



Магістерська кваліфікаційна робота  
на тему:

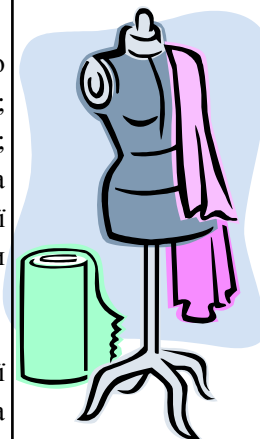
УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА  
ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА «ВОЛОДАРКА»)

Виконала: студентка 2 курсу, групи 1МФК-17м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»  
Салямон Майя Володимирівна



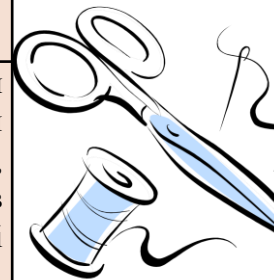
Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання магістерської кваліфікаційної роботи

Мета	Метою роботи є розробка пропозицій щодо проведення антикризових заходів на підставі висвітлення методичних та теоретичних основ банкрутства підприємства, з метою недопущення ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка».
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідити економічну сутність кризових явищ, причини і наслідки банкрутства підприємства, законодавче забезпечення процедури банкрутства;</li> <li>- розкрити трактування категорії «антикризове управління»;</li> <li>- проаналізувати застосовувані в сучасній теорії і практиці методи і моделі оцінки рівня загрози кризи – банкрутства;</li> <li>- вивчити методи і механізми антикризового управління підприємством;</li> <li>- проаналізувати стан та тенденції розвитку легкої промисловості України;</li> <li>- проаналізувати результати діяльності ПрАТ «Володарка» за 2016-2018 рр. та зробити оцінку основних економічних і фінансових показників;</li> <li>- визначити рівень загрози банкрутства ПрАТ «Володарка»;</li> <li>- визначити напрями удосконалення антикризового управління та підвищення ефективності управління підприємством.</li> </ul>
Об’єкт дослідження	процес антикризового управління підприємства.
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення антикризового управління підприємств легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Володарка»).
Наукова новизна	<p><i>удосконалено:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- трактування категорії «антикризове управління» як систему заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи, яке, на відміну від існуючих положень, комплексно і системно враховує усі етапи сучасного розвитку підприємств;</li> </ul> <p><i>дістало подальший розвиток:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформована етапність розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії підприємства, яка, на протигагу існуючим положенням, насамперед спрямована на виявлення кризи на ранніх стадіях її розвитку.</li> </ul>



Таблиця 2 – Основні науково-методичні підходи до розуміння економічної сутності антикризового управління

Автор	Ознака трактування	Сутність
І.О. Бланк		Вбачає в антикризовому фінансовому управлінні систему принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.
Л.О. Лігоненко	попередження кризових явищ, а також управління під час кризи	Антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. Тобто, антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
О.О.Терещенко		Антикризове управління – застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи
С. Беляєв і В. Кошкін	управління в умовах вже існуючої кризи з метою ліквідації підприємства	Антикризове управлінням трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника
Л. Ситник	управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану	Антикризове управління – це 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.



Таблиця 3 – Класифікація антикризових стратегій

Ознака	Назва стратегії	Характеристика
За ступенем впливу на початковий момент кризового періоду	Наближення	Задача управління – скорочення терміну до початку очікуваних явищ
	Невтручання	Явищам надається можливість здійснюватися в рамках природних процесів
	Віддалення	Намагання затримати наступ перехідного до кризи періоду, тобто збільшити термін очікуваних подій
За ступенем впливу управлінських дій на кінцевий результат кризового періоду	«З місця в кар'єр»	Намагання зменшити ступінь впливу кризових явищ
	«Нехай все йде як іде»	Намагання зберегти поточну динаміку
	«Не пізнавши біди – не пізнаєш радості»	Намагання збільшити ступень впливу деяких негативних факторів від протікання криз на їх наслідки
В залежності від характеру ресурсів, що залучаються	Без залучення додаткових ресурсів	З точки зору використання ресурсів показники їх номенклатури і об'єму залишаються тими ж, як і в передкризовий період
	Залучення додаткових ресурсів	У порівнянні з передкризовими показниками, змінюються номенклатура і об'єм ресурсного забезпечення
	Залучення всіх можливих ресурсів	Змінюються і номенклатура і обсяги залучених ресурсів

