

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему
«Особливості функціонування підприємства в умовах кризи (на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»)»

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Борисов Д.Р.

Керівник: Биба В.В.

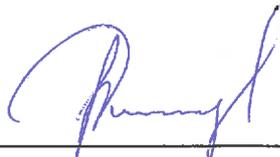
Рецензент: Чичкало-Кондрацька І.Б.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорони праці)

07.06.2021 р.  В.В. Биба

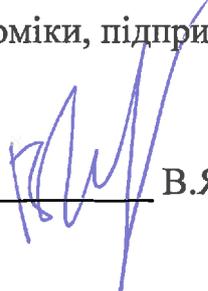
Здобувач 11.06.2021 р.  Д.Р. Борисов

Керівник роботи 22.06.2021 р.  В.В. Биба

Нормоконтроль 22.06.2021 р.  В.В. Биба

Допустити до захисту:

Завідувачка кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

22.06 .2021 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

« 3 » _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Борисов Дмитро Романович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості функціонування підприємства в умовах кризи (на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»)

керівник роботи Биба В.В., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 03 2021 року № 158 ф.а

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретична основа антикризового управління підприємством. Розділ 2. Аналіз функціонування підприємства ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Розділ 3. Упровадження системи антикризового управління ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».
Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу:

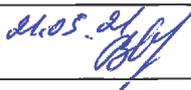
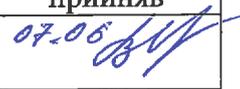
Ілюстративний матеріал у кількості

14

аркушів представлений у

Додатку

6. Консультанти розділів роботи

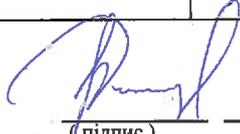
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент		07.06 

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач


(підпис)

Борисов Д.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Биба В.В.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

10. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

11. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

12. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Борисов Д.Р. «Особливості функціонування підприємства в умовах кризи (на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»)». Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», Полтава, 2021.

Робота містить 100 сторінок, 8 таблиць, 22 рисунків, список використаних джерел складає 80 найменувань та 4 додатки.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, антикризове управління, стратегія антикризового управління, цукровий завод.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей функціонування підприємства в умовах кризи. Об'єктом дослідження є ТДВ «Новоіванівський цукровий завод». Предметом дослідження є антикризове управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

В роботі досліджені теоретичні основи антикризового управління підприємством; проведено аналіз функціонування підприємства ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»; проведено удосконалення системи антикризового управління ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

SUMMERY

Borysov D.R. «Features of the company's functioning in times of crisis (based on the materials of Odo «Novoivanovsky Sugar Factory»)». Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities"- National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2021.

The work contains 100 pages, 8 Tables, 22 figures, the list of sources used is 80 titles and 4 appendices.

Keywords: crisis, crisis Situation, anti-crisis management, anti-crisis management strategy, sugar Factory.

The purpose of this Bachelor's thesis is to study the features of the functioning of an enterprise in a crisis. The object of research is «Novoivanovsky Sugar Factory». The subject of the study is anti-crisis management at «Novoivanovsky Sugar Factory».

The paper examines the theoretical foundations of anti-crisis management of the enterprise; analyzes the functioning of the enterprise «Novoivanovsky Sugar Factory»; improves the system of anti-crisis management of «Novoivanovsky Sugar Factory».

The results obtained can be used in the practical activities of «Novoivanovsky Sugar Factory».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1. Поняття кризи та кризисної ситуації на підприємстві	10
1.2. Сутність антикризового управління.....	15
1.3. Стратегія антикризового управління	31
1.4. Показники ефективності антикризового управління	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД».....	48
2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку цукрового виробництва в Україні	48
2.2. Організаційно-правова характеристика підприємства ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»	58
2.3. Аналіз основних та фінансових показників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»	66
2.4. Стан охорони праці на підприємстві ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»	80
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД».....	90
3.1. Аналіз і оцінка стану антикризового управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»	90
3.2. Розроблення антикризової політики на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ГЛОСАРІЙ.....	121
ДОДАТКИ	125

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

АПК	Агропромисловий комплекс
АУ	Антикризове управління
ДСТУ	Державний Стандарт України
НТП	Науково-технічний прогрес
СОТ	Світова організація торгівлі
США	Сполучені Штати Америки
ТДВ	Товариство з додатковою відповідальністю

ВСТУП

Актуальність дослідження. Створення сприятливих умов господарювання для існування і розвитку фірми є одним з головних завдань її менеджменту, але через вплив факторів зовнішнього середовища, а також різних внутрішніх розбіжностей, з'являються причини, через які розвиваються кризові ситуації. Вкрай важливо для керуючих передбачити таку ситуацію, не допустити розвиток кризи, а якщо вона все ж сталася, то грамотно купірувати її, зберігши платоспроможність компанії і можливість її подальшого функціонування з мінімальними втратами.

Тема антикризового управління є досить актуальною в сучасних умовах господарювання. Тисячі фірм щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть підстроюватися під мінливі умови зовнішнього середовища, розробити грамотну стратегію розвитку, оцінити всілякі ризики і ліквідувати їх. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною управлінської стратегії будь-якої компанії, щоб уникнути настання кризи.

Особливо в умовах української дійсності, де підприємництво, як діяльність самостійного господарюючого суб'єкта, з'явилося порівняно недавно. Недостатність досвіду українських управлінців, сама відмінність системи управління компанією в нашій країні від управління в інших країнах також породжує дещо різні підходи до визначення і поняття антикризового управління різними вченими. Тобто, як і багато інших, дана сфера вимагає постійного розвитку і вдосконалення, розробки нових підходів і нових точок зору.

Необхідно пам'ятати, що будь-яка фірма – це складна, багатогранна система, що з'єднує в собі безліч елементів, таких як виробництво, людські взаємини, відносини із зовнішнім середовищем, в тому числі з ринком і т.д. Управляти такою системою – завдання не з легких, і, само собою, що час від

часу трапляються деякі непередбачені ситуації, що призводять до певних наслідків.

Вирішення таких ситуацій при збереженні цілісності фірми, не відхилення від існуючих цілей і дотримання встановлених цінностей – ось головні завдання будь-якого керуючого. Звичайно, бувають випадки, коли фірма обирає для себе нові шляхи і види діяльності, і розпізнавання, коли зміни призводять до поліпшення, а коли їх слід уникати, також є завданням менеджера.

У процесі свого існування організація проходить періоди, як розвитку, так і спаду, при цьому елементи кризових явищ можна побачити практично у всіх організаціях, що відносяться до різних організаційно-правових форм і знаходяться в різних фазах життєвого циклу.

У зв'язку з цим слід підкреслити необхідність існування на підприємстві системи антикризового управління, основне завдання якої – передбачити небезпеку криз або забезпечити їх найбільш безболісне проходження, скоротивши негативні наслідки, як для самої організації, так і для зовнішнього середовища.

Антикризове управління – один з напрямків менеджменту, і, як буде показано нижче, дуже важливий його напрямок. Тому нехтувати ним вкрай не рекомендується.

При цьому наявність ефективного фінансового менеджменту і стратегії розвитку підприємства в ув'язці з антикризовим управлінням багато в чому сприяють благополучному і перспективному розвитку суб'єкта господарювання, оскільки передбачення, прогнозування, моніторинг стану підприємства і своєчасне застосування стабілізуючих антикризових інструментів сприяє запобіганню розвитку кризової ситуації.

