

**«УПРАВЛІННЯ ПРОМСЛОВИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В
КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ
(на прикладі приватного
акціонерного товариства
«Літинський молочний завод»)»**

Виконала: студент 2 курсу,
групи МОФ-16м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Оранська Н. О.

Керівник: д-р. екон. наук, професор
Зянько В. В.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка заходів та обґрунтування шляхів покращення фінансового стану молокопереробної галузі на основі дослідження механізму антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління акціонерними товариствами.

Предметом дослідження є фінансово-економічні відносини, що виникають у процесі антикризового управління підприємствами молочної галузі.

Наукова новизна одержаних результатів:

- ✓ удосконалено понятійно-категоріальний апарат методологічних засад антикризового управління в частині уточнення змісту поняття «антикризове управління підприємством», яке розглянуто як невід'ємний елемент системи управління підприємством. що включає сукупність заходів, здійснення яких дозволяє запобіганню кризових явищ та виходу підприємства з кризи; (с. 9-20);
- ✓ запропоновано заходи антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта, які передбачають: постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства; впровадження нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій; скорочення постійних і змінних витрат; підвищення продуктивності праці; залучення коштів засновників; посилення мотивації персоналу (с. 69-75).



Аналіз трактування сутності поняття «антикризове управління» сучасними науковцями

Автори

Трактування сутності антикризового управління

Уткін Е.А. [2]	Антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Бланк І.А. [3]	Під антикризовим управлінням розуміють постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Дж. Кейнс [4]	Антикризове управління на макрорівні – система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Кошкін В.І. [5]	Антикризове управління розглядається як механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А.П. [6], Ільїн С.С. [7], Ситник Л.С. [8]	Антикризове управління – система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р.І. [9] Лігоненко Л.О. [10], Коротков Е.М. [11]	Антикризове управління розглядається як частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Коротков Е.М. [11]	Антикризове управління як управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В. [12]	Антикризове управління: - як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи;
Портна О. В. [13]	У широкому розумінні під антикризовим управлінням підприємством розуміється управлінська діяльність, спрямована на подолання стану, який загрожує існуванню підприємства, як самостійної структури, коли основним питанням є виживання. У вузькому розумінні, під антикризовим управлінням підприємством розуміється управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення стабільного фінансово-економічного стану підприємства на всіх етапах його життєвого функціонування, у тому числі при оздоровленні або ліквідації

Класичні фази економічного циклу



Пріоритетними заходами антикризового маркетингу є:

- ✓ постійний моніторинг стану ринку збуту та сегментації;
- ✓ оцінка і прогнозування місткості освоєного ринку та аналіз чинників, що впливають на його розміри;
- ✓ концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;
- ✓ повний або частковий вихід з неперспективних ринків;
- ✓ припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом;
- ✓ заходи, щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства;
- ✓ гнучка цінова політика до цінової політики основних конкурентів;
- ✓ формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат;
- ✓ дослідження попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товарообігу;
- ✓ залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;
- ✓ упровадження маркетингу партнерських відносин.



Для стабільної діяльності підприємства слід виконувати такі функції контролінгу:

- ✓ регулювання інформаційних потоків;
- ✓ координацію процесу планування;
- ✓ планування фінансово-господарської діяльності та розробка фінансової стратегії підприємства;
- ✓ аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих;
- ✓ розробка заходів для нейтралізації ризиків для фінансово-господарської діяльності та забезпечення постійного аналізу та контролю;
- ✓ надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства у процесі розробки фінансової стратегії нових продуктів, планування і розробки;
- ✓ проведення внутрішнього аудиту та координація діяльності;
- ✓ нормування витрат;
- ✓ розробку заходів щодо покращання роботи на підставі інформації про відхилення від норм.



