

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеська національна академія харчових технологій**

**ГОРОБЕЦЬ ІРИНА ІГОРІВНА**



УДК 658.342.124

**РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ  
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Одеса – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Закладі вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник -** доктор економічних наук, професор  
**МІЩЕНКО Володимир Акимович**,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
професор кафедри міжнародного бізнесу та  
фінансів.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**САВЕНКО Ігор Іванович**,  
Одеська національна академія харчових  
технологій,  
завідувач кафедри менеджменту та логістики;

кандидат економічних наук, доцент  
**АНДРУСІВ Уляна Ярославівна**,  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
доцент кафедри теорії економіки та управління.

Захист відбудеться **16 березня 2021 р. о 14<sup>00</sup>** годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.05 в Одеській національній академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, аудиторія А-234.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеської національної академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, конференц-зала.

Автореферат розісланий **16 лютого 2021 р.**

**Вчений секретар  
спеціалізованої ради**



**Крупіца І.В.**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Вітчизняні підприємства працюють сьогодні в складних кризових умовах при нестабільності зовнішнього середовища. Глобальна фінансово-економічна криза спричинила потужну хвилю банкрутств навіть фінансово стійких національних компаній. Збільшення зовнішніх чинників кризової загрози для підприємств обумовлюють необхідність постійного антикризового управління. Внутрішні проблеми погіршують здатність підприємств адаптуватися до сучасних ринкових викликів, що обумовлює необхідність розробки нових й перегляду діючих наукових підходів щодо впровадження на національних підприємствах більш ефективної системи раннього попередження появи ознак загрози банкрутства й превентивного оцінювання фінансового стану з позиції можливого банкрутства.

Проблемам антикризового управління присвячені праці закордонних й вітчизняних науковців і фахівців: Е. Альтмана, К. Беєрмана, У. Бівера, Р. Ліса, Р. Манна, К. Спрінгейта, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Х. Фольмута, Дж. Фулмера, Д. Хана, У. Андрусів, Н. Артамонова, О. Барановської, Н. Басюркіної, С. Беляєва, А. Градова, О. Зоріної, Е. Короткова, В. Крижанівського, Б. Кузіна, В. Лагодієнка, Т. Лепейко, В. Міщенко, О. Островської, В. Прохорова, Д. Савчука, І. Савенка, І. Седікової, О. Терещенко, Т. Тесленко, С. Черкасова, Д. Ящука та ін.

Не дивлячись на значну кількість наукових робіт по даній темі, більшість з них представлені на прикладі закордонних підприємств або віддзеркалюють різні внутрішні аспекти антикризового управління. Слід звернути увагу також на ту обставину, що до сьогодні питання банкрутства в цілому й превентивного зокрема є характерними для підприємств усіх країн, а вирішуються науковцями й фахівцями самостійно в кожній окремій державі. Існує недостатність спільних наукових робіт на цю тему, а саме недостатньо опрацьовані методичні підходи щодо оцінки прогнозування кризової ситуації на національному або міжнародному підприємстві з урахуванням закордонних чинників впливу на роботу національних підприємств. Саме тому необхідне удосконалення й подальший розвиток теоретичних положень та методичного забезпечення антикризового управління підприємством на основі вартісно-орієнтованого підходу та контролінгового інструментарію. Важливість і значимість означених проблем зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» при виконанні тем: «Формування системи антикризового управління підприємствами регіону в умовах пролонгованої трансформації відносин власності і конкурентної орієнтації розвитку» (номер державної реєстрації 0118U006680) та «Стратегії міжнародного маркетингу вітчизняних підприємств в умовах мінливої світової економіки» (номер державної реєстрації 0118U006682). У межах названих тем особисто автором уточнено понятійно-категоріальний апарат антикризового управління діяльністю підприємств; розроблено концептуальні засади вартісно-орієнтованого менеджменту; обґрунтовано підходи до вдосконалення методології

превентивного оцінювання й діагностики фінансового стану із застосуванням контролінгового інструментарію.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є удосконалення й подальший розвиток теоретичних положень та методичного забезпечення антикризового управління підприємств кондитерської галузі на основі вартісно-орієнтованого підходу та контролінгового інструментарію.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі **завдання**:

- актуалізувати зміст категорій “антикризове управління підприємством”, «контролінговий менеджмент», «контролінговий антикризовий менеджмент»;
- обґрунтувати необхідність впровадження вартісно-орієнтованого антикризового управління та його показників для оцінки діяльності підприємства;
- розробити сучасну концепцію антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління підприємством;
- проаналізувати сучасний фінансово-економічний стан та обчислити фінансові показники окремих підприємств;
- дослідити зарубіжний науково-практичний досвід застосування контролінгу й проблеми його використання на вітчизняних підприємствах;
- обґрунтувати й розробити динамічну оперативну модель превентивного антикризового управління;
- розробити методичний підхід для оцінки фінансового стану підприємства з включенням національних факторів діяльності підприємств та індикаторів роботи суб'єктів господарювання закордонних держав.

*Об'єктом дослідження* є процеси антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні положення та організаційно-управлінські підходи в антикризовому менеджменті підприємств кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічний базис дослідження становили діалектичний метод наукового пізнання та фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем антикризового управління підприємствами.

Дослідження виконано із використанням загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: метод абстрагування при визначенні й уточненні змісту базових понять використано; системний підхід використано при вивченні об'єкту і предмету дослідження; методи спостереження й виміру використано для оцінки динаміки розвитку підприємств кондитерської галузі; чисельної математики при узагальненні кількісних характеристик фінансового стану підприємств та дослідженні трендів; математичної статистики при оцінюванні фінансового стану підприємств кондитерської галузі; при формулювання рекомендацій використано дедуктивний метод; при побудові моделей оцінювання фінансово-економічного стану підприємств кондитерської галузі використано економіко-математичні методи.

*Інформаційну базу* дослідження становили діючі законодавчі та нормативно-правові акти, стандарти України, офіційні дані Державної служби статистики

України, наукова література з досліджуваної проблеми, фінансова звітність підприємств кондитерської галузі, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження дисертанта.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з використання вартісно-орієнтованого підходу та контролінгового інструментарію в системі забезпечення антикризового управління підприємств кондитерської галузі. Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають у наступному:

*удосконалено:*

- концептуальний підхід до вартісно-орієнтованого контролінгу, зокрема обґрунтовано доцільність використання вартісно-орієнтованих показників для цілей антикризової фінансової діагностики й превентивного оцінювання ефективності менеджменту підприємства. Установлено, що вартісно-орієнтовані показники здатні сигналізувати про появи ознак наближення до кризової ситуації у тих випадках, коли традиційні методи діагностики банкрутства свідчать про відсутність кризових процесів. Використання в системі діагностики вартісно-орієнтованої складової буде сприяти підвищенню ефективності менеджменту підприємства при подоланні екзогенних та ендогенних факторів кризи;

- методичний підхід щодо вибору економічно доданої вартості (EVA) як показника вартісно-орієнтованого антикризового управління в якості критерія оцінки ефективності використання усього потенціалу підприємства в довгостроковому і короткостроковому періодах. Цей показник дозволяє компанії в максимальній мірі задовольнити інтереси працівників, власників компанії та інвесторів. Його важливі переваги: потребує вартісної оцінки нематеріальних активів; враховує зовнішні фактори; може бути використаний для оцінки ефективності інвестиційних проектів на рівні окремих виробничих процесів; дозволяє оцінювати ефективність менеджменту.

