

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Башинський

БАШИНСЬКИЙ Роман Романович
(студент групи ПВ-3)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

[Signature]

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

[Signature]
(підпис)

Рецензент
ст.викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)

[Signature]
(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</i>	7
1.1. Дослідження поняття та сутності процесу антикризового управління підприємством	7
1.2. Механізми антикризового управління підприємством.....	21
1.3. Формування антикризової стратегії управління підприємством.....	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління підприємством.....	39
Висновки до розділу 1.....	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</i>	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	47
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	55
2.4. Напрями вдосконалення антикризового управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	64
Висновки до розділу 2	70
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки</i>	82

ВСТУП

Актуальність дослідження: Нестабільна економічна ситуація в Україні в даний період, та й у цілому, обумовлює прийняття керівниками підприємств рішень за умов невизначеності, тому антикризове управління широко застосовується у вітчизняній управлінській практиці. Але досі його утримання в українській управлінській та економічній науці мало конкретизовано.

У своєму розвитку кожна компанія проходить низка етапів життєвого циклу. І на кожному з них можливе настання кризи. Криза виникає не лише з вини управлінського персоналу внаслідок допущеної помилки або неправильно обраної стратегії, але та визначається об'єктивними факторами: коливаннями ринкової кон'юнктури, недоліками інноваційної політики, старінням технології виробництва, зовнішніми економічними причинами та іншими факторами.

Отже, поняття антикризового управління дискусійним і трактується по-різному: як управління підприємством у період кризи світової економіки; як проведення антикризових процедур на підприємстві-боржнику; як управління нерентабельним підприємством, що стоїть на межі банкрутства; як мінімізація негативних наслідків; подолання кризового стану з найменшими втратами; як управління, метою якого є прогнозування кризових явищ та їх попередження.

Описані підходи до розуміння антикризового управління відбивають його сутність, але не повною мірою. Одні підходи звертають увагу на виявлення кризи, інші на усунення її наслідків.

Сучасний етап розвитку української національної економіки характеризується пошуком ефективних важелів та інструментів для впровадження виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі приватної власності, розвиток, фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська антикризова діяльність визначає успіхи організації на

внутрішньому та зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Питанням функціонування антикризового управління підприємством в сучасних економічних умовах присвячені праці таких науковців як: Соболевський А.І., Заблоцький В.О., Микитчин І.Р., Барбуляк А.І. та Швед П.Р. Серед науковців які приділяли значну увагу дослідження існуючих засобів розміщення та функціонуванні готельних підприємств слід виділити таких як: Віновський З.А., Клімковський М.Б., Кусий І.О., Озарків Р.А., Дубина Р.Р., Макар .М.І., Війтишин І.П., Войтович В.Р. та Матвіїв В.Л.

Серед науковців та дослідників, які займалися дослідженням процесів системи розвитку та вдосконалення функціонування антикризового управління на сучасних підприємствах та формування сучасних підходів менеджменту слід виділити таких як: Соколовський М.Р., Станчевський А.О., Горний П.А., Пелих І.С., Вітковський А.В., Матура С.Р., Борис Н.Т., Жемелко А.І., Курилишин В.О., та Стеблій В.Р.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є визначення основних елементів антикризового управління підприємством за матеріалами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та розробка практичних рекомендацій вдосконалення діючої системи антикризового управління підприємством. Виходячи з поставленої мети в бакалаврській кваліфікаційній роботі до виконання впливають наступні **завдання**:

- провести дослідження поняття та сутності процесу антикризового управління підприємством;
- описати механізми антикризового управління підприємством;
- опрацювати формування антикризової стратегії управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- визначити формування ефективної системи антикризового управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- встановити оцінку ефективності антикризового управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити напрями вдосконалення антикризового управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є оцінка системи антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методи дослідження: при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи нами було використано метод наукового аналізу, метод інтерпретації результатів та системний метод, метод науково-методичного дослідження. За допомогою представлених та використаних нами методів, нами було проведено комплексне дослідження та сформовано основні елементи даного наукового дослідження.

В першому розділі було використано метод науково-методичного дослідження, за допомогою якого нами було опрацьовано теоретичну базу дослідження, науковий матеріал провідних науковців та сформовано в представлений нами перший розділ. Також в даному першому розділі ми використовували системний метод, за допомогою якого нами було систематизовано опрацьований матеріал та викладено в послідовності нашого дослідження.

В другому розділі було використано метод аналізу та метод інтерпретації результатів, за допомогою яких нами було проведено порівняльний аналіз досліджуваних нами питань, сформовано власні висновки та інтерпретовано отримані результати аналізу з нашого дослідження.

На основі використаних методів нами було сформовано власні висновки з предмету дослідження та сформовано основні елементи та практичний аналіз ефективності антикризового управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне

законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в конструктивному аналізі та опрацюванні наукової літератури сучасних дослідників та проведенні комплексного аналізу діючої системи антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі проведення комплексного дослідження, виявленні основних елементів системи антикризового управління на підприємстві, нами розроблено практичні рекомендації в контексті вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з використанням сучасних механізмів та методів менеджменту в системі управління підприємством.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Дослідження поняття та сутності процесу антикризового управління підприємством

Нині, у економічній літературі, авторами, дедалі частіше використовується поняття «антикризове управління». Ця область менеджменту є порівняно молодого, але досить швидко розвивається. Особливий інтерес до цієї теми обумовлений тим, що, сучасні умови ринкової економіки, характеризуються підвищеним рівнем невизначеності. У таких умовах існує шанс того, що організація зіткнеться з появою кризових явищ на будь-якому з етапів свого життєвого циклу.

Кризова ситуація на підприємстві вимагає від менеджерів прийняття складних управлінських рішень, в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Ці рішення мають бути спрямовані на передбачення та аналіз кризи, а також на виведення з неї організації з мінімальними втратами. В економічній літературі існують різні точки зору щодо антикризового управління. Деякі автори визначають цей вид управління як діяльність, спрямовану на виведення підприємства із ситуації, що загрожує його існуванню. У разі ключовим завданням є виживання підприємства.

Так, наприклад, Соболевський А.І., у своєму визначенні антикризового управління, називає його системою управління підприємством, що має комплексний характер, та орієнтованою на ліквідацію явищ, вплив яких негативно позначиться на бізнесі, а також спрямованої на збереження та примноження ринкових позицій у будь-яких обставинах.

Інші автори розуміють під антикризовим управлінням, використання інструментів та методів, необхідних для передбачення кризової ситуації. Так,

наприклад, Соколовський М.Р., трактує антикризове управління, як управління, основним завданням якого є забезпечення для підприємства такого положення, в якому про кризу не може бути мови. На думку Е Микитчин І.Р., для кожного підприємства необхідно розробити і реалізувати на практиці спеціальну стратегічну програму, яка дозволить залишитися підприємству «на плаву» за будь-яких ринкових умов .

Беручи до уваги точки зору різних авторів, можна сказати, що антикризове управління варто розглядати в широкому і вузькому сенсі. Управління, спрямоване на запобігання банкрутству, виведення підприємства з кризи з мінімальними фінансовими втратами, відновлення її платоспроможності та конкурентоспроможності слід називати антикризовим управлінням у вузькому сенсі, оскільки процес виведення підприємства із кризи зазвичай має специфічний характер.

Управління, метою якого є передбачення кризових явищ, аналіз їхньої природи та ймовірності наступу, передбачає використання всебічного та системного підходу. Таке управління має спільні риси, у зв'язку з цим можна сказати, що це антикризове управління в широкому сенсі. Антикризове управління – це особливий вид управлінської діяльності, яка спрямована на передбачення ймовірності настання кризової ситуації, проведення аналізу її симптомів, так само воно включає систему заходів, спрямовану на виведення організації з кризи, пом'якшення її наслідків, і використання його факторів для свого подальшого розвитку.

Антикризове управління, це безперервно чинна, особливо організована система управління підприємством, вона має особливий об'єкт, суб'єкт, цілі та інструменти управління. Об'єктом антикризового управління виступають кризові ситуації в ході господарської діяльності підприємства, підстави їх виникнення та поширення, а також дії, спрямовані на їхнє подолання та запобігання. Суб'єктами антикризового управління виступають особи, які виконують поставлені перед ними завдання. До них можна віднести власника, фінансового директора підприємства, антикризового менеджера тощо.

До цілей антикризового управління підприємством належить своєчасне виявлення сигналів про настання кризового явища, визначення його масштабів. У разі настання кризи – розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованого на виведення з нього організації, відновлення платоспроможності, забезпечення стабільного становища на ринку та недопущення повторення кризи. У визначенні Барбуляк А.І. каже, що, кризовий стан – це становище організації, що характеризуються нестійким станом базових параметрів системи, і вийти з нього може за допомогою незначних внутрішніх чи зовнішніх впливів.

Загалом прийнято розглядати поняття «антикризового управління» наступним чином (рис.1.1, табл. 1.1).

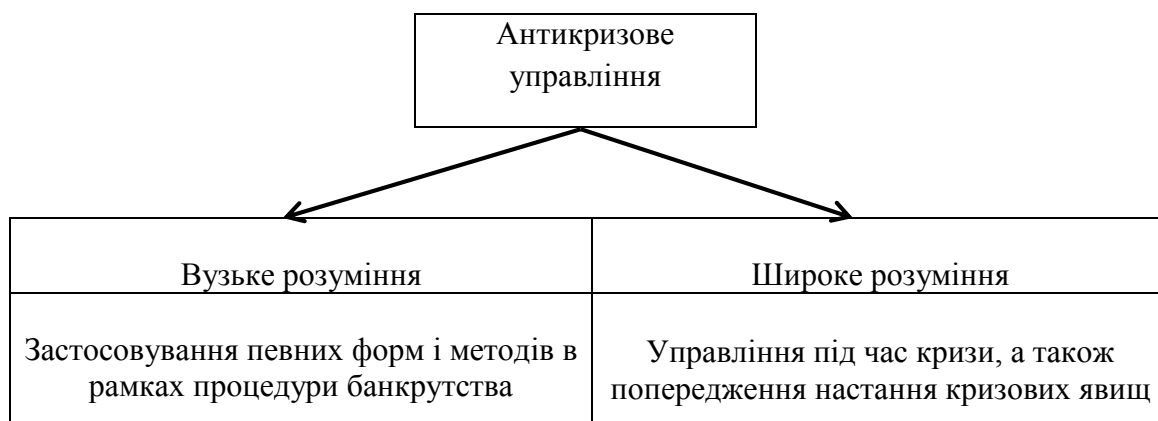


Рис. 1.1. Розуміння поняття «антикризове управління» у літературних джерелах

Джерело:

Виникнення кризової ситуації підприємства може бути зумовлено як впливом чинників, які залежать від діяльності підприємства, тобто зовнішніх, і від впливу внутрішніх, які від діяльності підприємства чинників.

До зовнішніх факторів можна віднести: нестабільність національної валюти, нестабільність політичної та податкової систем, збільшення безробіття, стихійне лихо, зменшення ємності внутрішнього ринку, зниження реальних доходів населення тощо.

До внутрішніх чинників належить: залежність від певних постачальників, неефективне фінансове управління, неефективні засоби збуту, неоптимальні технології виробництва, професійно-некваліфікований склад, низька конкурентоспроможність продукції і т.д.

Таблиця 1.1.

Визначення дефініції «Антикризове управління»

1	2	3
1.	Віновський А.І.	Антикризове управління – це система заходів та управлінських рішень спрямованих на управління кризовими ситуаціями які виникають в процесі господарської діяльності підприємства
2.	Соболевський Я.О.	Антикризове управління – Стійкість та стабільність підприємства у часі, швидкість реакції керівництва на зміни довкілля, швидкість підготовки та прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають
3.	Бліхарський З.М.	Антикризове управління – це виконання певних дій з діагностики ознак кризових явищ, запобігання їм, послаблення або абсолютного подолання кризових явищ та причин їх виникнення, усунення наслідків і відновлення оптимального функціонування закладу.
4.	Заблоцький Р.П.	Антикризове управління підприємством – це сукупність показників суб'єкта господарювання, які безпосередньо впливають на створення сприятливих умов для досягнення високих результатів з меншими витратами в задані терміни.
5.	Градов А. П.	Трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: 1) аналізування стану макро і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; 2) стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; 3) оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); 4) розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; 5) постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження.

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень.

До основних напрямів антикризового управління організацією відносяться: безперервне спостереження за фінансово-економічним станом організації, створення та впровадження нової управлінської, фінансової та маркетингової стратегій, зниження постійних та змінних витрат, збільшення продуктивності праці, поліпшення мотивації персоналу.

Виділяють основні підстави виникнення кризових ситуацій на підприємствах (рис.1.2).