Однак антикризове управління на багатьох українських підприємствах часто вводиться занадто пізно, коли відновити ефективність функціонування вже практично неможливо. Тому, останнім часом все більшої актуальності

набувають питання, що стосуються антикризового управління і пошуку шляхів фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств.

Встановити зачатки кризи на самих ранніх етапах його розвитку допомагає аналіз фінансового стану підприємства. Важливість фінансового аналізу в діагностиці кризових ситуацій настільки велика, що такі види аналізу, як виробничий або кадровий, вважаються другорядними в рамках антикризового управління підприємством.

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування підприємства в умовах кризи на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

В зв'язку з метою необхідно вирішення наступних завдань:

1. Виявити поняття кризи та кризової ситуації на підприємстві;
2. розглянути сутність антикризового управління;
3. дослідити стратегію антикризового управління;
4. виявити показники ефективності антикризового управління;
5. дослідити стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку цукрового виробництва в Україні;
6. розглянути організаційно-правову характеристику підприємства ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»;
7. провести аналіз основних та фінансових показників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»;
8. виявити стан охорони праці на підприємстві ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»;
9. провести аналіз і оцінка стану антикризового управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»;
10. провести розроблення антикризової політики на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Об'єктом дослідження є ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Предметом дослідження є антикризове управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

В рамках даного дослідження були використані як загальнонаукові методи дослідження, так і приватні методи дослідження, властиві окремим науковим дисциплінам. В ході роботи були використані можливості кількісних і якісних методів аналізу: контент аналіз документів, системний аналіз, структурно-функціональний і структурно-динамічний аналізи, а також аналіз бізнес процесів.

Практична значимість дослідження. В роботі проведено аналіз і оцінка стану антикризового управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» та розроблена антикризова політика для підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття кризи та кризової ситуації на підприємстві

Існування соціально-економічних систем являє собою циклічний процес, для якого характерна закономірність настання і вирішення криз. Соціально-економічна система, під якою ми можемо розуміти громадянське суспільство, господарюючий суб'єкт (підприємство), інтегровану структуру бізнесу, має дві основні тенденції в існуванні: функціонування і розвиток. Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність системи і її сутнісні характеристики. Розвиток – це придбання нової якості, необхідного для прогресивних змін, пристосування до нових умов середовища, яке характеризує зміни в предметах, засобах праці і в самій людині [1].

Застосування нових синтетичних матеріалів, розвиток мікроелектроніки, робототехніки, інформаційної та біотехнології, використання електронної техніки в комплексі з верстатами і роботами, все це є джерелом значного зростання продуктивності праці і якості виготовляються матеріальних благ. Однак, з іншого боку оновлення технологічної основи суспільного відтворення є однією з причин, що провокують циклічність, а отже, і кризові явища у функціонуванні системи. Економіка ніколи не перебуває в стані спокою [2].

Процвітання не рідко змінюється крахом, показники національного доходу, рівня зайнятості, темпів зростання виробництва, а також ціни і прибутки знижуються. Зрештою, досягається нижня точка, і знову починається пожвавлення. На більш високому витку розкручується спіралі

історії, більш прогресивному в порівнянні з попереднім етапом, кризи протікають з різним ступенем гостроти і їх можливими проявами.

Криза – це період нестабільності, ситуація, коли неминучі серйозні зміни. У той же час результат змін може вкрай несприятливим, так і позитивним. Але зрозуміло, що будь-яка криза – це загроза виживання підприємства [3].

Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. При цьому можливі віддалення кризи і його профілактика, стабілізація кризи, переростання одного в інший, вихід з кризи, який не виключає його як з сьогодення, так і з майбутнього.

Виникнення кризових ситуацій на підприємстві або в організації обумовлено цілим рядом причин, які відповідно до теорії антикризового управління можна розділити на економічні, технічні, соціальні, політичні, природні і т.д. у той же час внутрішні і зовнішні причини підприємства або організації розглядаються окремо. Наприклад, для фірми зовнішні причини кризи можуть бути пов'язані з тенденціями і стратегіями макроекономічного розвитку або навіть глобального економічного розвитку, конкуренції, політичної ситуації в країні і внутрішніми причинами ризикованих маркетингових стратегій, внутрішніх конфліктів, недосконалого управління, інноваційна та інвестиційна політика. І самі кризи діляться на прогнозовані і непередбачувані [4].

Основною причиною більшості криз є порушення безпечних умов функціонування підприємств і організацій. Як вже зазначалося раніше, криза в розвитку будь-якої організації-річ абсолютно природна і передбачувана. Криза може довго залишатися непоміченою, відволікаючи на себе великі ресурси.

У більшості випадків криза є наслідком поганого управління за відсутності стратегії розвитку. Зокрема, робота на одного клієнта може викликати фінансову кризу в організації [5].

Компанія перестає бути гнучкою, втрачаючи механізми контролю, такі як ціноутворення та управління дебіторською заборгованістю, оскільки їй доводиться пристосовуватися до своїх вимог, щоб утримати клієнта. Подолання фінансової неспроможності підприємства вимагає спеціальних заходів (процедур) або припинення виробничої діяльності підприємства в цілому. Основним завданням компанії на даному етапі є оцінка і діагностика фінансового стану компанії, моніторинг і своєчасне запобігання наближаються кризових явищ і ситуацій [6].

9 причин кризи на підприємстві:

1. Стихійні катастрофи. Землетруси, виверження вулканів, повені, лісові пожежі зазвичай відносять до форс-мажорних обставин, над якими людина не має влади.

2. Аварії на виробництві. Це критичні ситуації безпосередньо на підприємстві: загоряння, поломки обладнання, порушення енергопостачання. Вони можуть впливати на роботу компанії короткочасно, затримуючи виконання певних завдань, а можуть призводити до кризи. Засоби масової інформації активно реагують на аварії, тому вони можуть бути згубні для репутації компанії.

3. Неуспіх нового товару. У порівнянні з двома попередніми, ця причина кризи на підприємстві здається незначною. Але вона може бути досить небезпечною. Якщо новий продукт, в який компанія вклала всі ресурси, не затребуваний ринком, то масштаб критичної ситуації залежить від швидкості прийняття управлінських рішень і від роботи менеджерів над альтернативними планами отримання прибутку.

4. Криза через неправильну роботу з громадськістю. Якщо в критичний період компанія невірно будує свої зовнішні зв'язки, то це може привести до вторинної кризи – втрат прибутку, відходу важливих кадрів, погіршення іміджу, хаосу в структурі. Найчастіше такі ситуації виникають як наслідки або супутники аварійних криз.

5. Конфлікт між співробітниками і керівництвом. Якщо між співробітниками організації і керівною ланкою виникає конфлікт, це може привести до кризи на підприємстві. Наприклад, працівники бойкотують процес виробництва, влаштовують страйк, якщо керівництво ставиться до них занадто жорстко. У цьому випадку підприємство може зупинитися повністю. Ворожість між рядовими і керуючими кадрами може коштувати компанії занадто дорого, тому завдання криза-менеджменту – уникати подібного погіршення взаємин.

6. Недоліки управління. Критичні ситуації небезпечні своєю непередбачуваністю. Зазвичай криза на підприємстві виникає через те, що компанія слідує невірному плану, але помилки в ньому розкриваються вже після настання кризи. Керівництво компанії, яке здійснювало стратегічне планування, змушене відповідати за те, що не змогло запланувати все і передбачити всі можливі загрози. Крім того, одна критична ситуація може бути наслідком іншої, виникати через помилки в регулюванні попиту, а також через макроекономічні, політичні та соціальні процеси, які впливають на розвиток компанії.

