



Національний університет
водного господарства
та природокористування

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

МАТВІЙЧУК ІВАННА ОЛЕГІВНА

УДК 334.716:338.33(043.3)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Рівне – 2016



Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки Міністерства освіти і науки України (м. Луцьк).

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Ліпич Любов Григорівна,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки (м. Луцьк),
декан Інституту економіки та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Ковальчук Світлана Володимирівна,
Хмельницький національний університет,
завідувач кафедри маркетингу і товарознавства;



кандидат економічних наук, професор
Кушнір Ніна Борисівна,
Національний університет водного господарства
та природокористування (м. Рівне),
завідувач кафедри економіки підприємства.

Захист дисертації відбудеться «16» вересня 2016 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 47.104.07 у Національному університеті водного господарства та природокористування за адресою: 33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11, ауд. 103 (конференц-зала).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету водного господарства та природокористування за адресою: 33002, м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75.

Автореферат розіслано «15» серпня 2016 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради К 47.104.07,
кандидат економічних наук, доцент

О.В. Павелко



ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є ключовою проблемою вітчизняного підприємництва, у зв'язку з чим особлива увага приділяється впровадженню загальних принципів та методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового менеджменту для відновлення платоспроможності підприємств, а також проведенню заходів із забезпечення стабільного функціонування тих суб'єктів господарювання, які прагнуть посилити свої позиції в умовах мінливого ринкового середовища.

Незважаючи на нагромаджений досвід вирішення цієї проблеми, більшість підприємств неспроможні своєчасно проводити стратегічні перетворення відповідно до змін ринкових умов господарювання. Це обумовлює втрату ними конкурентних переваг у своїх ринкових сегментах. Одним із дієвих засобів вирішення даної проблеми є диверсифікація діяльності, що дозволяє стабілізувати фінансовий стан і активно сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства. Ефективне антикризове управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств – це основа їх ефективного й стабільного функціонування та шлях до усунення можливих кризових явищ.

Розвиток теорії та практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлювали у працях такі зарубіжні вчені: І. Ансофф, О.П. Градов, А.Г. Грязнова, Е.М. Коротков, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Е.А. Уткін, Р. Хіт. Ними створено фундамент для продовження досліджень у напрямках визначення можливостей та перспектив удосконалення системи антикризового управління. Вивченню теоретичних та практичних аспектів впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах присвячено роботи таких авторів, як: І.О. Бланк, З.В. Валіулліна, В.О. Василенко, А.Ю. Гладченко, Т.В. Головка, Т.В. Гринько, С.В. Ковальчук, О.Є. Кузьмін, Н.Б. Кушнір, М.В. Мальчик, Н.О. Мазур, С.О. Левицька, Л.О. Лігоненко, Л.Г. Ліпич, І.І. Павленко, О.О. Терещенко, Н.Б. Савіна, І.Л. Сазонець, В.В. Стадник, М.Г. Чумаченко, А.М. Чернявський, З.Є. Шершньова, А.М. Штангрет.

Результати аналізу представлених у літературі напрацювань дозволили всебічно оцінити проблему антикризового управління та зробити висновок про необхідність розвитку понятійно-термінологічного апарату, методу аналізування та створення ефективної системи антикризового управління підприємствами на засадах диверсифікації їх діяльності. Необхідність вирішення цих завдань зумовила актуальність обраної теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки за темами: «Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів» (номер державної реєстрації 0111U002145, 2012-2013 рр.), у межах якої автором розроблено методичні рекомендації з оцінювання системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності готельних підприємств, та «Розвиток підприємства як соціо-



еколого-економічної системи» (номер державної реєстрації 0115U002351, 2015-2016 рр.), де автором розроблено рекомендації щодо формування антикризової стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств на основі використання результатів оцінки рівня розвитку системи антикризового управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– розвинути змістовне навантаження поняття «система антикризового управління підприємством» з урахуванням диверсифікації його діяльності та життєвого циклу;

– сформулювати систему антикризового управління підприємством залежно від стадії його розвитку, доповнивши її інструментами диверсифікації;

– обґрунтувати науково-методичний підхід до аналізу функціональних складових системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств;

– удосконалити методичний підхід до оцінки рівня розвитку системи антикризового управління на основі розрахунку інтегрального показника;

– розробити матрицю вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств, яка враховує стадію їх життєвого циклу та рівень розвитку системи антикризового управління;

– окреслити послідовність реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств;

– визначити потенційні ризики диверсифікації діяльності та їх наслідки за етапами впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств;

– запропонувати модель залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури», що передбачає врахування вподобань споживачів та потенційних ризиків.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень із формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу дисертаційної роботи складають фундаментальні положення економічної науки у сфері антикризового управління. У процесі роботи використано такі методи: *теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу* – для уточнення поняття «система антикризового управління підприємством» (п. 1.1) та теоретичних основ формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств (п. 1.1-1.3); *статистичний* – для вивчення стану та тенденцій розвитку готельних підприємств (п. 2.1); *системного аналізу, анкетування та експертних оцінок* – при оцінюванні складових системи антикризового управління (п. 2.2-2.3); *економіко-математичне моделювання* – з метою наукового обґрунтування моделей визначення потенціалу



диверсифікації діяльності підприємства та залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури» (п. 3.1,3.3) *матричний* – для побудови матриці вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств (п. 3.2); *графічний* – з метою наочного представлення теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи (п.1.1-3.3).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, публікації у періодичних виданнях, дані статистичної звітності, нормативно-правові акти, фінансова звітність готельних підприємств, Інтернет-джерела, а також результати власних досліджень та спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

вперше:

– запропоновано науковий підхід до вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління шляхом розробки матриці, використання якої дає змогу приймати адекватні рішення щодо стратегічних напрямів діяльності підприємств в умовах викликів зовнішнього середовища;

удосконалено:

– науково-методичний підхід до аналізу функціональних складових системи антикризового управління підприємств, який, на відміну від існуючих, за результатами розрахунку інтегрального показника оцінки системи антикризового управління дає змогу визначати потенціал диверсифікації діяльності підприємства, тобто напрями та можливості змін, використовуючи наявні ресурси (трудові, виробничі, фінансові, організаційні, інформаційні);

– систему антикризового управління підприємством, яка, на противагу існуючим, з урахуванням стадії життєвого циклу визначає його здатність до диверсифікації діяльності, що дозволяє забезпечити своєчасну реакцію на наслідки негативних тенденцій та уникнути глибокої системної кризи та банкрутства;