- концептуальну основу сучасного антикризового управління, яка буде ефективно функціонувати тільки при наявності таких його монолітних компонентів як: вартісно-орієнтоване управління, контролінговий менеджмент й превентивне динамічне управління. В концепції ураховані сучасні тенденції щодо місії самого підприємства в бізнесовому просторі. При такому антикризовому управлінні забезпечується гармонізація економічних інтересів усіх учасників створення, виготовлення та реалізації продукції. На відміну від існуючих ця модель розглядає не просто фінансові показники, а їх значення в динаміці, а також враховує зовнішні фактори країни, в якій працює підприємство. Безперервне пеленгування на ранніх стадіях сигналів про ознаки кризових явищ дозволяє своєчасно впроваджувати антикризові заходи й перманентно оцінювати ефективність менеджменту компанії.

- методичний підхід до оцінювання вірогідності банкрутства підприємства. Для цього розроблена динамічна оперативна модель превентивного антикризового управління, яка дає можливість в значній мірі врахувати як внутрішні, так і зовнішні національні фактори. На відміну від існуючих ця модель розглядає фінансові показники в динаміці по відношенню кожного разу

до попереднього року, що, з точки зору банкрутства, характеризує ефективність менеджменту і є сигналом для прийняття запобіжних заходів незалежно від стадії життєвого циклу підприємства або його продукції. Розрахункові результати такої моделі слугують базою для формування системи самоменеджменту фірми.

- методичний підхід до оцінювання вірогідності банкрутства підприємства з урахуванням внутрішніх та закордонних індикаторів. На відміну від існуючих запропонований методичний підхід має інтернаціональну ознаку й може застосовуватися підприємствами однопрофільного напрямку різних країн для оцінки своєї антикризової фінансово-економічної діяльності, особливо при пошуку партнерів для ведення бізнесу або проведенню спільних науково-практичних робіт по антикризовому управлінню.

*отримало подальший розвиток:*

- визначення економічного змісту й сутності термінів «антикризове управління», «контролінг як функція управління», «контролінг в системі антикризового менеджменту» «антикризовий контролінговий менеджмент». Контенти запропонованих термінів по різному враховують вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства, необхідність використання інтелектуального капіталу для розробки й прийняття управлінських рішень, зміщення акценту на превентивне динамічне антикризове управління, можливість безперервно оцінювати ефективність менеджменту підприємства.

- система заходів щодо поступового впровадження досвіду європейського контролінгу як концепції економічного управління на вітчизняних підприємствах, яка спрямована на виявлення усіх шансів і ризиків при одержанні прибутку й своєчасне прийняття управлінських рішень по оптимізації співвідношення «витрати - прибуток». Інструментом реалізації концепції оперативного контролінгу може бути система управлінського обліку. Такий підхід не потребує додаткових витрат на навчання персоналу або на його перекваліфікацію.

**Практичне значення дисертаційного дослідження** полягає в тому, що розроблені в дисертаційній роботі підходи, визначені антикризові інструменти управління та отримані результати дозволяють своєчасно оцінювати рівень антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого стану на підприємстві, проаналізувати причини появи ознак кризової ситуації й своєчасно прийняти необхідні управлінські рішення для їх усунення. Практичне значення мають методичні рекомендації щодо превентивного оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням можливості банкрутства, а також показники вартісно-орієнтованого управління, які характеризують динаміку зміни вартості підприємства й ефективність його менеджменту. Практична цінність підтверджена довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи на підприємствах кондитерської галузі та харчової промисловості: кондитерська фабрика ПрАТ «ТерА» м. Тернопіль (довідка №37 від 15.09.2020р.), ТОВ «Олімп» м. Харків (довідка №23 від 21.10.2020р.), ПП «Шарівський виробничий комплекс» Харківська обл., Валківський район, с. Шлях (довідка № 49 від 27.11.2020р., ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», м. Харків ( довідка №173 від 18.12. 2020 р.), ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» м. Херсон ( довідка №613 від 22.12. 2020 р.) ТОВ

«Миколаївська кондитерська фабрика» ( довідка №475 від 25.12. 2020 р.).

Науково-практичні положення дисертаційної роботи впроваджені в наукову діяльність та навчальний процес ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон (довідка №18-10-616 від 18.10.2019 р.) та в навчальний процес на кафедрі громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету, м. Харків (акт впровадження від 15.01.2021р.)

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто. Основні результати здобувача полягають в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з використання вартісно-орієнтованого підходу та контролінгового інструментарію в системі забезпечення антикризового управління підприємств кондитерської галузі. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни» (м. Дніпро, 2019); міжнародна «Львівська економічна фундація» (Львів, 2019); «Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення» (м. Одеса, 2020); XVII «Science, trends and perspectives» (Tokyo, Japan, 2020); «Impact of modernity on science and practice» (Boston, USA, 2020); «Scientific bases of solving of the modern tasks» (Frankfurt am Main, Germany, 2020); «Perspective directions for the development of science and practice» (Athens, Greece, 2020); «Current trends in the development of science and practice» (Haifa, Israel, 2020); «Theoretical Outlations for the Implementation and Adaptation of Scientific Achievements in Practice» (Helsinki, Finland, 2020); «Theoretical and practical foundations of social process management» (San Francisco, USA, 2020); «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я». (м. Харків, 2010,2015,2020.); «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 2020); щорічні конференції професорсько-викладацького складу ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права» та Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (2015-2020 pp.).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано у 27 наукових працях, з них: 11 публікацій у наукових фахових виданнях, в т.ч. 1 у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз, 2 – в зарубіжних наукових періодичних виданнях, 14 - у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,1 друк.арк., з них особисто здобувачу належить 2,06 друк.арк.

**Обсяг та структура дисертації.** Робота складається із анотацій трьома мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (229 найменувань), додатків. Повний обсяг роботи становить 245 сторінок, з них 177 сторінок основного тексту. Робота містить 14 рисунків, 19 таблиць та 13 додатків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну одержаних результатів, їх теоретичне та практичне значення, наведено дані про впровадження й апробацію основних положень, оговорено структуру роботи.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи антикризового управління підприємствами» розкрито основні теоретичні положення щодо економічної сутності, проблематики та особливостей антикризового управління на підприємствах, узагальнено теоретичні основи вартісно-орієнтованого підходу та описана необхідність застосування його показників в антикризовому управлінні, висвітлено роль контролінгу у вартісно-орієнтованому антикризовому управлінні.