7. Кримінальні події. Подібні ситуації досить поширені в ряді галузей бізнесу (туризм, банківська справа, авіап перевезення). Вони можуть відразу зруйнувати репутацію компанії. До них відносяться захоплення заручників, пограбування, терористична акція тощо.

8. Зміна керівництва. Трапляється, що компанія розвивалася тільки завдяки своєму керівнику. Якщо така значима і незамінна людина змушена піти, це може стати причиною кризи на підприємстві. Подібного розвитку подій можна уникнути, якщо заздалегідь створювати резерв керівних кадрів.

9. Ворожі злиття. Коли монополіст поглинає дрібну компанію в ході конкуренції, це призводить до кризи: поглинена компанія зазнає збитків, втрачає репутацію і часто певний відсоток керівного складу [7].

4 стадії кризи на підприємстві:

1. Потенційна криза. Розвиток цього процесу починається з простої нестачі певного ресурсу в компанії. У момент, коли організація стикається з нестачею ресурсів (будь-яких), перетворення цієї ситуації в критичну можливо, але ще малоімовірно. Такі моменти виникають в будь-якій організації, тому що будь-яка економічна система змушена працювати в умовах обмеженості ресурсів. Але якщо ця обмеженість не робить безпосереднього негативного впливу на роботу організації, то криза знаходиться на стадії потенційності.

2. Латентний, або прихований, криза. На цій стадії ряд факторів ззовні або зсередини компанії починає поступово і приховано руйнувати її діяльність. Це деструктивний вплив кризи на підприємстві відноситься поки що не до поточного стану компанії, а до її потенціалу. Фахівці називають латентну кризу стратегічною і починають говорити про неї тоді, коли можливості компанії для розвитку виявляються обмежені або вичерпані, а нових не передбачається. У загальному вигляді основна причина стратегічної кризи-це помилки керівної ланки компанії. Криза виникає, якщо керівництво не змогло знайти вірних відповідей на життєво важливі для компанії питання. До них відносяться, наприклад, питання про конкурентні переваги компанії, про ресурси, які будуть потрібні, щоб компанія випереджала конкурентів, про цільову аудиторію компанії і потреби клієнта, які повинна задовольняти її продукція [8].

3. Гостра переборна криза. Руйнівна дія кризи на підприємстві стає відчутною. Організація починає відчувати його безпосередньо. Але її опірність і потенціал ще досить високі, тому критичну ситуацію можна подолати. В рамках цього етапу виділяють два субетапи: криза результату і криза ліквідності. Кризу результату також називають тактичною, або оперативною, кризою. Всі ці події, розвиваючись і накладаючись один на одного, ведуть компанію до кризи ліквідності. Його можна виявити по тому, що у компанії зростає кредиторська заборгованість, погіршуються показники ліквідності та фінансової стабільності. Підприємство змушене гасити свої

зростаючі збитки за рахунок своїх власних ресурсів. В результаті йому загрожує неплатоспроможність – тобто неможливість розраховуватися навіть зі своїми поточними зобов'язаннями. Ця стадія кризи на підприємстві все ще може бути тимчасовою і усунутою, тому що таку неліквідність компанії можна усунути екстремними заходами. Вона не обов'язково стає тривалою, або хронічною [9].

4. Гостра непереборна криза. Якщо компанія не змогла подолати гостру критичну ситуацію, то вона переходить на останній етап розвитку. Цей етап закінчується ліквідацією компанії. Гостра непереборна криза-це ситуація, при якій компанія настільки обмежена в ресурсах, що не може далі функціонувати. Для того щоб вийти з цієї ситуації, потрібно докласти більше зусиль, ніж компанія може собі дозволити. На цій стадії криза на підприємстві набуває вигляду хронічної неплатоспроможності, яку рано чи пізно доводиться визнати юридично. Коли компанія визнає себе банкрутом, вона ліквідується. Хронічна неплатоспроможність – це показник того, що пасиви організації перевищили її активи, є дефіцит балансу і чиста вартість пішла в мінус [10].

1.2. Сутність антикризового управління

Криза – це крайнє загострення будь-яких відносин в організації або за її межами, це наслідок вчасно не виявлених проблем. Одним з наслідків більшості криз є зміна фінансових показників підприємства, наприклад, зниження реалізації, збільшення витрат та ін. Властивості кризи дозволяють оцінити кризову ситуацію і прийняти рішення щодо розробки адекватного управлінського впливу. Параметри кризи повинні описувати його як систему, причому в якості основних характеристик кризи більшістю вчених найчастіше використовуються наступні критерії:



Рисунок 1.1 – Критерії основних характеристик кризи [11]

Незважаючи на свою імовірнісну природу, криза все ж є керованим явищем, а значить, його можна передбачити, в деякій мірі прискорити або віддалити. До кризової ситуації необхідно готуватися, її можна пом'якшити, мінімізувати негативні наслідки. Набоко С. навіть вважає, що в даних аспектах виражається суть корпоративного управління в період кризи, однак, на мій погляд, дана точка зору вельми сумнівна. Управління в умовах кризи має супроводжуватися особливими інструментами, воно вимагає нетривіальних підходів, знань і навичок. Дуже велика кількість авторів звертає увагу на ці особливості кризової ситуації і, по всій видимості, вважає їх вкрай важливими [12].

До стану кризи на фірмі можуть призводити абсолютно різні причини, і, отже, заходи щодо його подолання теж будуть відрізнятися. Види криз визначають собою в наслідок специфіку антикризового управління, допомагають найбільш точно і швидко встановити причини кризи. Розглянемо докладніше деякі типології криз, яких на даний момент існує безліч (таблиця 1.1).

Типологія криз

Класифікація	Види криз	Короткий опис
За природою походження	економічні; соціальні; організаційні; психологічні; технологічні; екологічні.	Очевидно, що дані кризи безпосередньо пов'язані з певною сферою діяльності підприємства, його працівників і навколишнім середовищем.
За ступенем охоплення	Загальні; локальні.	Залежно від ступеня охоплення соціально-економічних підсистем.
За проблематикою	макрокризи; мезокризисы; микрокризисы.	На рівні країни, регіону та фірми відповідно.
За ступенем явності	Явні; приховані.	Залежно від ступеня прояву наслідків.
По мірі протікання	Глибокі; легкі.	Залежно від складності наслідків.
В залежності від типу організаційної культури	криза ідентичності; криза бюрократії; криза індивідуального управління; інвестиційна криза.	Подолання кожної кризи веде за собою зміну організаційної культури компанії або її розпад.
З точки зору міждисциплінарного підходу	Психологічні; соціально-політичні; структурно-технологічні.	Поділ залежить від ступеня залученості співробітників різного рівня в процес управління, ступеня довіри менеджменту, технологічного стану підприємства і т. д.

Джерело: розроблено автором за [13,14]

Поняття «антикризове управління» (АУ) часто трактується по-різному. Існує точка зору, при якій антикризове управління ототожнюється з управлінням фірмою, коли вона вже знаходиться в стадії кризи. Тобто таке управління розглядається виключно як система заходів, що виводять компанію з кризи, поліпшення її фінансових, виробничих та інших показників, перехід від збитку до позитивних фінансових результатів або хоча б до безприбутковості.

Однак, дана точка зору є досить вузькою. Також існує ще одна точка зору, яка визначає будь-яке управління, як антикризове, при цьому наводяться такі аргументи, що недопущення кризи – це і є основна мета

будь-якого управління, однак це теж невірно. Управління повинно вести до розвитку організації, її зростання, а не просто шукати можливості, щоб підтримувати її існування.

