

# Розробка стратегії антикризового управління на підприємствах молокопереробної промисловості

{ на прикладі  
{ ПрАТ «Літинський молочний завод»

**Виконала:** ст. гр. МОз-15м

Ганзієнко Юлія Іванівна

**Науковий керівник:** д.е.н., професор

Карачина Наталя Петрівна

## **Мета:**

Розробка стратегії антикризового управління, проведення практичного аналізу фінансового стану підприємства та розробка пропозицій, щодо вибору антикризових стратегій, з метою недопущення ймовірності банкрутства підприємства.

## **Завдання:**

- ⌘ дослідити економічну сутність кризових явищ, причини і наслідки;
- ⌘ проаналізувати існуючі стратегії антикризового управління підприємством з теоретичних, методичних та практичних сторін;
- ⌘ дослідити методи і механізми антикризового управління підприємством;
- ⌘ проаналізувати результати діяльності ПрАТ «Літинський молочний завод» за 2013-2015 рр. та провести оцінювання основних фінансових показників;
- ⌘ визначити рівень загрози банкрутства ПрАТ «Літинський молочний завод»;
- ⌘ запропонувати концепцію моделі стратегії антикризового управління для досліджуваного підприємства.

## **Об'єкт:**

Процес антикризового управління підприємства.

## **Предмет:**

Теоретико методологічні засади розробки стратегії антикризового управління на підприємствах молокопереробної промисловості (на прикладі ПрАТ «Літинський молочний завод»).

# Наукова новизна:

удосконалено:

- ✓ концепцію моделі стратегії антикризового управління, на основі синтезу методико-прикладного інструментарію здійснення антикризового управління, реалізація якої дозволяє здійснити ранню діагностику кризи, оцінити ризик банкрутства підприємства, здійснити моніторинг фінансового важеля у складі активів підприємства та вчасно запровадити необхідну систему заходів антикризового управління;

набули подальшого розвитку:

- ✓ характерні риси криз вітчизняних промислових підприємств, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку умов функціонування суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах.

Актуальність теми –

полягає в готовності менеджменту підприємства до попередження кризових ситуацій, що залежать від зовнішніх та внутрішніх факторів, при врахуванні вірогідності їх настання.

# Підходи до трактування поняття «антикризове управління»

Автор	Трактування поняття
Портна О.В.	<b>Антикризове управління</b> - управлінська діяльність, спрямована на подолання стану, який загрожує існуванню підприємства, як самостійної структури, коли основним питанням є виживання.
Ларіонова І.К.	<b>Антикризове управління</b> – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки.
Ліготенко Л.О.	<b>Антикризове управління</b> являє собою спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації.
Тюріна Н.М.	Під <b>антикризовим управлінням</b> можна розуміти управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти.
Туленков Н.В.	Будь-яке <b>управління</b> організацією повинно бути <b>антикризовим</b> , тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Під <b>антикризовим управлінням</b> треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в фінансово-господарській діяльності підприємства.

# Стадії та завдання антикризового управління

Стадія	Завдання
Передкризова	<ul style="list-style-type: none"><li>• визначення наявних та потенційних «кризових зон» у діяльності підприємства;</li><li>• розробка стратегій, поточних та стратегічних планів, спрямованих на запобігання кризових явищ, а також організація їх виконання;</li><li>• розробка полісів страхового покриття, участь у переговорах про страхування з метою гарантування узгодженості усіх страховок та їх відповідності розробленим стратегіям;</li><li>• формування зв'язків із зовнішніми спеціалістами – консультантами, які зможуть допомогти у подоланні кризового явища;</li><li>• формування інформаційної бази, яка має включати методичну та «практичну» складову із подолання кризових явищ, вітчизняний та закордонний досвід з антикризової діяльності.</li></ul>