Дослідження сутності поняття «антикризове управління» в наукових працях різних науковців дозволяє сьогодні констатувати, що дані поняття потребують конкретизації, розмежування та встановлення взаємозв'язку. На основі розгляду існуючих визначень терміну «антикризове управління» пропонується трактувати це поняття як «перманентне стеження за ознаками можливої появи тенденції наближення до кризової ситуації та формування й реалізація відповідних управлінських рішень в умовах підвищеного ризику й невизначеності, ресурсних та часових обмежень в окремі періоди, інтелектуальних та фінансових витрат на відновлення життєздатності підприємства й недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання».

Доведено, що необхідність вартісно-орієнтованого антикризового управління обґрунтовується наступними обставинами: глобалізація ринків капіталів; залучення великої кількості приватних й інституційних інвесторів; зростання частки іноземних інвесторів, підвищення професійності та обізнаності приватних інвесторів та зміна їхнього відношення до вкладення коштів в акції; загроза ворожих поглинань (рейдерських захватів); глобалізація товарних ринків.

Дослідження показали, що вартість підприємства є критерієм, який відображає рівень ефективності роботи підприємства та є основою прийняття управлінських рішень, спрямованих на його подальший стійкий розвиток. Під поняттям «максимізація вартості» розуміється спрямування усіх управлінських рішень на довгострокове зростання ринкової вартості підприємства. Імплементация орієнтованого на вартість підходу до управління підприємством неможлива без використання інструментів контролінгу, спрямованих на інформаційне забезпечення та координацію прийняття управлінських рішень, які сприятимуть максимізації вартості компанії.

Встановлено, що *контролінг в системі антикризового управління* – це система методів та інструментів забезпечення перманентної підтримки прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень та розробки відповідних заходів а також постійного пеленгування службами контролінгу появи ознак

кризової ситуації та своєчасного їх усунення.

З урахуванням актуалізованої дефініції контролінгу та особливостей його концептуальної еволюції визначено, що *антикризовий контролінговий менеджмент* – це реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень фактичних показників від планових й перманентне пеленгування різних сигналів щодо можливих кризових явищ для своєчасного впровадження відповідних управлінських заходів.

З урахуванням узагальнення літературних наукових підходів стосовно термінів антикризового управління та їх контенту а також актуалізації усіх дефініцій цього дослідження запропонована *концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління підприємством*, рис.1.

Представлено сучасний варіант антикризового управління, який може ефективно функціонувати тільки при наявності таких його монолітних компонентів як: вартісно-орієнтоване управління, контролінговий антикризовий менеджмент й превентивне динамічне управління. Між цими елементами мають місце тісні зв'язки управлінського, організаційного, методичного й інструментарного характеру, а також оперативного й стратегічного напрямків.

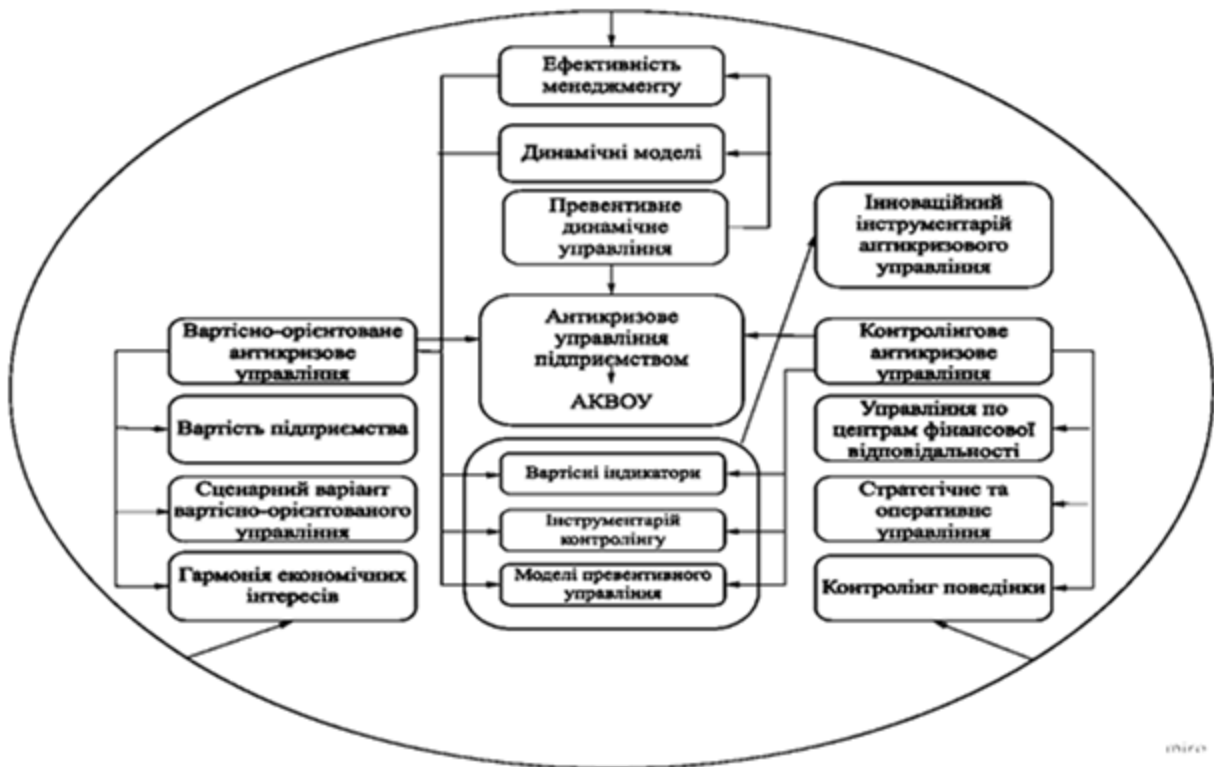


Рис. 1. Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління підприємством

Для ефективного функціонування усіх елементів концепції антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління необхідно: вибрати вартісні показники для оцінки фінансового стану підприємства (проекція вартісно-орієнтованого антикризового управління); розробити динамічну модель для

превентивного антикризового управління й оцінки діяльності менеджменту (проекція превентивного антикризового управління); забезпечити функціонально й інструментарно впровадження організаційно-методичного механізму для оперативного управління цим процесом (проекція контролінгового антикризового управління).

У другому розділі **«Оцінка та прогнозування кризового стану на підприємствах кондитерської галузі»** проведено аналіз традиційних методів фінансової діагностики підприємств, їх фінансового стану та перспектив розвитку, проаналізовано зарубіжну практику використання контролінгу в компаніях та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності.