Деякі зарубіжні автори, наприклад, Пекка Іварі, діючий проект-менеджер європейських фірм, пов'язує антикризовий менеджмент з репутацією компанії, він пише про те, що криза на підприємстві це не тільки явище, що зачіпає безпосередньо компанію, персонал і клієнтів, але і її постачальників, підрядників, суспільство в цілому, тобто весь ланцюжок створення цінності. Даний автор тісно пов'язує ризик-менеджмент і антикризовий менеджмент, говорячи про те, що ризик-менеджмент допомагає передбачити можливі кризові явища, контролювати їх, а антикризовий менеджмент містить в собі інструменти для запобігання кризи і ліквідації негативних наслідків [15].

Інші зарубіжні автори говорять про те, що антикризове управління є частиною public relations компанії, що впливає також на її цінність, привабливість з боку стейкхолдерів і суспільства [16]. Також, один із зарубіжних авторів говорить, що антикризове управління є частиною тактичного і стратегічного менеджменту. Тобто його завдання не тільки зреагувати на кризу, коли вона сталася, а й сприяти її запобіганню, шляхом пропозиції виходів з можливих кризових ситуацій [17].

Вітчизняні автори у своєму навчальному посібнику також наводять безліч визначень антикризового управління, проте на відміну від інших авторів вони підкреслюють, що АУ – вузька категорія. Вони класифікують підходи на два типи: за ступенем теоретичної розробленості, який є набором специфічних інструментів менеджменту, і за ступенем превентивності, який використовує конкретні методики для виведення компанії з банкрутного і передбанкрутного стану [18].

Другий підхід, в свою чергу, розділяється ще на два напрямки. Під першим розуміється управління, яке спрямоване на те, щоб не допустити кризи на підприємстві, під другим – сукупність специфічних прийомів та

інструментів менеджменту, які виводять фірму зі стану кризи і утворюють таке управління, яке не повинно допустити повторення кризи в подальшому. Вони також пишуть про складання координатної площини, осями якої є «превентивність» і «теоретична розробленість». Антикризове управління знаходиться в третьому квадранті такої системи координат, при цьому вони вводять поняття «передкризове управління», яке, на їхню думку, знаходиться в першому і другому квадрантах і є нічим іншим, як стратегічним і оперативним менеджментом. Зрештою, вони визначають поняття «антикризове управління» як «сукупність заходів управлінського впливу спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, що настала, і створення умов для невідновлення кризи надалі».

Відносно даної точки зору можна сказати, що вона, безсумнівно, оригінальна і цікава, але визначає АУ виключно як управління в умовах кризової ситуації, а всі інші види управління відносить до передкризових.

Аналізуючи визначення зарубіжних авторів, можна сказати, що їх поняття антикризового менеджменту дещо відрізняється від поняття вітчизняних авторів внаслідок того, що європейські та американські компанії знаходяться на іншому рівні розвитку. Вони більш орієнтовані на роботу зі стейкхолдерами, що вимагає більшої відкритості інформації про компанію і більшої продуманості власної стратегії для надання компанії в найбільш вигідному світлі.

Таким чином, в даній роботі під антикризовим управлінням автор має на увазі один з напрямків менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, яке включає в себе сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в компанії, недопущення або подолання його, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін в діяльність компанії.

Також необхідно згадати про антикризове управління в умови банкрутства. Таке АУ можна назвати вимушеним, тому як воно визначається законодавством. У загальному випадку, можна сказати, що причиною банкрутства є неплатоспроможність організації.

Неплатоспроможність – це фінансове становище організації-боржника, що не дозволяє їй розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями; це тимчасова або стійка нездатність задовольнити вимоги кредиторів. Неплатоспроможність проявляється в порушенні фінансових потоків, що забезпечують виробництво і реалізацію продукції [19].

Залежно від ступеня розвитку кризових явищ і стану об'єкта управління виділяють наступні види антикризового управління [20]:

1. антиципативне
2. превентивне
3. реактивне
4. реабілітаційне

Антиципативне управління – це попереднє по відношенню до кризи управління, здійснюване при стійкому фінансово-економічному стані організації з метою розробки варіантів та інструментів реагування на негативні фактори і забезпечення подальшого безкризового існування об'єкта управління.

Превентивне антикризове управління змінює антиципативне в разі виявлення негативних факторів, здатних привести об'єкт управління до кризи. Мета даного управління полягає в тому, щоб запобігти розвитку кризи ще на ранніх етапах і не допустити виникнення серйозних проблем.

На наступній стадії, коли настає повномасштабна криза, включається режим реактивного антикризового управління, метою якого є виведення організації з кризи, повернення її в рівноважний стан, з найменшими втратами для зовнішнього середовища. Результатом реактивного управління може бути як збереження кризового об'єкта, так і повне припинення його діяльності.

У посткризовому періоді реактивне управління перетворюється в реабілітаційне управління. Його основними завданнями є мінімізація негативних наслідків кризи для зовнішнього середовища, оздоровлення економічного простору після завершення кризи, а в разі збереження

працездатності об'єкта управління зміцнення його стійкого стану і використання факторів кризи для подальшого розвитку.

Комплекс заходів, що здійснюються на підприємстві в рамках антикризового управління, залежить від фінансово-економічного стану об'єкта управління, зовнішньої обстановки, наявних ресурсів та інших факторів. Так, виникаючи у вигляді антиципативного управління, воно істотно змінюється в міру розвитку і поглиблення кризових явищ. Перед підприємством з недостатньою фінансовою стійкістю, низькою рентабельністю стоять завдання стабілізації фінансового стану, недопущення подальшого розвитку кризи.

Рішення інших завдань, чітко регламентованих чинним законодавством, передбачає арбітражне управління неспроможним підприємством. Таким чином, на сучасному етапі антикризове управління підприємством включає в себе власне антикризове управління та арбітражне управління.

Процес реалізації антикризових процедур, що стосуються діяльності корпоративних боржників, також можна поділити на два комплекси процедур: антикризове управління і антикризове регулювання [21].

Антикризове управління засноване як на загальних закономірностях, властивих процесам управління, так і на специфічних особливостях, пов'язаних з реалізацією антикризових процедур. Вибір і постановка цілей є відповідною точкою будь - якого процесу управління, включаючи процес антикризового управління. Однак система контролю та раннього виявлення кризи, що насувається, є специфічною ознакою, властивою процесу антикризового управління. Реалізація всього комплексу антикризових управлінських процедур починається тільки на певному етапі життєвого циклу підприємства. Всі заходи, спрямовані на відновлення бізнесу від кризи, можна розділити на стратегічні і тактичні.

Стратегічні заходи включають аналіз і оцінку становища підприємства на ринку, визначення потенціалу бізнесу, розробку виробничих планів,

політику інноваційного розвитку, розробку загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Тактичні (оперативні) заходи, спрямовані на відновлення після кризи, включають в себе визначення поточних втрат, виявлення внутрішніх резервів, залучення експертів, зміну персоналу, залучення кредитів, зміцнення дисципліни і т. д. В свою чергу, вони можуть підрозділятися на захисні (скорочення витрат, закриття бізнес - одиниць, скорочення персоналу, скорочення виробництва і зниження продажів) і наступальні (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, виявлення внутрішніх резервів, модернізація та вдосконалення управління) заходи.

Основними етапами антикризового управління щодо тактики є:

1. діагностика фінансового стану підприємства та оцінка перспектив розвитку його потенціалу бізнесу;
2. оцінка тяжкості фінансово-економічної кризи підприємства;
3. розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства;
4. контроль процесу фінансового оздоровлення підприємства;
5. оцінка ефективності заходів з фінансового оздоровлення;
6. відбір і реалізація антикризових процедур.