### П'ятифакторна модель Е. Альтмана

$$Z = 0,717K1 + 0,847K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995K5$$

Де K1 = власний оборотний капітал/  
загальна вартість активів

K2 = Нерозподілений прибуток/  
загальна вартість активів

K3 = Прибуток до виплати відсотків/  
Загальна вартість активів

K4 = Балансова вартість власного капіталу/  
Позиковий капітал

K5 = Виторг від продажу/Загальна вартість активів

### Модель Дж. Таффлера та Г. Тішоу

$$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$$

Де A = Операційний прибуток/  
Короткострокові зобов'язання

B = Оборотні активи/  
Загальна сума зобов'язань

C = Короткострокові зобов'язання/  
Загальна вартість активів

D = Виручка від реалізації/  
Загальна вартість активів

## Моделі прогнозування ймовірності банкрутства

### Модель Г. Спрінгейта

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$$

Де A = Робочий капітал/  
Загальна вартість активів

B = Прибуток до сплати податків та процентів/  
Загальна вартість активів

C = Прибуток до сплати податків/  
Короткострокові зобов'язання

D = Обсяг продажу/  
Загальна вартість активів

### Модель Р. Ліса

$$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$$

Де A = Оборотні активи/  
Загальна вартість активів

B = Операційний прибуток/  
Загальна вартість активів

C = Нерозподілений прибуток/  
Загальна вартість активів

D = Власний капітал/Позиковий капітал

### Модель Сайфулліна – Кадикова

$$R = 2Kз + 0,1Kпл + 0,08Koa + 0,45Pп + Pвк$$

Де Kз – коефіцієнт забезпеченості власними  
коштами

Kпл – коефіцієнт поточної ліквідності

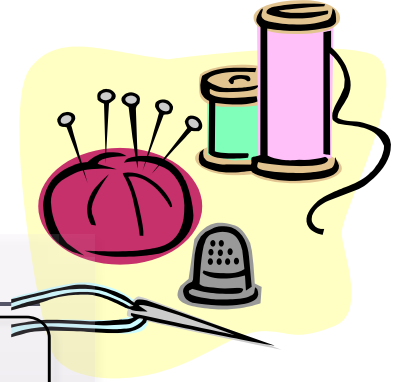
Koa – коефіцієнт оборотних активів

Pп – рентабельність продажів (комерційна  
маржа)