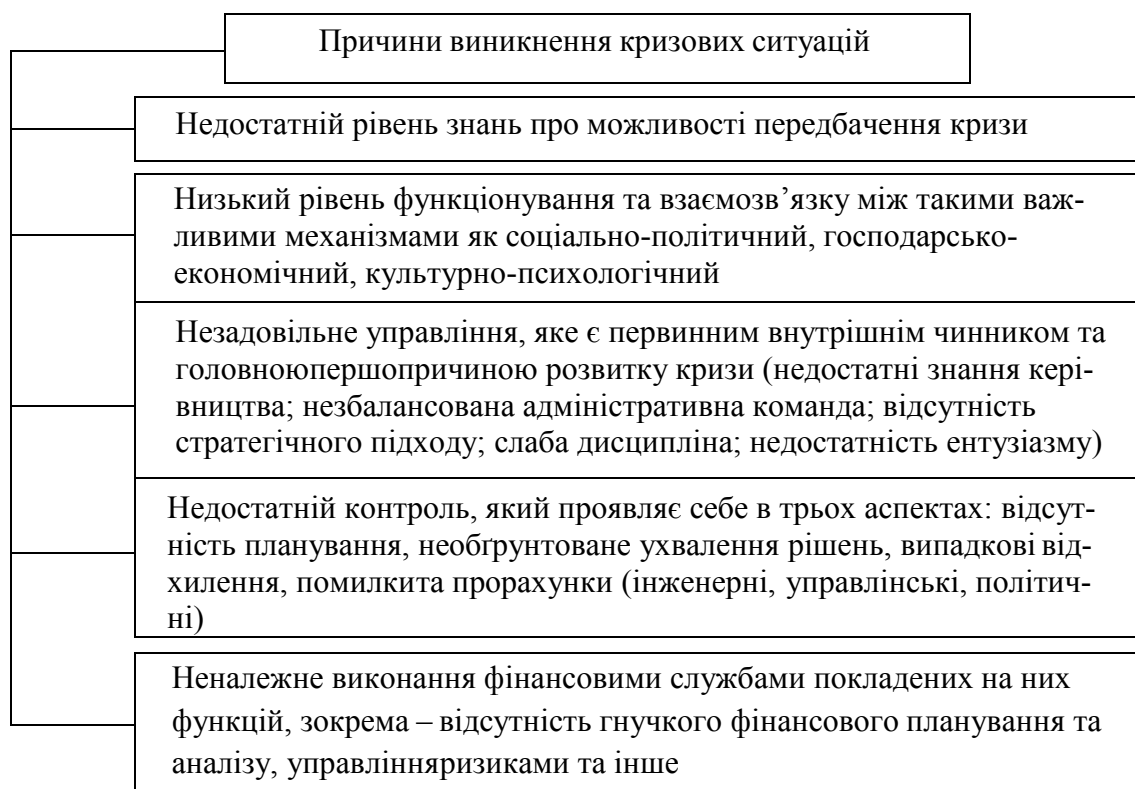


Рис. 1.2. Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах

Джерело: [56]

До таких проблем можна віднести спад кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці, пов'язаного з незадоволеністю оплатою праці, та соціально-психологічну напруженість, внаслідок ризику втрати робочого місця. У ході реалізації антикризових програм, перед керівним складом ставляться завдання щодо утримання та залучення до заходів щодо виходу з кризи одних співробітників, та мінімізації ризиків появи конфліктних ситуацій при звільненні з посади інших.

Збереже або втратить посаду певний співробітник, залежить від обраного організацією напрямку розвитку, та від загального плану організації з виходу із кризи. Для вирішення даних завдань, необхідна розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованого на забезпечення вірного розуміння співробітниками ситуації, що склалася, і планів керівництва з виведення з неї організації, а також їх мотивування.

Таким чином, антикризове управління є безперервно діючою, особливим чином організованою системою управління підприємством. Ця система має специфічний об'єкт, суб'єкти, цілі та інструменти управління. Антикризове управління спрямоване на передбачення кризових явищ, аналіз їх симптомів та ймовірності наступу, а у разі настання кризи, виведення з неї організації, пом'якшення наслідків та недопущення повторного виникнення кризи.

Закордонні дослідники поділяють думку про те, що організація як система, проходячи кризовий момент у своєму розвитку, або припиняє існування, або перетворюється на новий, більш стійкий стан. І. Шумпетер вказував, що кризові явища, руйнуючи економіку, формують передумови подолання критичної фази циклу. І. Ансофф виділяє два різні процеси в структурі антикризового управління: антикризове управління при вже кризі, «реактивне антикризове управління»; антикризове управління з метою запобігання кризі «апріорне (випереджальне, попереджувальне, превентивне) антикризове управління».

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що сутність ефективного антикризового управління складається з трьох ключових моментів: завчасне виявлення та попередження кризи; ліквідація кризового стану із мінімальними втратами; визначення нової управлінської стратегії та використання факторів кризи на благо подальшого розвитку. Нині особливо значущим стає останній момент. Таким чином, ефективне антикризове управління стає системою заходів, здатних задати якісно новий рівень роботи підприємства.

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

Основні риси антикризового управління:

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

- це управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;
- це управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;
- це управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні завдання антикризового управління підприємством представлені на рис. 1.3.

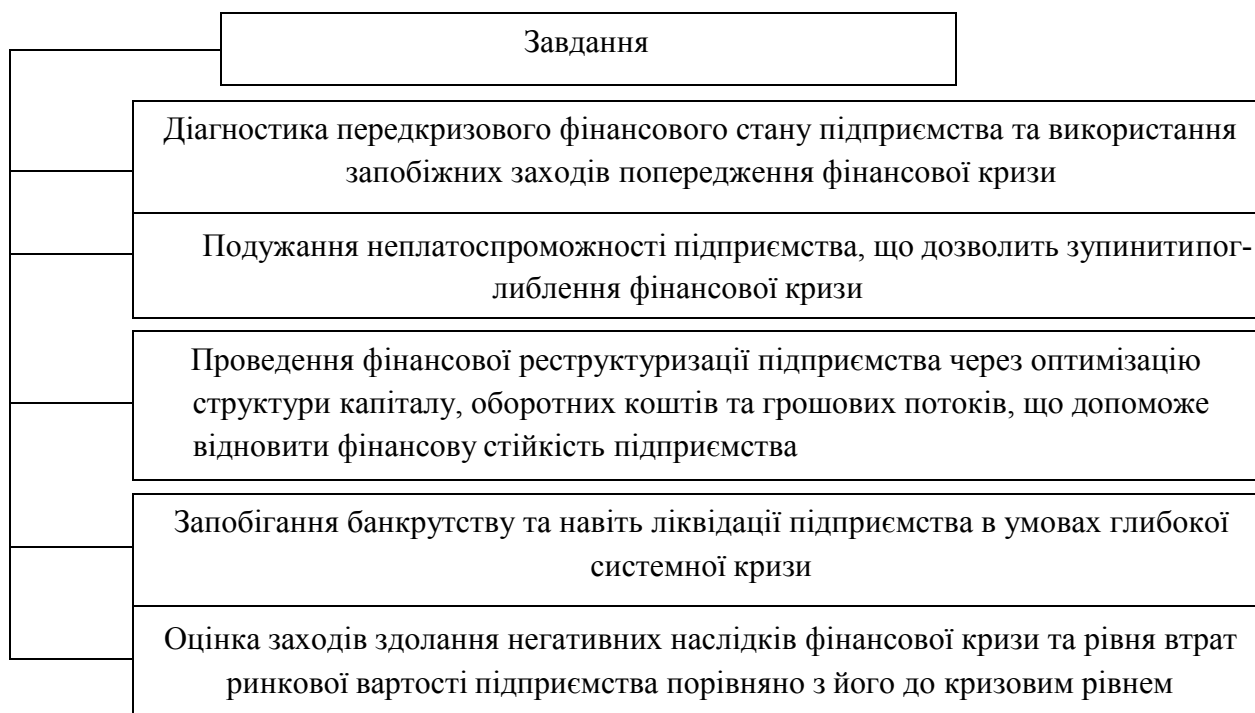


Рис. 1.3. Основні завдання антикризового управління підприємством

Джерело: [32, с.168]

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

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

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи. Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

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

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Антикризове управління включає в себе:

- 1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;
- 2) профілактику і терапію кризових явищ.

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

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне

завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

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

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

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

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

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

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

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

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

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

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.4).

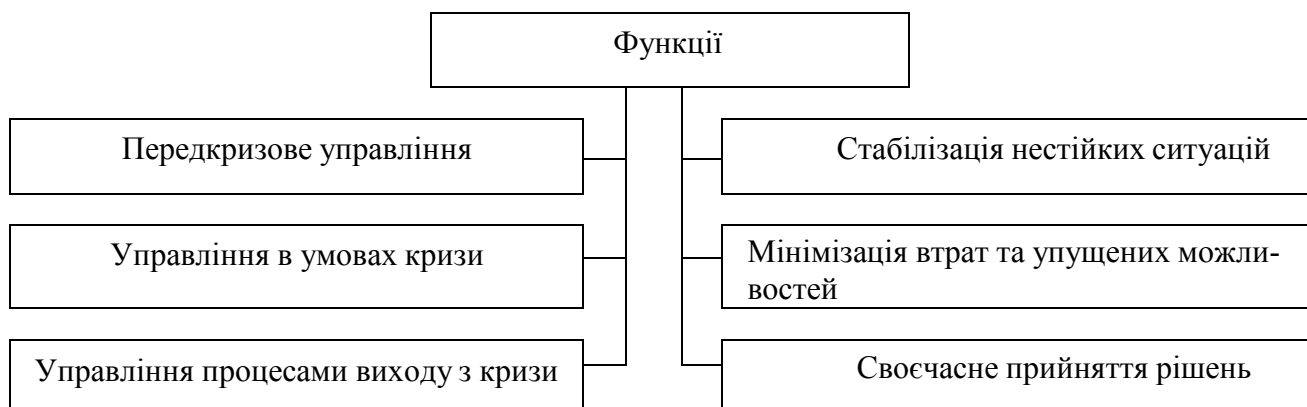


Рис. 1.4 .Функції антикризового управління підприємством

Джерело: [26]

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

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

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

Основними етапами антикризового управління є:

1 етап – діагностика кризового стану й загрози банкрутства підприємства. Діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

2 етап – визначення мети й завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства, недопущення виникнення

ситуації банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми. У країнах з розвиненою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу – «ліквідаторами»).

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства, до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств – товарні ресурси). Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітом обмеження антикризового процесу.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі складові антикризової політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

7 етап – упровадження антикризової програми й контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення

запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

8 етап – розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

З точки зору змісту заходів антикризове управління поділяється на кілька видів.

Реактивне антикризове управління реалізується, як правило, на стадії гострого кризи в умовах дефіциту часу, коли складно переосмислити колишні цілі і норми і здійснити розробку зваженої антикризової концепції, і спрямоване на відновлення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. Метою реактивного антикризового управління, як правило, є прагнення відновити колишнє, докризовий стан.

Завданнями реактивного (екстреного) антикризового управління є виявлення ознак криз, виконання планів намічених заходів з ліквідації криз та їх наслідків.

Завданнями превентивного (попереджувального) антикризового управління є оцінка ймовірності та наслідків потенційних криз, розробка антикризової стратегії, реалізація планів заходів щодо попередження криз.

Превентивне антикризове управління увазі проведення заходів щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками організації та вирішення питань щодо підвищення економічної безпеки підприємства шляхом збільшення здатності організації до адаптації. Превентивне антикризове управління можна розділити на два підвиди:

1) раннє антикризове управління, яке здійснюється з метою подолання небезпеки кризи та створення потенціалу прибутковості у разі загасання попиту і погіршення позицій організації на ринку і небезпеки втрати його самого. Тут регулярне управління доповнюється рядом спеціальних функцій, наприклад, але реалізації антикризових інновацій, попереджуючих деградацію;

2) антикризове управління по слабких сигналах про загрозу кризи, яке реалізується при втраті конкурентоспроможності продукції та організації в цілому. Поєднує приблизно рівною мірою функції регулярного і антикризового управління (наприклад, досудова санація). Основна мета - уникати кризи, що насувається платежів.

Різні види антикризового управління застосовуються залежно від того, чи здійснює організація антикризове управління з метою профілактики кризи і розпізнавання його на ранніх стадіях або вона знаходиться в гострій стадії кризи.

Особливою формою екстреного антикризового управління є арбітражне управління, здійснюване в рамках формалізованих процедур на основі рішення арбітражного суду. Арбітражне антикризове управління також можна поділити на два підвиди.

1) антикризове управління в період неспроможності(спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління). До подібного розвитку подій ведуть втрата прибутковості, самоокупності і наступна за ними неплатоспроможність. Тут функції антикризового управління доповнюються низкою оперативних функцій регулярного управління. Мета - виживання, можливість відновлення бізнесу, платоспроможності і створення умов для переходу до випереджаючого антикризового управління;

2) антикризове управління в період банкрутства(конкурсне виробництво) має місце в умовах стійкої втрати платоспроможності. Здійснюється при визнанні судом організації-боржника банкрутом. Тут регулярне управління відсутня, а реалізуються тільки функції антикризового управління. Мета – максимально можливе задоволення вимог кредиторів, збереження організації як майнового

комплексу, що дозволяє відновити бізнес іншим власникам; максимально можливе збереження робочих місць.

Однак, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

1.2 Механізми антикризового управління підприємством.

Основною метою антикризового управління в умовах інтеграції, як і управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. В процесі управління здійснюється регулювання кризових і ризикових ситуацій, їхнє попередження й подолання негативних соціально-економічних наслідків у випадку їхнього настання.

Отже, з точки зору економічної безпеки, необхідність антикризового управління полягає у запобіганні або подоланні криз, що виникають у певній підсистемі підприємства, або вжитті заходів для зменшення впливу кризи. Для забезпечення захисту необхідно використовувати основні механізми антикризового управління.

В контексті інтеграції надзвичайно важливо сформувати ефективний механізм управління кризовими ситуаціями для використання різних механізмів, що допомагають досягти цілей. Це підтвердили передбачення різних вчених, що займаються питаннями формування та впровадження механізмів у корпоративній практиці.