Антикризовий процес включає в себе введення реабілітаційних або ліквідаційних процедур для корпоративного боржника. Цей процес починається з оцінки його фінансового становища. Якщо ж діагностика причин неплатоспроможності не буде проведена, можуть застосовуватися неналежні антикризові процедури. Це може призвести до ліквідації цілком продуктивних підприємств, реорганізації неплатоспроможних підприємств, ескалації конфлікту між інтересами боржників і кредиторів. Антикризове регулювання має на увазі вплив на корпоративного боржника на макрорівні. Антикризове регулювання включає заходи з організаційного, економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, спрямованих на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію в разі неефективності його подальшої експлуатації.

Спираючись на все вищесказане, можна зробити висновок, що базовою відмінністю антикризового управління від менеджменту є те, що криза розглядається, перш за все, як загроза самому існуванню об'єкта управління, а не ефективності його функціонування. Ще однією відмінною особливістю антикризового управління можна назвати підвищену чутливість до фактору часу. Дана особливість характерна більшою мірою для реактивного антикризового управління, коли в результаті розвитку кризи, значно зростає ймовірність настання незворотних наслідків аж до ліквідації об'єкта управління. Тому процес антикризового управління підприємством, що знаходиться в складній ситуації, вимагає швидких і ефективних заходів. Разом з обмеженістю часу для прийняття рішень характерною властивістю системи в стані кризи є обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), перш за все, необхідних для задоволення вимог кредиторів і відновлення платоспроможності підприємства.

Першим етапом прийняття будь-яких заходів антикризового впливу повинна бути діагностика стану підприємства. Необхідність цього обумовлена тим, що менеджери для прийняття вірних управлінських рішень повинні володіти повною інформацією про стан об'єкта управління.

Під терміном «діагностика» в антикризовому управлінні розуміють завчасне розпізнавання несприятливого розвитку подій. Виявлення негативних явищ заздалегідь дозволяє завдяки правильному реагуванню менеджерів забезпечувати найбільш безболісне проходження кризи або зовсім блокувати його розвиток [22].

В ході діагностики стану об'єкта управління можуть бути проаналізовані: виробничо-господарська діяльність, фінансовий стан, персонал, організація управління, Діяльність маркетингової служби та ін.

«Фінансовий аналіз – складова частина фінансово-економічного аналізу. Крім того, саме цей вид аналізу найчастіше використовується для того, щоб провести експрес - діагностику стану організації. Важливість фінансового аналізу настільки велика, що інші види аналізу (виробничий,

кадровий і т. п.) вважають допоміжними видами, які тільки дозволяють уточнити висновки, зроблені за результатами цього виду аналізу. Дане положення спірне, але безперечно те, що для отримання першого враження про організацію найкращим чином підходить якраз фінансовий аналіз» [23].

Аналіз фінансового стану підприємства є важливим елементом антикризового управління, набуваючи особливого значення в рамках арбітражного управління, коли постає питання про визнання боржника банкрутом.. Антикризова діагностика фінансового стану підприємства передбачає регулярний моніторинг стану об'єкта управління, спрямований на своєчасне виявлення ймовірності виникнення кризи, його причин і розробку заходів для запобігання розвитку негативних факторів. Кризова діагностика проводиться тоді, коли підприємство вже знаходиться в стані кризи. Основними цілями даного виду діагностики є: оцінка масштабу кризи, виявлення можливості її подолання та вибір найбільш ефективних процедур банкрутства [24].

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що в системі антикризового управління важливим складовим елементом є фінансовий менеджмент. У зв'язку з цим, можна говорити про такий вид управлінської діяльності, як антикризове фінансове управління.

Політика антикризового фінансового управління являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики банкрутства і «включення» механізмів фінансового оздоровлення, що забезпечують вихід з кризового стану [25].

Таким чином, антикризове фінансове управління можна визначити, як систему управління фінансовим станом підприємства, в основі якої лежить антикризова фінансова стратегія. Процес антикризового фінансового управління на підприємстві можна представити у вигляді послідовності профілактичних або антикризових заходів (рис. 1.2).

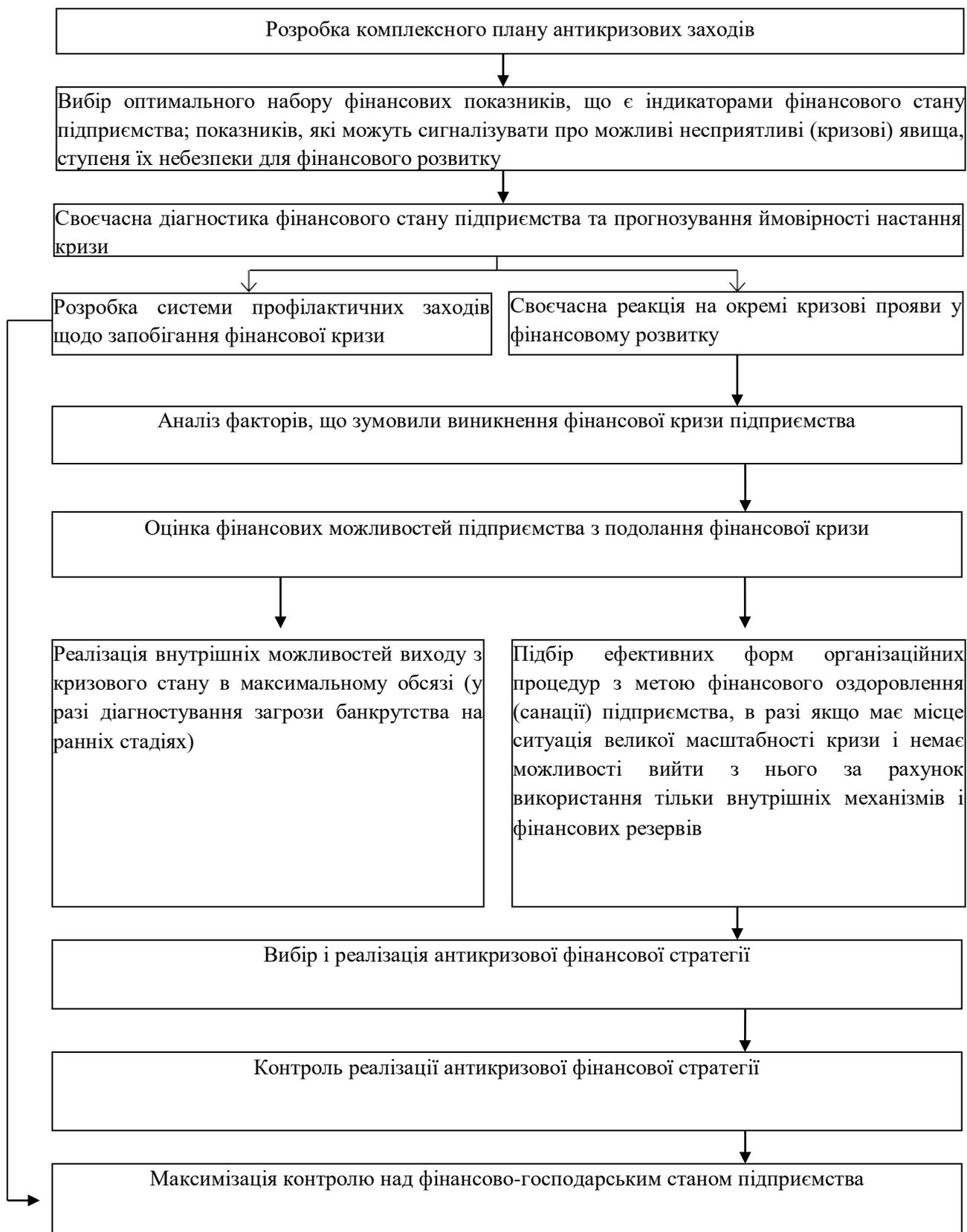


Рисунок 1.2 – Етапи антикризового фінансового управління на підприємстві [26]