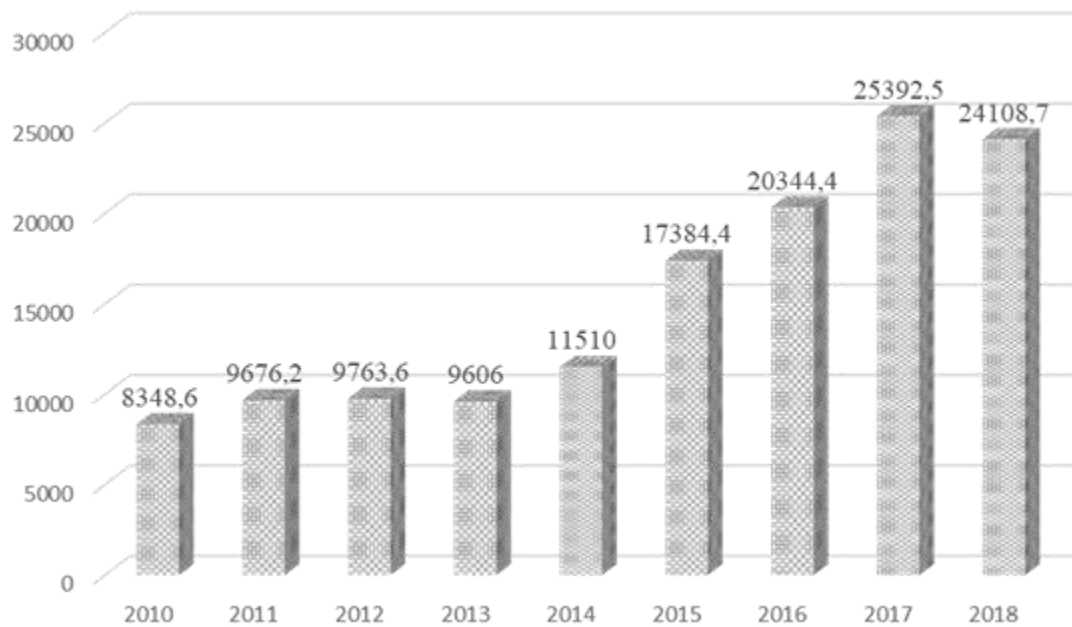
Pвк – рентабельність власного капіталу



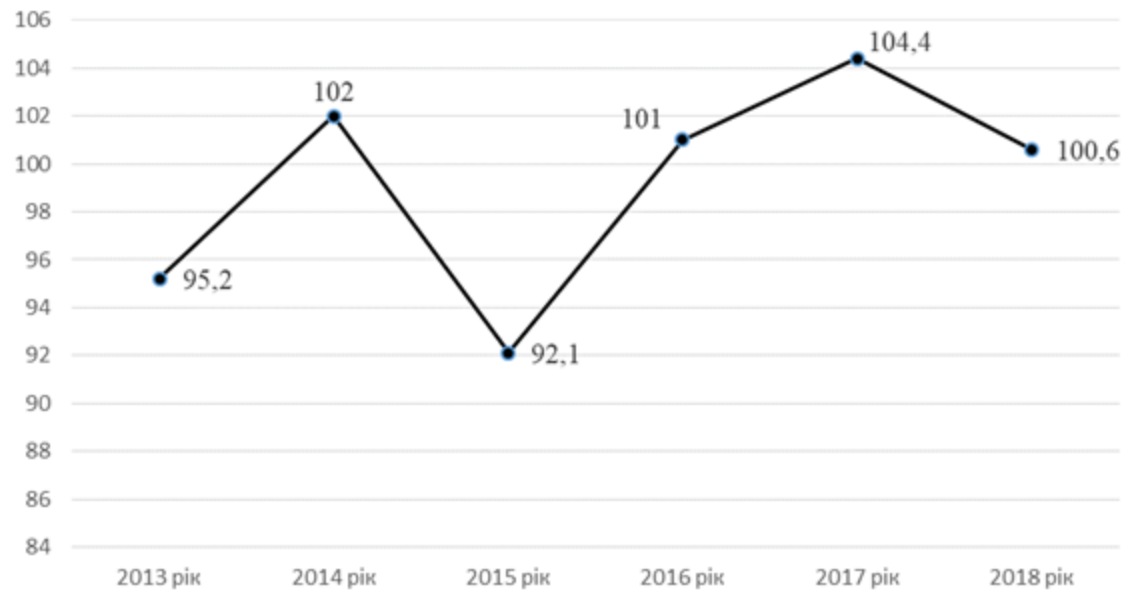
Рисунок 1 – Існуючі моделі прогнозування ймовірності банкрутства