# Стадії та завдання антикризового управління

Стадія	Завдання
Кризи	<ul style="list-style-type: none"><li>• аналіз причин, ідентифікації типу та глибини кризи;</li><li>• введення в дію резервних антикризових планів, коригування їх змісту в залежності від характеристик кризи;</li><li>• включення антикризової комунікаційної системи, що здійснюватиме оперативний контролінг антикризових заходів з постійною оцінкою: ймовірності отримання бажаних результатів, ймовірності отримання небажаних результатів, ймовірності відхилення в процесі здійснення заходів, можливих позитивних і негативних наслідків рішень, що приймаються в умовах кризи;</li><li>• аналіз поля сил і проведення роботи щодо запобігання наслідків.</li></ul>

# Стадії та завдання антикризового управління

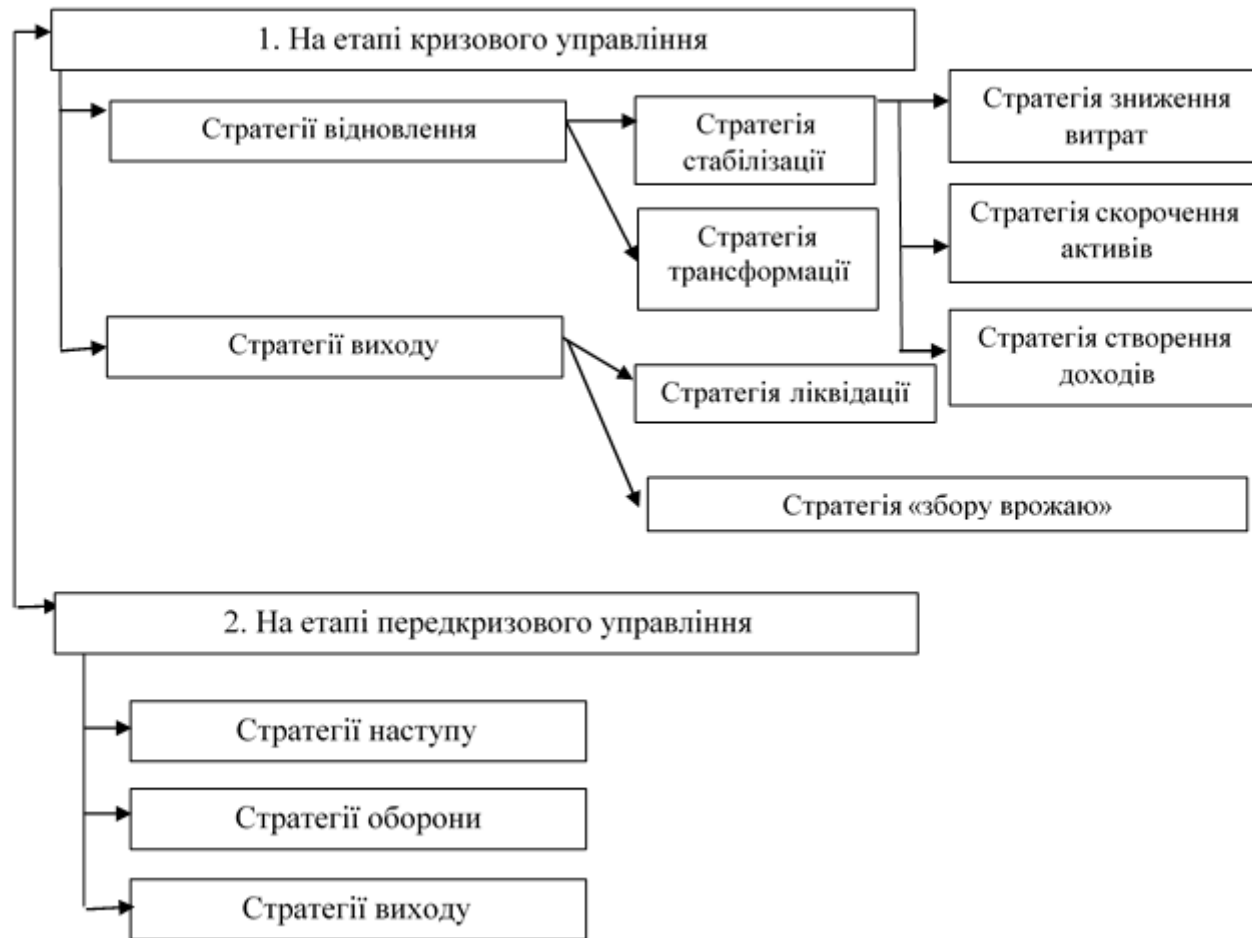
Стадія	Завдання
Стабілізації	<ul style="list-style-type: none"><li>• коригування концепції антикризового управління;</li><li>• визначення керованих та некерованих кризо утворюючих факторів у діяльності підприємства, прогнозування тенденцій їх зміни;</li><li>• розробка нових стратегій, поточних та стратегічних планів, організація їх виконання, здійснення керівництва проектами спрямованими на ліквідацію наслідків кризи та розвиток підприємства у нових умовах;</li><li>• коригування зв'язків із зовнішніми організаціями, спеціалістами – консультантами, які зможуть допомогти у подоланні кризи, розгляд можливості впровадження систем моніторингу та контролінгу «кризових зон», виокремлення підсистем управління ризиками та безпекою підприємства</li></ul>