Проведений аналіз показує, що кондитерська галузь є однією із найрозвинутіших галузей у харчовій промисловості України, асортимент продукції якої має більше 1000 позицій і охоплює практично всі групи кондитерських виробів. Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом формування пропозицій на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить більше 90 % в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. Загальний обсяг виробництва підприємств складає більше 1 млн т продукції на рік, що дозволяє повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку та експортувати значні обсяги продукції за кордон. Асортимент виробленої продукції охоплює практично всі групи кондитерських виробів. В кондитерській галузі на виробництві задіяно близько 170 тис. працюючих. Виробничі потужності галузі завантажені орієнтовно на 70 %. Українські кондитерські підприємства експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу. Міжнародна торгівля кондитерськими товарами є достатньо розвинутою. Світовий експорт кондитерських виробів має меншу концентрацію в порівнянні з імпортом. За обсягами виробництва експорту та імпорту має місце його висока концентрація за головними виробниками. Підприємства галузі постійно інвестують в розвиток галузі близько 200 млн дол. США щорічно. Значно підвищено технологічність та наукомісткість виробництва. Галузь розвивається в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, що сприяє постійному вдосконаленню управлінських процесів та забезпеченню високих світових стандартів якості виробленої продукції. На всіх провідних підприємствах галузі впроваджені та функціонують системи менеджменту якості.

Характерною особливістю кондитерського ринку є те, що, з однієї сторони, відчувається витіснення невеликих підприємств з ринку внаслідок зростання потужностей виробництва ринкових лідерів, а з другої, прихід до галузі нових підприємств, в тому числі й зарубіжних компаній. Перевагою українських кондитерів на зовнішніх ринках в основному є ціна на їх вироби. Також впливають на попит якість продукції, оновлення асортименту, вивчення й аналіз зовнішніх ринків та вдосконалення дизайну. До проблем розвитку галузі можна віднести: залежність певної частини національних виробників від імпоротної сировини; торговельні обмеження з боку країн-партнерів; низький рівень

споживання продукції в країні; висока конкуренція на внутрішньому ринку; знаходження галузі в кризовій ситуації на протязі останніх 7 років.

В роботі проаналізовано ймовірність банкрутства підприємств кондитерської галузі на основі відомих зарубіжних та вітчизняних дискримінантних моделей. Результати розрахунку наведено у табл. 1. Розрахунки свідчать про різновекторні результати вірогідності банкрутства для усіх підприємств. Необхідно мати динаміку індикаторів для прийняття кінцевих управлінських рішень й оперативного реагування на ситуацію. Аналіз фінансового стану підприємств кондитерської галузі свідчить, що в цілому більшість показників мають позитивну тенденцію, частина їх має інколи негативні значення (коефіцієнти стійкості й незалежності), запас фінансової стійкості не великий, коефіцієнт платоспроможності інколи не відповідає нормі.

Таблиця 1

## Оцінка ймовірності банкрутства підприємств кондитерської галузі в 2018 р.

Підприємства	ПрАТ «АВК»	Корпорація «Рошен»	ПрАТ «Домінік»	ПрАТ «ВО Конті»	ПрАТ «Лагода»	ПрАТ «Житомирські ласощі»	ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	ПрАТ «ХБФ»
Моделі								
Двофакторна модель Альтмана	-1,147	-2,91	-2,57	-0,94	-1,23	-0,78	-2,26	-0,63
	низька	низька	низька	низька	низька	низька	низька	низька
П'ятифакторна модель Альтмана	0,99	0,16	3,46	0,383	2,21	0,87	3,17	-0,01
	висока	висока	низька	висока	середня	висока	низька	висока
Модель Таффлера і Тішоу	0,34	0,27	1,61	0,312	0,63	0,52	1,51	0,15
	низька	середня	низька	низька	низька	низька	низька	висока
Модель Ліса	0,049	0,04	0,11	0,04	0,057	0,05	0,109	0,02
	низька	низька	низька	низька	низька	низька	низька	висока
Модель Спінгейта	0,246	0,042	2,70	-0,015	0,97	0,50	1,41	0,20
	висока	висока	низька	висока	середня	висока	середня	висока
Модель Терешенка О.О.	-0,419	0,587	1,31	-0,344	0,101	-24,15	0,813	-0,612
	висока	середня	середня	висока	середня	висока	середня	висока
Універсальна дискримінантна функція	0,081	2,87	4,25	0,67	0,67	25,37	1,18	0,5
	середня	низька	низька	середня	середня	низька	середня	середня
Дискримінантна функція ермана	0,192	0,198	0,66	0,28	0,68	1,49	0,51	0,25
	висока	висока	висока	висока	висока	висока	висока	висока
Модель Фулмера	-1,31	-0,528	7,06	-0,53	-0,94	-1,90	2,49	-3,23
	висока	висока	низька	висока	висока	висока	низька	висока
Модель Матвійчука А.В.	0,944	16,88	7,27	1,23	1,85	2,04	4,11	1,13
	висока	низька	низька	низька	низька	низька	низька	низька

Оцінка вірогідності банкрутства за класичними закордонними моделями має свої проблеми: з використанням незмінних нормативних звітних документів одержуємо різнонаправлені відповіді, що ускладнює, а інколи й унеможлиблює прийняття кінцевих управлінських рішень; складно оцінити роль контролінгу в цьому процесі, оскільки немає обґрунтованих сценарних варіантів вибору моделі для розробки відповідних заходів; коефіцієнти в моделях застарілі й на них неможливо уже орієнтуватися; складно при такій недостовірній інформаційній базі оцінити ефективність менеджменту компанії. В цілому, використання

показників фінансової звітності в процесі вартісно-орієнтованого антикризового управління потребує їх актуалізації в методичному, нормативному, структурному й аналітичному напрямках. Установлено основні постулати сучасної зарубіжної філософії контролінгу: верховенство рентабельності; ріст обсягів бізнесу підприємства виправданий лише при збереженні колишнього рівня або росту ефективності; заходи щодо забезпечення росту прибутковості не повинні перевищувати припустимі для конкретних умов функціонування підприємства рівні ризиків; цільове завдання контролінгу - побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень.

Обґрунтовано, що оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей і контролює такі показники, як собівартість, рентабельність витрати, продуктивність. Питання підвищення інвестиційної привабливості підприємства входять у функції стратегічного контролінгу.

У *третьому розділі «Стартові напрями імплементації антикризового вартісно-орієнтованого контролінгового управління на підприємствах кондитерської галузі»* розроблено методичний підхід до застосування вартісно-орієнтованих показників в антикризовому управлінні на основі економічної доданої вартості та відносних коефіцієнтів на цій базі, запропоновано модель динамічного моніторингу фінансового стану підприємства, доповнено науково-методичний контролінговий інструментарій діагностики в рамках антикризового управління.