**Рисунок 2 – Основні задачі розвитку легкої промисловості в напрямі зближення України з ЄС**

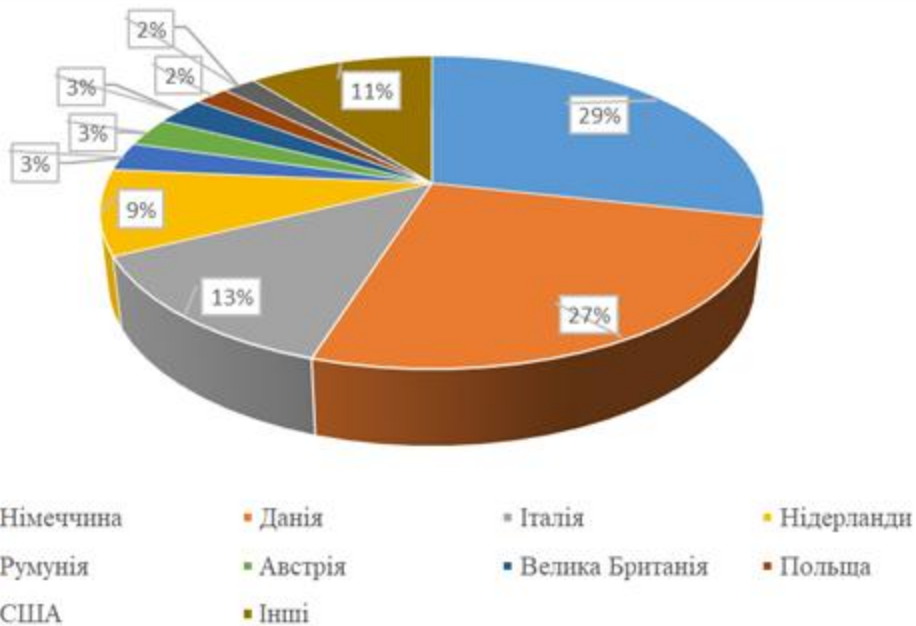


**Рисунок 3 – Обсяг реалізованої продукції текстильного виробництва, виробництва одягу в Україні, млн. грн.**



**Рисунок 4 – Індеси виробництва одягу в Україні в 2013-2018 рр.,  
% до попереднього року**





**Рисунок 5 – Географічна структура прямих інвестицій в текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів станом на 1.01.2019 р.**

Таблиця 4 – Аналізування абсолютних показників діяльності

ПрАТ «Володарка» за 2016–2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	40477,5	42798,5	45814,45	5336,95	13,18
Необоротні активи, тис. грн.	16759,5	18514	20264,25	3504,75	20,91
Оборотні активи, тис. грн.	23718	24284,5	25550,2	1832,2	7,72
Власний капітал, тис. грн.	26771,5	31405,5	34454,55	7683,05	28,69
Залучений капітал, тис. грн.	13706	11393	11359,9	-2346,1	-17,12
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	132150	155972	169724,7	37574,7	28,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	100520	118010	133657,7	33137,7	32,97
Валовий прибуток, тис. грн.	31630	37962	36067	4437	14,03
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	7984	6593	2347,5	-5636,5	-70,59
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	6873	6227	2179,7	-4693,3	-68,29
Чистий прибуток, тис. грн.	5512	5015	1702,1	-3809,9	-69,12



**Таблиця 5 – Аналізування відносних показників, які характеризують  
фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за 2016-2018 рр.**



Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6
<b>1. Аналіз майнового стану підприємства</b>					
1.1 Коефіцієнт зносу основних засобів	0,694	0,685	0,692	-0,002	-0,29
1.2 Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,20	0,22	0,24	0,04	20,0
1.3 Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0014	0,0016	0,0017	0,0003	21,43
<b>2. Аналіз ліквідності підприємства</b>					
2.1 Коефіцієнт покриття	1,730	2,231	2,249	0,519	30,0
2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,390	1,759	1,857	0,467	33,59
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,431	0,537	0,468	0,037	8,58
2.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	10012,0	12891,5	14190,3	4178,3	41,73
<b>3. Аналіз фінансової стійкості підприємства</b>					
3.1 Коефіцієнт фінансової автономії	0,661	0,734	0,752	0,091	13,77
3.2 Коефіцієнт фінансової залежності	1,513	1,362	1,329	-0,184	-12,16
3.3 Коефіцієнт фінансового ризику	0,512	0,363	0,329	-0,183	-35,74
3.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,374	0,410	0,412	0,038	10,16
3.5 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	2,148	3,035	3,183	1,035	48,18
<b>4. Аналіз рентабельності підприємства</b>					
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	0,136	0,117	0,037	-0,099	-72,79
4.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,206	0,159	0,049	-0,157	-76,21
4.3 Коефіцієнт рентабельності продажу	0,239	0,243	0,213	-0,026	-10,88
4.4 Коефіцієнт рентабельності витрат	0,315	0,322	0,269	-0,046	-14,60
<b>5. Аналіз ділової активності підприємства</b>					
5.1 Коефіцієнт оборотності активів	3,265	3,644	3,705	0,44	13,48
5.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,334	10,358	11,766	4,432	60,43
5.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,086	11,219	10,779	0,693	6,87
5.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	37	32	33	-4	-10,81
5.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	49	35	31	-18	-36,73
5.6 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	21,564	27,780	29,981	8,417	39,03