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

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

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

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

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає:

- а) знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- б) критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- в) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;
- г) розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей. Механізм антикризового управління в контексті інтеграції складається з елементів різного характеру, з яких п'ять основних елементів принесли позитивні результати для компанії.

Система організаційного забезпечення – це взаємопов’язана система внутрішніх підрозділів, служб, керівників суб’єкта господарювання, які уповноважені здійснювати підготовку та прийняття фінансових рішень, несуть відповідальність за їх здійснення і результати фінансово-господарської діяльності, досягнення мети та реалізації завдань антикризового управління.

Економічна складова механізму корпоративної антикризової діяльності в інтегрованих умовах має на меті постійно вживати заходів для підвищення його операційної ефективності та збільшення доходів працівників, а також темпів та масштабів власного прибутку.

Фінансова частина базується на численних міркуваннях щодо фінансових можливостей та об’єктивної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, що може забезпечити відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства поточним умовам на ринку. Він передбачає формування довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найкращого способу досягнення цих цілей.

Під складовою соціального забезпечення антикризової діяльності підприємства в умовах інтеграції слід розуміти сукупність дій з мінімізації матеріальних втрат працівників на підтримку соціальних стандартів для цих осіб у періоди нестабільної роботи підприємницької структури за рахунок перерозподілу частки її прибутку.

Технічна складова спрямована на створення умов для безперебійної роботи технічних засобів, що використовуються в антикризовій діяльності, а також процедур для підприємств щодо визначення та усунення кризових процесів. Дії технічної підтримки спрямовані на вирішення складних технічних проблем та забезпечення того, щоб машини та технології функціонували як єдина система.

Одним із таких ефективних заходів є використання технологій для персоналу, які можуть зменшити відтік персоналу, утримати високоякісний персонал, збільшити стимули до роботи, скоротити періоди кризи, підвищити авторитет відповідальної особи та забезпечити ефективність роботи всієї організації.

Що стосується інтеграції, то механізм антикризового управління передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів та важелів, що діють на законних засадах, спрямованих на прогнозування, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх та внутрішніх загроз для підприємства. Ці заходи спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу загроз.

Кризисними факторами на підприємстві можуть бути зовнішні фактори, які не залежать від корпоративної діяльності, або внутрішні фактори, що покладаються на корпоративну діяльність. До зовнішніх факторів належать зростання інфляції, нестабільне оподаткування, політична нестабільність, нестабільність на валютному ринку, зростання безробіття, падіння реальних доходів, збільшення монополії ринку, зменшення ємності внутрішнього ринку, стихійні лиха, погіршення злочинності тощо.

Стратегічними цілями в умовах антикризового управління підприємством мають стати:

- 1) активізація інноваційної активності підприємств;
- 2) формування інтеграційних партнерських відносин;
- 3) підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

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

В механізмі антикризового управління пріоритети мають віддаватися:

- мотивуванню, що орієнтоване на антикризові заходи, економію ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізму ін.;

- установкам на оптимізм та упевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції за цінностями професіоналізму;
- ініціативності в вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприємності, пошуку та підтримці інновацій.

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

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

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;
- управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- управління процесами виходу із кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

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

Критерії оцінки ефективності антикризового управління:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

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

1.3 Формування антикризової стратегії управління підприємством

Стратегія антикризового управління на підприємстві займає важливе місце в системі управління організацією. Процес формування антикризової стратегії управління підприємством сам в собі складається з певних етапів, які доповнюють один одного та взаємодіють в системі управління.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо. Але, головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх

підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

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

Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища

організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

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

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

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

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

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

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

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

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

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають (рис. 1.5):

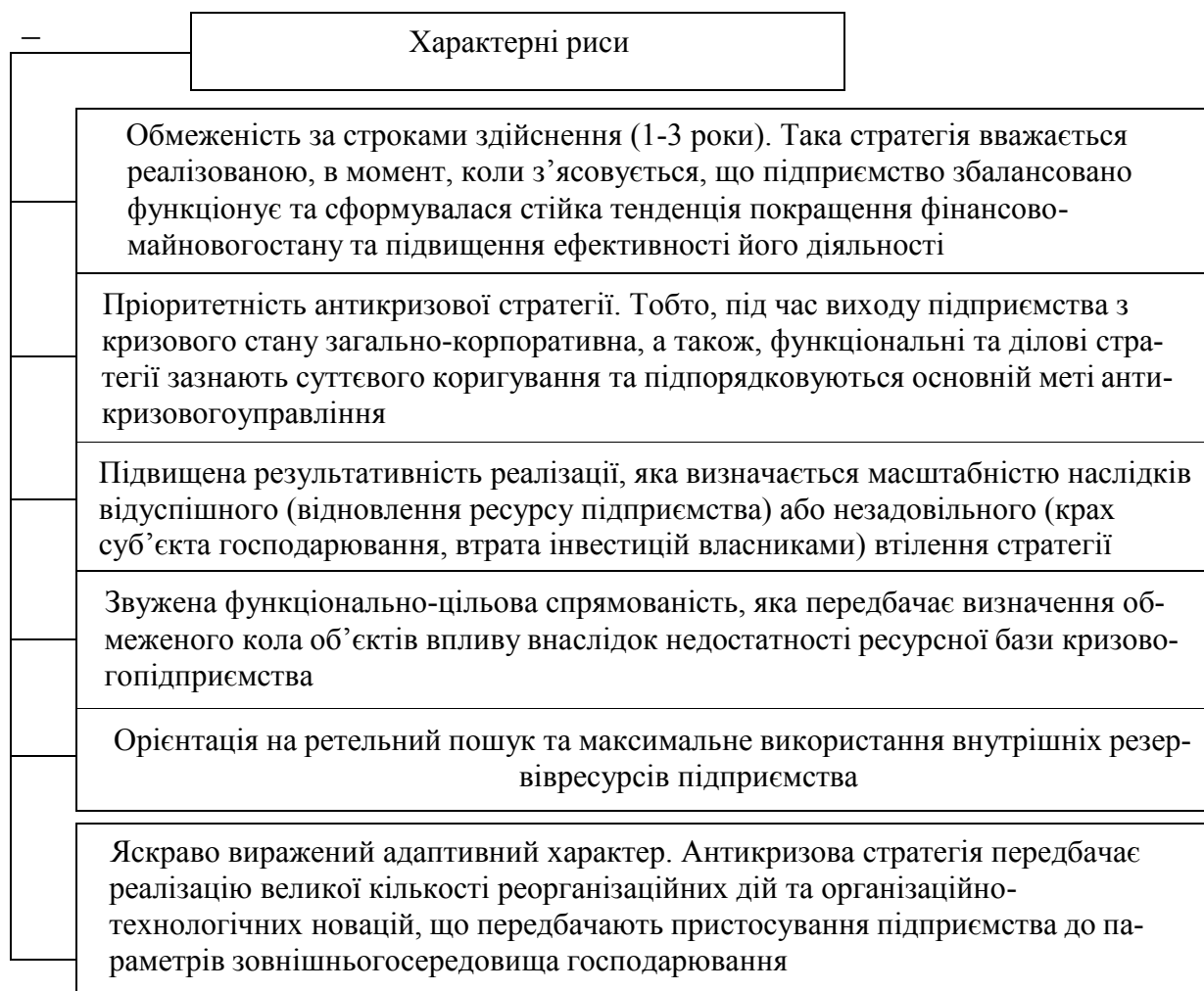


Рис.1.5. Характерні риси антикризової стратегії, як особливого виду управління

Джерело: [41, с.197]

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

— пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові

стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

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

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

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

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

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

Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде:

- диференційована за видами криз;
- враховано глибину протікання кризи;
- враховано причини розвитку кризи;
- враховано стадію життєвого розвитку кризи.

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

I. Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

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

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

II. За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

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

- 1) пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);
- 2) обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- 3) без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);
- 4) зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на: стратегії розвороту; 2) стратегія відокремлення; 3) стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів:

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

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

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

діяльності;

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

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

Таблиця 1.2

Види антикризових стратегій з позиції поведінки підприємства в кризових стратегіях

Вид стратегії	Характеристика
Захисна стратегія	Спрямована на суттєве зменшення витрат, закриття нерентабельного виробництва та збереження перспективних напрямів діяльності
Стратегія делегування повноважень	Передбачає передачу права розв'язання проблем підприємства третім особам
Наступальна стратегія	Спрямована на реалізацію активних дій щодо впровадженням сучасних технологій, вдосконалення маркетингової діяльності та розширення ринкового сегменту
Стратегія компромісу	Передбачає організацію деяких учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності для зменшення витрат та зростання доходів

Джерело: [20, с.34]

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

Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

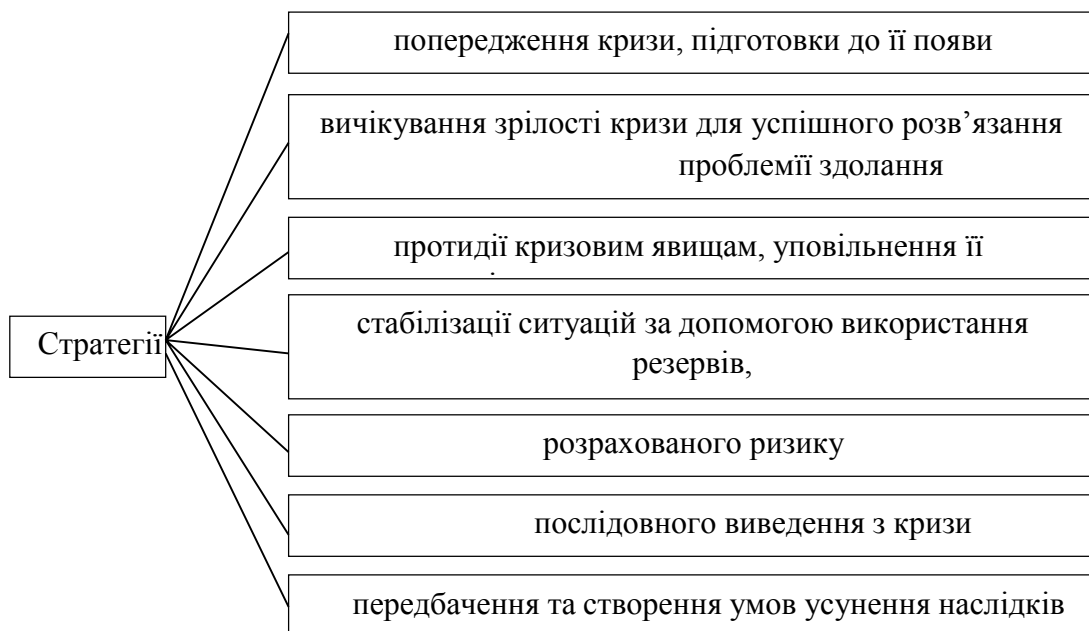


Рис. 1.6. Види стратегій антикризового управління відповідно до стадії перебування підприємства в кризовому стані

Джерело: [56]

III. Варіанти антикризових стратегій:

перервно-послідовну, безперервно-послідовну, паралельну, паралельно-поетапну, паралельно-послідовну стратегію структурних перетворень.

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

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

Характеристика стратегій антикризового управління представлена в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Характеристика стратегій антикризового управління

Стратегія АУП	Зміст дій щодо виконання стратегії	Властивість, яка є ключовою для забезпечення дієвості стратегії	Особливості функціонування підприємства відповідно до ключових властивостей
1	2	3	4
Попередження	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення або пригашення на початковому етапі	стійкість	Упродовж певного часу підприємство здатне виконувати свої функції навіть при виході параметрів зовнішнього середовища за певні обмеження
Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування залежно від умов внутрішнього середовища системи та змін в умовах функціонування системи
Стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів	Емерджентність, ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей. Водночас, окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, а отже, за їх рахунок з'явиться певний час для стабілізації інших
Очікування	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання	Надійність	Підприємство здатне реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу
Ризику	Знаходження в ситуації розрахованого	Живучість, безпека	Навіть якщо деякі елементи системи ушкоджені, вона може змінити цілі свого

	ризик		функціонування за рахунок тих, що залишаються
--	-------	--	---

Джерело: [4]

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

Паралельно-поетапна антикризова стратегія структурних перетворень використовується, коли паралельний перехід на нові товари неможливий, бо це вимагає великих додаткових витрат і підприємство змушене тимчасово застосовувати перехідну модель з метою поліпшення свого фінансового стану.

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

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

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

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є: захисні; наступальні.

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

Відповідно до нової стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого й кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють знайденню шляхів виходу з кризової ситуації. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короточасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

Частіше за все, виділяють три основні етапи розробки антикризової стратегії підприємства:

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

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

третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії.

Вибір стратегій антикризового управління має вигляд моделі, яка складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

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

показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства.

Вимоги до антикризової стратегії підприємства представлено на рисунку 1.7

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

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

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



Рис. 1.7. Вимоги до антикризової стратегії підприємства

Джерело: [36]

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

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як: категорія проблеми; умови виконання управлінських рішень; достатність вихідної (первинної) інформації; достовірність інформації; масштаб проблеми; технічне оснащення.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи.