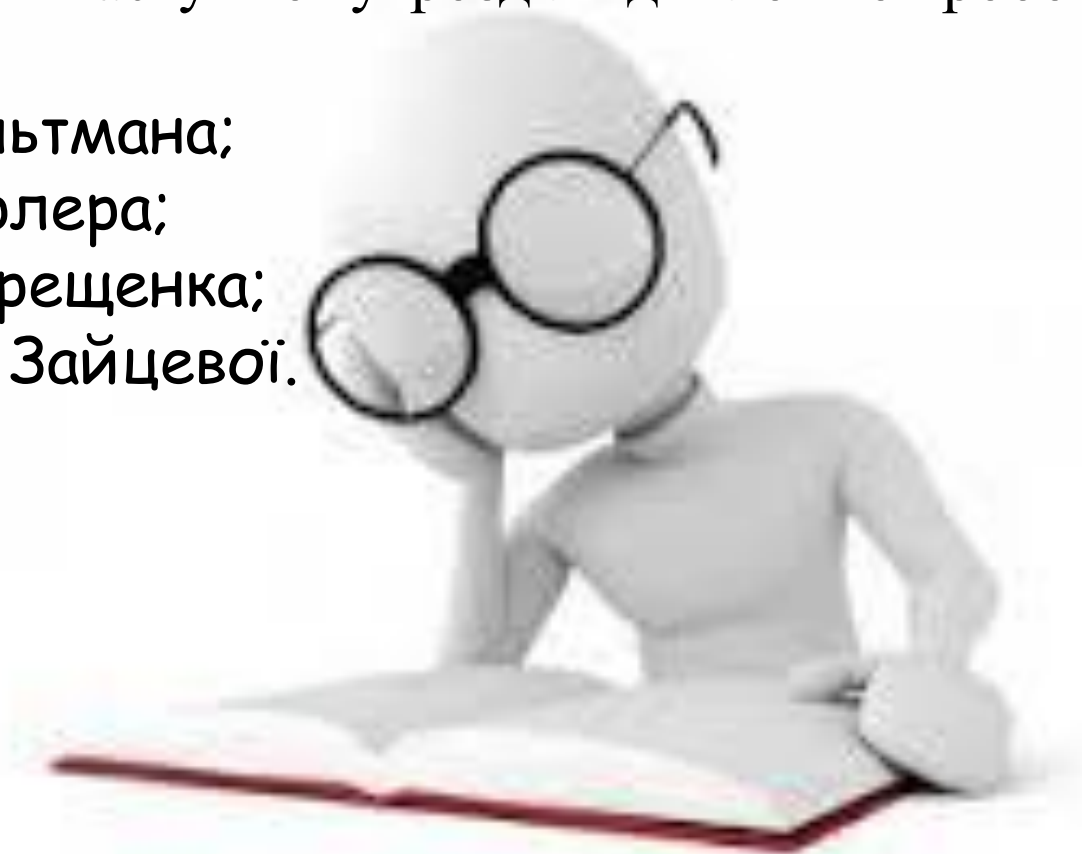
Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, вона має три шляхи:

- інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивне зростання;
- об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративне зростання;
- вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційне зростання.