**Таблиця 6 – Аналіз можливості банкрутства підприємства ПрАТ «Володарка» за моделлю Е. Альтмана**

Показник	Константи	Алгоритм розрахунку	Результат розрахунку		
			2016 р.	2017р.	2018р.
X1	0,717	ф.1р.(1195-1695) /ф.1р.1300	2,308	3,332	3,175
X2	0,847	ф.2р.2350/ф.1р.1300	0,136	0,117	0,037
X3	3,107	ф.2р.2290 /ф.1р.1300	0,169	0,145	0,048
X4	0,42	ф.1р.1495 /ф.1р.1695	1,953	2,757	3,033
X5	0,998	ф.2р.2000/ф.1р.1300	3,265	3,644	3,705
		Значення Z	6,374	7,733	7,428

**Таблиця 7 – Аналіз імовірності банкрутства ПрАТ «Володарка» за моделлю Р. Ліса**

Показник	Константи	Алгоритм розрахунку	Результат розрахунку		
			2016р.	2017р.	2018р.
X1	0,063	ф.1р.1195/ф.1р.1300	0,586	0,567	0,558
X2	0,092	ф.2р.(2000-2050-2130-2150)/ /ф.1р.1300	0,781	0,887	0,787
X3	0,057	ф.1р.1420/ф.1р.1300	0,562	0,640	0,665
X4	0,001	ф.1р.1495/ /ф.1р.(1900-1495)	1,953	2,757	3,033
		Значення Z	0,143	0,157	0,149



**Таблиця 8 – Аналіз імовірності банкрутства ПрАТ «Володарка» за моделлю Теффлера**

Показник	Константи	Алгоритм розрахунку	Результат розрахунку		
			2016р.	2017р.	2018р.
X1	0,53	$\frac{\text{ф.2р.}(2000-2050-2130-2150)}{\text{ф.1р.}1695}$	0,439	0,547	0,317
X2	0,13	$\frac{\text{ф.1р.}1195}{\text{ф.1р.}2(1520+1510+1695)}$	1,730	2,132	2,249
X3	0,18	$\frac{\text{ф.1р.}1695}{\text{ф.1р.}1300}$	0,339	0,266	0,248
X4	0,16	$\frac{\text{ф.1р.}1495}{\text{ф.1р.}(1900-1495)}$	1,953	2,757	3,033
Значення Z			0,831	1,056	0,990

**Таблиця 9 – Аналіз імовірності банкрутства ПрАТ «Володарка» за моделлю Грабовецького Б.Є.**

Показник	Алгоритм розрахунку	Результат розрахунку		
		2016р.	2017р.	2018р.
К	$\frac{\text{ф.1р.}(1520+1695)}{\text{ф.1р.}(1300 \text{ або } 1900)}$	0,339	0,266	0,248