Основні заходи реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на підприємствах:

реструктуризація підприємства, яка повинна включати забезпечення виробництва; оновлення технологій; оновлення устаткування; соціальну політику; оптимізацію замовлень матеріалів; забезпечення безпеки; продаж, модернізацію основних фондів; використання реінжинірингу; імпорт продукції;

реорганізація підприємства, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; часткову або повну приватизацію; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів;

фінансова санація, яка включає реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості;

інноваційна політика – підвищення якості продукції; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень;

система управління через створення потужної інформаційно-аналітичної системи; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління підприємством

Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємств потребує створення відповідної інноваційної інфраструктури, в рамках якої формуються комунікаційні зв'язки забезпечення трансферу технологій. Важливими складовими інноваційної інфраструктури є технологічні платформи, наукові парки та відповідне операційне забезпечення. В результаті проведені дослідження визначено, що технологічна платформа є важливим комунікаційним інструментом інформаційного забезпечення. Дослідження свідчать про необхідність розробки організаційного інструментарію інформаційного забезпечення системи антикризового управління підприємствами.

Інформаційне забезпечення антикризового управління потребує створення комунікаційної інфраструктури на основі програмно-цільового методу, у межах якої формуються технологічні стандарти, профілі – технологічні платформи. Завдання зі створення технологічної платформи вирішуються у три етапи.

Етап 1. Формування довгострокових економічних прогнозів (п'ять і більше років). Формування комунікаційної стратегії технологічної платформи. Довгострокова оцінка конкурентоспроможності підприємств, створення стратегічного антикризового набору, формування сценаріїв ймовірного розвитку ситуації, розробка довгострокових планів наукової та інноваційної діяльності, оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку наукомісткої продукції, стратегічний аналіз експортних можливостей та трансферу технологій.

Етап 2. Формування плану науково-технічних досліджень та впровадження інновацій на підприємствах:

- створення наукових кооперативних об'єднань (технологічна та проектна кластеризація), забезпечення перетворення наукового продукту в інновації на підприємствах;
- оцінка необхідного обсягу фінансування досліджень та розробок;
- формування фінансового профілю інвестування досліджень та розробок;
- сценарний аналіз варіантів подальшого розвитку інноваційної інфраструктури;
- навчання персоналу, фахівців-новаторів на підприємствах.

Етап 3. Реалізація стратегії інноваційного розвитку. На цьому етапі учасниками платформи формується технологічний портфель. Технологічний портфель містить план науково-дослідних розробок, апробації, впровадження, маркетингового супроводу наукомісткої продукції на ринку.

Для ефективного антикризового управління підприємствами необхідне формування технологічної платформи, оскільки це дозволить своєчасно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. ретельно проводити аналіз конкурентів, технологій, прогнозувати ціни та можливість появи нових конкуруючих продуктів. Взаємозв'язок підприємств, вузів та науково-дослідних інститутів дозволить розподілити ризики між учасниками ринку, оскільки будуть чітко обмежені обов'язки щодо досягнення високих результатів.

Діяльність вишів полягатиме у розробці високотехнологічних та енергоефективних технологій для конкретного підприємства технологічної платформи за державної підтримки, що дозволить знизити витрати виробництва підприємства міста і знизити собівартість продукції. Тим самим це дозволить зайняти лідируючу позицію над ринком. Ідентифікація сильних та слабких сторін технологічної платформи полягає в оцінці окремих факторів у системі інформаційного забезпечення антикризового управління.

Для адекватного відображення ситуації такий аналіз повинен використовувати дані попереднього аналізу, здійснюватись послідовно

представниками різних підрозділів, доповнюватись думкою клієнтів, аналітиків, консультантів, експертів. Узагальнити ситуацію для технологічної платформи та на ринку, побачити шанси та загрози допоможе SWOT-аналіз через визначення слабких та сильних сторін технологічної платформи та її конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних та слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з погляду слабких та сильних сторін технологічної платформи; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємств технологічної платформи та її конкурентів.

Застосування SWOT-аналізу має передувати аналіз з використанням поширених методів PEST та PRESTCOM. Отриманою з їх допомогою ринковою інформацією користуються для з'ясування шансів та загроз підприємству на ринку. Вибір послідовності аналізу залежить від рівня кризового стану середовища: у стабільному середовищі його починають із технологічної платформи; у нестабільному – з аналізу її особливостей, щоб побачити технологічну платформу за нових умов. Проте слід зазначити зауваження.

Стратегічний аналіз виконується задля технологічної платформи як такої, але потреб управління підприємствами-засновниками та інші учасниками. При визначенні ключових факторів зовнішнього середовища запропоновано аналізувати чутливість за допомогою сценарного підходу. Розробка сценаріїв як важливий елемент стратегічного планування та прогнозування, на методологічній базі аналізу чутливості, допоможе сформувати антикризовий інноваційний профіль підприємств. Система сценарного планування починається зі сценарної оцінки варіантів майбутнього фінансового стану та стану економічної безпеки підприємств.

Інформаційне забезпечення технології побудови сценарію та аналізу ризиків технологічної платформи має містити такі елементи:

- Визначення обмежень інформаційної системи технологічної платформи;
- Визначення можливих користувачів інформаційної системи технологічної платформи;
- Визначення інформаційних потоків;

- Встановлення факторів невизначеності. Це вимагає обмеження отримання потрібної інформації у межах технологічної платформи;
- Створення баз первинної інформації;
- Вибір критеріїв перевірки інформаційного забезпечення: точність та достовірність;
- Розробка інформаційного забезпечення навчання;
- Визначення подальших потреб технологічної платформи для забезпечення антикризового управління;
- Прийняття рішення щодо інформаційного забезпечення.

Висновки до 1 розділу

Отже, на основі проведеного нами дослідження в даному першому розділі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

Антикризове управління, це безперервно чинна, особливо організована система управління підприємством, вона має особливий об'єкт, суб'єкт, цілі та інструменти управління. Об'єктом антикризового управління виступають кризові ситуації в ході господарської діяльності підприємства, підстави їх виникнення та поширення, а також дії, спрямовані на їхнє подолання та запобігання.

Суб'єктами антикризового управління виступають особи, які виконують поставлені перед ними завдання. До них можна віднести власника, фінансового директора підприємства, антикризового менеджера тощо.

На підставі проведеного аналізу, нами було визначено, що механізм антикризового управління в контексті інтеграції складається з елементів різного характеру, з яких п'ять основних елементів принесли позитивні результати для компанії. Система організаційного забезпечення – це взаємопов'язана система внутрішніх підрозділів, служб, керівників суб'єкта господарювання, які уповноважені здійснювати підготовку та прийняття фінансових рішень, несуть

відповідальність за їх здійснення і результати фінансово-господарської діяльності, досягнення мети та реалізації завдань антикризового управління.

Проаналізовано стратегії антикризового управління підприємством, їх особливості, види, особливі умови реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області.

Засновано ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 1957 року. Тоді він почав свою діяльність як міський молокозавод. Підприємство доволі швидко розвивалося і вже у 1970-тих роках його потужності дозволяли переробляти до 300 тонн молока в день.

28 червня 1969 року новий молокозавод введено в експлуатацію. Підприємство почало випуск топленого молока, кефіру, ряжанки, айрану в скляних пляшках з кришкою з фольги. 1987 року завод переробив понад 108 тонн молока та вершків. За часів окупації СРСР Тернопільський міський молокозавод входив в число провідних підприємств міста.

На початку 2000-х ВАТ “Тернопільський молокозавод” переформували в ЗАТ “Тернопільський молокозавод”. Під новою торговою маркою “Молокія” з 2002 року підприємство почало випускати свою продукцію. Цього ж року було засвоєно нову технологію очищення молока та його виготовлення з йодованим білком. Проте цю новинку споживачі продукції від “Молокії” не оцінили, а з 2012 році її було забрано із виробництва. У 2003 році продукція тернопільського молокозаводу займала близько 50% продукції ринку області й становила лише 1% цільномолочної продукції в Україні. Із продукції там виготовляли кефір, сметану і сир. В той час відбувалася підготовка до освоєння виробництва йогурту за російською технологією. У 2005 році для підприємства розпочався новий етап у створенні мережі власних торгових представництв. Через 4 роки було введено

новітню систему управління якістю, а у 2010 році завод пройшов сертифікацію й отримав належний сертифікат.

З 2014 року на молокозаводі було введено нову німецьку технологію, за якою молоко проходило механічне очищення з подальшою пастеризацією при температурі 80°C. Вона має назву Fresh Milk Technology. Для цього “Молокія” використовує в роботі найдорожче в Україні німецьке обладнання- бактофуги. Ціна однієї такої становить близько 200 тисяч євро. Завдяки їй вдається забрати 99% шкідливих бактерій, які містяться в молоці, адже як відомо, що воно є чудовим середовищем для розмноження цих живих організмів. Вироблене “Молокією” молоко має класифікацію “Екстра” та відповідає європейським стандартам.

На території України молокозавод у Тернополі став першим, якому вдалося освоїти цю новітню технологію. У 2015 році підприємство почало вперше випускати білий йогурт, який не містить цукру, фруктових наповнювачів, рослинних жирів та ароматизаторів. За 2015 рік компанії вдалося вилучити прибуток у сумі 28,2 млн гривень.

У 2016 році підприємство пройшло сертифікацію HACCP. Це новітня система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Завдяки їй вдається проводити моніторинг та контролювати виробничий процес. Цього ж року прибуток компанії складав 13,2 млн гривень. Після завершення реконструкції підприємства, до якого були залучені іноземні фахівці, через рік, тернопільський молокозавод увійшов в ТОП 5 найбільших виробників молочної продукції в Україні.

У 2016 році там працювало близько 1300 людей, а через рік штат розширився до 1500 працівників. Компанія запровадила випуск продукції в картонних коробках нового зразку, яку підприємству постачала з Голландії місцева фірма “Elorak”. Така упаковка на 75% складається з відновлювального матеріалу. Вона дозволяє спожити продукцію до кінця, адже легко складається, окрім цього дозволяє зекономити місце в смітнику. Цікавим є той факт, що “Молокія” єдина, хто використовує такого типу пачки для споживання продукції. Зміна дизайну на су-

часний відбулася з нагоди ювілею у 2015 році, коли Тернопільський молокозавод відзначав своє 60-річчя, а торгова марка “Молокія” - 20-ліття.

Гаслом компанії є вислів: “Молоко, яке тебе любить”. Основним напрямком в діяльності підприємства є виготовлення молочнокислої продукції: молока, йогуртів, кефіру, сметани, кисломолочного сиру та масла. Через те, що така продукція має маленькі строки зберігання, компанія постачає її переважно в найближчі регіони, що розміщуються неподалік Тернопільщини. Її можна зустріти на прилавках магазинів у Львівській, Рівненській, Івано-Франківській, Волинській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській, Тернопільській та Закарпатській областях. У цих регіонах розміщуються філії від ТМ “Молокія”.

Філіями досліджуваного підприємства є: Філія «Івано-Франківськ-молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Філія «Львів-молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Філія «Рівне-молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Філія «Стрий-молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Філія «Хмельницький -молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод», Філія «Чернівці-молоко» ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У філіях функціонують спеціальні склади, холодильне обладнання й працівники компанії. Поставка продукції там відбувається кожного дня, тому споживачі можуть вживати свіжу продукцію. Завдяки своїй самовідданій роботі, “Молокія” стала народним брендом й візитною карткою Тернополя.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було створено 23 жовтня 2000 року за адресою 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28. Статутний капітал підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 15 000 000 гривень. За організаційно-правовою формою підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Акціонерним товариством.

Станом на 2022 рік підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займається широким спектром діяльності та виготовленням великої кількості продукції, яка має значний попит як на українському так і на закордонному ринку, що у свою чергу робить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» конкурентоспроможним у своїй діяльності.

До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Продукцію підприємство випускає під усім відомим брендом «Молокія».

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

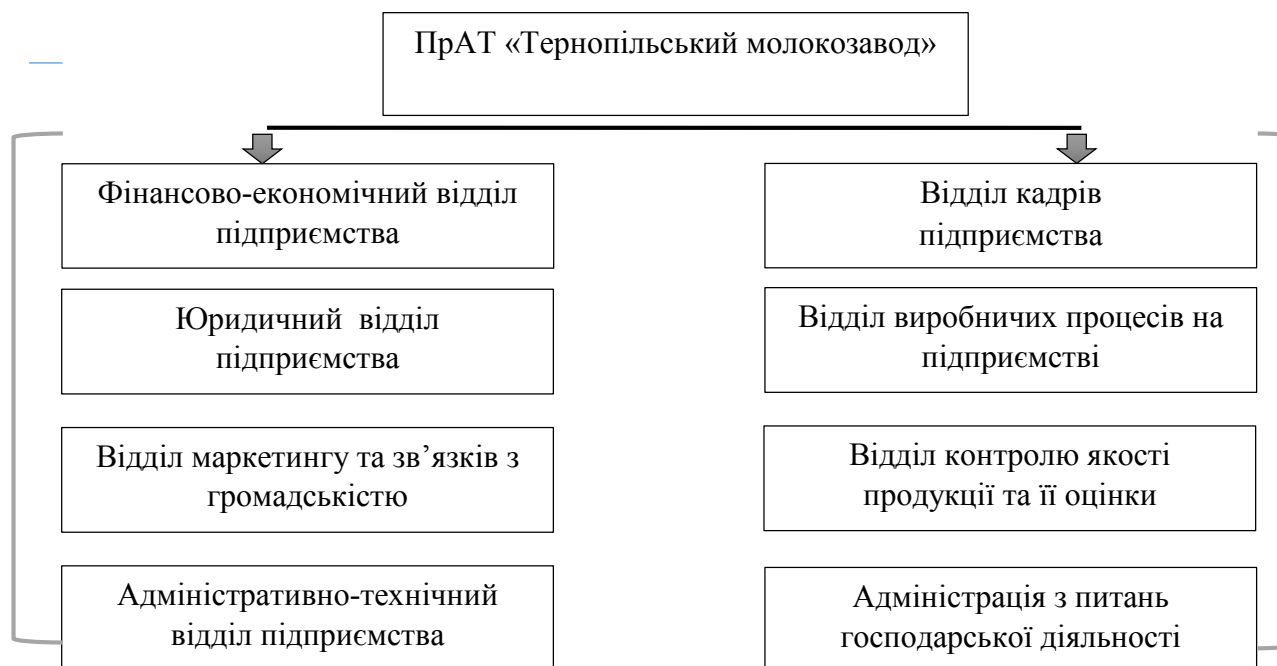


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело:

Слід також і зазначити, що в останні роки підприємство почало займатися також і будівельною справою, і буде по всій території Тернопільської області житлові та нежитлові споруди, що у свою чергу виводить підприємство і на будівельний ринок України.