– модель залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури», що, на відміну від існуючих, базується на врахуванні якості та асортименту послуг і ризику невідповідності оцінки вибору об'єкта інфраструктури очікуванням споживачів;

набули подальшого розвитку:

– наукове трактування сутності поняття «система антикризового управління підприємством», що, на відміну від наявних підходів, визначається як комплекс взаємозв'язаних складових: цілей, принципів, функцій, методів, організаційної структури, які реалізують управлінську діяльність за допомогою кваліфікованого персоналу з метою діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ та причин їх виникнення на різних стадіях життєвого циклу діяльності підприємства шляхом диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що доповнює термінологічний апарат в сфері економіки та управління підприємствами;

– методичний підхід щодо розрахунку інтегрального показника рівня розвитку системи антикризового управління, який, на відміну від існуючих,



передбачає використання біноміального підходу, що забезпечує всебічну оцінку функціональних складових системи антикризового управління підприємства;

– послідовність реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств, яку, на противагу існуючим, доповнено такими етапами: визначення потенціалу диверсифікації діяльності підприємства, вибір напряму диверсифікації діяльності з урахуванням життєвого циклу підприємства, рівня розвитку системи антикризового управління, що дає можливість запровадити необхідні оптимальні зміни на підприємстві, реалізація яких дозволить підприємствам вийти на якісно новий рівень антикризового управління та конкуренції;

– ідентифікація потенційних ризиків диверсифікації діяльності, яка, на відміну від існуючих, враховує етапи впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства, що уможлиблює виявлення та елімінування відхилень у процесі реалізації антикризової стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні науково-методичних підходів та рекомендацій до формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу антикризового управління готельними підприємствами з урахуванням диверсифікації діяльності використано в практичній діяльності Волинської обласної ради, зокрема у процесі обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готельних підприємств області при реалізації Регіональної програми розвитку культури, мистецтва і туризму в області на 2011-2015 роки та при формуванні Стратегії розвитку Волинської області на період до 2020 року та плану заходів її реалізації (довідка № 524/33/2-16 від 15.03.2016 р.). Окремі положення дисертації використано у практичній діяльності суб'єктів господарювання: пропозиції щодо визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельних підприємств – у ПАТ «Туристична фірма «Львів-Супутник» (довідка № 67 від 22.01.2016 р.), теоретико-методичні положення щодо формування системи розвитку антикризового управління – у ПрАТ «Готель Україна» (довідка № 6 від 02.03.2016 р.), матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу та рівня системи антикризового управління – у ПАТ «ЕНКО» (довідка № 37 від 02.02.2016 р.).

Теоретичні напрацювання дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки при викладанні дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Управління розвитком підприємства», «Стратегічне управління підприємством», «Економічне управління підприємством» (довідка № 03-29/02/163а від 20.01.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних розробок автора. Внесок автора в колективні опубліковані роботи конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідались на дванадцяти конференціях, зокрема всеукраїнських: «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (20 березня 2015 р., м. Львів), «Сучасні підходи до креативного управління



економічними процесами» (11 лютого 2016 р., м. Київ) та міжнародних: «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (29-30 травня 2013 р., м. Луцьк), «Ефективне управління економікою: теорія і практика» (4-5 жовтня 2013 р., м. Черкаси), «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки» (29-30 травня 2014 р., м. Луцьк), «Проблеми економіки та менеджменту: оцінка та перспективи вирішення» (26-27 вересня 2014 р., м. Львів), «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції» (16-17 жовтня 2014 р., м. Рівне), «Економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку держави та регіонів» (17-18 жовтня 2014 р., м. Одеса), «Розвиток національної економіки: теорія і практика» (3-4 квітня 2015 р., м. Івано-Франківськ), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (25-26 травня 2015 р., м. Луцьк), «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (11 листопада 2015 р., м. Луцьк), «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (3-5 грудня 2015 р., м. Хмельницький).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 25 наукових праць (7,96 д.а., з яких особисто автору належить 7,07 д.а.), зокрема 2 статті – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (1,07 д.а.) (у т. ч. 1 публікація – у зарубіжному виданні), 10 статей – у наукових фахових виданнях України (4,51 д.а., з яких особисто автору належить 3,67 д.а.), 12 тез доповідей – за результатами науково-практичних конференцій (1,68 д.а., з яких особисто автору належить 1,63 д.а.), 1 публікація – в інших наукових виданнях (0,7 д.а.).

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 222 сторінки друкованого тексту (177 сторінок – основного), що містить 34 таблиці та 16 рисунків, список використаних джерел, який налічує 227 найменувань на 26 сторінках, та 10 додатків, розміщених на 20 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, виокремлено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі – **«Теоретичні основи формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств»** – розглянуто сутність системи антикризового управління підприємством та підходи до її формування, обґрунтовано місце диверсифікації діяльності в системі антикризового управління, визначено послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

Обґрунтовано, що систему антикризового управління необхідно формувати з урахуванням специфічних особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування. На основі аналізу публікацій учених-економістів запропоновано систему антикризового управління підприємством трактувати як комплекс взаємозв'язаних складових: цілей, принципів, функцій, методів, організаційної структури, які реалізують управлінську діяльність за допомогою кваліфікованого



персоналу з метою діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ та причин їх виникнення на різних стадіях життєвого циклу діяльності підприємства шляхом диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Визначено, що одним із основних інструментів антикризового управління є диверсифікація діяльності підприємств, під якою розуміється процес розширення або зміни видів економічної діяльності підприємства з метою уникнення банкрутства та підвищення ефективності діяльності.

Система антикризового управління направлена на реалізацію процесу антикризової управлінської діяльності, що є послідовністю логічно завершених етапів, ефективна реалізація яких забезпечує досягнення цілей антикризового управління, пов'язаних із оздоровленням підприємства, забезпеченням його стабільності та зростання шляхом розширення або зміни видів діяльності, зокрема створення нових товарів та послуг на базі використання прогресивних технологій, розвитку нових напрямків підприємництва, підвищення якості послуг, які надаються.

У роботі обґрунтовано, що ефективність подолання підприємством кризового стану залежить від його здатності гнучко переходити до надання нових, удосконалених послуг або введення нового виду діяльності. Відтак, диверсифікація діяльності повинна бути складовою системи антикризового управління. Система антикризового управління корелює зі стадіями життєвого циклу підприємства. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства представлено на рис. 1.