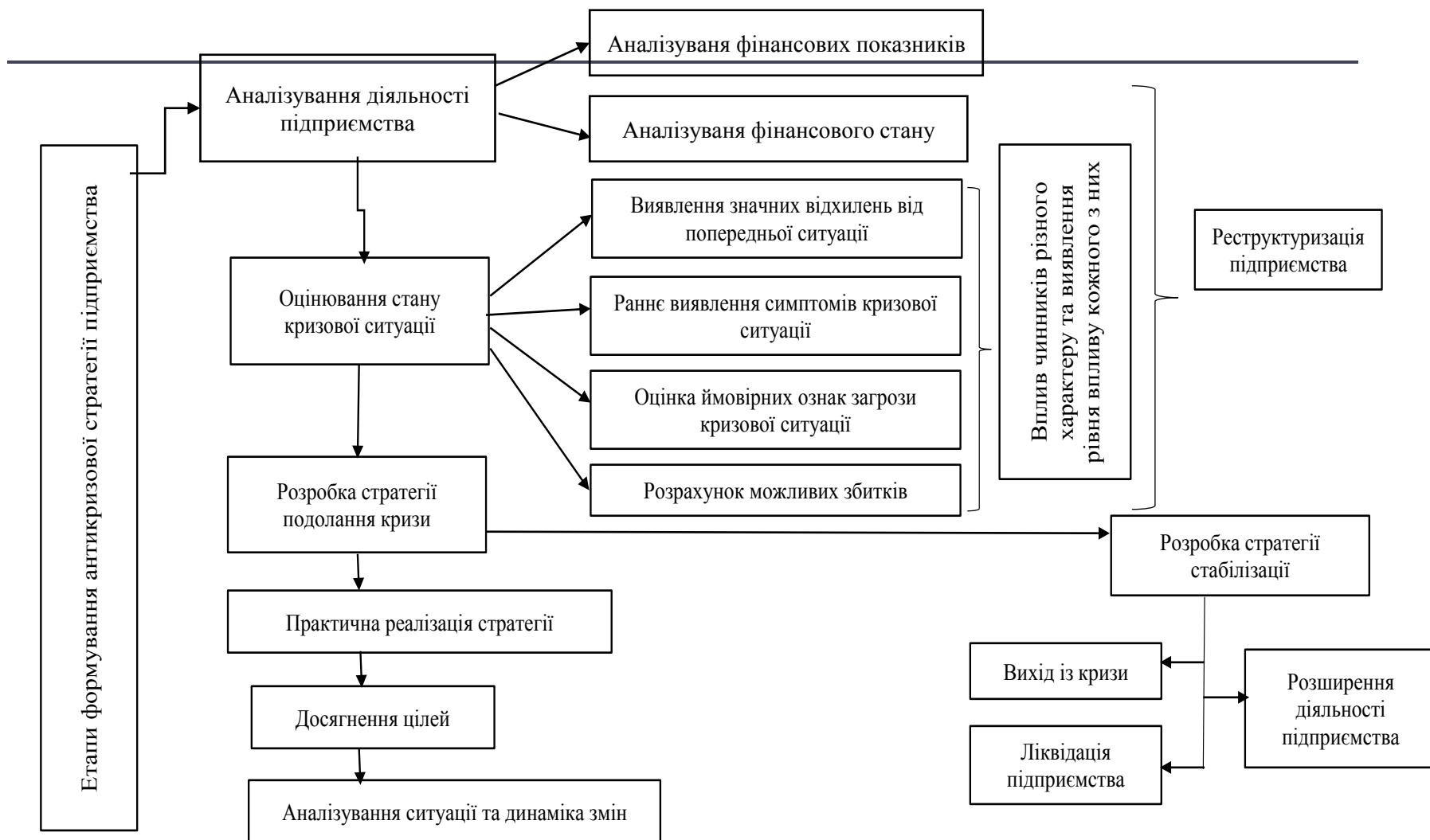


## Таблиця 10 – Аналіз імовірності банкрутства

### ПрАТ «Володарка» за моделлю О. Терещенка

Пока-зник	Конс- танти	Алгоритм розрахунку	Результат розрахунку		
			2016р.	2017р.	2018 р.
X1	1,5	ф.1р. 1165/ф.1р.1695	0,431	0,537	0,468
X2	0,08	ф.1р.1300/ф.1р. 1695	2,953	3,757	4,033
X3	10	ф.2р.2350 /ф.1р.1300	0,136	0,117	0,037
X4	5	ф.2р.2350 /ф.2р.2000	0,042	0,032	0,010
X5	0,3	ф.1р.1101 / ф.2р.2000	0,0078	0,0069	0,0067
X6	0,1	ф.2р.2000 /ф.2р.1300	3,265	3,644	3,705
		Значення Z	2,782	2,803	1,817





**Рисунок 6 – Етапи розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії підприємства**

Таблиця 11 – План заходів щодо покращення діяльності

ПрАТ «Володарка»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальний за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, грн.	Економічний та інші види ефектів
Збільшення чистого прибутку (за рахунок збільшення доходу та зменшення адміністративних витрат)	Начальник економічного відділу	1 рік	-	14801,01 (тис. грн.)
Створення посади антикризового менеджера, що передбачає розробку проектів А (залучення кваліфікованого персоналу з антикризового управління) і В (збереження ситуації, коли відповідальність за антикризове управління несе власник підприємства), здійснено їх варіативний аналіз	Начальник відділу кадрів	1 міс.	8500 грн. (заробіт на плата)	збільшення прибутковості від 32 до 105% Норма прибутковості: для проекту А (від -10% до 90%), для проекту В (від -40% до 60%)
Виробнича диверсифікація (розширення асортименту жіночих товарів)	Начальник відділу перспективного розвитку підприємства	1-1,5 року	7221,5 грн. за од.	1700 грн. за од. (на внутрішньому ринку) 3778,5 грн. за од. (за кордоном)



---

*Дякую за увагу!*