Для організації ефективної роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідна розвинена чітка організаційна інфраструктура, яка дозволяє ефективно управляти усіма процесами на підприємстві. Слід зазначити, що проаналізувавши діяльність окремих розділів та підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми можемо зазначити що на досліджуваному підприємстві є розвинена та

сформована організаційна структура, яка дозволяє ефективного виконувати усі поставлені завдання та дотримуватися усіх річних планів заводу. Отже, з представлених нами даних, на рисунку 2.1., ми можемо побачити, що організаційна структура на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить розвиненою та багатогранною у своїй системі управління, велика кількість підрозділів, забезпечують ефективне виконання поставлених завдань, які необхідно виконувати в процесі функціонування заводу. Кожен підрозділ в кінці тижня формує звіт за виконану роботу до Заступника генерального директора, а вже заступник формує усі звіти з усіх підрозділів в один, виводить загальну картину і передає до генерального директора, який у свою чергу представляє звітність про діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пере акціонерами підприємства на загальних зборах.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Основними рисами, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до позитивного у розрізі активу балансу є: - збільшення валюти балансу в кінці звітної періоду проти його початку; зростання темпів приросту усіх активів над темпи приросту необоротних активів.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки – табл. 2.1 та табл. 2.2, рис. 2.2 та рис. 2.3.

Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу
активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки

Активи, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
А.І. Необоротні активи	64 426,0	90 704,0	99 708,0	+26 278,0	+9 004,0	40,79	9,93
частка, % до балансу	49,68	39,65	47,88	-10,03	+8,23	-	-
А.ІІ. Оборотні активи	65 247,0	138 036,0	108 556,0	+72 789,0	-29 480,0	111,56	-21,36
частка, % до балансу	50,32	60,35	52,12	+10,03	-8,23	-	-
Баланс	129 673,0	228 740,0	208 264,0	99 068,0	-20 476,0	+76,40	-8,95

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

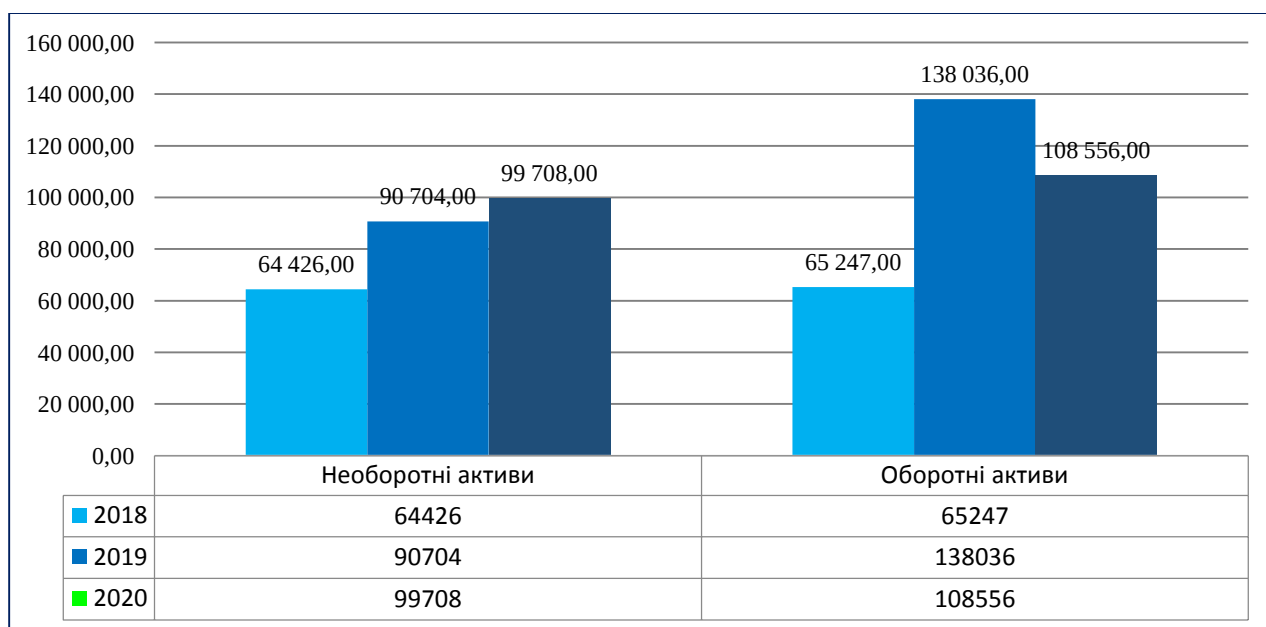


Рис. 2.2. Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з даних табл. 2.1 та рис. 2.3, можна зробити висновок, що в активах підприємства найбільшу частку займають оборотні активи в період 2018-2020 років – 65 247,0 тис. грн., 138 036,0 тис. грн., 108 556,0 тис. грн.. А найменшу – необоротні активи – у 2018 році 64 426,0 тис. грн., у 2019 році – 90 704,0 тис. грн., 2020 році – 99 708,0 тис. грн.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого бухгалтерського балансу
пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2020 роки

Пасиви, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
П.І. Власний капітал	42 366,0	57 194,0	57 976,0	14 828,0	782,0	35,0	1,37
частка, % до балансу	32,67	25,00	27,84	-7,67	2,84	-	-
П.ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
частка, % до балансу	-	-	-	-	-	-	-
П.ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення	87 307,0	171 546,0	150 288,0	84 239,0	-21 258,0	96,49	-12,39
частка, % до балансу	67,33	75,00	72,16	7,67	-2,84	-	-
П.ІV. Зобов'язання пов'язанні за НА, утримані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
частка, % до балансу	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	129 673,0	228 740,0	208 264,0	99 068,0	-20 476,0	+76,40	-8,95

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виходячи з даних табл. 2.2 та рис. 2.3, можна зробити висновок, що в структурі пасивів найбільшу частку мають поточні зобов'язання і забезпечення у 2018 році – 87 307,0 тис. грн., у 2019 році – 171 546,0 тис. грн., у 2020 році – 150 288,0 тис. грн., а найменшу власний капітал у 2018 році – 42 366,0 тис. грн., у 2019 році – 57 194,0 тис. грн., у 2020 – 57 976,0 тис. грн.

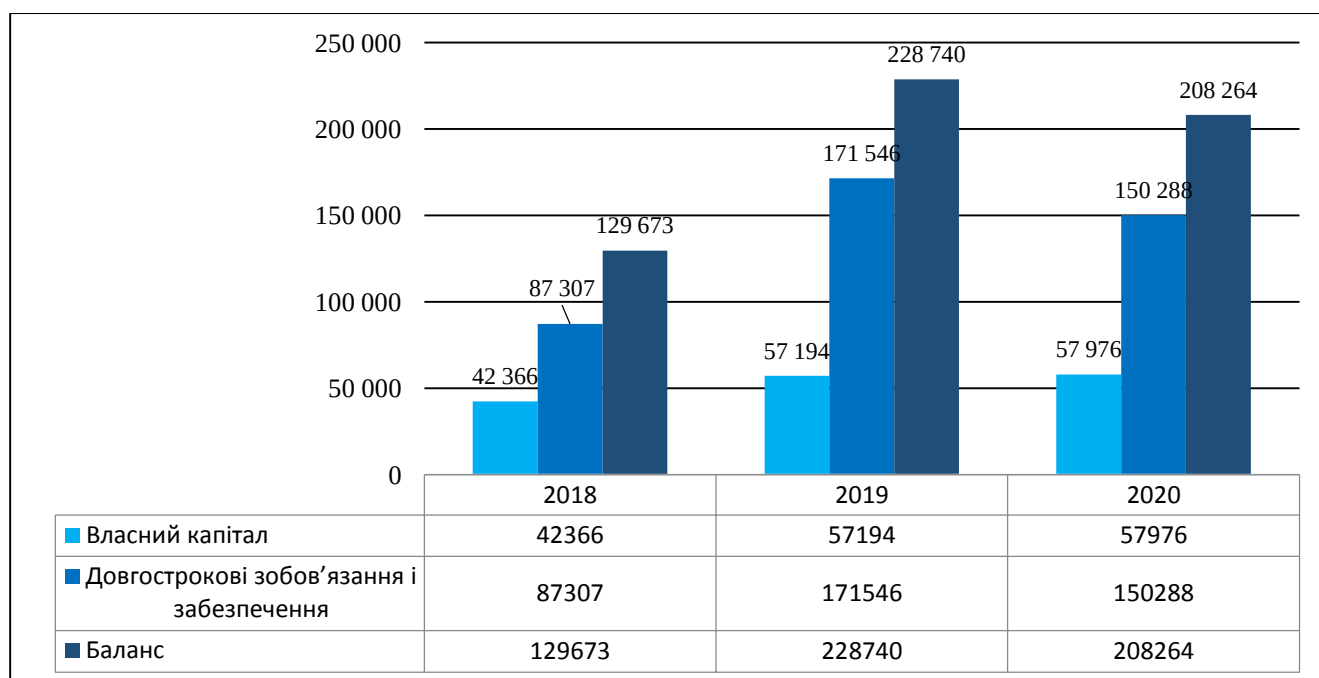


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-20120 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Здійснено аналіз активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки

Статті активу	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2019 р.	2020 р.	Відхилення		2019 р.	2020 р.	+/-
			+/-	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	54,0	114,0	60,0	111,11	0,02	0,05	0,03
Основні засоби	91 808,0	96 490,0	-4 682,0	5,10	40,89	46,33	5,44
Довгострокові фін. інвестиції	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Запаси	24 672,0	18 483,0	-6 189,0	-25,06	10,99	8,87	-2,12
Поточні фін. інвестиції	0,0	0,0	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість	30 890,0	11 713,0	-19 177,0	-62,08	1,38	5,62	4,24
Грошові кошти	73 343,0	78 303,0	4 960,0	6,76	32,67	37,60	4,93
Витрати майбутніх періодів	13,0	28,0	15,0	115,38	0,006	0,013	0,007
Необоротні активи утриманні для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	-	-	-	-	-
Необоротні активи	95 497,0	99 708,0	4 211,0	4,41	42,53	47,88	5,35
Оборотні активи	129 021,0	108 556,0	-20 465,0	-15,86	57,47	52,12	-5,35
Валюта балансу	224 518,0	208 264,0	-16 254,0	-7,24	100	100	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з табл. 2.3 видно, що валюта балансу активів на кінець 2020 року зменшилася на 16 254,0 тис. грн., або на 7,24 % в порівнянні з кінцем 2019 року. Це зумовило, зменшенням запасів та дебіторської заборгованості у 2020 році.

Здійснено аналіз пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки

Статті активу	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2019 р.	2020 р.	Відхилення		2019 р.	2020 р.	+/-
			+/-	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	38 598,0	38 598,0	-	-	17,19	18,53	1,34
Додатковий капітал	9 285,0	9 285,0	-	-	4,14	4,46	0,32
Нерозподілений прибуток	14 570,0	10 093,0	-4 477,0	-30,73	6,49	4,85	-1,64
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиторська заборгованість за товари	19 035,0	9 849,0	-9 186,0	-48,26	8,48	4,73	-3,75
Зобов'язання перед бюджетом	4 884,0	4 056,0	-828,0	-16,95	2,18	1,95	-0,23
Зобов'язання зі страхування	3 157,0	2 256,0	-901,0	-28,54	1,41	1,08	-0,33
Зобов'язання пов'язані з НА, утримані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	-	-		-	-
Власний капітал	62 453,0	57 976,0	-4 477,0	-7,16	27,82	27,84	0,02
Залучений капітал	162 065,0	150 288,0	-11 777,0	-7,27	72,18	72,16	-0,02
Валюта балансу	224 518,0	208 264,0	-16 254,0	-7,24	100	100	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з табл. 2.4 видно, що валюта балансу пасиві на кінець 2020 року зменшилася на 16 254,0 тис. грн., або на 7,24 % в порівнянні з кінцем 2019 року. Це зумовило, зменшенням нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості за товари у 2020 році.

Ефективність використання оборотних коштів характеризує, передусім, їхня оборотність. Під оборотністю засобів розуміють тривалість проходження засобами окремих стадій виробництва й обігу. Час, упродовж якого оборотні кошти перебувають в обороті, тобто послідовно переходять з однієї стадії в іншу, складає період обороту оборотних коштів [30].