Етап 1. Діагностика стану підприємства			
Етап 2. Визначення стадії життєвого циклу підприємства			
Становлення	Зростання	Зрілість	Занепад
Етап 3. Вибір та визначення індикаторів оцінки системи антикризового управління у функціональному розрізі			
Антикризове планування	Антикризове організування	Антикризове мотивування	Антикризове контролювання
Етап 4. Оцінка рівня розвитку системи антикризового управління			
Стійкий	Передкризовий	Кризовий	Критичний
Етап 5. Визначення чинників впливу на формування системи антикризового управління підприємством			
Зовнішні		Внутрішні	
Етап 6. Визначення стратегії диверсифікації діяльності підприємства на основі інтегрального показника оцінки рівня розвитку системи антикризового управління на відповідній стадії життєвого циклу підприємства			
Концентрична (вертикальна) диверсифікація – підприємство надає послуги в межах основної діяльності, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими послугами		Горизонтальна диверсифікація – поряд з наданням основних видів послуг підприємство надає додаткові послуги	Конгломератна диверсифікація – надання нових видів послуг, які не пов'язані з основною діяльністю та потребами потенційних споживачів
Етап 7. Впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			
Етап 8. Контроль за реалізацією мети та завдань системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			

Рис. 1. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства



На першому етапі впровадження системи антикризового управління проводиться діагностика стану підприємства, метою якої є виявлення ознак його кризового розвитку, визначення чинників, що його спричинили, та оцінка масштабів кризового стану. Другий етап передбачає ідентифікацію стадії життєвого циклу підприємства та фази його розвитку.

На третьому етапі проводиться вибір та визначення індикаторів оцінки рівня розвитку системи антикризового управління підприємством. Запропоновано оцінку рівня розвитку системи антикризового управління проводити за показниками, що відображають специфіку діяльності підприємства за управлінськими функціями (планування, організування, мотивування, контролювання). Функція антикризового планування передбачає розробку стратегії та тактики досягнення поставлених цілей і завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності, розвитку шляхом розширення та (або) зміни видів діяльності. Антикризове організування передбачає формування та впорядкування організаційної структури управління відповідно до встановлених цілей та завдань антикризового управління з урахуванням диверсифікації діяльності. Мотивування полягає в стимулюванні працівників, причетних до процесу антикризового управління, з метою досягнення визначених цілей. Під час антикризового контролювання керівництво на основі встановлених норм, стандартів та критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з метою виявлення відхилень та розробки заходів їх усунення.

На четвертому етапі при оцінюванні системи антикризового управління підприємством визначається інтегральний показник рівня розвитку системи антикризового управління. П'ятий етап передбачає виокремлення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на формування системи антикризового управління підприємством. На шостому етапі відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та інтегрального показника рівня розвитку системи антикризового управління визначається наявність та інтенсивність кризових явищ, а також розробляються рекомендації щодо їх усунення та стабілізація фінансового стану, як правило, шляхом диверсифікації діяльності. Сьомий етап передбачає визначення напрямів впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства.

Ефективне антикризове управління передбачає розробку методики оцінки рівня розвитку системи антикризового управління, матриці вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств та механізму її реалізації.

У другому розділі роботи – **«Аналіз та оцінка системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств»** – здійснено оцінку сучасного стану діяльності та окреслено перспективи розвитку готельних підприємств, удосконалено науково-методичний підхід до аналізу рівня розвитку системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств, оцінено рівень розвитку системи антикризового управління.



В останні роки підприємства готельного господарства розвиваються в умовах кризи, пов'язаної з військовим конфліктом на сході країни та рецесією фінансово-економічної системи, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, низького рівня диверсифікації послуг, відсутності привабливих земельних ділянок для будівництва готельних комплексів, довгої окупності таких проектів тощо. Проведений аналіз динаміки кількості та економічних результатів діяльності готельних підприємств свідчить про те, що даний вид економічної діяльності є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається достатньо швидкими темпами, підвищує рівень зайнятості, створює матеріальну базу для розвитку туризму.

У роботі розвинуто науково-методичний підхід до оцінки рівня розвитку системи антикризового управління підприємства, який ґрунтується на обчисленні системи зведених показників оцінки її функціональних складових, сформованої з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства (рис. 2).