Причини виникнення кризи на стадіях  
життєвого циклу підприємства  
Мартинець В.В.

Стадії життєвого циклу	Головна мета підприємства	Проміжні цілі	Причини кризи
Народження	Виживання	Вихід на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективна стратегія виходу на ринок;</li> <li>- високі трансакційні витрати виходу на ринок;</li> <li>- неконкурентоспроможна продукція підприємства;</li> </ul>
Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- непрозора конкуренція на ринку;</li> <li>- високі трансакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів;</li> <li>- неефективна кадрова політика підприємства;</li> </ul>
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективна система збуту;</li> <li>- відсутність потенційних споживачів; неефективна маркетингова політика підприємства;</li> </ul>
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямів діяльності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємство не застосовує методи диверсифікації;</li> <li>- висока собівартість продукції та логістичні витрати;</li> <li>- вузький або відсутній спектр послуг після продажного обслуговування;</li> </ul>
Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негативний імідж підприємства на ринку;</li> <li>- укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва;</li> </ul>
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективна система управління підприємством;</li> <li>- застаріле обладнання та технології; висока плинність кадрів;</li> </ul>
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скрутне фінансове положення підприємства;</li> <li>- дефіцит коштів на інноваційний розвиток підприємства;</li> <li>- нечітка стратегія діяльності підприємства.</li> </ul>

# Класифікація антикризових стратегій за М.М. Тактаровим



# Класифікація антикризових стратегій за А. П. Градовим

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

# Аналіз абсолютних показників

13

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Абсолютна зміна, тис. грн., відповідно 2015 року від		Темп приросту, % відповідно 2015 року від	
				2013р.	2014р.	2013р.	2014р.
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	82902,5	87152	98751	15848,5	11599	19,12	13,31
Необоротні активи, тис. грн.	24287,5	23104	22844	-1443,5	-260	-5,94	-1,13
Оборотні активи, тис. грн.	58615	64048	75907	17292	11859	29,50	18,52
Власний капітал, тис. грн.	23651	28750,5	33926,5	10275,5	5176	43,45	18,00
Залучений капітал, тис. грн.	59251,5	58401,5	64824,5	5573	6423	9,41	11,00
Валюта балансу, тис. грн.	83196	91108	106394	23198	15286	27,88	16,78
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, тис. грн.	221327	244780	289291	67964	44511	30,71	18,18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	198646	219168	259142	60496	39974	30,45	18,24
Валовий прибуток, тис. грн.	22681	25612	30149	7468	4537	32,93	17,71
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	11018	12863	10199	-819	-2664	-7,43	-20,71
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	5180	8452	5109	-71	-3343	-1,37	-39,55
Чистий прибуток, тис. грн.	3576	6631	4189	613	-2442	17,14	-36,83