Найбільш поширеним зі всіх існуючих показників, призначених для оцінки процесу створення вартості компанії, є економічна додана вартість (EVA, Economic Value Added), яка визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і сумою витрат на обслуговування капіталу компанії. Необхідність для українських реалій і кондитерських підприємств використання спочатку саме цього індикатора в тому, що він поєднує простоту розрахунку та можливість визначення вартості компанії практично тільки на основі інформації з нормативних бухгалтерських документів, а також дозволяє оцінювати ефективність як підприємства в цілому, так і його підрозділів у кожному окремому періоді. Загальна формула розрахунку EVA має вид:

$$EVA = NOPAT - IC * WACC, \quad (1)$$

де: NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - чистий операційний прибуток після сплати податків; IC (Invested Capital) - інвестований капітал; WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу.

Обґрунтовано, що проблема застосування цієї формули полягає у визначенні ціни залучення власного й позикового капіталу. В Україні через низькі суверенні рейтинги, високу облікову ставку, практичну відсутність фондового ринку поки що неможливо об'єктивно оцінити без ризикову процентну ставку. В нинішніх умовах ставку залучення власного капіталу можна виразити з використанням нормативної інформації Фонду державного майна України щодо ставки капіталізації й НБУ відносно ставки дохідності за депозитами в національній валюті. Ціна позикового капіталу в літературних джерелах може визначатися з урахуванням трьох підходів: з погляду позичальника; з позицій кредитора;

ринковий підхід. Для нинішніх реалій пріоритетним є ринковий підхід, згідно з яким вартість залученого капіталу визначається в загальному виді (без деталізації на окремі його складові) відсотковою ставкою за банківськими кредитами в національній валюті, яка складається на конкретному ринку позикового капіталу. Приклад розрахунку економічної добавленої вартості й індексу ефективності фінансового менеджменту на кондитерських підприємствах приведено в табл. 2

Встановлено, що падіння вартості акцій свідчить про зменшення фінансової зацікавленості майбутніх акціонерів вкладати кошти у підприємство, що призведе до можливих труднощів із залученням позикового капіталу як по сумі, так і по збільшенню його вартості для підприємства. Для розрахунку показника фінансового стану попередніх періодів формула коригується шляхом виключення темпу зростання прибутку підприємства.

Таблиця 2

Розрахунок економічної добавленої вартості й індексу ефективності фінансового управління на підприємствах кондитерської галузі в 2018 р.

Показник	ПрАТ «АВК»	Корпорація «Рошен»	ПрАТ «Домінік»	ПрАТ «ВО Конгі»	ПрАТ «Лагода»	ПрАТ «Житомирськ ласощі»	ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	ПрАТ «ХБФ»
Е (власний капітал)	183243	2969053	237358	1333342	73926	-595	532028	122565
D (позиковий капітал)	241928	83552	44945	660914	85601	24494	214044	71103
IC (інвестований капітал)	425171	3052605	282303	1994256	159527	23899	746072	193668
$\mu_E$ (частка власного капіталу в загальній структурі капіталу)	0,43	0,97	0,84	0,67	0,46	-0,02	0,71	0,63
$\mu_D$ (частка позикового капіталу в загальній структурі капіталу)	0,57	0,03	0,16	0,33	0,54	1,02	0,29	0,37
Pg (чистий прибуток)	-4 410,00	51783	45042	64514	3879	45042	45042	5310
ROIC (рентабельність інвестованого капіталу)	-1,04	1,70	15,96	3,23	2,43	188,47	6,04	2,74
T (ставка податку на прибуток)	18	18	18	18	18	18	18	18
g (очікуваний темп зростання галузі)	2	2	2	2	2	2	2	2
Ke (необхідна очікувана прибутковість від власного капіталу = $EPS1/P * 100\%$ )	20	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Kd (необхідна очікувана прибутковість від позикового капіталу)	24	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
WACC [середньозважена ціна капіталу] = $\mu_E * Ke + ((\mu_D * Kd) * (1-T / 100\%))$	19,82	19,99	19,95	19,89	19,83	19,67	19,91	19,88
EVA [економічна додана вартість = $IC * (ROIC - WACC)$	-88 6703	-558 470	-11 274	-332222	-27 752	40340,58	-103 487	-33 1967
Pg (чистий прибуток)	-4410	51783	45042	64514	3879	45042	45042	5310
Pg1 [прогнозний чистий прибуток = $Pg * (1 + g)$	-4 498,20	52818,6	45 942,84	65 804,28	3 956,6	45 942,84	45 942,84	5 416,20
<b>EVA (економічна додана вартість)</b>	<b>-88 670</b>	<b>-558 471</b>	<b>-11 275</b>	<b>-332222</b>	<b>-27 752</b>	<b>40 341</b>	<b>-103 487</b>	<b>-33 196</b>
<b>Індекс ІЕФУ</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,09</b>	<b>-4,07</b>	<b>-0,20</b>	<b>-0,14</b>	<b>1,14</b>	<b>-0,44</b>	<b>-0,16</b>

Для урахування впливу внутрішніх і зовнішніх фінансових факторів на результативність компанії та ефективність її менеджменту можна розраховувати

індекс ефективності фінансового управління підприємством за наступною формулою:

$$IE\Phi Y = \frac{Pr \times (1+t)}{IC} \times \frac{ROIC}{WACC} \times \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times RSI, \quad (2)$$

де  $IE\Phi Y$  – індекс ефективності фінансового управління підприємством;  $Pr$  – чистий прибуток у звітному році;  $t$  – зростання прибутку підприємства у прогнозованому періоді;  $IC$  – величина інвестованого капіталу підприємства;  $ROIC$  – рентабельність інвестованого капіталу;  $WACC$  – середньозважена вартість капіталу;  $P_1$  – ціна акції на кінець плануємого періоду (ціна акції останньої угоди купівлі/ціна продажу акції на фондовому ринку за рік);  $P_0$  – ціна акції на початок плануємого періоду (ціна акції першої угоди купівлі/ціна продажу акції на фондовому ринку за рік);  $RSI$  – коефіцієнт відносної сили фондового ринку, це індикатор технічного аналізу, що визначає силу тренда і ймовірність його зміни.  $RSI = 100 - 100 / (1 + RC)$ .  $RC$  – зміна вартості акціонерного капіталу підприємства на фондовому ринку, котра визначається на основі середніх цін акцій за аналізований період та розраховується як відношення середнього значення підвищення цін закриття за  $X$  періодів до середнього значення зниження цін закриття за  $X$  періодів. Значення ціни купівлі та продажу акцій підприємства на фондовому ринку зазначені на інформаційних сайтах Української фондової біржі (ПФТС) та інвестиційних компаній.

Запропоновано нову модель оцінювання фінансового стану підприємства й прогнозування його банкрутства, яка дає можливість в значній мірі усунути як внутрішні, так і зовнішні проблеми.