Процес антикризового фінансового управління на підприємстві починається з вироблення комплексного плану антикризових заходів, що характеризує постійну готовність до можливого порушення фінансової рівноваги на будь-якому етапі економічного розвитку господарюючого суб'єкта, і його впровадження в систему фінансового управління. В результаті регулярного моніторингу встановлюється фінансовий стан об'єкта управління і, відповідно, вибираються відповідні заходи, спрямовані або на профілактику можливих негативних явищ, або на виведення підприємства з кризи. У разі діагностування кризових явищ на підприємстві включається внутрішній механізм фінансової стабілізації, спрямований на усунення неплатоспроможності. Якщо ж відновити платоспроможність підприємства не вдалося, включаються зовнішні механізми фінансової стабілізації. До механізмів зовнішньої стабілізації відноситься досудова санація, яка відповідно до Закону «про неспроможність (банкрутство)» являє собою систему заходів вживаних власником майна, засновниками боржника, його кредиторами та іншими особами, з метою відновлення платоспроможності боржника і запобігання процедури банкрутства.

Механізм антикризового фінансового управління, як результат антикризової політики в галузі фінансового управління, можна представити у вигляді системи, що складається з наступних елементів: кадрової, інформаційної, контролюючої підсистем і підсистеми антикризового інструментарію [27].

Кадрова підсистема механізму антикризового фінансового управління являє собою фінансову службу організації, на чолі якої стоїть фінансовий директор, який відповідає за розробку фінансової стратегії господарюючого суб'єкта, довгострокове планування і вироблення антикризової політики в галузі фінансового управління.

Ефективність управління на будь-якому підприємстві багато в чому залежить від його інформаційного забезпечення. Далі розглянемо інформаційну підсистему механізму антикризового фінансового управління.

Фінансовому менеджменту для розробки антикризових заходів необхідна певна фінансова інформація, методами формування якої є: дослідження динаміки фінансового розвитку підприємства; моніторинг поточного фінансового стану та фінансовий аналіз кризоформуєчих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Динамічна діагностика фінансового стану підприємства дозволяє простежити розвиток підприємства в часі і виявити кризові моменти. В ході загального моніторингу поточного фінансового стану об'єкта спостереження виділяється особлива група показників «індикатори кризового розвитку». Як правило, індекси цієї групи спостерігаються з найбільш високою періодичністю в загальній системі фінансового моніторингу. Більш того, в періоди високого зростання факторів зовнішнього фінансового середовища, що реалізують фінансову небезпеку, основні з цих показників вимагають щоденного спостереження.

Тут на перший план виходить блок контролюючої системи - фінансовий контроль показників, що характеризують ймовірність настання банкрутства, який, одночасно може бути і інструментом інформаційної підсистеми. Аналіз кризоформуєчих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища спрямований на ідентифікацію факторів, здатних вплинути на фінансовий стан господарюючого суб'єкта з позиції провокування кризових ситуацій [27].

В результаті аналізу фінансового стану об'єкта спостереження і кризоформуєчих факторів констатується поточний стан підприємства, характер його розвитку і можливі напрямки розвитку в майбутньому.

Наступним блоком механізму антикризового управління є блок антикризового інструментарію, який включає в себе заходи, характер яких залежить від висновків, отриманих на попередніх етапах:



Рисунок 1.3 – Складові блоку антикризового інструментарію [28]

У процесі встановлення діагнозу фінансового стану підприємства прийнято виділяти два напрямки [29]:

- систему фінансової експрес-діагностики;
- фундаментальну діагностику фінансового стану на предмет наявності фінансової неспроможності підприємства.

Вітчизняний автор рекомендує чітко розмежовувати зазначені вище напрямки, і відзначають наступне: «...якщо в ході проведення попереднього експрес-діагностичного аналізу не виявляються первинні ознаки фінансової неспроможності, то комплексний аналіз не проводиться» [30].

Розглянемо більш детально зазначені вище напрямки діагностики фінансового стану організації.

Експрес-діагностика має на увазі під собою систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на базі даних фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, з метою раннього виявлення негативних тенденцій.

Експрес-діагностика фінансового стану підприємства включає в себе наступні основні етапи [31]:

1. Ідентифікація об'єктів спостереження «кризового поля» – різних аспектів діяльності господарюючого суб'єкта в галузі фінансів, які можуть генерувати небезпеку виникнення кризової ситуації (чистий грошовий потік, структура капіталу, склад фінансових зобов'язань по терміновості погашення, структура активів і т.д.).

2. Підбір оптимальних фінансових показників і коефіцієнтів по кожному об'єкту спостереження «кризового поля» – індикаторів рівня загрози кризи. Як приклад наведемо систему індикаторів, запропоновану Л.І. Ушвіцьким, А.І. Алексєєвої і А. М. Малєєвої.

3. Аналіз фінансового стану підприємства, порівняння фактичного рівня показників індикаторів з плановими (нормативними) і визначення розмірів відхилень в динаміці.

4. Заключний етап експрес-діагностики – оцінка масштабів кризового стану підприємства.

У разі якщо в ході експрес-діагностики встановлено, що підприємство знаходиться в кризовому становищі доцільно проводити фундаментальну діагностику фінансового стану підприємства. Виділяють п'ять основних етапів проведення фундаментальної діагностики [27]:

1. Об'єднання основних кризоформуєчих факторів в єдину систему. Кризові фактори доцільно розглядати, розділивши їх на дві групи – внутрішні і зовнішні фактори.

2. Комплексний фундаментальний аналіз впливу окремих кризових факторів на фінансовий розвиток підприємства. Аналіз проводиться за допомогою спеціальних методів, серед яких основними є комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, кореляційний аналіз, SWOT – аналіз.

3. Прогнозування перспектив розвитку кризової ситуації за допомогою багатфакторних регресійних моделей.

4. Прогнозування здатності підприємства до подолання кризового стану.

5. Оцінка масштабу кризового стану підприємства та визначення потенційних напрямків відновлення його фінансової рівноваги.

Для проведення експрес-діагностики фінансового стану існує безліч різних методик, пропорованих як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Таке різноманіття підходів до оцінки фінансового становища підприємств обумовлено багатьма факторами, наприклад, специфікою галузей, в яких вони діють, відмінністю цілей проведення даного аналізу. Проте, в цілому з усього різноманіття існуючих напрямків аналізу фінансового стану можна виділити наступні основні блоки параметрів [32]:



Рисунок 1.4 – Основні блоки параметрів аналізу фінансового стану

Проведення аналізу фінансового стану підприємства на основі зазначених вище параметрів є стандартною, найбільш поширеною методикою.

«Очевидно, чим раніше буде виявлена тенденція, що веде підприємство до фінансової неспроможності, і, відповідно, чим раніше будуть вжиті певні заходи з порятунку підприємства, тим більша ймовірність виходу компанії з

кризи. Отже, виникає питання про визначення показників, здатних прогнозувати розвиток подій на ранніх стадіях» [32].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що антикризове управління є розумним застосуванням антикризових процедур на мікрорівні. Таке застосування спрямоване на запобігання можливим ускладненням у ході підприємницької діяльності та на забезпечення сталого та прибуткового функціонування бізнесу.

