої дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, раціоналізувати управлінський процес, автоматизувати здійснення ряду операцій.

Впровадження логістичного підходу в систему управління підприємством стримують ряд факторів:

– по-перше, це відсутність державного підходу до проблем логістики, що виявляється у недостатньої правової юридичної бази, спеціалістів та центрів їх підготовки;

- по-друге, загальна економічна криза з невирішеними питаннями власності та зниженням обсягів виробництва, інфляція;
- по-третє, логістика передбачає комплексний облік витрат, за якого зростання витрат у транспортно-складському господарстві перекривається ефектом, отриманим за межами цієї галузі;
- по-четверте, логістичний підхід передбачає досить кардинальні зміни в структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів і служб транспортно-складського господарства;
- по-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками професійної підготовки кадрів [28, с. 101].

Отже, метою управління підприємством на основі логістичного підходу є реалізація й узгодження економічних інтересів суб'єктів господарської діяльності через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання.

Управління підприємством на основі логістичного підходу повинно враховувати економічні інтереси суб'єктів господарювання шляхом більш ефективнішого використання наявних ресурсів в даний період часу, що спричинить загальне зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку та підвищить його конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Впровадження логістичного підходу в систему управління дає змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції або послуг через оптимізацію витрат, що пов'язані із виробництвом і реалізацією, прискорити оборотність оборотного капіталу, найбільш повно задовольняти споживачів якісної продукцією та сервісом. Такий ефект може досягатися шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких виробництв, що дає змогу швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Логістичний підхід в організації системи антикризового управління підприємством», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі організації торгівлі та комерційної логістики у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [51], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі організації торгівлі та комерційної логістики:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до

захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

– синдром професійного вигорання, через рутинну роботу і монотонність, через відсутність новизни, роботу в неробочий час, внутрішні суперечності в колективі, що в свою чергу може призвести до хронічної втоми, зниження працездатності, фізичного нездужання (головні болі, застуда, хронічні захворювання), втрати ентузіазму в роботі, збільшення кількості помилок в роботі та зменшення якості виконуваної роботи, підвищеної дратівливості;

– оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

– порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК, а саме неякісне або нераціональне розроблення внутрішньо-змінного режиму праці та відпочинку, що може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми;

– недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

– підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

– відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у

розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

– неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки, дослідження та розрахунки пов'язані з виконанням роботи в галузі організації торгівлі та комерційної логістики, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [56], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [52], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [61] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [53] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [55].

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [53] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [52] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [52] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [56] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Найбільша небезпека в тому, що розвивається цей синдром поступово, не квапливо, день за днем. Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Робота в галузі організації торгівлі та комерційної логістики у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ не є виключенням.

Тому передбачено заходи щодо усунення причин прояву професійного вигорання: розроблено розпорядок робочого дня (чергування видів робіт протягом робочого дня), передбачено відвідування кімнати психологічного розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98

«Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [56], передбачені планові курси підвищення кваліфікації.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [56].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Робочий процес у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ в напрямку організації торгівлі та комерційної логістики передбачає виконання великого обсягу роботи, яка займає велику кількість робочого часу. Порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми.

Тому відповідно до статті 50 Кодексу законів про працю України (далі КЗпП) передбачено робочий тиждень тривалістю 40 годин. Згідно з статтею 52

КЗпП передбачено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями та тривалістю робочого дня – 8 годин і обідньою перервою – 1 година, що відповідає статті 66 КЗпП (працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин). Але специфіка роботи все-таки передбачає при виконанні окремих видів робіт роботу в надурочний час, святкові та вихідні дні, то передбачене фінансове заохочення працівників, а саме подвійна оплата такої роботи, та преміювання за підсумками виконаної роботи.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [57] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 4 м, ширина – 4 м, висота – 3,2 м і використанням світильника типу ЛВО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні:

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де B – ширина приміщення, $м$;

H – висота приміщення, $м$;

h_p – висота робочої поверхні, $м$ (для кабінету $h_p = 0,8м$);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{4}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де A – довжина приміщення, $м$.

$$i = \frac{4 \cdot 4}{(3,2 - 0,8) \cdot (4 + 4)} = 0,83.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛВО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 36\%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_3 – коефіцієнт запасу ($k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,36} = 20533,33, \text{ лм.}$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні N_{cv}^* :

$$N_{cv}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{cv}^* = \frac{4 \cdot 4}{2^2} = 4, \text{ шт.}$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла Φ_{λ}^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_\Sigma}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де n – кількість ламп у світильнику, *шт*.

$$N_l^* = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{20533,33}{16} = 1283,33, \text{ лм}.$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_l , і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l):

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1283,33}{1200} = 1,07.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{ce} = 4 \cdot 1,07 = 4, \text{ шт}.$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_l = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт.}$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1200 \cdot 16 \cdot 0,36}{4 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 280,52, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 280,52 лк, що відповідає нормованому показнику штучного освітлення для адміністративної будівлі (кабінети і робочі кімнати) згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [57]. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [58] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [59]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

– у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

– у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [60].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [56], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [60].