Інтерпретація отриманих при розрахунках результатів показала, що індекс ефективності управління підприємством може мати як позитивне так і від’ємне (негативне) значення. Від’ємне значення індексу свідчить про наближення кризових явищ та високу вірогідність настання банкрутства, а позитивне значення – про низьку вірогідність настання банкрутства та наближення кризових явищ. Зменшення індексу в динаміці також свідчить про наближення кризових явищ та високу вірогідність настання банкрутства, збільшення показника – про низьку вірогідність настання банкрутства та наближення кризових явищ (табл.3).

Таблиця 3

Розрахунок індексу вірогідності банкрутства на підприємствах кондитерської галузі

Підприємство	Рік		Зміна (%)	Динаміка
	2017	2018		
ПрАТ «АВК»	0,98	1,43	0,44	Позитивна
Корпорація «Рошен»	0,84	1,89	1,24	Позитивна
ПрАТ «Домінік»	1,76	1,15	-0,34	Негативна
ПрАТ «ВО Конті»	0,86	0,73	-0,15	Негативна
ПрАТ «Лагода»	0,65	1,27	0,95	Позитивна
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	1,69	1,08	-0,35	Негативна
ПрАТ «ХБФ»	1,32	0,74	-0,44	Негативна

Запропоновано окремі методичні та організаційно управлінські рекомендації оперативного та стратегічного характеру, які доповнюють існуючий інформаційний арсенал та інструментарій антикризового управління. Дієвість та практична значимість отриманих в роботі результатів доведена до їх впровадження у практику окремих підприємств кондитерської галузі та харчової промисловості, що дозволило підвищити обґрунтованість методичних підходів до застосування вартісно-орієнтованих показників на основі економічної доданої вартості (EVA) та підвищити ефективність їх превентивного антикризового управління.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення антикризового управління із застосуванням вартісно-орієнтованого підходу та контролінгового інструментарію на підприємствах кондитерської галузі. Основні висновки та результати, які одержано в ході дослідження, полягають у такому:

1. Запропоновано розглядати сутність антикризового управління як перманентне стеження за ознаками можливої появи тенденції наближення до кризової ситуації та формування й реалізація відповідних управлінських рішень в умовах підвищеного ризику та невизначеності, ресурсних та часових обмежень в окремі періоди, інтелектуальних та фінансових витрат на відновлення життєздатності підприємства й недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання шляхом урахування: внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства; використання інтелектуального капіталу для розробки й прийняття управлінських рішень; оцінки ефективності менеджменту підприємства; зміщення акценту на превентивне динамічне управління.

2. Обґрунтовано необхідність застосування вартісно-орієнтованого підходу та його показників в антикризовому управлінні. Вартісно-орієнтоване управління на підприємстві з використанням контролінгового інструментарію дає можливість мобілізувати всі підрозділи компанії та виробничі процеси на прийняття таких операційних й стратегічних фінансових та інвестиційних рішень, які сприятимуть зростанню ринкової вартості та добробуту працівників і власників підприємства й забезпечення його перманентного розвитку.

3. Виявлено основні причини не впровадження контролінгу на українських підприємствах кондитерської галузі та харчової промисловості взагалі: неузгодженість між керівниками підприємства, що відповідають безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів); неможливість одержання коректних даних для прийняття бізнес-рішень у рамках традиційного бухгалтерського обліку; відсутність термінологічної єдності; корпоративні бар'єри; нестабільність національної грошової одиниці та ін. Виявлена низка недоліків при впровадженні контролінгу: зведення завдань контролінгу винятково до контролю за результатами; розгляд завдань контролінгу тільки як оперативних; ігнорування невартісних показників; неможливість ефективного налагодження процесів обміну інформацією й

комунікацій в компанії; ігнорування специфіки конкретної галузі. Визнана доцільність використання інструментів європейського контролінгу, насамперед: розрахунок витрат по процесах (Activity Based Costing); розрахунок цільових витрат (Target Costing); розрахунок витрат по життєвому циклу (Life Cycle Costing); збалансована система показників (Balanced Scorecard).

4. Запропонована концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління підприємством з урахуванням усіх актуалізованих термінів цього дослідження, яка має повністю замінити наповнення поняття класичного управління. Сучасне антикризове управління це поєднання вартісно-орієнтованого управління, контролінгового антикризового менеджменту й превентивного динамічного управління з управлінськими, організаційними, методичними, інструментарними зв'язками в оперативному і стратегічному напрямках. Ефективне функціонування антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого управління вимагає вибору вартісних показників для оцінки фінансового стану підприємства, розробки динамічної моделі для оцінки діяльності менеджменту, забезпечення впровадження організаційно-методичного механізму для оперативного управління.

5. Виявлено низку проблем при аналізі вірогідності банкрутства з використанням фінансових показників: показники мають різновекторну направленість й відрізняються нормативними оціночними індикаторами та є «ретроінформативними»; їх кількісні значення «прив'язані» до дати складання звітності; показники віддзеркалюють лише фінансовий стан підприємства; індикатори фінансової стійкості характеризують лише різні структурні зміни в капіталі, що використовується; немає індикаторів ефективності використання власного й залученого капіталу та грошових потоків. В цілому, використання показників фінансової звітності для вартісно-орієнтованого антикризового управління потребує їх актуалізації в методичному, нормативному, структурному й аналітичному напрямках.

6. Обґрунтовано вибір ключового вартісно-орієнтованого показника результативності та розробку рекомендацій щодо його використання в антикризовому контролінговому вартісно-орієнтованому управлінні для забезпечення максимізації вартості підприємства. Управління на базі EVA орієнтує на додану вартість всі управлінські рішення. Показник EVA визначається через зіставлення прибутку підприємства із витратами на інвестований капітал у відповідному періоді. Переваги цього показника: він більшою мірою пов'язаний з вартістю підприємства, ніж інші традиційні бухгалтерські показники доходності; можливість трансформації розрахунку бухгалтерського прибутку в економічну додану вартість шляхом здійснення коригувань, що дає можливість відобразити реальні результати; з урахуванням контролінгової інформаційної підтримки рішень економічна додана вартість виконує інформаційну й мотиваційну функції для власників та колективу компанії й для інвесторів.

7. Запропоновано новий методичний підхід для превентивної оцінки фінансового стану підприємств кондитерської галузі з включенням національних факторів діяльності підприємств та індикаторів роботи суб'єктів господарювання

закордонних держав. Такий метод оцінки знаходження підприємства в динаміці по відношенню кожного разу до попереднього року з точки зору вартісно-орієнтованого антикризового управління (банкрутства) характеризує ефективність менеджменту і є сигналом для прийняття запобіжних заходів незалежно від стадії життєвого циклу підприємства або його продукції.