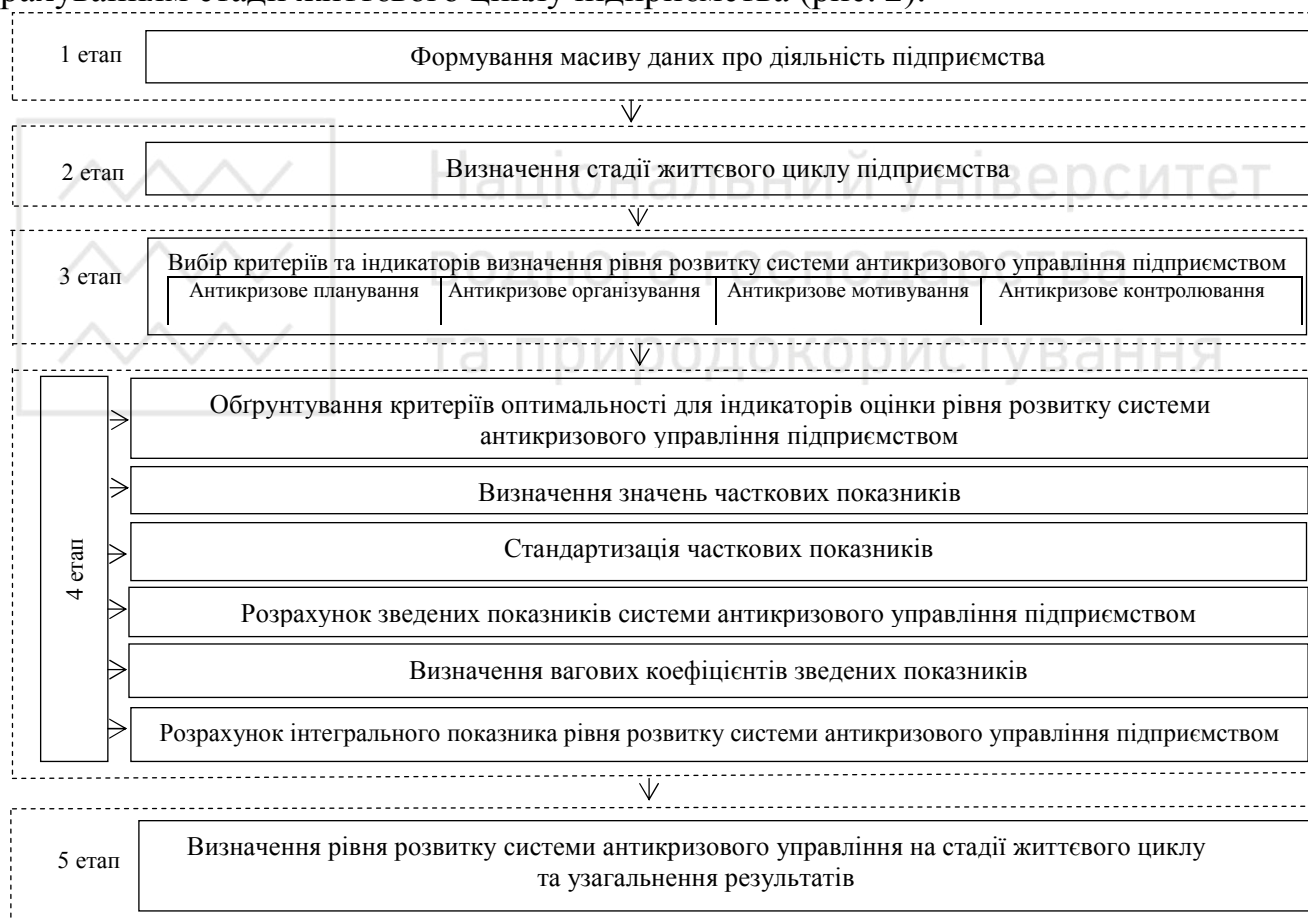


Рис. 2. Послідовність реалізації науково-методичного підходу до аналізу функціональних складових системи антикризового управління із урахуванням стадії життєвого циклу підприємства

Запропоновано оцінку рівня розвитку системи антикризового управління проводити за показниками, що відображають специфіку діяльності за кожною управлінською функцією (планування, організування, мотивування, контролювання). Обґрунтовано, що система антикризового управління формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які необхідно враховувати при



формуванні переліку індикаторів її оцінювання. До індикаторів антикризового планування доцільно віднести визначеність цілей та стратегії розвитку підприємства, виробничий потенціал та джерела формування капіталу, наявність кваліфікованих фахівців з антикризового управління, розробку планів готовності до кризових ситуацій, розробку тактичних та стратегічних планів діяльності та ін.

Антикризове організування характеризується такими індикаторами: ефективний процес найму та професійного розвитку персоналу, сучасні методи управління, ефективність політики маркетингу, рівень оновлення асортименту послуг, гнучкість цінової політики, рівень самофінансування, стабільність фінансових потоків, наявність постійних постачальників, обсяги витрат на рекламу, рівень обслуговування, що відповідає вимогам готелю та категорії номеру, дотримання санітарно-гігієнічного вимог. Антикризове мотивування характеризують такі показники, як: рівень трудової дисципліни, продуктивність праці, темпи зростання заробітної плати, рівень комунікабельності персоналу, ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, рівень сприйняття персоналом нових послуг, участь керівництва у діяльності підприємства, підтримання серед персоналу готовності надати різноманітні та високоякісні послуги, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Антикризове контролювання визначають: рівень самоконтролю персоналу, коефіцієнт плинності, рівень кваліфікації персоналу, знання іноземних мов, висока культура спілкування, підтримання зовнішньої території та інтер'єру готелів, своєчасне виявлення специфічних вимог відвідувачів залежно від національності, віку, професії, інтересів тощо.

Для переведення індикаторів оцінки в єдину систему вони ідентифіковані за параметрами відповідності з використанням біноміального підходу: 0 – індикатор не відповідає критерію; 1 – індикатор відповідає критерію. Частка оптимальних індикаторів відображає зважений інтегральний рівень розвитку системи антикризового управління підприємством. Інтегральний показник рівня розвитку системи антикризового управління у функціональному розрізі визначається за формулою (1):

$$I_{CMS_i} = \frac{\sum_{i=1}^m Y_i}{m}, \quad (1)$$

де I_{CMS_i} – інтегральний показник i -тої функціональної складової системи антикризового управління підприємством (діапазон значень від 0 до 1); Y_i – частковий показник i -тої функціональної складової системи антикризового управління підприємством (набуває значень 0 або 1); m – кількість індикаторів діагностики i -тої функціональної складової системи антикризового управління.

Інтегральний показник рівня розвитку системи антикризового управління підприємством у роботі запропоновано визначати за формулою (2):

$$I_{CMS} = \sum_{i=1}^n I_{CMS_i} * w_{CMS_i}, \quad (2)$$



де w_{CMSi} – вагові коефіцієнти функціональних складових системи антикризового управління підприємством; n – кількість функціональних складових системи антикризового управління.

На основі запропонованої методики оцінено рівень розвитку системи антикризового управління та стадію життєвого циклу готельних підприємств, які характеризуються різним рівнем якості обслуговування (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка інтегрального показника рівня розвитку системи антикризового управління та стадії життєвого циклу готельних підприємств

Підприємство	Загальний індекс ЖЦП	Стадія ЖЦП	Інтегральний індекс САУ	Рівень розвитку САУ
2 зірки (**)				
ПрАТ «Івано-Франківськтурист» (м. Івано-Франківськ)	0,82	Зрілість	0,34	Кризовий
3 зірки (***)				
ПрАТ «Готель Україна» (м. Луцьк)	0,59	Зростання	0,33	Кризовий
ПрАТ «Рівнетурист» (м. Рівне)	0,79	Зрілість	0,28	Кризовий
ПАТ «ТВФ «Чорне море» (м. Одеса)	0,12	Занепад	0,19	Критичний
ПАТ «Тернопіль-готель» (м. Тернопіль)	0,75	Зрілість	0,52	Передкризовий
4 зірки (****)				
ПАТ ТГК «Дністер» (м. Львів)	0,39	Зростання	0,41	Передкризовий
ПАТ «ТФ «Львів-Супутник» (м. Львів)	0,61	Зростання	0,38	Передкризовий
5 зірок (*****)				
ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (м. Київ)	0,09	Занепад	0,64	Стійкий

До групи з кризовим рівнем розвитку системи антикризового управління віднесено такі підприємства, як: ПрАТ «Івано-Франківськтурист», ПрАТ «Рівнетурист» (стадія – зрілість) та ПрАТ «Готель Україна» (стадія – зростання). ПАТ ТГК «Дністер», ПАТ «ТФ «Львів-Супутник» (стадія – зростання) та ПАТ «Тернопіль-готель» (стадія – зрілість) характеризуються передкризовим рівнем розвитку системи антикризового управління. Лише ПАТ «ТВФ «Чорне море» характеризується критичним рівнем розвитку системи антикризового управління та знаходиться у стадії занепаду. Незважаючи на занепад, рівень розвитку системи антикризового управління ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» – стійкий.