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [61].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

– згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [62] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

– відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [63], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [64] воно має II ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [65], для попередження про виникнення пожежі в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачено прилад пожежної сигналізації TIRAS PRIME 16, до якого під'єднані димові датчики СПД-3.4 та світлозвуковий пожежний оповіщувач ТС-12-С.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 16 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [66], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотний вогнегасник типу ВВК-3,5 у кількості 1 штука (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

Згідно вимог глави одинадцятої «Кодексу цивільного захисту України» [67], з метою забезпечення здійснення заходів із запобігання виникненню надзвичайних ситуацій (далі – НС) в Україні проводяться постійний моніторинг і прогнозування надзвичайних ситуацій.

Моніторинг надзвичайних ситуацій – це система безперервних спостережень, лабораторного та іншого контролю для оцінки стану захисту населення і територій та небезпечних процесів, які можуть призвести до загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, а також своєчасне виявлення тенденцій до їх зміни.

Спостереження, лабораторний та інший контроль включають збирання, опрацювання і передавання інформації про стан навколишнього природного середовища, забруднення продуктів харчування, продовольчої сировини, фуражу, води радіоактивними та хімічними речовинами, зараження збудниками інфекційних хвороб та іншими небезпечними біологічними агентами.

Для проведення моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій в Україні створюється та функціонує система моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій.

Порядок функціонування системи моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій, проведення моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій, перелік установ та організацій, які належать до суб'єктів моніторингу, спостереження, лабораторного контролю і прогнозування надзвичайних ситуацій, визначаються Кабінетом Міністрів України.

Суб'єкти моніторингу, спостереження, лабораторного контролю та прогнозування надзвичайних ситуацій на регіональному, місцевому та об'єктовому рівні визначаються відповідними місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання.

Державна стандартизація у сфері цивільного захисту спрямовується на забезпечення:

- безпеки продукції (робіт, послуг) та матеріалів для життя або здоров'я населення і навколишнього природного середовища;
- якості продукції (робіт, послуг) та матеріалів відповідно до рівня розвитку науки, техніки і технологій;
- єдності принципів вимірювання;
- безпеки функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням ризику виникнення надзвичайних ситуацій.

Організація державної стандартизації у сфері цивільного захисту покладається на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Експертизі у сфері цивільного захисту у випадках, передбачених законом, підлягають: проекти містобудівної документації в частині додержання вимог законодавства з питань техногенної та пожежної безпеки; проекти будівництва в частині додержання вимог нормативно-правових актів з питань техногенної,

пожежної, ядерної та радіаційної безпеки, міцності, надійності та необхідної довговічності.

Експертиза містобудівної документації та проектів будівництва проводиться відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності». Оцінка відповідності у сфері цивільного захисту здійснюється у випадках та порядку, визначених законодавством.

Державний нагляд (контроль) з питань цивільного захисту здійснюється за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах техногенної та пожежної безпеки, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, за діяльністю аварійно-рятувальних служб, а також у сфері промислової безпеки та гірничого нагляду, поводження з радіоактивними відходами відповідно до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Кодексу ЦЗ України та інших законодавчих актів.

Метою страхування у сфері цивільного захисту є: страховий захист майнових інтересів суб'єктів господарювання і громадян від шкоди, яка може бути заподіяна внаслідок надзвичайних ситуацій, небезпечних подій або проведення робіт із запобігання чи ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; страхове відшкодування суб'єктами господарювання, у користуванні яких є об'єкти підвищеної небезпеки, шкоди, яка може бути заподіяна третім особам або їхньому майну, а також іншим юридичним особам унаслідок надзвичайної ситуації, що може виникнути на такому об'єкті.