Проведемо оцінку ефективності використання оборотних активів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки – табл. 2.5.

Отже, з табл. 2.5 можна зробити висновок, щодо ефективності використання оборотних коштів. У 2019 році на кожну гривню оборотних активів продано товарів та послуг на суму 5,92 грн., то в 2020 році – тільки 5,84 гривні. Це свідчить про постійне збільшення дебіторської заборгованості за товари та послуги.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності використання оборотних активів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки

№ п/п	Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення, +/-
1.	Виручка від реалізації, грн.	729 948,0	693 824,0	-36 124,0
2.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн.	123 296,0	118 788,5	-4 507,5
3.	Коефіцієнт оборотності ОА, разів	5,92	5,84	-0,08
4.	Тривалість обороту ОА, дні	61	62	+1
5.	Коефіцієнт ефективності використання ОА	0,06	0,02	-0,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Тривалість обороту оборотними активами підвищується, в середньому здійснюється один оборот протягом 61 дня у 2019 році, а вже у 2020 році – 62 дня. Тобто, тенденція іде до підвищення обсягу збуту при відносно стабільному рівні оборотних активів.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має, але не дуже багато своїх оборотних коштів в обігу підприємства. Це позначається на рівні показників фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, спостерігається значне збільшення частки короткострокових зобов'язань і зменшення частки грошей у балансі підприємства. Частка власного капіталу майже 50 %, це говорить про те, що підприємство не було банкрутом за період дослідження.

Для аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, враховуємо форму 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), затверджений НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання фінансової звітності».

Фінансовий результат – це є різниця між доходами і витратами, тобто одним словом це результат від діяльності підприємства, який може отримати підприємство в кінці звітного року – прибуток або збиток.

Проведемо загальний аналіз динаміки фінансових результатів за 2019-2020 роки по ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який дасть більш детально зрозуміти – табл. 2.6 та рис. 2.4: його тенденції розвитку – зростання чи спад;

загальну наявність прибутку чи збитку та внаслідок, якої діяльності це сталося – операційної чи іншої.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та оцінка фінансових результатів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2020 роки

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
			2020/2019	2020/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	729 948,0	693 824,0	-36124,0	-4,9
Собівартість реалізованої продукції	701 113,0	644 987,0	-56 126,0	-8,0
Валовий прибуток	28 835,0	48 837,0	+20 002,0	+69,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-2 622,0	6234,0	+8 856,0	+137,8
Фінансовий результат до оподаткування	2 435,0	8 852,0	+6 420,0	+263,5
Чистий прибуток	1 948,0	7 173,0	+5 225,0	+268,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Порівняльний підхід на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заснований на принципі, згідно з яким обізнаний покупець не заплатить за власність більше ніж ціна придбання іншої власності, що має рівну корисність.

У порівняльному підході вартість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначається на підставі порівняння її з аналогічними компаніями, акції яких вільно звертаються на фінансових ринках (метод ринку капіталу), або з купленими або проданими протягом недавнього періоду часу компаніями (метод аналізу угод).

Зросли обсяги виробництва промислової продукції в порівнянні з попередніми роками, понад 90% продукції реалізовується на експорт. Завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам. Стабільним є фінансове становище підприємства, вчасно і в повному обсязі виплачується заробітна плата та податки до бюджетів всіх рівнів.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, пропонуємо методику оцінки ефективності антикризового управління підприємством на основі авторського підходу до визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління у розрізі аналітико-експертної оцінки.

На першому етапі (підготовчому) здійснюється низка процедур з підготовки до оцінки ефективності антикризового управління. Зокрема, необхідно встановити періодичність оцінки ефективності антикризового управління, створити спеціалізовану робочу групу, визначити інші необхідні ресурси щодо оцінки, зібрати всю необхідну інформацію (у внутрішній та зовнішньому середовищі), оцінити достатність та достовірність отриманої інформації, а також зробити попередній висновок про стан підприємства.

Оскільки підприємство у системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом та об'єктом антикризових процедур, підготовчий етап дуже важливий з точки зору визначення та аналізу кризових передумов, що виростають як зовнішнього, і з внутрішнього середовища підприємства. Розрахунково-аналітичний етап пов'язаний безпосередньо з аналізом ефективності антикризового управління підприємством.

Методика містить близько п'ятдесяти кількісних та якісних показників, об'єднаних за допомогою п'яти критеріїв ефективності (I-V). Кожен показник має ваговий коефіцієнт у методиці виходячи з його значущості, при цьому з кожної з п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1. Бали у поточному періоді під час проведення оцінки присвоюються показниками виходячи з критеріальних значень показників, їх тенденції зміни та експертні оцінки, отримані під час опитування співробітників підприємства. Показники, що використовуються на розрахунково-аналітичному етапі методики оцінки

ефективності антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники, що використовуються на розрахунково-аналітичному етапі методики оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Групи критеріїв ефективності	Розглянуті показники	Проміжні показники ефективності
1	2	3
I. Результативність та фінансова ефективність	1. Величини прибутку та показники рентабельності (чистий прибуток, рентабельність продажів з прибутку від реалізації, рентабельність продажів з чистого прибутку). 2. Ефективність бізнесу через розрахунок рентабельності підприємства (рентабельність підприємства з чистого прибутку, рентабельність власного капіталу підприємства з чистого прибутку). 3. Ліквідність балансу (коефіцієнти швидкої, поточної та абсолютної ліквідності). 4. Платоспроможність підприємства (коефіцієнт платоспроможності за період, рівень платоспроможності за поточними зобов'язаннями, рівень платоспроможності загальна). 5. Фінансова стійкість (коефіцієнти автономії, фінансування, маневреності, забезпеченості оборотних активів власними джерелами формування, кредиторської заборгованості). 6. Ділова активність підприємства та капіталовіддача (капіталовіддача загальна, капіталовіддача основних виробничих фондів, коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів, дебіторську заборгованість, оборот до власного капіталу). 7. Ринкова привабливість та активність на ринку цінних паперів (прибуток однією акцією, коефіцієнт котирування акції). 8. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства	Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності
II. Стійкість та адаптивність	Стійкість та стабільність підприємства у часі, швидкість реакції керівництва на зміни довкілля, швидкість підготовки та прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	

III. Інновативність та інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність впровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	Оцінка ефективності системи управління підприємством
IV. Рациональність організаційної структури, керованість та соціальна ефективність	Відсутність порушень трудової дисципліни, умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, коефіцієнт ланності, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати	
V. Ефективність управління та його економічність	Компетентність та професіоналізм управлінського персоналу, наявність документів, стандартів та ін., що регламентують діяльність підприємства, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Підсумковий показник ефективності	Загальна оцінка ефективності антикризового управління підприємством	

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючий етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління та передбачає узагальнення результатів аналізу, об'єктивну оцінку роботи підприємства, вироблення пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та коригування механізму антикризового управління.

Для узагальнення результатів оцінки необхідно слідувати певному алгоритму:

1) Присудження бала (Бі) кожному показнику ефективності експертним шляхом, враховуючи зіставлення значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом та з критеріальним значенням.

2) Розрахунок приватних показників ефективності (ЧПЕі). Приватні показники ефективності антикризового управління підприємством (ЧПЕІ) всередині критеріїв ефективності (нагадаємо, всього розглядається 5 груп критеріїв) характеризують внесок кожного показника у загальну ефективність підприємства.

Розрахунок приватних показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (Ві), привласнених показниками всередині кожної групи

(сума вагових коефіцієнтів усередині групи дорівнює 1), та значень даних показників у балах (B_i), привласнених експертним шляхом, за формулою: $ЧПЕ_i = V_i * B_i$, (1) де V_i – вага i -го показника ефективності; B_i – бал, наданий i -му показнику експертним шляхом.

3) Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної із п'яти груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління підприємством було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують рівень ефективності зазначеного механізму. Логіка встановлення критеріїв для оцінки рівня ефективності антикризового управління аналогічна встановленню кордонів по кожній окремій групі критеріїв ефективності.

За необхідності ведеться розробка заходів щодо коригування антикризового управління. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коригування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складові його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльність підприємства.

Оскільки оцінка ефективності антикризового управління має проводитись із заданою періодичністю, на етапі узагальнення є сенс провести наступні процедури для кожного з обраних показників ефективності:

- оцінити зміни показників по порівняно з попереднім періодом (або по порівняно з початком впровадження ефективного антикризового управління); порівняно з критеріальними значеннями;

- оцінити швидкість отримання позитивних змін у часі як приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за будь-який часовий інтервал;

- оцінити достатність змін для відновлення платоспроможності підприємства чи виходу його якісно новий рівень розвитку (достатність змін оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників із цільовими значеннями показників, за яких забезпечується необхідний стан підприємства).

З початком пандемії Covid-19 показники діяльності підприємства в кінці 2019 року почали знижуватися, але за рахунок професійного управління керівництвом підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з використанням системи антикризового управління підприємством вдалося покращити показники діяльності та динамічно їх збільшувати протягом 2020 та 2021 року. Дані показників економічної ефективності представлено на рисунку 2.4.

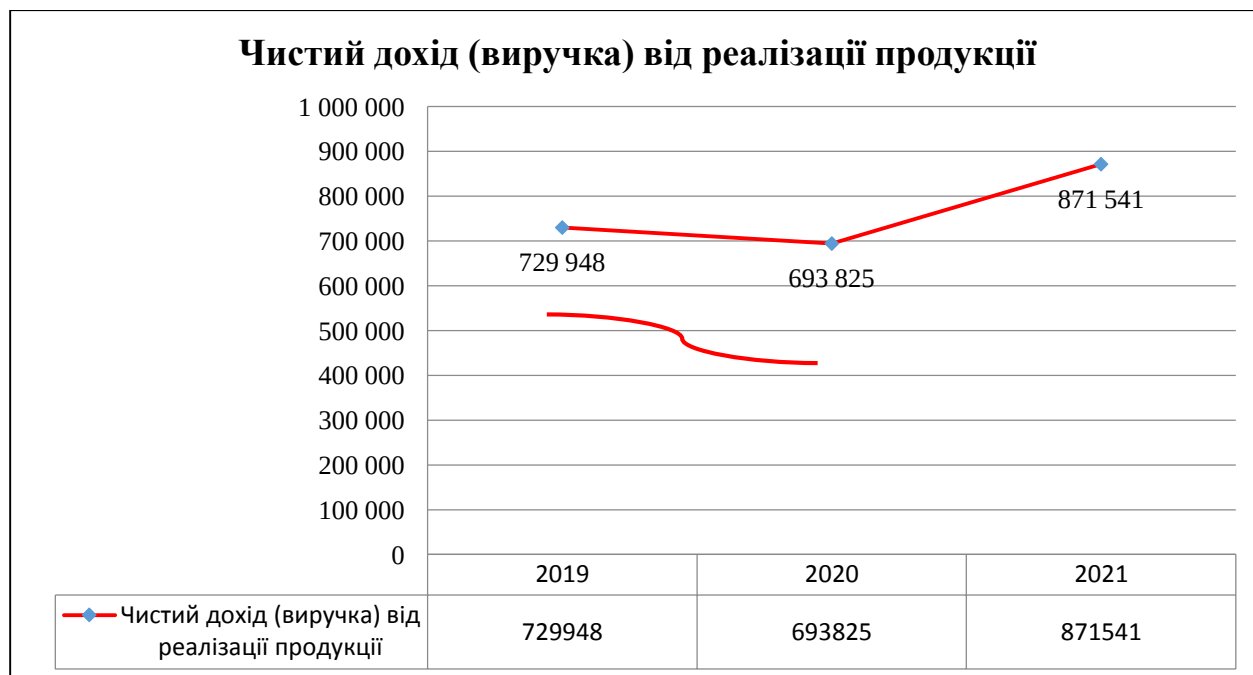


Рис. 2.4. Показники ефективності діяльності підприємства від початку запровадження системи антикризового управління за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, з представлених даних, ми можемо побачити, що після запровадження ефективної системи антикризового управління підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод», керівництву вдалося покращити значною мірою свої показники у 2021 році переживши частковий спад у 2020 році, в період найбільшого поширення корона вірусу на території України.

До 2021р. обсяги прибутку підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неухильно знижувалися, 2014 р. за рахунок професійних дій керівництва та запровадження системи антикризового управління вдалося

підвищити прибуток на підприємстві більш ніж утричі від рівня 2020 р., рентабельність склала 7% (за порівняно з 2,8% у 2020 р.).

У діяльності будь-якої організації однієї з найважливіших завдань є прогнозування стабільності в довгостроковій перспективі. Для розуміння майбутнього розвитку компанії слід регулярно здійснювати прогнозну оцінку загальної фінансової стійкості підприємства, яка демонструє співвідношення власних і позикових коштів. Природно, величина власного капіталу повинна бути вище, ніж позикових коштів, тобто, Банкрутство - це незадовільна структура балансу підприємства, неплатоспроможність і неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями. Коли така ситуація трапляється, починається процес банкрутства, яке тягне за собою примусову розпродаж майна компанії на аукціоні для погашення його боргів і подальшу ліквідацію підприємства, як юридичної особи.

Щоб цього не сталося, прогнозна оцінка фінансової стійкості підприємства, тобто аналіз ймовірності банкрутства, повинна здійснюватися регулярно.

У світовій практиці вироблений ряд методів прогнозування банкрутства, які засновані на використанні формалізованих і неформалізованих критеріїв. Ці методи являють собою розрахунки комплексного показника фінансової стійкості.