Отримані результати інтегрального оцінювання рівня розвитку системи антикризового управління готельних підприємств свідчать про те, що ці підприємства перебувають переважно на стадії зрілості, а рівень розвитку їх систем антикризового управління – кризовий. Необхідним є розроблення ефективних методів, пошук засобів та шляхів удосконалення системи антикризового управління. Результати оцінювання рівня розвитку системи антикризового управління підприємством є основою для прийняття управлінських рішень щодо необхідності її удосконалення та вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

У третьому розділі роботи – «Удосконалення формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств» – удосконалено підхід до оцінки потенціалу диверсифікації діяльності підприємств, запропоновано матрицю вибору стратегії такої диверсифікації діяльності




підприємств залежно від стадії їх життєвого циклу в системі антикризового управління, обґрунтовано послідовність, інструменти та ризики реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств.

Враховуючи важливість диверсифікації діяльності для розвитку підприємства, обґрунтовано доцільність оцінки здатності підприємства до розширення діяльності.

Потенціал диверсифікації діяльності готельного підприємства – це можливість (фінансова, виробнича, організаційна) надавати відмінні від наявних види послуг, забезпечивши при цьому позитивні (за інших рівних умов) значення основних фінансово-господарських показників діяльності. Підвищення потенціалу диверсифікації діяльності сприяє зростанню ефективності та ринкової вартості підприємства, які залежать від результативності системи антикризового управління.

Модель оцінки потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства, що дозволяє враховувати ризики втрат існуючих ринків збуту та використовується для обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з розширенням можливостей підприємства, має такий вигляд (3):



$$\left\{ \begin{array}{l}
 PD \rightarrow \max \\
 PD = \sqrt{\frac{TR^*}{TR} \cdot \frac{P^*}{P}} \\
 TR^* = \sum_{i=1}^n TR_i^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*}^* \cdot p_{i^*} \\
 P^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*}^* (p_{i^*} - C_{i^*}) \\
 0 \leq Q_{i^*} \leq D_{i^*}, i^* = \overline{1, n} \\
 Q_{i^*}^* \cdot R_{l, i^*} \leq R_l, R - const \\
 0 \leq Q_{i^*}^* \cdot C_{i^*} \leq C, i^* = \overline{1, n} \\
 P_{i^*} - C_{i^*} \geq 0, i^* = \overline{1, n}
 \end{array} \right. \quad (3)$$

де PD – показник потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства; TR – чистий дохід від реалізації послуг; P – валовий прибуток від реалізації послуг; TR^* – чистий дохід від реалізації нових видів послуг; P^* – валовий прибуток від реалізації нових видів послуг; Q_i^* – обсяг реалізації i -го виду послуг у натуральних показниках; p_i^* – ціна реалізації одиниці i -го виду послуг; C_i^* – собівартість нових видів послуг; D_i^* – попит на нові види послуги; R – обсяг ресурсів, необхідних для надання послуг.

Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації. Обґрунтовано, що вибір антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств передбачає врахування взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу підприємств. Види стратегії диверсифікації діяльності залежно від зазначених характеристик наведено в табл. 2.

Стратегії диверсифікації відповідно до стадії життєвого циклу підприємств

Стадії ЖЦП	Види диверсифікації діяльності				
	Концентрична (вертикальна)	Горизонтальна	Конгломератна	Перехресна	Змішана
Становлення	Не застосовується, так як диверсифікація не доцільна у зв'язку з тим, що робота з просування наявних послуг тільки розпочалась і всі сили необхідно зосередити саме на ній.				
Зростання	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії потребує серйозних зусиль (не завжди обґрунтованих).		Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в основній сфері діяльності. Освоєння нового виду діяльності у даному випадку недоцільно.	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії потребує серйозних зусиль.	Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в освоєній сфері діяльності.
Зрілість	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Виробничі потужності дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові сфери діяльності.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Здобута репутація і висока конкурентоспроможність уможливають надання нових послуг.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості готелю дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові види діяльності.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості готелю дозволяють надавати нові послуги, які здатні підвищити його конкурентоспроможність, проте потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності.
Занепад	Рекомендована. Реалізація даної стратегії дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос наявних виробничих потужностей незначний.	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання.	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності.	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг.	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності.



Для визначення стратегічних напрямів розвитку на засадах диверсифікації діяльності у роботі запропоновано використовувати матрицю вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління (рис. 3).

Стадія життєвого циклу підприємства	Занепад	Ліквідація або поглинання підприємства (ПАТ «ТВФ «Чорне море»)	Вертикальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація (ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»)
	Зрілість	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація (ПрАТ «Івано-Франківськтурист», ПрАТ «Рівнетурист»)	Конгломератна диверсифікація (ПАТ «Тернопіль-готель»)	Перехресна або змішана диверсифікація
	Зростання	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація (ПрАТ «Готель Україна»)	Перехресна диверсифікація (ПАТ ТГК «Дністер», ПАТ «ТФ «Львів-Супутник»)	Перехресна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації діяльності			
		Критичний	Кризовий	Передкризовий	Стійкий
Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством					

Рис. 3. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств залежно від стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління

Згідно з запропонованою матрицею сформовано 6 стратегій диверсифікації діяльності готельних підприємств: вертикальна диверсифікація (оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків, веб-екскурсія готелем, відсутність конкретного часу поселення та виселення з готелю, виклик таксі тощо), горизонтальна (організація обмінних валютних пунктів, довідкових пунктів, дитячої кімнати тощо), конгломератна (діяльність у сфері оздоровчій, нерухомості, індустрії краси, побутового обслуговування, роздрібної торгівлі, туристичного бізнесу, фінансових послуг, культурного дозвілля, розваг, транспортних послуг), перехресна (поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації), змішана (поєднання горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації). Зміст стратегій диверсифікації діяльності змінюватиметься залежно від здатності підприємства реалізувати свої потенційні можливості з урахуванням стадії життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління.

Диверсифікація діяльності супроводжується появою нових ризиків, які впливають на погіршення фінансово-економічної діяльності підприємства. Визначено, що на етапі планування антикризової стратегії діяльності можливими є такі ризики: віддаленість до джерел необхідних ресурсів, транспортних шляхів, збутової мережі; низький рівень інформованості про стан і тенденції розвитку потенційного ринку; домінуюче становище контрагентів; непередбачувані витрати; низька платоспроможність. Це спричиняє додаткові витрати на забезпечення ресурсами, відмову від входження в ринок, необхідність здійснення витрат на дослідження інших потенційних ринків, подолання бар'єрів, упущених вигод, небезпеку завищення вартості робіт, збільшення обсягу позикових коштів.