Страховий захист населення від надзвичайних ситуацій забезпечується добровільним страхуванням відповідно до закону.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у відповідності до завдань, що були поставлені перед магістерською дипломною роботою, було отримано наступні результати:

а) в результаті аналізу наукової літератури та підходів різних авторів, визначено поняття категорії «криза». Зауважено, що поняття «криза» інтерпретується вченими-економістами по-різному, і це дозволяє виділити декілька підходів. Відповідно до першого підходу криза розуміється як форма розвитку системи (організації), етап життєвого циклу, природне явище, зміни в організації з урахуванням фактору часу. Відповідно до іншого підходу криза є певним переломним моментом функціонування підприємства, будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує зміни. Останній підхід визначає кризу як погіршення одного або декількох параметрів функціонування підприємства, що може призвести до його банкрутства; як зміна рівноважного стану. Визначено, що сучасне розуміння поняття «антикризове управління» підприємством є досить багатозначним та неоднорідним. Деякі вчені-економісти визначають «антикризове управління» у широкому розумінні як управлінську діяльність, що спрямована на подолання стану, який в свою чергу, загрожує існуванню підприємства, як самостійної структури, коли основними питанням є виживання. Інші вчені-економісти визначають «антикризове управління» підприємством як управлінську діяльність, у вузькому розумінні, що спрямована на забезпечення стабільного фінансово-економічного стану підприємства на всіх етапах його життєвого функціонування, у тому числі при оздоровленні або ліквідації. Визначено, що поняття «управління підприємством на основі логістичного підходу» є таким підходом в організації діяльності підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними затратами ресурсів та часу;

б) виявлено, що до причин виникнення кризових ситуації відносять, по-перше, недостатній рівень знань про можливості прогнозування кризи; по-друге, певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних, господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів; по-третє, випадкові відхилення, помилки або прорахунки, будь-то історичні, політичні, управлінські, інженерні;

в) визначено, що головною метою антикризового управління підприємством є розробка, прийняття та реалізація як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. В свою чергу, ці рішення мають відповідати фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства. Тому реалізація цієї мети потребує формування системи антикризового управління на промисловому підприємстві;

г) виявлено, що особливістю використання логістичного підходу в управлінні підприємством є оптимізація діяльності підприємства за рахунок забезпечення взаємозв'язку та збалансованості окремих його підсистем і ланок;

д) під час здійснення SWOT-аналізу, т.т. аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор», було розглянуто можливості і загрози зовнішнього середовища промислового підприємства, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Запоріжтрансформатор» дозволив сформулювати перелік небезпек і можливостей, з якими стикається підприємство в зовнішньому середовищі. Для успішного прогнозування та планування своєї діяльності, керівництво підприємства повинно мати повне уявлення не тільки про істотний вплив як зовнішніх проблем, так і про внутрішні потенційні можливості і недоліки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища представляє собою управлінське обстеження функціональних зон підприємства з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства.

є) оцінено перспективи та можливості реструктуризації ПрАТ «Запоріжтрансформатор» на основі логістичного підходу. Використовуючи методологію SWOT-аналізу, що передбачає виявлення сильних і слабких

сторін, можливостей і загроз, встановлення зв'язків між ними, які можуть бути використані, в подальшому, для формування системи антикризового управління промислового підприємством на основі логістичного підходу, була сформована матриця SWOT-аналізу для підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Визначено, що у підприємства погіршилися ринкові позиції, але існують певні можливості виходу з кризового стану;

ж) запропоновано систему антикризового управління промисловим підприємством на основі логістичного підходу, що включає функціональні підсистеми логістики;

з) розроблені та запропоновані заходи реструктуризації підприємства на основі логістичного підходу, що передбачають етапи реструктуризації підприємства, з конкретними запропонованими заходами, структурно-логічні схеми оцінювання ефективності проведення реструктуризації та механізму управління реструктуризацією підприємства;

і) розроблено заходи з охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях. Виявлено основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, що здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі організації торгівлі та комерційної логістики. Запропоновано заходи з організації безпеки на робочому місці, заходи щодо усунення причин прояву професійного вигорання, заходи з організації виробничої санітарії і гігієни праці. Розраховано кількість рядів світильників у приміщенні, максимально припустиму відстань між рядами світильників, значення індексу приміщення, коефіцієнт використання світлового потоку, сумарний світловий потік освітлювальної установки, умовну загальну кількість світильників у приміщенні, світловий потік умовного джерела світла, оптимальну (фактичну) кількість світильників, фактичну кількість ламп у приміщенні, загальну розрахункову освітленість у приміщенні. Запропоновано заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях, заходи з пожежної безпеки. Розглянуто державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання з питань цивільного захисту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навчально-методичній посібник. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
2. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
3. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2012. 440 с.
4. Антикризисное управление: учебник; под ред. Э. М. Короткова. Москва : ИНФРА-М., 2001. 432 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник; за заг. ред З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
7. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.
8. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. Режим доступу: [https:// www. cfin. ru / management / antirecessionary _ managment. shtml](https://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml) (дата зверення 02.12.2020).
9. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2. Режим доступу: [http:// molodyvcheny.in.ua / files / journal/2015/2/514.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf) (дата зверення 02.12.2020).
10. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника- Центр, 2006, 672 с.

11. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3 (42). С. 54-61.
12. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
13. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 62. С. 312-319.
14. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
15. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/antikrizove_upravlinnja_pidpriemstvom_v_suchasnikh_umovakh_gospodarjuvannja/69-1-0-1119 (дата зверення 02.12.2020).
16. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
17. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
19. Тимошенко О. В. Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2 (Том 23). С. 187-192.
20. Уткин Э. А. Антикризисное управление. Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. 400 с.

21. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594-598.
22. Жариков О. Н. Системный подход к управлению : учебник. Москва: Дело, 2001. 225 с.
23. Пономаренко В. С., Пушкарь О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
24. Єршова Н. Ю. Особливості формування системи антикризового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХПІ». 2008. № 20. С. 11-17.
25. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66-74.
26. Мізіна О. В. Антикризове управління і сучасному менеджменту підприємств. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 11. Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua> (дата зверення 02.12.2020).
27. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4 (28). С. 15-27.
28. Россинська Л. В. Сутність та характеристика логістичного підходу підприємств машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 99-103.
29. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Том 1. С. 28-31.

30. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442> (дата звернення 12.12.2020).
31. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Частина 3. С. 54-59.
32. Крючкова І. В. Розвиток логістичного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 80-81.
33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. 2-ге видання., перероблене і доповнене. Київ : Знання, 2010. 406 с.
34. Інформація ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Режим доступу: <http://www.ztr.ua/> (дата звернення 14.12.2020).
35. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 17-23.
36. Іванова Т. В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 21 с.
37. Шатайло О.А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 98-105.
38. COVID-19 aftermath: How the Chinese car industry can turn crisis into opportunity. Режим доступу: <https://www.accenture.com/cn-en/insights/automotive/coronavirus-how-chinese-car-industry-turn-crisis-opportunity> (дата звернення 14.12.2020).
39. Кучерук Г. Антикризове управління логістичними системами. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 35. С. 36-42.
40. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С., Шкодінна О. С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018, № 5. Том 1. С. 161-168.

41. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. № 1. Том 29. С. 156-163.
42. Нечаєва І. А. Кризовий менеджмент чи антикризовий менеджмент. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах*: матеріали доповідей учасників V міжвуз. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15-16 травня 2014 р. Запоріжжя. 2014. Т.2. С.150-153.
43. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. Київ : Всеуито, Наук. Думка, 2002. 566 с.
44. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економіст*. 2011. № 7 (297). С. 40-42.
45. Маркіна І. А., Біловол Р. І. Реструктуризація підприємства як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 124-129.
46. Галюк І. Б., Кісь Г. Р. Оптимізація бізнес-діяльності шляхом застосування антикризових інструментів у логістичному управлінні підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 4. Т. 31 (70). С.89-92.
47. John J. Coyle, Edward J. Bardi, John C. Langley Jr. Zarządzanie logistyczne. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002. 734 s.
48. Коваленко Д. І., Левченко В. П. Напрями активізації реструктуризаційних процесів підприємств України : монографія. Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Mono-graphs/Kovalenko_mon.pdf. (дата звернення 15.12.2020).
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
50. Македон В. В., Валіков В. П., Бондар В. П. Організаційне забезпечення реструктуризації промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 45-59.

51. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. Введ. 1976-01-01. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с.

52. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21. Київ : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

53. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09. Київ : Мінпраці України, 1998. 89 с.

54. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. Чинний від 1990-05-29. Брюссель : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/> (дата звернення 15.12.2020).

55. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18. Київ. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18> (дата звернення 15.12.2020).

56. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. Чинний від 1998-12-10. Київ : МОЗ України, 1998. Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445> (дата звернення 15.12.2020).

57. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01. Київ : Мінрегіон України, 2018. 133 с.

58. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. Чинний від 1999-12-01. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99> (дата звернення 15.12.2020).

59. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с.

60. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01. Київ : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с.

61. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30. Київ : МВС України, 2014. 91 с.

62. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с.

63. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01. Київ : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с.

64. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01. Київ : Мінрегіон України, 2017. 47 с.

65. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01. Київ : Мінрегіон України, 2014. 191 с.

66. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23. Київ : МВС України, 2018. 23 с.

67. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення 15.12.2020).

68. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.

ДОДАДКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Трактування поняття «криза» та «криза підприємства»

Автор	Визначення «криза», «криза підприємства»
1	2
Виханський О.С., Гончарук А. Ю., Терлецька Ю. О., Яковец Ю. В.	під кризою розуміється необхідна фаза в житті будь-якої системи, за якої потенціал попередньої динаміки вже вичерпаний і система або переходить у якісно новий стан, або гине, або змінюється новою, більш прогресивною
Градов А. П.	криза – це період нестабільності чи такого стану справ, коли передбачаються великі зміни, причому результат цих змін може бути як несприятливим, так і позитивним
Евсеев В. В.	криза відкриває те, що за нормальних умов невидиме, і підвищує ефективність організації, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції
Терлецька Ю. О.	кризу можна охарактеризувати як перелом, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від теперішнього стану до іншого, суттєво відмінного за основними параметрами
Шершньова З. Є.	криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги»
Шумпетер Й. А.	криза є пристосуванням економіки до змін, викликаних інноваціями
Яковец Ю. В.	кризи неминучі та властиві будь-якій системі, оскільки без циклів немає розвитку, а без розвитку система мертва
Базаров Г. З.	криза підприємства – надзвичайна ситуація, унаслідок якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства
Бланк І. А.	криза підприємства – одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, яка відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб, що виникають упродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів, і є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню
Стекалов О. Б.	криза підприємства – утрата платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності)

Продовження табл. А.1

1	2
Король В. С.	криза підприємства – процес, що охоплює фази розвитку від зниження рентабельності та обсягів прибутку (перша) до критичної межі – банкрутства (четверта); проміжні фази (друга й третя) характеризуються збитковістю й виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримання нормального режиму роботи підприємства
Коротков Е. М.	криза підприємства – крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі
Корецька С. О.	криза підприємства – хронічна неплатоспроможність і в цілому незадовільний фінансовий стан, що як наслідок призводить до банкрутства та подальшої ліквідації підприємства
Кошкін В. І.	криза підприємства – незапланований процес обмеженого продовження та обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важкопрогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу весь його подальший розвиток
Критик А. Б.	криза підприємства – будь-яка якісна зміна процесу, перехід від наявного стану до іншого, істотно відмінного за основними параметрами; у цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація в розвитку системи
Крутько В. Н.	криза підприємства – незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може унеможливити подальше його функціонування
Чупіс А. В.	криза підприємства – ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах

Додаток Б

Основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства

[3, с. 57]

Зовнішні (екзогенні) фактори			Внутрішні (ендогенні) фактори		
Соціально-економічні фактори	Ринкові фактори	Інші фактори	Виробничі фактори	Інвестиційні фактори	Фінансові фактори
Спад обсягу національного доходу	Зниження ємності внутрішнього ринку	Політичні фактори	Неефективний маркетинг	Неефективний фондовий портфель	Неефективна фінансова стратегія
Зростання інфляції	Посилення монополізму на ринку	Негативні демографічні фактори	Неефективна структура поточних витрат	Висока тривалість будівельно-монтажних робіт	Неефективна структура активів (низька ліквідність)
Уповільнення платіжного обігу	Істотне зниження попиту	Стихійні лиха	Низький рівень використання основних фондів	Істотна перевитрата інвестиційних ресурсів	Надмірна частка таємного капіталу
Нестабільність податкової системи	Зростання пропозиції товарів субститутів	Погіршення криміногенної ситуації	Високий рівень сезонних страхових запасів	Недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими проектами	Висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу
Нестабільність регулюючого законодавства	Нестабільність фінансового ринку		Недостатньо диверсифікований асортимент продукції	Неефективний інвестиційний менеджмент	Зростання дебіторської заборгованості
Зниження рівня реальних доходів населення	Зниження активності фондового ринку		Неефективний виробничий менеджмент		Висока вартість капіталу
Зростання безробіття	Нестабільність валютного ринку				Перевищення допустимих меж фінансових ризиків
					Неефективний фінансовий менеджмент