# Аналіз відносних показників

# 14

Показники	2013р.	2014р.	2015р.	Абсолютна зміна, тис. грн., відповідно 2015 року від		Темп приросту, % відповідно 2015 року від	
				2013р.	2014р.	2013р.	2014р.
<b>1. Аналіз майнового стану підприємства</b>							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,61	0,65	0,08	0,04	14,04	6,56
<b>2. Аналіз ліквідності підприємства</b>							
2.1 Коефіцієнт покриття	1,19	1,55	1,45	0,26	-0,1	21,85	-6,45
2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,17	1,12	0,59	-0,58	-0,53	-49,57	-47,32
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	0,04	0,02	-0,02	100,00	-33,33
2.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	18477	24250	13149	-5328	-11101	-28,84	-45,78
<b>3. Аналіз фінансової стійкості підприємства</b>							
3.1 Коефіцієнт фінансової автономії	0,28	0,35	0,34	0,06	-0,01	21,43	-2,86
3.2 Коефіцієнт фінансової залежності	3,52	2,84	2,95	-0,57	0,11	-16,19	3,87
3.3 Коефіцієнт фінансового ризику	2,27	1,84	1,95	-0,32	0,11	-14,10	5,98
3.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,76	0,36	-0,37	-0,4	-50,68	-52,63
3.5 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,31	0,36	1,16	0,85	0,8	274,19	222,22
<b>4. Аналіз рентабельності підприємства</b>							
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	4,31	7,61	4,24	-0,07	-3,37	-1,62	-44,28
4.2 Рентабельність власного капіталу, %	15,12	23,06	12,35	-2,77	-10,71	-18,32	-46,44
4.3 Рентабельність продажу, %	1,62	2,71	1,45	0	-1,26	0,00	-46,49
4.4 Рентабельність витрат, %	11,42	11,69	11,63	0,21	-0,06	1,84	-0,51
<b>5. Аналіз ділової активності підприємства</b>							
5.1 Коефіцієнт оборотності активів	2,67	2,07	3,92	1,25	1,85	46,82	89,37
5.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,12	10,13	11,92	-0,2	1,79	-1,65	17,67
5.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,25	5,14	6,49	1,24	1,35	23,62	26,26
5.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	68,57	70,04	55,47	-13,1	-14,57	-19,10	-20,80
5.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	29,7	35,54	30,2	0,5	-5,34	1,68	-15,03
5.6 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	13,08	14,43	8,5	-4,58	-5,93	-35,02	-41,09
5.7 Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,39	4,57	4,98	0,59	0,41	13,44	8,97
5.8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,36	6,79	9,36	0	2,57	0,00	37,85

# Результати оцінки ймовірності банкрутства за обраними методиками

20

Методика	Результати дослідження
О.Терещенка	Суб'єкту дослідження може загрозувати банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів. Однак ймовірність настання банкрутства у 2013 р. була найвищою, а у 2014 р. дещо знизилась, але вже в 2015р. знову підвищилась.
Е. Альтмана	Ймовірність банкрутства — дуже низька, найкраще значення Z у 2014р., що становить 3,528, а в 2015р. — найнижче, що підтверджує незначне погіршення фінансового стану суб'єкта дослідження і відповідно – ймовірність банкрутства стала вищою.
Р. Ліса	У 2015р. відносно 2014р., показник ймовірності банкрутства дещо зменшився, відповідно з 0,065 до 0,061, проте все ж становить вище граничного значення та означає покращення фінансового стану підприємства та використання його активів.
Дж.Таффлера і Г.Тішоу	За досліджуванні роки існує мінімальна загроза фінансової кризи, ПрАТ «Літинський молочний завод» можна вважати фінансово стійким.
Б.Є. Грабовецького	Підприємство знаходиться на межі банкрутства у 2015 році показник становить 0,581, проте ще у 2014р. він становив 0,498, коли граничне значення 0,5.
У. Бівера	Розрахунок показників за моделлю Бівера показав, що підприємство має достатньо стабільний стан і найближчим часом банкрутство йому не загрожує. Однак така можливість існує в перспективі найближчих п'яти років.
Іркутської державної економічної академії	Отриманий результат показує, що найближчим часом підприємству не загрожує банкрутство.
Є.М. Андрущак	Інтегральний показник загрози банкрутства більше одиниці, тому можна стверджувати, що підприємство достатньо фінансово стійке та стабільне, банкрутство йому в найближчий час не загрожує.