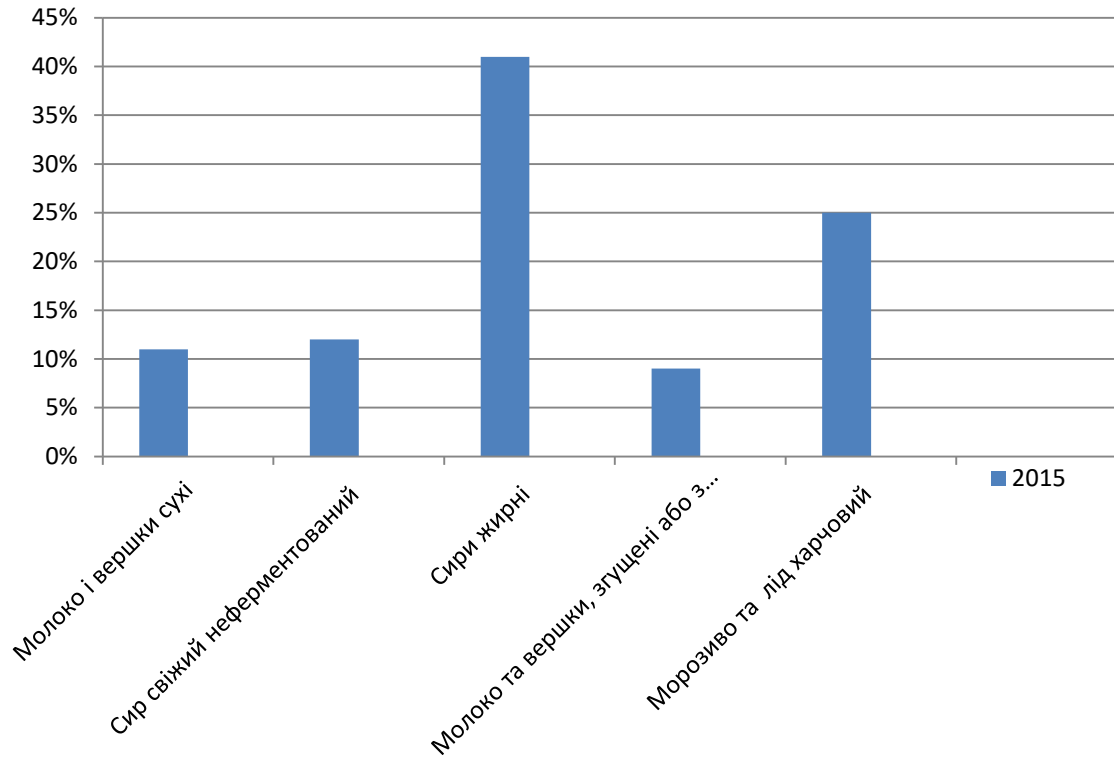


З розглянутих методик діагностики банкрутства, які є основними й найпоширенішими в науковій літературі, ми обираємо прийнятні для аналізу українського підприємства, та розраховуємо в наступному розділі дипломної роботи, а саме:

- ✓ модель Е. Альтмана;
- ✓ модель Таффлера;
- ✓ модель О. Терещенка;
- ✓ модель О. П. Зайцевої.