На етапі організування впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності можуть виникати такі ризики, як несвоєчасне постачання ресурсів, недоліки проектування та контролю якості послуг, поява альтернативного продукту, зниження цін конкурентами, недобросовісність менеджерів, які забезпечують реалізацію стратегії диверсифікації, що спричиняє збільшення термінів її реалізації та вартості, затримку отримання результатів, нерівномірність отримання прибутку, можливість втрати значної частки або всього прибутку від реалізації стратегії, падіння попиту та обсягу продаж. Етап мотивування впровадження антикризової стратегії передбачає появу таких ризиків: зростання податкового навантаження, проблеми з набором та використанням кваліфікованого персоналу. Наслідками цих ризиків можуть бути зростання витрат на систему управління персоналом, плинність кадрів, падіння продуктивності праці, зменшення прибутку. На етапі контролювання впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності можуть виникати помилки при плануванні та прогнозуванні результатів, і, як наслідок, зменшення прибутковості та підвищення витратності стратегії.

Ефективна реалізація антикризової стратегії диверсифікації діяльності готельного підприємства неможлива без оцінки рівня задоволеності споживачів отриманими послугами. Запропонована модель залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури» дає можливість обирати об'єкти інфраструктури відповідно до вподобань споживачів, попереджаючи їх про можливі ризики (4).

$$\begin{cases} O_{pt} = \sum_{k=1}^m x_k \overline{O_{kt}} \rightarrow \max \\ \sigma_{pt} = \sqrt{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_i x_j K_{ij}} \rightarrow \min \\ \sum_{k=1}^m x_k = 1, x_k \geq 0, k = \overline{1, m} \end{cases} \quad (4)$$

де $x_k, k = \overline{1, m}$ – ймовірність вибору споживачем k об'єкта інфраструктури; $\overline{O_{kt}}$ – середня оцінка k об'єкта інфраструктури за період t ; σ_{pt} – стандартне відхилення (ризик) оцінки об'єкта інфраструктури.

Модель використовує дані анкетування відвідувачів об'єкта інфраструктури, а її результатом є визначення допустимих значень оцінки та ризику, які забезпечують відвідувачів інформацією про якість та асортимент послуг. Готельним підприємствам доцільно здійснювати моніторинг якості та асортименту готельних послуг конкурентів для визначення власного рейтингу, впровадження нових послуг. Метод дослідження якості та асортименту послуг з позиції споживача можна використовувати і в інших видах діяльності, де врахування думки клієнта впливає на обсяг реалізованих послуг.

Проведення диверсифікації діяльності у ПАТ «Тернопіль-готель» з використанням розроблених науково-методичних положень дозволило одержати середньорічний економічний ефект у розмірі 623 тис. грн, у ПрАТ «Готель Україна» – 116 тис. грн. Основним джерелом економічного ефекту є збільшення асортименту наданих послуг.



ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств. Виконане дослідження дало змогу сформулювати низку теоретичних, методичних та практичних висновків, які відображають досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань.

1. Результати аналізу різних поглядів на сутність поняття «система антикризового управління підприємством», ідентифікація його складових та встановлення взаємозв'язків між ними дали можливість поглибити зміст поняття та визначити його як комплекс взаємозв'язаних складових: цілей, принципів, функцій, методів, організаційної структури, які реалізують управлінську діяльність за допомогою кваліфікованого персоналу з метою діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ та причин їх виникнення на різних стадіях життєвого циклу діяльності підприємства шляхом диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що посилює теоретичні засади побудови системи антикризового управління.

2. Розроблений науково-методичний підхід до аналізу рівня розвитку системи антикризового управління підприємств, який ґрунтується на обчисленні системи показників оцінки її функціональних складових, сформованої з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, дозволить антикризовим менеджерам та економістам при розробці плану та програми оздоровлення підприємства приймати аргументовані управлінські рішення щодо розширення або зміни видів його діяльності.

3. Оцінка рівня розвитку системи антикризового управління, що передбачає інтегральне оцінювання, проводиться за показниками, які відображають специфіку діяльності підприємства за кожною управлінською функцією (планування, організування, мотивування, контролювання), використання яких дає змогу управлінському персоналу об'єктивно оцінити рівень розвитку системи антикризового управління, врахувати його вплив на діяльність підприємства, прийняти ефективні рішення щодо напрямів його розвитку та формування антикризової стратегії.

4. Розрахунок показника оцінки потенціалу диверсифікації діяльності підприємства дозволяє визначити його здатність надавати послуги, які користуються попитом на ринку, визначати напрями інвестування та здійснювати моніторинг здатності підприємства акліматизуватися на нових ринках збуту при втраті існуючих. Підвищення потенціалу диверсифікації діяльності сприяє зростанню ефективності та ринкової вартості підприємства, які залежать від результативності системи антикризового управління.

5. Запропонований науковий підхід до вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління шляхом розробки матриці дає змогу менеджерам приймати адекватні рішення щодо стратегічних напрямів діяльності підприємства. Матриця допоможе відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід зі стадії кризи, а також якісно управляти діяльністю підприємства та бути готовим до



несподіваних змін у мінливому внутрішньому й зовнішньому ринковому середовищі.

6. Вибір та реалізація антикризової стратегії диверсифікації діяльності з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи антикризового управління та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

7. Систематизація потенційних ризиків диверсифікації діяльності та їх наслідків за етапами впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, збереженню прибутковості, рентабельності та платоспроможності підприємства, попереджає про збільшення витратомісткості діяльності, знижує ймовірність банкрутства, а також сприяє удосконаленню програми управління ризиками.