# Система знижок на молочну продукцію

Умови знижки (при оплаті)	За авансови й платіж	За прискорен ня платежу	За оплату готівкою	За кількість товару	Бонусні знижки
Всієї суми	20%				
Частини (не менше 30%)	10%	–	–	–	–
3/10, нетто 15		10 %			
5/10, нетто 30	–	5 %	–	–	–
5 тис. грн.			20 %		
2 тис. грн. і менше	–	–	10 %	–	–
Сири				10 %	
Інша продукція	–	–	–	8 %	–



Уніфікована форма балансу ПрАТ «Літинський  
молочний завод» у статистиці у 2015 році, тис. грн.

МФ \ МЗ	Майно власне	Майно позикове	Всього
Майно в не грошовій формі	43873	59369	103242
Майно в грошовій формі	-7848	11000	3152
Всього	36025	70369	106394

Уніфікована форма балансу ПрАТ «Літинський молочний завод» у 2015 році в динаміці, тис. грн.

МФ \ МЗ	Дебетовий залишок на початок періоду	Майно власне	Майно позикове	Дебетовий залишок на кінець періоду	Приріст
Кредитовий залишок на початок періоду	91108	31828	59280	—	—
Майно в не грошовій формі	88364	6626	8252	103242	14878
Майно в грошовій формі	2744	27904	-27496	3152	408
Кредитовий залишок на кінець періоду	—	36025	70369	106394	—
Приріст	—	4197	11089	—	15286