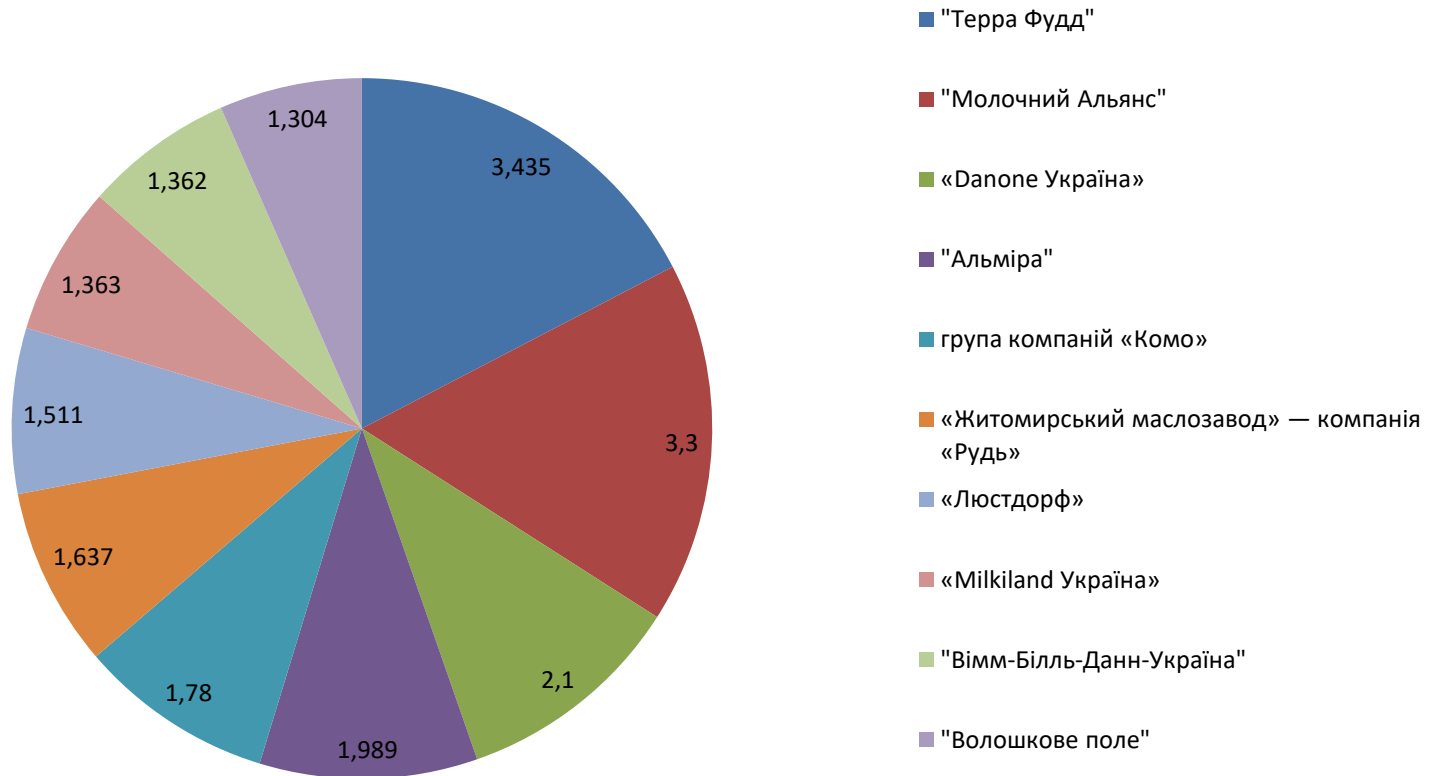


Виробництво молочної продукції за 2015 рік



Топ-10 виробників молочної продукції в Україні

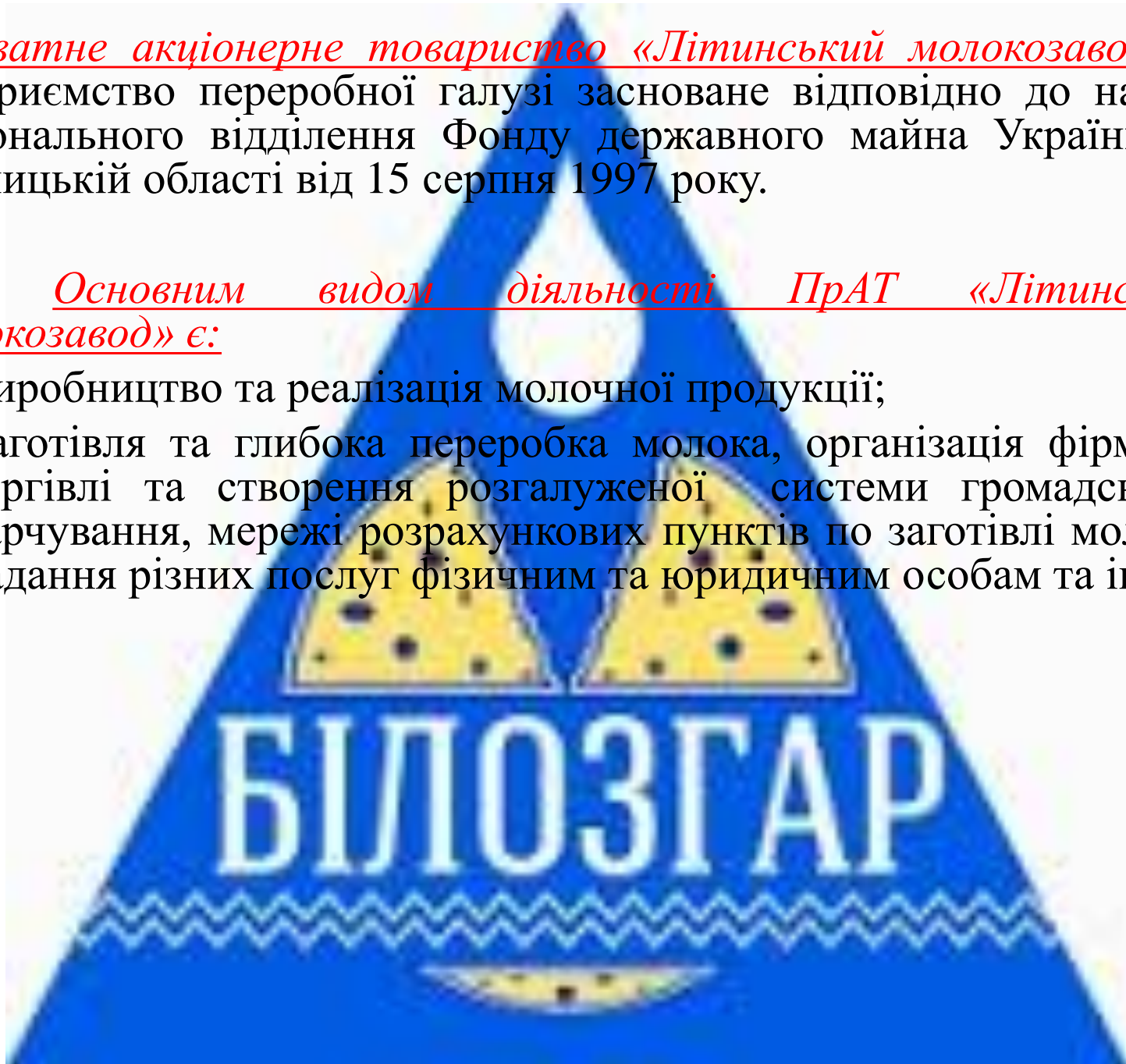
Виручка, млрд. грн.