1.3. Стратегія антикризового управління

Розробка стратегії подолання кризи є передостаннім етапом антикризового управління безпосередньо перед її реалізацією та підведенням підсумків.

Щодо типології самих антикризових стратегій можна сказати, що зарубіжні вчені, наприклад, Кракович (Krzakiewicz), Вавжиняк (Wawrzyniak), Вэйгрзарзинская (Wieczerzyńska), Целек (Zelek) і Врублевський (Wróblewski) розробили наступні класифікації стратегій АУ, представлені в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій АУ

Класифікація	Назва стратегії	Характеристика стратегії
З урахуванням методів і шляхів проведення змін, участі працівників у процесі впровадження змін	Розпорядча	вчинення дій відповідно до заздалегідь зафіксованого плану; внесення змін у короткостроковому періоді; необхідність значимого управлінського авторитету і довіри в управлінні; необхідність у володінні менеджментом істотними повноваженнями і ресурсами; стратегія використовується в разі гострих криз
	Стратегія подолання	менеджер є ініціатором змін; допускається участь членів організації в антикризових заходах реалізації стратегії; період довше, ніж у розпорядчої стратегії

Продовження таблиці 1.2

	Нормативна	ментальна зміна членів організації-вони повинні мати почуття відповідальності за компанію, внести зміни для досягнення цілей; використання професійної допомоги при зміні поведінки індивідів і / або груп співробітників
	Аналітична	побудова управлінських команд, що складаються з фахівців і консультантів; прийняття рішень на основі знань і існуючої інформації; орієнтація тільки на технічні аспекти рішень
	Орієнтована на дію	члени організації беруть участь більше, ніж в інших стратегіях відсутність помітного тиску керівників; активна участь співробітників у реалізації стратегії
З позиції визначеності зовнішнім середовищем і адаптації до неї	Яка організовує	реактивна адаптація до навколишнього середовища; реакція на кризу ініційована менеджментом; виражається за допомогою скорочення витрат і зайнятості, продажу активів, реструктуризації фінансів, зміни організаційної структури
	Стратегія інвестування	проактивна адаптація до навколишнього середовища; реакція на кризу ініційована менеджментом; діяльність пов'язана з інвестиціями в нові продукти або сегменти ринку, в області людських ресурсів; впровадження нових концепцій управління; заходи, пов'язані з іншими учасниками ринку: інтеграція з іншими компаніями, стратегічні альянси, поглинання, злиття
	Стратегія виходу	реактивна адаптація до навколишнього середовища; реакції компанії безпосередньо на причини кризи, зачіпає обсяг і вид діяльності; обмеження масштабів підприємства, скорочення зайнятості: відмова від певних відділів, відхід з певних ринків, обмеження асортименту товарів
	Стратегія зміцнення	проактивна адаптація до навколишнього середовища; діяльність підприємства спрямована на усунення причин кризи, пов'язаних зі сферою і видом діяльності; переосмислення діяльності; концентрація тільки на обраних ринках; введення стратегії економії; розкриття проблем якості
З позиції тривалості та інтенсивності кризи	Реструктуризація	стабілізації кризової ситуації і в довгостроковій перспективі досягнення міцного поліпшення ситуації на підприємстві; діяльність підприємства націлена в основному на реструктуризацію, спрямовану на усунення причин кризи
	Ліквідація	основне завдання-отримати максимальний капітал від ліквідації; продаж підприємства
	Стратегія зростання	проактивні заходи, спрямовані на розширення підприємства за рахунок інвестицій або інтеграції; необхідною умовою реалізації даної стратегії є наявність капіталу; прикладами заходів є стратегічні альянси, злиття і поглинання
	Банкрутство	ліквідація підприємства через втрату платоспроможності; ця стратегія є наслідком важкого економічного становища
З урахуванням управлінського підходу до кризи	Байдужість	визначення сигналів як несуттєвих, що не потребують дій
	Недооцінка	сприйняття сигналів як природний відхід від норми
	Вирішення проблем у кризовій ситуації	у кризовій ситуації здійснені зміни для виявлення недоліків, визначення можливих способів дій та їх оцінка
	Постійна профілактика кризових ситуацій	криза розглядається як етап розвитку організації; підприємство має бути готовим до вжиття заходів попередження, реагування на кризу та оцінки майбутніх заходів

Джерело: розроблено автором за [33]

Кожна класифікація має свої переваги і недоліки, на мій погляд, Дві останні є досить вузькими. Класифікація «з позиції визначеності зовнішнім середовищем і адаптації до неї» найбільш повно відображає спектр вибору

можливостей компанії в умовах кризи в залежності від тих чи інших обставин, але, безсумнівно, всі класифікації є досить цікавими. Дані типи стратегій можуть зумовити деякі подальші заходи подолання кризових ситуацій, вказати менеджерам деякі шляхи вирішення проблем.

Також наводиться деякі класифікації стратегій, створені на основі різних підходів до діяльності підприємства, які в тій чи іншій мірі збігаються зі стратегіями, наведеними в таблиці вище. Тому її висновок про те, що існує безліч підходів до класифікації стратегій, але при цьому вони не суперечать один одному, абсолютно справедливий [34].

Іншими авторами були описані антикризові стратегії, що включають загальні, виробничі, кадрові, маркетингові, управлінські та фінансові заходи, безпосередньо залежні від типу обраної стратегії. Недоліком цієї сукупності автор називає відсутність системності, корпоративного підходу до недопущення настання кризи. Описані стратегії пропонують заходи з подолання кризи, що вже настала, проте автор підкреслює необхідність розробки заходів для недопущення кризи. У своїй роботі автор також наводить стратегію недопущення кризи, яка складається з наступних кроків:

недопущення невірного вибору стратегії

недопущення тактичних помилок

недопущення фінансово-економічної кризи.

Рисунок 1.5 – Кроки стратегії недопущення кризи

Можна сказати, що стратегія АУ може бути укладена в певний загальний алгоритм, який повинен розроблятися індивідуально для кожної компанії, однак, в цілому, алгоритми безлічі компаній можуть бути схожі між собою без деталізації антикризових заходів [35].

Американський консультант в області управління і лідерства запропонував досить розгорнутий алгоритм антикризового управління. Даний алгоритм не поганий, проте в ньому відсутня аналізи зовнішнього і внутрішнього середовища, які, на мій погляд, багато в чому може визначити подальші дії в управлінні. Особлива увага в ньому приділяється відносинам зі стейкхолдерами, організації каналів їх інформування для можливості моніторингу ситуації ззовні, на жаль, в умовах вітчизняної економіки дані пункти поки що не дуже здійсненні і затребувані, тому що. Корпоративне управління в більшості компаній знаходиться на досить низькому рівні [36].

Було запропоновано також вельми змістовний механізм, який, на мою думку, відображає практично всі найбільш важливі етапи організації процесу антикризового управління. Однак, я вважаю, що автором не було приділено належної уваги аналізу зовнішнього середовища компанії, хоча найчастіше причина кризи, знаходиться саме там. Крім того, даний аналіз також сприяють формуванню уявлення про сильні сторони організації, її ключові компетенції, на які можна спиратися при поліпшенні діяльності підприємства і подоланні кризи. А також, навпаки, дізнатися її слабкі місця, щоб зрозуміти, що слід розвивати в подальшому [37].