Додаток В

Таблиця В.1

Класифікація кризових явищ за певними ознаками

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1	2
Можливість прогнозування	Прогнозоване Частково прогнозоване Непрогнозоване
Характер розвитку системи	Закономірне Випадкове
Належність до країни функціонування суб'єкта управління	Зовнішнє (за межами країни) Внутрішнє (у межах країни)
Характеристика середовища формування	Зовнішнє Внутрішнє
Рівень прояву	Особистісне Групове Підсистеми організації Суб'єкта управління — організації (мікрорівень) Сукупності організацій Галузеве Сукупності галузей Регіональне Державне Сукупності держав (глобальний рівень) Геополітичне
Джерело формування	Економічне Науково-технічне Соціально-політичне Адміністративно-законодавче Виробниче Комерційне Структурне Природно-екологічне Демографічне Геополітичне
Механізм формування	Природне Штучне

Продовження табл. В.1

1	2
Часові параметри	Довгострокове Середньострокове Короткострокове
Характер руйнівного впливу	Неруйнівне Легке Тяжке Катастрофічне
Ступінь охоплення підсистем	Локальне Системне Міжсистемне Стратегічне
Ступінь прояву	Потенційне Приховане Явне
Ступінь керованості	Кероване Некероване
Наслідки впливу	Руйнівне Оновлювальне
Ступінь реалізації	Реалізоване повністю Реалізоване частково Нереалізоване
Можливість виходу з кризи	Яке можна подолати Яке призводить до банкрутства (ліквідації) чи до нової кризи
Ступінь системності	Системне (характерне для системи) Несистемне (унікальне)
Причина виникнення	Пов'язане з невизначеністю майбутнього Пов'язане з нестачею інформації Пов'язане з браком знань Пов'язане з низькою кваліфікацією персоналу
Етап життєвого циклу	Зростання Стагнації Занепаду

Класифікація криз підприємства за основними ознаками [7, с. 44-45]

Класифікаційна ознака	Види криз	Сутність
1	2	3
Стадія розвитку	дестабілізація	стійкість структури елементів системи (підприємства) і лабільність їх функції, спрямованих на збереження специфічних властивостей підприємства як цілого – не порушена
	неорганічні зміни	стійкість структури елементів системи (підприємства) і лабільність їх функції, спрямованих на збереження специфічних властивостей підприємства як цілого – порушена
	органічні зміни	стійкість структури елементів системи (підприємства) і лабільність їх функції, спрямованих на збереження специфічних властивостей підприємства як цілого значно порушена
Причина виникнення	іманентна	породжена дією іманентних факторів
	вторинна	породжена дією зовнішніх факторів
Характер розповсюдження	дифузна	кризові імпульси розповсюджуються на діяльність усього підприємства
	локальна	дія кризових імпульсів обмежується окремим видом діяльності підприємства
Сфера походження	стратегічна	обумовлюється невизначеністю майбутнього, наслідком чого є складність прогнозування явищ даного типу
	інформаційна	обумовлюється браком інформації для прийняття рішень і об'єктивною неможливістю врахування усіх параметрів, необхідних для визначення управлінських рішень
	управлінська	обумовлюється суб'єктивними факторами та особистими характеристиками менеджерів підприємства

Продовження табл. В.2

1	2	3
Темп прояву	потенційна	існує більш-менш «благодатний ґрунт» для її появи
	латентна	прояви кризи не носять явного характеру
	гостра	прояви кризи носять явний характер
Масштаб	предметна	сфера її охоплення – вид діяльності підприємства
	системна	сфера її охоплення – підприємство в цілому
Тривалість	короткострокова	її вплив на підприємство не носить тривалого характеру
	затяжна	її вплив на підприємство тривалий
	циклічна	пов'язана з життєвим циклом підприємства
Наслідки	неруйнівна	не загрожує існуванню підприємства як системи
	руйнівна	загрожує існуванню підприємства як системи

Додаток Г

Таблиця Г.1

Трактування поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття «антикризове управління»
1	2
Авдошина З. А.	певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи [8]
Ахновська І. О.	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства [8]
Бланк І. А.	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [10]
Винокурова О. І.	безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання [11]
Кошкін В. І.	система заходів із відновлення платоспроможності підприємства [12]
Кузнецова Г. В.	це система заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі [13]
Лігоненко Л.	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [14]

Продовження табл. Г.1

1	2
Мескон М.	антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією [13]
Оліярник В., Дідух У.	система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [15]
Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А.	система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [16]
Ситник Л. С.	система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку [17]
Терещенко О. О.	застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової криз [18]
Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х.	система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; після кризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку та реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [19]
Уткін Е.	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання [20]
Шварц І. В.	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників [21]