8. Запропонована модель залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури» дає можливість обирати об'єкти інфраструктури відповідно до вподобань клієнтів та уникати ними можливих загроз. Готельним підприємствам доцільно здійснювати моніторинг якості та асортименту готельних послуг конкурентів з метою визначення власного рейтингу та впровадження нових послуг.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ **Статті у наукових фахових виданнях України**

1. Гадзевич І.О. Сутність та методи антикризового управління підприємства / І.О. Гадзевич, Л.Г. Ліпич // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 36. – С. 472-475. *Особистий внесок: проаналізовано сутність та методи антикризового управління підприємством (0,42 д.а., особисто автора – 0,3).*

2. Гадзевич І.О. Актуальність комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності в управлінні підприємством / І.О. Гадзевич, М.Б. Кулинич // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. – Луцьк, 2012. – № 4. – С.114-117. *Особистий внесок: охарактеризовано сутність комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства (0,34 д.а., особисто автора – 0,21).*

3. Гадзевич І.О. Контролінг в системі антикризового управління / І.О. Гадзевич, Л.Г. Ліпич // Вісник національного університету «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 722. – С. 377-381. *Особистий внесок: розглянуто місце контролінгу в системі антикризового управління підприємством, проаналізовано методи його ефективного впровадження (0,44 д.а., особисто автора – 0,26).*

4. Гадзевич І.О. Система антикризового управління підприємством та підходи до її формування / І.О. Гадзевич // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2013. – № 5 (254). – С. 74-78 (0,34 д.а.).



5. Гадзевич І.О. Розробка алгоритму переходу промислового підприємства до диверсифікації його діяльності / І.О. Гадзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 5. – Ч. 2. – 2014. – С. 58-62 (0,7 д.а.).

6. Матвійчук І.О. Оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством за допомогою інтегральних показників / І.О. Матвійчук // Вісник НУВГП: зб. наук. праць. Економічні науки. – Вип. 2 (66). – Рівне: НУВГП, 2014. – С. 190-198 (0,43 д.а.).

7. Матвійчук І.О. Модель визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства / І.О. Матвійчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3(72). – С. 140-144 (0,44 д.а.).

8. Матвійчук І.О. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг / Л.Г. Ліпич, І.О. Матвійчук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – № 4. – С. 54-57. *Особистий внесок: визначено підходи до формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності (0,4 д.а., особисто автора – 0,26).*

9. Матвійчук І.О. Аналізування рівня розвитку системи антикризового управління готельних підприємств із урахуванням стадії їх життєвого циклу / Л.Г. Ліпич, І.О. Матвійчук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічні науки. – Львів: ЛУБП, 2015. – Вип. 13. – С. 102-107. *Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня системи антикризового управління готельним підприємством із урахуванням стадії його життєвого циклу (0,58 д.а., особисто автора – 0,31).*

10. Матвійчук І.О. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств в залежності від стадії їх життєвого циклу в системі антикризового управління / І.О. Матвійчук // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – Луцьк: ВІЕМ, 2016. – № 14. – С. 266-272 (0,42 д.а.).

Публікації у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних, та публікації у зарубіжних виданнях

11. Матвійчук І.О. Ризики реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств / І.О. Матвійчук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: [зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2014. – Вип. 6 (110). – С. 171-180 (0,58 д.а.).

12. Матвійчук І.О. Формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств / І.О. Матвійчук // Black sea. Scientific journal of academic research. Economic, Management & Marketing and Engineering. – Tbilisi, Georgia, 2016. – С. 27–31 (0,49 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

13. Гадзевич І.О. Підходи до формування системи управління підприємством / І.О. Гадзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29-30 трав. 2013 р.). – Луцьк: Вежа-Друк, 2013. – С. 201-202 (0,13 д.а.).



14. Гадзевич І.О. Фактори, що впливають на формування системи антикризового управління / І.О. Гадзевич // Ефективне управління економікою: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4-5 жовт. 2013 р.). – Черкаси – 2013. – С. 37-40 (0,21 д.а.).

15. Гадзевич І.О. Обґрунтування доцільності проведення диверсифікації діяльності підприємства у кризових умовах / І.О. Гадзевич // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали ХІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (29-30 трав. 2014 р.). – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – С. 201-202 (0,13 д.а.).

16. Матвійчук І.О. Напрями формування антикризової стратегії управління машинобудівним підприємством / І.О. Матвійчук // Проблеми економіки та менеджменту: оцінка та перспективи вирішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (26-27 верес. 2014 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». У 2-х частинах. – Львів: ЛЕФ, 2014. – Ч. 2. – С. 35-37 (0,16 д.а.).

17. Матвійчук І.О. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств в умовах диверсифікації їх діяльності / І.О. Матвійчук // Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції: Зб. тез VI Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 жовт. 2014 р.). – Рівне: НУВГП, 2014. – С. 346-348 (0,1 д.а.).

18. Матвійчук І.О. Реалізація принципу гармонізації при побудові системи антикризового управління / І.О. Матвійчук // Економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку держави та регіонів: Зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовт. 2014 р.). – Одеса. – 2014. – С. 89-93 (0,23 д.а.).

19. Матвійчук І.О. Теоретична модель диверсифікації діяльності підприємства / І.О. Матвійчук // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: Зб. тез Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених (20 берез. 2015 р.). – Львів. – 2015. – С. 106-108 (0,13 д.а.).

20. Матвійчук І.О. Механізм управління диверсифікацією діяльності промислового підприємства / І.О. Матвійчук // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (3–4 квіт. 2015 р.). – Тернопіль: Крок. – 2015. – Ч. 2. – С. 207 (0,13 д.а.).

21. Матвійчук І.О. Деякі аспекти діагностики системи антикризового управління приладобудівними підприємствами / І.О. Матвійчук // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали ХХ Міжнар. наук.-практ. конф. (25-26 трав. 2015 р.). – Луцьк, 2015. – С. 83-85 (0,11 д.а.).

22. Матвійчук І.О. Залежність виду диверсифікації від стадії життєвого циклу підприємства / І.О. Матвійчук // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: матеріали Міжнар. відеоконф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів, студентів (11 листоп. 2015 р.). – Луцьк. – 2015. – С. 99-101 (0,14 д.а.).

23. Матвійчук І.О. Концептуальна модель системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності промислових підприємств / Л.Г. Ліпич, І.О. Матвійчук // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: Зб. тез X Міжнар. наук.-практ. конф. (3-5 груд. 2015 р.). – Хмельницький: ХНУ. – 2015. – С. 101-103. *Особистий внесок: удосконалено модель антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства (0,1 д.а., особисто автора – 0,05).*



24. Матвійчук І.О. Етапи реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг / І.О. Матвійчук // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (11 лют. 2016 р.). – К.: НАУ, 2016. – С. 210-211 (0,11 д.а.).

Публікації в інших наукових виданнях

25. Гадзевич І.О. Диверсифікація діяльності підприємства в кризовий період / І.О. Гадзевич // Кримський економічний вісник: Науковий журнал / ГО «Наукове об'єднання «Economics». – № 5 (06). – Сімферополь: ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С. 79-83 (0,7 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Матвійчук І. О. Формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне, 2016.