8. Для урахування фінансових і нефінансових важелів створення вартості запропоновано в концепції вартісно-орієнтованого антикризового управління кондитерським підприємствам використовувати систему збалансованих показників, яка вирішує проблему уникнення односторонньої фінансової орієнтації. Обґрунтовано необхідність з урахуванням специфіки підприємств галузі включення в СЗП проєкцій «якість продукції» та «постачальники». Запропоновано новий методичний підхід для превентивного оцінювання фінансового стану підприємства з включенням національних факторів діяльності підприємств та індикаторів роботи суб'єктів господарювання закордонних держав. Інформаційне забезпечення даної моделі слугує базою для формування системи самоменеджменту підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:*

1. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». *Бізнес Інформ*. Харків: Інжек, 2014. №12. С. 25–29. (особистий внесок автора – 0,21 друк. арк.).

2. Домніна І.І., Міщенко В.А., Другова О.С. Контролінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2019. №34. С. 82 – 86. (загальний обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: Здобувачем обґрунтовано механізм формування конкурентоспроможності за допомогою такого стратегічного інструментарію, як контролінг). Index Copernicus.

3. Домніна І.І., Сілова Я.В. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств. *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХП», 2019. № 24 (1349). С.7–12.(загальний обсяг – 0,26 друк. арк., особистий внесок автора – 0,13 друк. арк.: Здобувачем виявлено, що проблемою для українських підприємств є відсутність моделі, яка б враховувала саме українські умови управління підприємствами).

4. Домніна І.І., Міщенко В.А., Таранюк Л.М. Превентивне оцінювання фінансового стану підприємства з позиції можливого банкрутства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. Суми : СумДУ, 2020. № 3. С. 45-53. (загальний обсяг – 0,39 друк. арк., особистий внесок автора – 0,13 друк. арк.: запропоновано новий методичний підхід для оцінки фінансового стану підприємства з включенням національних факторів діяльності підприємств та індикаторів роботи суб'єктів господарювання закордонних держав). Індексуються в наукометричній базі Index Copernicus.

5. Міщенко В.А., Другова О.С., Домніна І.І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. *Науково - практичний журнал «Економічні студії»*. Львів, 2020. №1 (27). С.119 – 125. (загальний обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,1 друк. арк.: досліджено чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства у сучасних умовах господарювання). Індексуються в наукометричній базі Index Copernicus.

6. Горобець І. І., Міщенко В.А., Вплив антикризового управління на гармонізацію економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №10,(159). С.16-26. (загальний обсяг – 0,46 друк. арк., особистий внесок автора – 0,23 друк. арк.: визначено заходи для гармонізації економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції).

7. Горобець І. І., Міщенко В.А., Мехович С.А. Зарубіжна практика контролінгу та проблеми його впровадження на національних підприємствах. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №11 ,(160). С.3-13. (загальний обсяг – 0,46 друк. арк., особистий внесок автора – 0,15 друк. арк.: досліджено проблеми впровадження контролінгу на національних підприємствах).

8. Горобець І. І., Міщенко В.А., Фоцій П.Н. Проблеми стабільності фінансового стану підприємств кондитерської. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №12, (161). С. 3 – 11. (загальний обсяг – 0,39 друк. арк., особистий внесок автора – 0,13 друк. арк.: досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансовий стан підприємств).

9. Міщенко В.А., Горобець І.І., Іванченков В.С. Контролінг якості продукції в антикризовому управлінні кондитерським підприємством. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 123 – 129. (загальний обсяг – 0,25 друк. арк., особистий внесок автора – 0,08 друк. арк.: досліджено вплив контролінгу якості продукції в антикризовому управлінні).

10. Лагодієнко Н.В., Іванченков В.С., Горобець І.І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 271–279. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-271-279>. (загальний обсяг – 0,33 друк. арк., особистий внесок автора – 0,1 друк. арк.: досліджено основи стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі).

11. Горобець І.І., Міщенко В.А. Оцінювання фінансового стану на кондитерських підприємствах з використанням вартісно-орієнтованого показника економічної добавленої вартості. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – №6. – С. 17-22. (загальний обсяг – 0,26 друк. арк., особистий внесок автора – 0,13 друк. арк.: розраховано та досліджено показник економічної добавленої вартості підприємств кондитерської галузі).*

*Статті в наукових виданнях іноземних держав:*

12. Domnina I., Mishchenko V., Drougova O. Cost-Oriented Anti-Crisis

controlling in enterprise management. Scientific approaches to the study of the world economy: collective monograph / International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2020. – №84. – P. 6-12. *(загальний обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок автора – 0,1 друк. арк.: Здобувачем досліджено оцінку рівня досягнення цілей антикризового управління).*

13. Domnina I., Mishchenko V., Sitak I. Preventive evaluation of the effectiveness of financial management in the enterprise. The European Journal of Economics and Management Sciences, Premier Publishing s.r.o. – Vienna, 2020.-№4. - P. 85-90. DOI: <https://doi.org/10.29013/EJEMS-20-4-85-90>. *(загальний обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: Здобувачем досліджено методичний підхід до розрахунку показника ефективності фінансового менеджменту з урахуванням внутрішніх факторів).*

*Опубліковані праці апробаційного характеру:*

14. Домніна І.І., Домніна Н.І. Підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. Тези доповідей XVIII міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 2010 р.) за ред. проф. Товажнянського Л. Л. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – Ч. IV. – 149 с. *(загальний обсяг – 0,04 друк. арк., особистий внесок автора – 0,02 друк. арк.: Здобувачем досліджено, що платоспроможність та ліквідність підприємства взаємозалежності).*

15. Домніна І.І. Міщенко В.А. *Випереджальне стратегічне контролінгове управління на підприємстві.* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції» (Львів, 26 січня 2019 року)/ ГО «Львівська економічна фундація».- Львів: ЛЕФ, 2019. С. 68-70. *(загальний обсяг – 0,13 друк. арк., особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: визначено вплив контролінгового менеджменту на антикризове управління).*

16. Домніна І.І., Міщенко В.А. *Методичний підхід до прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням зовнішніх факторів.* Science, trends and perspectives. Abstracts of XVII international scientific and practical conference. Токуо, Japan, 2020. P. 58-61. *(загальний обсяг – 0,17 друк. арк., особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: запропонована нова модель оцінки й прогнозування банкрутства).*

17. Домніна І.І., Міщенко В.А., Другова Е.С. *Основы организации антикризисного контроллинга на предприятии в неопределенной внешней среде.* Scientific bases of solving of the modern tasks. Abstracts of XIX International Scientific and Practical conference. Frankfurt am Main. Germany, 2020. P. 73-77. *(загальний обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: досліджено функціональні обов'язки служби на етапі встановлення зв'язків з іншими службами або відділами на підприємствах кондитерської галузі).*

18. Домніна І.І., Міщенко В.А., Другова О.С. *Теоретичні засади вартісно-орієнтованого антикризового управління./* The XXI International scientific and practical conference «CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE» (Haifa, 15-16 June, 2020). Israel, 2020. P.37-40. *(загальний обсяг – 0,17 друк. арк., особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: розкрито особливості вартісно-орієнтованого управління на підприємствах).*

19. Домніна І.І., Міщенко В.А., Другова О.С. *Підвищення вартості*

*підприємства як мета його антикризового вартісно-орієнтованого управління. The XX11th international scientific and practical conference «Theoretical Outlations for the Implementation and Adaptation of Scientific Achievements in Practice» (Helsinki, 22 – 23 june, 2020) . Finland, 2020. P. 61-65. (загальний обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: доведено відповідність вартісно-орієнтованого антикризового управління сучасним вимогам ринкової економіки).*

20. Домніна І.І. *Економічна суть фінансової стабільності та стійкості підприємства.* Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 26-28 листопада 2020 р.). Харків : НТУ «ХП», 2020. С. 80-82. . (0,13 друк. арк.).