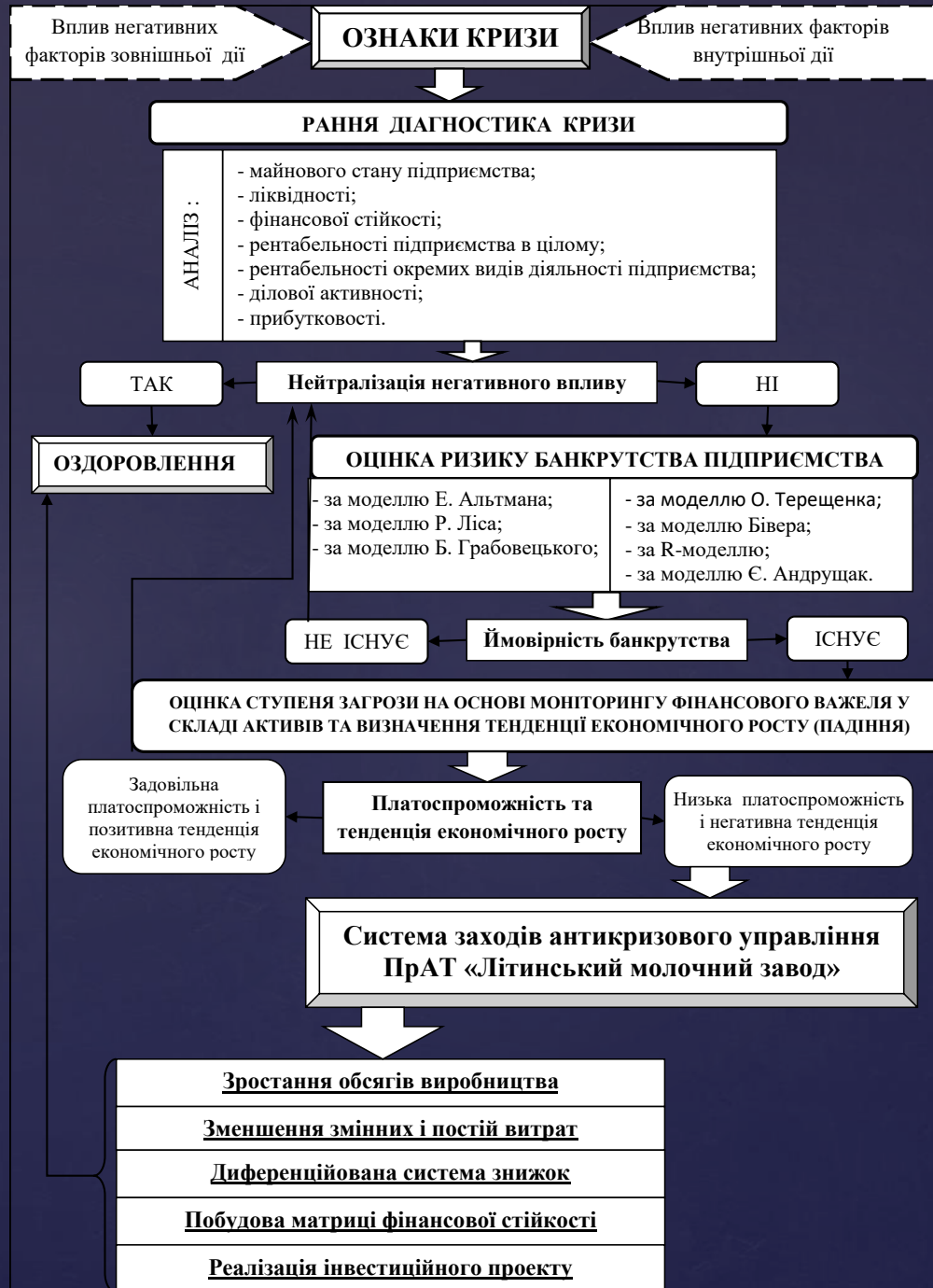
# Шахова таблиця для порівняння нормативних рангів з фактичними ПрАТ «Літинський молочний завод»

Темпи росту	Ранги				
	1	2	3	4	5
ТВК	Н				Ф
ТМгф		Н		Ф	
ТМ		Ф	Н		
ТМнгф			Ф	Н	
ТПК	Ф				Н

# Матриця фінансової стратегії ПрАТ «Літинський молочний завод»

	$РФД < 0$	$РФД \rightarrow 0$	$РФД > 0$
$РГД > 0$	1. Батько сімейства $РФГД \rightarrow 0$	4. Рантьє $РФГД > 0$	6. Материнське товариство $РФГД \gg 0$ 63868,01
$РГД \rightarrow 0$	7. Епізодичний дефіцит $РФГД < 0$	2. Стійка рівновага $РФГД \rightarrow 0$	5. Атака $РФГД > 0$
$РГД < 0$	9. Кризовий стан $РФГД \ll 0$	8. Дилема $РФГД < 0$	3. Хитка рівновага $РФГД \rightarrow 0$

Концепція моделі стратегії  
антикризового управління  
ПрАТ «Літинський молочний завод»



# Пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління

23

## ПрАТ «Літинський молочний завод»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Терміни виконання	Витрати, тис.грн..	Економічний та інші види ефектів
Ряд заходів спрямованих на зниження постійних та змінних витрат, собівартості продукції та зростанню обсягу виробництва продукції	Протягом року	-	Підвищення ефективності системи антикризового управління та зростання прибутку підприємства в цілому на 9842,181 тис. грн..
Заходи по запровадженню гнучкої системи знижок для оптових покупців продукції підприємства	Протягом півроку	-	Підвищення ефективності антикризового управління та зростання прибутку підприємства на 904,32 тис. грн.
Реалізація проекту з випуску м'якого морозива	Протягом сезону	8472,54	Отримання додаткового чистого прибутку у розмірі 4913,45 тис. грн.

Дякую за увагу!