Досліджено теоретико-методичні основи та розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств. У роботі уточнено наукове трактування сутності поняття «система антикризового управління підприємством». Удосконалено систему антикризового управління підприємства, яка з урахуванням стадії життєвого циклу визначає його здатність до диверсифікації діяльності, та визначено послідовність її впровадження. Запропоновано науково-методичний підхід до аналізу складових системи антикризового управління підприємств, що передбачає розрахунок інтегрального показника рівня розвитку системи антикризового управління. Проведено оцінку рівня розвитку системи антикризового управління готельними підприємствами на засадах диверсифікації їх діяльності.

Обґрунтовано необхідність визначення показника потенціалу диверсифікації діяльності підприємств. Розроблено науковий підхід до вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління на основі розробки матриці. Сформовано послідовність реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств та визначено потенційні ризики її реалізації. Запропоновано модель залежності «ризик-оцінка об'єкта інфраструктури», що базується на урахуванні якості та асортименту послуг і ризику невідповідності оцінки вибору об'єкта інфраструктури очікуванням споживачів.

Ключові слова: система антикризового управління, диверсифікація діяльності, підприємство, інтегральне оцінювання, життєвий цикл підприємства, потенціал диверсифікації, матриця вибору стратегії.

АННОТАЦИЯ

Матвийчук И. О. Формирование системы антикризисного управления на основе диверсификации деятельности предприятий. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам



экономической деятельности). – Национальный университет водного хозяйства и природопользования, Ровно, 2016.

Исследованы теоретико-методические основы и разработаны научно-практические рекомендации по формированию системы антикризисного управления на основе диверсификации деятельности предприятий. В работе уточнена научная трактовка сущности понятия «система антикризисного управления предприятием», которое определяется как комплекс взаимосвязанных составляющих: целей, принципов, функций, методов, организационной структуры, реализующие управленческую деятельность с помощью квалифицированного персонала с целью диагностики, предупреждения и нейтрализации кризисных явлений и причин их возникновения на различных стадиях жизненного цикла предприятия с помощью диверсификации деятельности в условиях нестабильной внешней среды. Усовершенствована система антикризисного управления предприятия, которая с учетом стадии жизненного цикла определяет его способность к диверсификации деятельности и позволяет предприятию обеспечить своевременную реакцию на последствия негативных тенденций, избежать глубокого системного кризиса и банкротства. Определена последовательность внедрения системы антикризисного управления на основе диверсификации деятельности предприятий.

Предложен научно-методический подход к анализу составляющих системы антикризисного управления предприятий, который по результатам расчета интегрального показателя оценки системы антикризисного управления определяет потенциал диверсификации деятельности предприятия, то есть направления и возможности изменений, используя имеющиеся ресурсы (трудовые, производственные, финансовые, организационные, информационные). Обоснован методический подход к построению интегрального показателя уровня развития системы антикризисного управления, предусматривающий использование биномиального подхода, позволяющего всесторонне оценить функциональные составляющие системы антикризисного управления предприятия. Проведена оценка уровня развития системы антикризисного управления предприятиями на основе диверсификации их деятельности. Обоснована необходимость определения потенциала диверсификации деятельности предприятий, который определяется как возможность (финансовая, производственная, организационная) предоставлять отличные от имеющихся виды услуг, обеспечив при этом положительные (при прочих равных условиях) значения основных финансово-хозяйственных показателей деятельности. Разработан научный подход к выбору стратегии диверсификации деятельности предприятий с учетом стадии их жизненного цикла и уровня развития системы антикризисного управления на основе разработки матрицы, что позволяет принимать адекватные решения относительно стратегических направлений деятельности предприятия.

Сформирована последовательность реализации антикризисной стратегии диверсификации деятельности предприятий, которую дополнено следующими этапами: определение потенциала диверсификации деятельности предприятия, выбор направления диверсификации деятельности с учетом жизненного цикла предприятия, уровня развития системы антикризисного управления и перспектив



его развития, что позволяет наиболее оптимально ввести необходимые изменения на предприятии, реализация которых позволит предприятиям выйти на качественно новый уровень антикризисного управления и конкуренции. Идентифицированы потенциальные риски диверсификации деятельности, которые учитывают этапы внедрения антикризисной стратегии диверсификации деятельности предприятия и позволяет выявлять и элиминировать отклонения в процессе реализации антикризисной стратегии. Предложена модель зависимости «риск-оценка объекта инфраструктуры», основанная на учете качества и ассортимента услуг и риска несоответствия оценки выбора объекта инфраструктуры ожиданиям потребителей.

Ключевые слова: система антикризисного управления, диверсификация деятельности, предприятие, интегральное оценивание, жизненный цикл предприятия, потенциал диверсификации, матрица выбора стратегии.

SUMMARY

Matviichuk I. Formation of the crisis management system based on the diversification of activities at enterprises. – The manuscript.

The thesis for the scientific degree of the Candidate of Economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (by economic activities). – National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, 2016.

Theoretical and methodical foundations and scientific recommendations of crisis management system formation based on the diversification of activities at enterprises are provided. The scientific interpretation of the essence “crisis management system of the enterprise” is studied. The paper improves crisis management system of the enterprise, which defines its ability to diversify its activity, and defines the sequence of its implementation. The scientific and methodological approach to analysis of the components of the crisis management system of the enterprise, which includes calculation of the integral index of the level of crisis management system development is proposed. The analysis of the level of crisis management system development in hotel enterprises based on the diversification of their activities is conducted.

The necessity of defining an index of diversification’s potential of the enterprises’ activities is displayed. The scientific approach to the choice of a strategy of diversification of enterprises’ activities considering the stage of its lifecycle and the level of crisis management system development based on matrix is investigated. The sequence of realization of the anticrisis strategy of diversification of enterprises’ activities is formed and potential risks of its realization are identified. The model of dependency “risk-estimation of the object of infrastructure”, which is based on consideration of quality and assortment of services and the risk of assessment discrepancies choice of infrastructure in consumers’ expectations are suggested.

Keywords: crisis management system, diversification of activities, enterprises, integral assessment, lifecycle of enterprise, potential of diversification, matrix of the strategy choice.

Підписано до друку 05.08.2016 р. Формат 60x84 1/16.

Ум. друк. арк. 0,9. Зам. № 38. Тираж 100

Папір офсетний. Друк офсетний

Друк ППІ Іванюк В.П. 43021, м. Луцьк, вул. Винниченка, 63
Свідоцтво Деркомінфому України ВЛн №31 від 04.02.2004 р.