21. Домніна І.І., Міщенко В.А., Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м.Запоріжжя, 26 грудня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО "СІЕУ", 2020. С.175-179. (загальний обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок автора – 0,11 друк. арк.: визначено концептуальні засади контролінгового антикризового менеджменту).

## АНОТАЦІЯ

**Горобець І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2020.

У дисертаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні положення антикризового управління вітчизняними підприємствами галузі кондитерських виробів, що ґрунтуються на використанні інноваційних інструментів вартісно-орієнтованого управління й контролінгу.

Актуалізовані тлумачення термінів «антикризове управління», «контролінг як функція управління», «контролінг в системі антикризового менеджменту» «контролінговий антикризовий менеджмент», контенти яких по різному враховують вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства, необхідність використання інтелектуального капіталу для розробки й прийняття управлінських рішень, зміщення акценту на превентивне динамічне антикризове управління, можливість оцінити ефективність менеджменту підприємства.

Обґрунтовано вибір економічної добавленої вартості в якості ключового вартісно-орієнтованого показника результативності підприємства. Управління на базі EVA орієнтує на додану вартість всі управлінські рішення. Запропоновано новий методичний підхід для превентивної оцінки фінансового стану підприємства з включенням національних факторів діяльності підприємств та індикаторів роботи суб'єктів господарювання закордонних держав, що дає

можливість оцінити ефективність менеджменту і прийняти запобіжні заходи незалежно від стадії життєвого циклу підприємства або його продукції. Інформаційне забезпечення даної моделі слугує базою для формування системи самоменеджменту фірми.

*Ключові слова:* : вартість, антикризове управління, вартісно-орієнтоване управління, економічна добавлена вартість, кондитерське підприємство, показник, контролінг

## АННОТАЦІЯ

**Горобець І.І. Развитие антикризисного управления на предприятиях кондитерской отрасли в условиях экономической нестабильности. - Квалификационная научный труд на правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Одесская национальная академия пищевых технологий, Одесса, 2020.

В диссертационной работе рассмотрены теоретико-методологические положения антикризисного управления отечественными предприятиями отрасли кондитерских изделий, основанные на использовании инновационных инструментов ценностно-ориентированного управления и контроллинга.

Актуализированы толкование терминов «антикризисное управление», «контроллинг как функция управления», «контроллинг в системе антикризисного менеджмента» «контроллинговую антикризисный менеджмент», контенты которых по-разному учитывают влияние внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия, необходимость использования интеллектуального капитала для разработки и принятия управленческих решений, смещение акцента на превентивное динамическое антикризисное управление, возможность оценить эффективность менеджмента предприятия. С учетом актуализации всех сроков исследования сформулировано собственную научную концепцию антикризисного контроллинговую ценностно-ориентированного менеджмента компании, учитывающий современные тенденции миссии самого предприятия в бизнес пространстве и направлена на гармонизацию экономических интересов участников создания, изготовления и реализации продукции.

На основе анализа фактического состояния в кондитерской отрасли выявлены основные проблемы ее функционирования: зависимость определенной части национальных производителей от импортного сырья; торговые ограничения со стороны стран-партнеров; низкий уровень потребления продукции в стране; высокая конкуренция на внутреннем рынке; нахождения отрасли в ситуации в течение последних 7 лет. С учетом этих обстоятельств в диссертации проведен анализ вероятности банкротства предприятий на основе известных зарубежных и отечественных дискриминантных моделей.

Обоснована целесообразность использования ценностно-ориентированных

показателей для целей роста стоимости предприятия, антикризисной финансовой диагностики и превентивной оценки финансового состояния предприятия и эффективности его менеджмента. Доказано, что использование показателей финансовой отчетности в процессе ценностно-ориентированного антикризисного управления требует их актуализации в методическом, нормативном, структурном и аналитическом направлениях.

Обоснован выбор экономической добавленной стоимости в качестве ключевого ценностно-ориентированного показателя результативности предприятия. Управление на базе EVA ориентирует на добавленную стоимость все управленческие решения. Предложен новый методический подход для превентивной оценки финансового состояния предприятия с включением национальных факторов деятельности предприятий и индикаторов работы субъектов хозяйствования иностранных государств, дает возможность оценить эффективность менеджмента и принять меры независимо от стадии жизненного цикла предприятия или его продукции. Информационное обеспечение данной модели служит базой для формирования системы самоменеджмента фирмы.

*Ключевые слова:* стоимость, антикризисное управление, ценностно-ориентированное управление, экономическая добавленная стоимость, кондитерское предприятие, показатель, контроллинг.

## ANNOTATIONS

**Gorobets I.I. Development of anti-crisis management at the confectionery industry in conditions of economic instability. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.**

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 - economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). - Odessa national academy of food technologies, Odessa, 2020.

The dissertation assesses theoretical and methodological provisions of crisis management of domestic market enterprises in the confectionery industry, based on the utilisation of innovative tools of cost-oriented management and controlling.

The interpretations of the terms "crisis management", "controlling as a management function", "controlling in the crisis management system", "controlling crisis management" are updated based on the different contents such as: degree of the impact of internal and external factors on the enterprise, the need to use intellectual capital to develop and adopt management decisions, shifting the emphasis on preventive dynamic crisis management, the ability to assess the effectiveness of enterprise management.

Based on the analysis of the present situation in the confectionery industry, the main problems of its functioning have been identified: the dependence of a certain part of national producers on imported raw materials; trade restrictions by partner countries; low level of product consumption in the country; high competition in the domestic market; crisis in the industry over the past 7 years. Taking into account stated circumstances, the dissertation analyzes the probability of bankruptcy of enterprises

based of key foreign and internal discriminant models.

The choice of economic added value as a key cost-oriented indicator of enterprise efficiency has been substantiated. EVA-based management focuses on the added value of all management decisions. A new methodological approach for preventive assessment of the financial condition of the enterprise with the inclusion of national factors of enterprises and performance indicators of economic entities of foreign countries is suggested, which allows to assess the effectiveness of management and take precautions regardless of the life cycle of the enterprise or its products. The information support of this model serves as a basis for the formation of the company's self-management system.

*Keywords:* cost, crisis management, cost-oriented management, economic value added, confectionery company, indicator, controlling