Рівень майбутньої загрози банкрутства діагностується за допомогою двох показників: коефіцієнта поточної ліквідності і коефіцієнта забезпеченості власними коштами. Ці показники розглядаються в динаміці за ряд періодів. Стійка тенденція до зниження рівнів цих коефіцієнтів свідчить про «відкладеної загрози банкрутства», яка може проявитися в майбутньому періоді. Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть показати як швидко «відкладена загроза банкрутства» буде реалізована (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники діагностики кризового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018
	2018	2019	2020	

Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,48	1,54	0,27
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,14	0,16	0,21	0,7
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	1,15	1,16	1,15	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на кінець аналізованого періоду 1,54, нижче нормативного значення на 0,46. Коефіцієнт показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом за рахунок грошових коштів. Тобто це означає, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не володіє достатнім накопичення грошових коштів, щоб покрити при необхідності повністю короткострокову кредиторську заборгованість. Перевищення цього показника над нормативним не завжди має позитивну тенденцію, тому що це може означати, що підприємство «збирає» грошові кошти, а не пускає їх в оборот для подальшого розвитку компанії.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами має позитивне вище нормативного значення, отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатню кількість власних коштів для його фінансової стійкості.

Структура балансу підприємства визнається незадовільною, а підприємство - неплатоспроможним, якщо виконується одна з наступних умов:

коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 2 (для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» він 1,54);

коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1 (для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» коефіцієнт підвищився з 0,14 до 0,21).

Значить, є невелика загроза того, що структура балансу в майбутньому може бути незадовільною.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності підприємства у встановлені терміни дозволяє визначити наявність або відсутність у підприємства реальної можливості втратити або відновити платоспроможність у звітний період, що дорівнює 3 або 6 місяців.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» коефіцієнт відновлення платоспроможності в межах нормативного значення, що говорить про те, що підприємство в змозі відновити свою платоспроможність у найближчий час.

Відомий фінансовий аналітик Вільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система показників Бівера

Показник	значення		
	сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий левиредж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Джерело:

Проаналізуємо показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» по системі Бівера (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок показників системи Бівера ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	2017 рік	2018	значення
коефіцієнт Бівера	0,15	0,17	1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	5,64%	6,729%	сприятливо
Фінансовий левередж	44,78%	42,51%	сприятливо
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,57	0,59	сприятливо
Коефіцієнт покриття	1,51	1,57	1 рік до банкрутства

Джерело:

З даних, представлених в таблиці можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не перебуває під загрозою банкрутства найближчим часом.

Скориставшись системою Бівера, можна відзначити, що більшість показників мають сприятливі значення, отже, можна зробити висновок про те, що банкрутство підприємству не загрожує протягом наступних п'яти років. Тому у

керівництва компанії є всі шанси, щоб за ці 5 років змінити деякі економічні показники на підприємстві, для того, щоб відсунути загрозу банкрутства для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в далеке майбутнє, а можливо і до кінця ліквідувати її.

Розрахунок рівняння впливу окремого фактору на коефіцієнт покриття наводимо в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Факторний аналіз коефіцієнта покриття ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Фактор	Методика розрахунку	Рівень впливу
Загальна зміна коефіцієнта покриття	Кпк - Кпп	-1,219
в т. ч. за рахунок зміни:		
- оборотних активів	(ОАк - ОАп)*а	0,16
з них:		
- запаси і витрати	(Зк - Зп)*а	-0,001
- дебіторська заборгованість	(ДЗтк - ДЗтп)*а	-0,134
- дебіторська заборгованість за розрахунками	(ДЗрк - ДЗрп)*а	0,004
- поточні фінансові інвестиції	(ПФІк - ПФІп)*а	-
- грошові кошти та їх еквіваленти	(ГКк - ГКп)*а	0,106
- інших оборотних активів	(ІОАк - ІОАп)*а	0,028
- поточних зобов'язань	(ПЗк - ПЗп)*б	-0,148
з них:		
- короткострокових кредитів банку	(ККк - ККп)*б	-
- поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями	(ПЗДЗк - ПЗДЗп)*б	-
- кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	(КЗк - КЗп)*б	-0,048
- інші поточні зобов'язання	(ПЗк - ПЗп)*б	-0,146

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт покриття показує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів, що є важливим для проведення аналізу діяльності підприємства. Відбулося збільшення коефіцієнта покриття у звітному періоді на 0,01 тис. грн.

Зміна оборотних активів спричинила збільшення коефіцієнта на 0,16 тис. грн., запаси і витрати зменшили показник на 0,001 тис. грн. За рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги даний коефіцієнт у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зменшився на 0,134 тис. грн.

Ніякого впливу не мали поточні фінансові інвестиції, а грошові кошти та їх еквіваленти збільшили показник на 0,106 тис. грн. Відбулося збільшення за рахунок інших оборотних активів на 0,028 тис. грн., але ми бачимо збільшення показника за рахунок поточних зобов'язань на 0,148 тис. грн.

В цілому отримані результати імовірності банкрутства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчать про ймовірність настання банкрутства. Однак спостерігається позитивна динаміка розрахованих результативних показників, що, в свою чергу, свідчить про зменшення поточних зобов'язань, тобто покращення можливості здійснювати свою діяльність за рахунок власних коштів та покривати зобов'язання власними силами.

2.4. Напрями вдосконалення антикризового управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для успішного функціонування підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у системі антикризового управління велике значення має прийняття обґрунтованих економічних рішень на основі всебічної діагностики фінансового стану та якісної оцінки процесів фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

Значення аналізу фінансового становища підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у системі антикризового управління зростає у зв'язку з тим, що його показники важливі як для керівників підприємства, але його існуючих і потенційних партнерів (кредиторів, клієнтів, постачальників та інших.).

Діагностика фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у системі антикризового управління має бути спрямовано не тільки на оцінку поточної фінансової діяльності, але й на здійснення постійної роботи з покращення фінансового стану господарюючого суб'єкта. Детальний аналіз фінансового стану в системі антикризового управління дозволить виявити

напрямки, за якими необхідно вести цю роботу, та, відповідно до отриманих результатів аналізу, можна відповісти на питання, які найважливіші способи покращення фінансового стану виробничого підприємства у конкретний період його функціонування, а також які перспективи його фінансово-господарської діяльності та можливості забезпечення сталого функціонування та розвитку. У процесі фінансово-господарської діяльності у підприємств постійно виникає потреба у проведенні розрахунків зі своїми контрагентами, бюджетом, податковими органами.

Відвантажуючи продукцію або надаючи послуги, підприємство, зазвичай, не отримує гроші на оплату негайно, тобто. по суті воно кредитує своїх покупців. Тому протягом періоду від моменту відвантаження продукції до моменту оплати надходження платежу кошти підприємства омертвлені у вигляді дебіторської заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – актуальна проблема. З одного боку грамотна робота з дебіторською заборгованістю сприяє підвищенню прибутковості та рентабельності бізнесу, а з іншого боку – це запорука економічної безпеки підприємства. У зв'язку з цим, яка система управління дебіторською заборгованістю та роботи з боргами на підприємстві буде створена, залежить, чи буде підприємство ефективним та стабільним.

Одним із способів повернення дебіторської заборгованості є її продаж банку або іншій кредитній установі – договір факторингу. Зазвичай таку заборгованість продають за гострої потреби у грошових коштах, а купують підприємства, що є боржниками дебітора. Купуючи дебіторську заборгованість із дисконтною знижкою, вони пред'являють її до погашення боржником за повною вартістю.

Договір факторингу укладається виключно з банком чи кредитним установою і передбачає крім передачі боргу та операцію кредитування під поступку фінансової вимоги. У цьому договорі має бути визначений розмір винагороди, що сплачується банку за надану операцію, та порядок оплати дебіторської заборгованості.

Величина винагороди встановлюється зазвичай у відсотках до суми грошової вимоги. Переваги факторингу для кредиторів у тому, що погашення дебіторську заборгованість виробляється своєчасно, скорочуються втрати через затримку платежів, запобігає виникненню сумнівних боргів, підвищується ліквідність організації; недолік – у тому, що оплата послуг посередника проводиться в рахунок заборгованості, що отримується, в результаті чого сума боргу виявляється нижчою за початкову.

Недоліки факторингу: висока вартість та негативне враження, що складається у покупців в результаті зміни власника дебіторської заборгованості. Факторингові фірми також іноді викликають негативні почуття у покупців у зв'язку з командними методами збору грошових коштів простроченим рахункам.

В умовах фінансової кризи, коли підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» скорочує обсяги виробництва, має проблеми з готівкою, з метою збереження ринків збуту, і навіть конкурентних позицій незмінно визначає надання покупцям відстрочок платежів по відвантаженої продукції. Це неминуче тягне за собою ризик несвоєчасного повернення грошових коштів та виникнення збитків. Тому автор рекомендує зменшити подібні ризики, уклавши договір страхування дебіторської заборгованості.

Страхування дебіторської заборгованості передбачає страхування ризику збитків від невчасного повернення коштів покупцем або його банкрутства. Використання цього інструменту може бути ефективним для торгових та виробничих компаній, що діють на конкурентних ринках та не мають можливості диктувати покупцям свої умови продажу або планують завоювання нових ринкових ніш.

Після виплати страхового відшкодування у підприємства залишається право вимоги щодо зобов'язань (дебіторської заборгованості покупця у розмірі встановленою за договором франшизи). Можливо, згодом багато підприємств використовуватимуть цей інструмент страхування та можливі ситуації, коли різні підприємства страхуватимуть одного покупця в одній і тій ж страховій компанії.

Основними проблемами виробничо-комерційної та економічної діяльності багатьох комерційних підприємств є висока собівартість продукції, значна питома вага матеріальних витрат у вартості готової продукції, високі значення тривалості обороту виробничих запасів, порушення термінів постачання ресурсів.

Неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом відносно короткого періоду часу за рахунок здійснення низки аварійних фінансових заходів, причини, що генерують неплатоспроможність можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлено до безпечного рівня фінансової стійкості підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства, не лише в короткому, а й у відносно тривалому періоді.

Якщо організація і надалі передбачає кредитування споживачів своєї продукції на безпроцентній основі в тих самих розмірах, то, очевидно, будь-який отриманий ним фінансовий ресурс (на інвестиційні чи інші цілі) буде рано чи пізно передано його контрагентам.

Метою довгострокових методів фінансового оздоровлення є забезпечення сталого фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі – створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів, стійкості фінансової системи підприємства до несприятливих зовнішніх впливів. Для скорочення збитків та отримання прибутку, а також зниження витрат. Проведення необхідно провести аналіз виробничих запасів.

У рамках управління товарно-матеріальними запасами підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендується:

1. Використовувати для контролю за запасами метод «ABC-аналізу» у такому аспекті: розбити запаси ТМЦ на асортиментні групи за показником оборотності. Далі необхідно розробити відповідні плани постачання груп продукції:

- розрахувати допустимі межі, у яких можуть коливатися запаси продукції першої групи. Це дозволить забезпечити можливість поставок найбільш необхідних товарів «точно вчасно», у міру споживання попередньої партії;

- на продукцію, що користується меншим попитом, може бути розрахований розмір мінімального замовлення, у якому досягаються: максимальне використання складських приміщень, мінімальні витрати зберігання запасів, оптимальні умови повторних запасів;

- розробити систему оповіщення клієнтів, котрим виробляється постачання конкретної продукції для того, щоб скоротити час знаходження товару на складі і, як наслідок, знизити витрати на витрати на зберігання (заробітну плату персоналу складів, орендні та комунальні платежі, платежі за охорону складу для одиницю запасу).

2. Для уникнення ймовірності старіння товарів, рекомендується ввести систему контролю за термінами використання кожної номенклатурної одиниці асортименту товарних запасів для того, щоб своєчасно виявляти некондиційні одиниці.

Оцінка раціональності структури запасів дозволяє виявити ресурси, обсяг яких явно надмірний, та ресурси, придбання яких необхідне прискорити, що дозволяє уникнути зайвих вкладень капіталу матеріали, потреба у яких скорочується чи може бути визначена. Не менше важливо при оцінці раціональності структури запасів встановити обсяг та склад зіпсованих та неходових матеріалів.

Реалізацією зазначених заходів забезпечується підтримання виробничих запасів у найбільш ліквідному стані та скорочення коштів, іммобілізованих у запаси. З метою зниження собівартості продукції підприємств пропонується знайти найвигідніших постачальників. Таким чином, запропоновані оперативні заходи дозволять стабілізувати фінансовий стан підприємства, покращити структуру його балансу, підвищити ділову активність та рентабельність.

Це зробить підприємство більше привабливим для інвестора. У свою чергу, залучення зовнішніх інвестицій дозволить реалізувати стратегічні заходи, які за комплексного планомірного впровадженні здатні принести значний ефект у найближчій перспективі.

В основу цільового планування та прогнозування прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» покладено поєднання фінансово-математичних методів та способів кількісної та якісної оцінки прибутковості і рентабельності операційної діяльності підприємства.

Варто відмітити, що практична реалізація такого поєднання реалізується шляхом проведення бюджетування фінансових результатів (перш за все, операційного прибутку) товариства, в основі якої лежить система планових (прогнозних) бюджетів – цільовий комплекс оперативних планових завдань, сформульованих за окремими напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства.