Приватне акціонерне товариство «Літинський молокозавод» – підприємство переробної галузі засноване відповідно до наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 15 серпня 1997 року.

Основним видом діяльності ПрАТ «Літинський молокозавод» є:

- ✓ виробництво та реалізація молочної продукції;
- ✓ заготівля та глибока переробка молока, організація фірмової торгівлі та створення розгалуженої системи громадського харчування, мережі розрахункових пунктів по заготівлі молока, надання різних послуг фізичним та юридичним особам та ін.



Таблиця 2.1 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Літинський молокозавод» 2013-2015 роки

Активи	На кінець року, тис. грн			Абсолютне зміна відповідно 2015 року до, ±		Темп приросту відповідно 2015 року до, %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2013	2014
Нематеріальні активи	320	335	374	54	39	16,88	11,64
Основні засоби	22268	21498	20929	-1339	-569	-6,01	-2,65
Виробничі запаси	4964	18849	42131	37167	23282	748,73	123,52
Незавершене виробництво	2496	4649	6079	3583	1430	143,55	30,76
Готова продукція	4056	7565	16309	12253	8744	302,10	115,58
Товари	11	11	9009	8998	8998	818	818
Дебіторська заборгованість за товарами	30244	34752	36018	5774	1266	19,09	3,64
Дебіторська заборгованість за розрахунками	16443	13101	1846	-14597	-11255	-88,77	-85,91
Інша поточна дебіторська заборгованість	642	56	427	-215	371	-33,49	662,50
Грошові кошти	1097	1401	1576	479	175	43,66	12,49
Інші оборотні активи	230	90	17	-213	-73	-92,61	-81,11
Зареєстрований (пайовий) капітал	9667	9667	9667	0	0	0	0
Резервний капітал	11749	15325	21956	10207	6631	86,88	43,27
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3576	6631	3951	375	-2680	10,49	-40,42
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10881	12738	20863	9982	8125	91,74	63,79
Інші поточні зобов'язання	2651	2085	32678	30027	30593	1132,67	1467,29
Баланс	83196	91108	106394	23198	15286	27,88	16,78

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Літинський молокозавод»
за 2013-2015 роки

Показники	2013	2014	2015	Абсолютна зміна відповідно 2015 року до, ±		Темп приросту відповідно 2015 року до, %	
				2013	2014	2013	2014
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	1,17	1,12	1,02	-0,15	-0,05	-12,82	-4,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,02	0	0,01	0	50,0
Чистий оборотний капітал	18477	24012	13148	-5329	5535	-28,84	29,96



**Прогнозування неплатоспроможності ПрАТ «Літинський
молокозавод» за 2014-2015 роки**

Модель	Період		
	2013	2014	2015
Альтмана	7,68	10,58	2,8
Таффлера і Тішоу	6,15	6,38	4,95
О. Терещенка	3,9	4,8	2,1
О. П. Зайцевої	0,87	0,95	0,64



Для підвищення рівня ефективності діяльності ПрАТ «Літинський молокозавод» необхідно:

- ✓ нарощувати обсяги виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг;
- ✓ розширювати, орієнтуючись на ринок, асортимент і якість продукції;
- ✓ впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- ✓ зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції (тобто її собівартість);
- ✓ з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є у його розпорядженні, у тому числі фінансові ресурси;
- ✓ вміти найбільш доцільно розміщати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту;
- ✓ стимулювання продажу продукції підприємства та зменшення дебіторської заборгованості за рахунок запровадження гнучкої системи знижок на продукцію підприємства.

Напрями по фінансовому оздоровленню:

- підвищення ефективності використання оборотних коштів;
- ліквідація збитковості і підвищення рентабельності продукції;
- оздоровлення балансу підприємства;
- організаційні заходи.