При цьому цільове планування та прогнозування прибутку – це узагальнюючий та підсумовуючий етап у структурі моделі управління прибутком ПрАТ «Тернопільський молокозавод» так як передбачає реалізацію певних завдань (рис. 2.5).

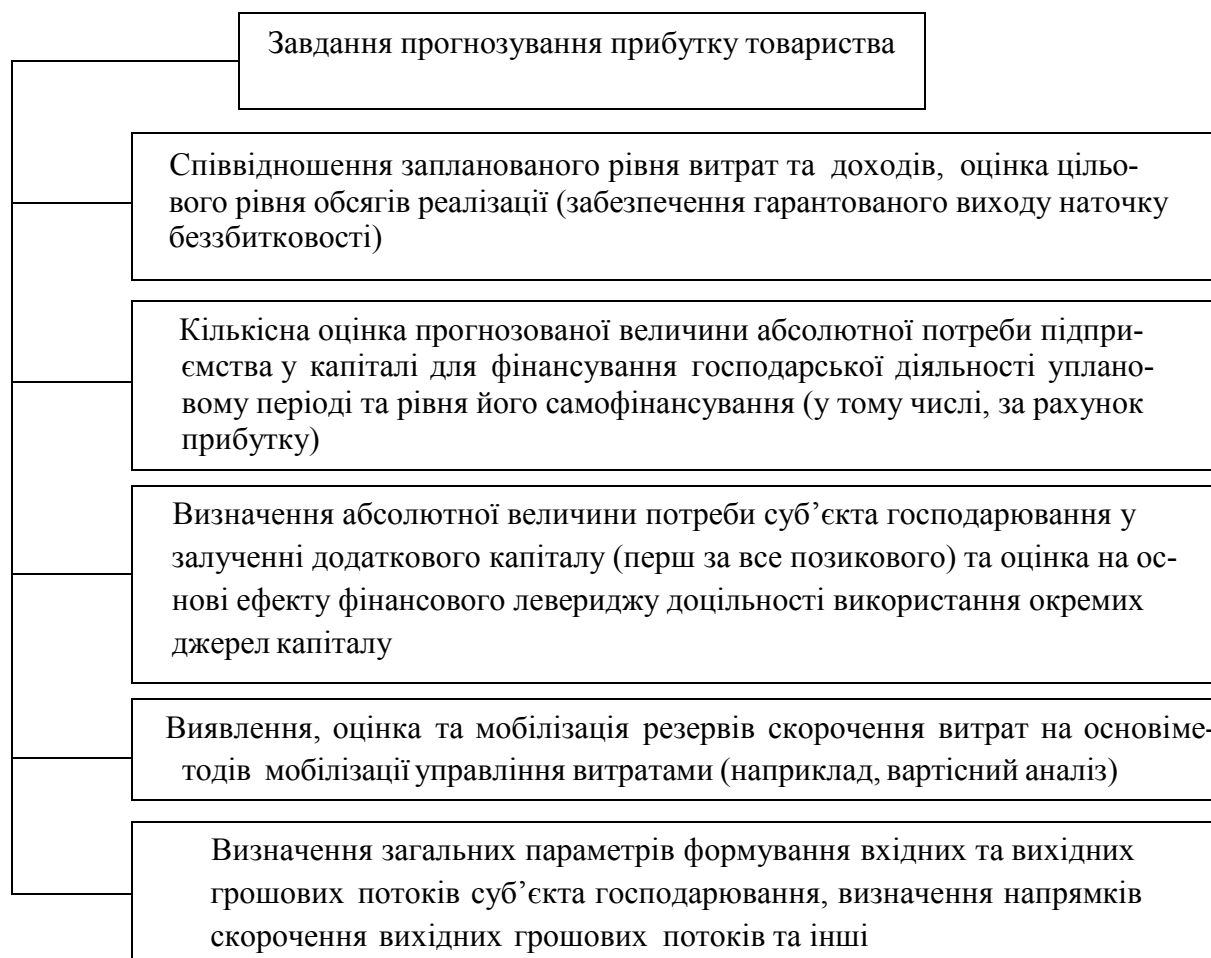


Рис. 2.5 Завдання прогнозування прибутку ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Джерело: власна розробка автора

Рекомендована реорганізація бізнес-процесів закупівельної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена в табл.2.14.

Таблиця 2.14

Реорганізація бізнес-процесів системи закупівель компанії ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Назва процесу	Список задач	Найм фахівця з постачання	
Планування видів та обсягу продукції по закупкам	1. Виписка (отримання) вимоги на постачання 2. Вибір постачальника	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Укладення контракту з постачальником	1. Підготовка проекту договору з постачальником 2. Укладення договору з постачальником	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Приймання і первинний контроль якості	1. Контроль графіку поставок. 2. Контроль якості обладнання. 3. Контроль кількості обладнання. 4. Порядок оформлення і пред'явлення рекламаций (претензій) постачальнику.	Директор	Фахівець з постачання
Розрахунки з постачальниками	1. Проведення розрахунків з постачальниками компанії та їх облік. 2. Виконання зобов'язань за договорами з постачальниками	Бухгалтерія	Бухгалтерія

Джерело: власна розробка автора

За рахунок представлених пропозицій бізнес-процесами з управління закупівлями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде займатися фахівець з постачання, якими раніше займався планово-економічний відділ.

Висновки до 2 розділу

Отже, на основі проведеного нами дослідження в даному другому розділі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області. До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Ефективність використання оборотних коштів характеризує, передусім, їхня оборотність. Під оборотністю засобів розуміють тривалість проходження засобами окремих стадій виробництва й обігу. Час, упродовж якого оборотні кошти перебувають в обороті, тобто послідовно переходять з однієї стадії в іншу, складає період обороту оборотних коштів

Зросли обсяги виробництва промислової продукції в порівнянні з попередніми роками, понад 90% продукції реалізовується на експорт. Завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам. Стабільним є фінансове становище підприємства, вчасно і в повному обсязі виплачується заробітна плата та податки до бюджетів всіх рівнів.

До 2021 року обсяги прибутки підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неухильно знижувалися, 2014 р. за рахунок професійних дій керівництва та запровадження системи антикризового управління вдалося підвищити прибуток на підприємстві більш ніж утричі від рівня 2020 р., рентабельність склала 7% (за порівняно з 2,8% у 2020 р.)

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного нами дослідження в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Антикризове управління, це безперервно чинна, особливо організована система управління підприємством, вона має особливий об'єкт, суб'єкт, цілі та інструменти управління. Об'єктом антикризового управління виступають кризові ситуації в ході господарської діяльності підприємства, підстави їх виникнення та поширення, а також дії, спрямовані на їхнє подолання та запобігання. Суб'єктами антикризового управління виступають особи, які виконують поставлені перед ними завдання. До них можна віднести власника, фінансового директора підприємства, антикризового менеджера тощо.

2. Антикризове управління є безперервно діючою, особливим чином організованою системою управління підприємством. Ця система має специфічний об'єкт, суб'єкти, цілі та інструменти управління. Антикризове управління спрямоване на передбачення кризових явищ, аналіз їх симптомів та ймовірності наступу, а у разі настання кризи, виведення з неї організації, пом'якшення наслідків та недопущення повторного виникнення кризи.

3. Механізм антикризового управління в контексті інтеграції складається з елементів різного характеру, з яких п'ять основних елементів принесли позитивні результати для компанії. Система організаційного забезпечення – це взаємопов'язана система внутрішніх підрозділів, служб, керівників суб'єкта господарювання, які уповноважені здійснювати підготовку та прийняття фінансових рішень, несуть відповідальність за їх здійснення і результати фінансово-господарської діяльності, досягнення мети та реалізації завдань антикризового управління.

4. Механізм антикризового управління в контексті інтеграції складається з елементів різного характеру, з яких п'ять основних елементів принесли позитивні результати для компанії. Система організаційного забезпечення – це

взаємопов'язана система внутрішніх підрозділів, служб, керівників суб'єкта господарювання, які уповноважені здійснювати підготовку та прийняття фінансових рішень, несуть відповідальність за їх здійснення і результати фінансово-господарської діяльності, досягнення мети та реалізації завдань антикризового управління.

5. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з найбільших промислових підприємств на території Тернопільської області. Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було створено 23 жовтня 2000 року за адресою 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28. Статутний капітал підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становить 15 000 000 гривень. За організаційно-правовою формою підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Акціонерним товариством

До основних видів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відноситься переробка молока, виготовлення масла, сиру, йогуртів, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, оліями, жирами, тютюновими та алкогольними виробами, а також і низкою продуктів харчування першої необхідності, такий широкий вид діяльності забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Продукцію підприємство випускає під усім відомим брендом «Молокія»

6. Для організації ефективної роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідна розвинена чітка організаційна інфраструктура, яка дозволяє ефективно управляти усіма процесами на підприємстві. Слід зазначити, що проаналізувавши діяльність окремих розділів та підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ми можемо зазначити що на досліджуваному підприємстві є розвинена та сформована організаційна структура, яка дозволяє ефективного виконувати усі поставлені завдання та дотримуватися усіх річних планів заводу.

7. Ефективність використання оборотних коштів характеризує, передусім, їхня оборотність. Під оборотністю засобів розуміють тривалість проходження засобами окремих стадій виробництва й обігу. Час, упродовж якого оборотні

кошти перебувають в обороті, тобто послідовно переходять з однієї стадії в іншу, складає період обороту оборотних коштів

У порівняльному підході вартість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначається на підставі порівняння її з аналогічними компаніями, акції яких вільно звертаються на фінансових ринках (метод ринку капіталу), або з купленими або проданими протягом недавнього періоду часу компаніями (метод аналізу угод).

8. Зросли обсяги виробництва промислової продукції в порівнянні з попередніми роками, понад 90% продукції реалізовується на експорт. Завдяки неухильному дотриманню термінів поставок та високій якості, постійно розширюється номенклатура виробів, яку підприємство експортує іноземним партнерам. Стабільним є фінансове становище підприємства, вчасно і в повному обсязі виплачується заробітна плата та податки до бюджетів всіх рівнів

За необхідності ведеться розробка заходів щодо коригування антикризового управління. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коригування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складові його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства

9. До 2021р. обсяги прибутку підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неухильно знижувалися, 2014 р. за рахунок професійних дій керівництва та запровадження системи антикризового управління вдалося підвищити прибуток на підприємстві більш ніж утричі від рівня 2020 р., рентабельність склала 7% (за порівняно з 2,8% у 2020 р.)

Для успішного функціонування підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у системі антикризового управління велике значення має прийняття обґрунтованих економічних рішень на основі всебічної діагностики фінансового стану та якісної оцінки процесів фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

Значення аналізу фінансового становища підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у системі антикризового управління зростає у

зв'язку з тим, що його показники важливі як для керівників підприємства, але його існуючих і потенційних партнерів (кредиторів, клієнтів, постачальників та інших.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління: Навчально-методичний посібник/Упоряд. І.А. Марчево. Харків: Харківський державний університет, 2018. 134 с
2. Бондарева Г.Г. Сутність політики антикризового фінансового управління та критерії діагностики банкрутства підприємства / Г.Г. Бондарева // Зовнішня торгівля проблеми та перспективи. 2017. №1. С. 34-39.
3. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198-202.
4. Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління / Тетяна Вістяка // Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 34-52.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2019. 560 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.
7. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. К.: НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.
8. Волосовин А.Е. Концепція створення систем інтегральної діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств / А.Е. Волосовин, І.С. Ткаченко // Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2012. № 9-10. С. 63-72.
9. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.
10. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
11. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

12. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
13. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
14. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
15. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283.
16. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80.
17. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
18. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
19. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. Т. 1. С. 23-27.
20. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
21. Іванюта С.М. Антикризове управління у аграрній сфері : дис. д-ра екон. наук : 08.06.01. К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; УААН, 2016. 381 с.
22. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

23. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (52). 2012, С.153-159.
24. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством / В.О. Коюда, О.М. Костіна // *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. 180 с.
25. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
26. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
27. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. 2018. 541 с.
29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.
30. Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством/ Л.С. Мартюшева А.Б. Коренева // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 28 С. 178-182.
31. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24-46.
32. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 353 с.
33. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
34. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

35. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20.
36. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації / О.С. Омельченко // *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. 100 с.
37. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2 (31). С.99-111.
38. Офіційна сторінка підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : <https://molokija.com> (Дата звернення: 23.05.2022).
39. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №20.8. С. 275-279.
40. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.
41. платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 330-338.
42. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. - К. : КНЕУ, 2018. 536 с.
43. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. Х. : Основа, 2019. 620 с.
44. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30356917/ (Дата звернення: 23.05.2022).
45. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.

46. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск 6 (2). С.52-55.
47. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної
48. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12%281%29__5
49. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72-83.
50. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Випуск1 Том2. С.111-118.
51. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2014. 560 с.
52. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – 2-ге вид. без змін. К.: КНЕУ, 2016. 268 с.
53. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.
54. Топій І. Розвиток антикризового управління на: [монографія] / І. Топій, - Львів 2012. 413 с.
55. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.
56. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №8. 147-155 с.
57. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємництво*. 2019. №1. С. 228-238.

58. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

59. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Дніпропетровськ: Нац. металургійна академія України, 2019. 18 с.

60. Шпильовий В.А. Управлінські рішення в системі антикризового фінансового менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2012. Вип. 32. С. 127-130.

61. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : Знання, 2017. 335 с.

62. Щербатих Д.В. Складові антикризового механізму фінансового менеджменту промислових підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2013. Вип. 35. С. 154-159.