Україна є доволі перспективним об'єктом для інвестування в молочній галузі, але щоб пришвидшити цей процес потрібно виконати такі завдання:

- ✓ надати країні привабливості для іноземних інвесторів, тобто боротьба з корупцією, покращення устрою, юрисдикція;
- ✓ заохочувати молодих спеціалістів, тобто прозора заробітня плата, гарантування безпеки (соціальний пакет);
- ✓ забезпечення прозорості на регіональному рівні;
- ✓ заснувати систему контролю сфер, тобто контроль поставок, практичні дослідження, обмін технологіями, контроль поставок.

Для того щоб покращити фінансову ситуацію в Україні з молокопереробною галузю в першу чергу необхідно:

- ❖ покращити рівень технічного та технологічного оснащення молочних ферм і комплексів;
- ❖ покращити еквівалентність обміну молока і промислової продукції;
- ❖ налагодження належної кредитної та податкової політики;
- ❖ покращити інфраструктуру ринку.
- ❖ стабілізувати та покращити розвиток молочного скотарства для задоволення потреб населення в молоці та молочних продуктах;
- ❖ відновити роботи великогабаритних скотарся;
- ❖ зміцнити кормові бази та поліпшити якість складу поголів'я;
- ❖ стимулювати розвиток сільськогосподарських виробничих кооперативів;
- ❖ впроваджувати нові види, які були б більш доступні покупцю, дрібну фасовку.

Тему *магістерської роботи апробовано на п'ятьох конференціях:*

- ✓ XLIV науково – технічна конференція Вінницького національного технічного університету (12-13 березня 2015 року м. Вінниця);
- ✓ Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси та управління: проблеми та сучасні шляхи розвитку» (м. Львів 25-26 грудня 2015 року);
- ✓ XLV науково – технічна конференція Вінницького національного технічного університету (10 березня 2016 року м. Вінниця).
- ✓ XLVI науково – технічна конференція Вінницького національного технічного університету (23 березня 2017 року м. Вінниця).
- ✓ Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з природничих, технічних та гуманітарних наук зі спеціальності «Гроші, фінанси і кредит» (м. Київ 4-6 квітня 2017р.)

За темою конкурсної роботи опубліковано 5 наукових праць, зокрема:

1. 6 тез доповідей за матеріалами конференцій:

- ✓ Оранська Н. О. Місце іноземних інвестицій в національній економіці / Н. О. Оранська, І. Ю. Єпіфанова // Економіка, фінанси та управління: проблеми та сучасні шляхи розвитку: матеріали підсумкової міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 25-26 грудня 2015 р. – Львів: ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – с. 140-142
- ✓ Оранська Н. О. Методи нарахування амортизації основних засобів / Н. О. Оранська // Науково-технічна конференція факультету менеджменту. – 2016 р. – Режим доступу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/schedConf/presentations>
- ✓ Оранська Н. О. Особливості антикризового управління в умовах інноваційного розвитку / Н. О. Оранська, І. Ю. Єпіфанова // Економічні перспективи підприємництва в Україні: матеріали підсумкової всеукраїнської інтернет-конференції, 27-28 жовтня 2016 р., Ірпінь, Т.2. – с. 150
- ✓ Оранська Н. О. Місце контролінгу в антикризовому управлінні / Н. О. Оранська // Науково-технічна конференція факультету менеджменту. – 2017 р. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/1937>
- ✓ Оранська Н. О. Маркетинг в антикризовому управлінні / Н. О. Оранська, В. В. Зянько // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з природничих, технічних і гуманітарних наук зі спеціальності «Гроші, фінанси і кредит», Київ, 4-6 квітня 2017р. Режим доступу: <http://econom.univ.kiev.ua/ru/science/conferences/in2017/>
- ✓ Оранська Н. О., Зянько В. В. Стратегія в системі антикризового управління підприємством / Н. О. Оранська, В. В. Зянько // Регіональна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». – 2018 р. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn/author>

2. 2 статті у фаховому виданні з економіки:

- ✓ Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С.265-269. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua
- ✓ Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку / В. В. Джеджула, Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Інвестиції: практика та досвід –2017 р. - №11 – ст.. 10-14

A decorative gold frame with ornate scrollwork and floral accents. The frame is composed of a thin gold line with elaborate, symmetrical scrollwork at each corner. Small red flowers with green leaves are scattered along the scrollwork, particularly in the top-left and bottom-right corners. The background is white.

Дякую за увагу!