Європейським автором К. Garškaitė-Milvydienė був запропонований також непоганий алгоритм, але в ньому, як і в першому, не приділяється уваги оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Також там згадується тільки про реструктуризацію, хоча методи АУ управління можуть бути абсолютно різні і вибираються в залежності від типології кризи і необхідних результатів. Даний алгоритм менше орієнтований на організаційні моменти на відміну від першого, але, тим не менш, він досить повно відображає всі стадії антикризового управління в загальному випадку. Він також має на увазі постійний моніторинг компанії, що часто дозволяє мінімізувати наслідки наступаючої кризи. Треба зауважити, що в даному алгоритмі, як і в другому, навпаки не приділяється ніякої уваги взаємодії із зацікавленими особами, тоді як в першому алгоритмі даний захід має на

увазі, як один з основних для якісного подолання кризи і не допущення втрати позитивного іміджу компанії [38].

Автором був також запропонований власний авторський підхід до здійснення стратегії антикризового управління, розроблений на основі вивченої літератури та власного досвіду. У ньому відображені найбільш важливі етапи антикризового управління.

Всі найбільш важливі моменти в авторському підході до здійснення стратегії антикризового управління представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Алгоритми антикризового управління

Алгоритм J. Franks	1.Визначення суті проблеми; 2.Створення команди антикризових керуючих; 3.Створення єдиного «командного центру»; 4.Організація зовнішньої комунікації – інформування стейкхолдерів (контроль інформації, що надходить з компанії, для запобігання можливим репутаційним ризикам); 5.Аналіз проблемної ситуації командою антикризових керуючих (декомпозиція на підпроблеми, встановлення пріоритетів, залучення профільних експертів, оцінка ризиків, визначення загроз, пошук можливих рішень); 6.Організація постійного каналу зв'язку з ключовими зацікавленими групами (співробітники, акціонери, споживачі) - телефонна лінія, спеціальний веб-сайт, кваліфіковані консультанти тощо.; 7.Вирішення проблеми; 8.Реалізація знайдених рішень (обов'язкова умова успіху-постійні комунікації з усіма зацікавленими групами; вся інформація контролюється «командним центром»); 9.Дослідження після завершення кризи «розбір польотів»; 10.Інтеграція нових рішень і удосконалень в регулярну діяльність. Висновки - що слід зробити, щоб попередити повторення проблеми?
Алгоритм К. В. Паночкиной	1. Аналіз мікро -, мезо-та макросередовища діяльності підприємства; 2. Виявлення наявності кризових ознак і причин їх появи; 3. Прогнозування можливих варіантів розвитку кризової ситуації; 4. Постановка мети антикризового управління, яка залежить від особистого досвіду особи, яка приймає рішення, розуміння нею кризової ситуації, кінцевих цілей підприємства; 5.Формування обмежень і критеріїв для прийняття рішення; 6.Оцінка конкретної обстановки і її зіставлення з кінцевими цілями виробничо-господарської діяльності; 7.Проведення реальних і своєчасних заходів для придушення виниклої негативної ситуації; 8.Розробка та впровадження програми антикризових дій; 9.Здійснення заходів щодо виходу з кризового стану; 10.Усунення наслідків кризових явищ і запобігання їх повторень; 11. Контроль за реалізацією управлінського рішення.

Продовження таблиці 1.3

Алгоритм К. Garškaitė – Milvydienė	1.Періодичний аналіз фінансового стану підприємства з метою забезпечення раннього виявлення кризи. 2.Визначення стадії кризи підприємства. 3.Розгляд основних факторів, що визначають кризу підприємства. 4.Ідентифікація цілей підприємства, призначених для
------------------------------------	---

	<p>подолання критичного стану, співмірних з етапами кризи.5.Вибір і застосування ефективних заходів внутрішньої фінансової стабілізації підприємства пропорційних зі стадією кризи. 6.Вибір і застосування ефективних форм реструктуризації. 7.Контроль реалізації заходів підприємства, призначених для подолання критичного стану.</p>
Авторський підхід	<p>1.Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища і виявлення можливостей і загроз для розвитку і подолання кризи.2.Аналіз всіх функціональних процесів компанії (виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, управління, робота з персоналом).3.Точне визначення причини кризи.4.Вибір відповідних методів та інструментів антикризового управління для усунення причини кризи.5.Розробка плану реалізації відповідних методів та інструментів з визначенням чітких або плаваючих меж (залежно від заходу), призначенням відповідальних осіб та системи заохочення, пов'язаної з результатом. 6.Вирішення проблеми, дотримуючись певної системи звітності та дотримання встановленого плану.7.Отримання та аналіз результату виконаної роботи. Якщо результат незадовільний, то необхідно скорегувати план і повернутися до п.6.8.У разі успіху-здійснення моніторингу для недопущення повторення ситуації і появи нової кризи.9.Стратегічне планування подальшої діяльності компанії з урахуванням її особливостей, конкурентних переваг і сфери діяльності.</p>

Джерело: розроблено автором за [37,38,39]

Всі заходи повинні спиратися, в першу чергу, на проведені аналізи зовнішнього і внутрішнього середовища, тому що аналіз, наприклад, тільки внутрішнього середовища буде неповним. При організації антикризових процедур без опори на зовнішні умови можуть бути допущені деякі критичні помилки, що виключають можливість реалізації обраних антикризових заходів або призводять до того, що весь процес управління буде організований недовгим чином.

Можуть виникнути додаткові проблеми і відхилення від обраного курсу. Також не менш важливим аспектом при реалізації антикризової стратегії є контроль над проведенням затверджених заходів, розумна організація системи підзвітності. Без надання належної уваги цим моментам ефективність проведених заходів може знизитися.

1.4. Показники ефективності антикризового управління

При проведенні антикризового управління після отримання результатів постає питання про ефективність його результатів. Багато авторів не ставлять перед собою мети узагальнити і систематизувати отримані результати АУ, кажучи про те, що, зрозуміло, кожне підприємство, проводячи АУ, ставить перед собою різні завдання. Крім того, навіть при схожості завдань досить складно виявити загальні показники, тому що підприємства бувають кардинально різні за специфікою виробництва, а, значить, і за показниками оборотності оборотного капіталу, довжині виробничого циклу та ін. згадує лише загальні результати при проведенні АУ, а саме:



Рисунок 1.6 – Загальні результати при проведенні АУ [39]

Очевидно, що автор має на увазі, що управлінці компанії повинні самі оцінити отримані результати і подивитися, наскільки вони влаштовують компанію в плані її подальшого функціонування. Так і Васькова Ю.І. у своїй роботі пише про те, що антикризове управління на різних підприємствах істотно різниться ще й в силу того, що криза має багатофакторний характер. Це стає причиною неможливості вимірювання деяких результатів в чисельному вираженні [39].

Також вона вказує, що ефективність антикризового управління підприємством може бути виражена в двох аспектах. Перший – придбання економічної безпеки підприємства в цілому або безпосередньо нейтралізація

кризової ситуації. Другий – оцінка ефективності антикризового управління підприємством та оптимізація витрат на здійснення антикризового управління. В даному випадку знову ж таки не зовсім ясно, що автор має на увазі під економічною безпекою підприємства і коли треба здійснювати оптимізацію витрат.

Проте, здається розумним, що оцінку ефективності АУ має сенс проводити на базі узагальнюючих показників результатів антикризового управління і витрат на здійснення цього управління. Внаслідок багатофакторної природи кризи необхідно використовувати інтегральний показник оцінки ефективності антикризового управління.

Очевидно, що при оцінці результативності системи антикризового управління також повинна бути врахована тривалість періоду застосування антикризового управління. Треба зауважити, що оцінка ефективності окремих антикризових заходів має більш конкретні критерії, тому що характер її витрат і результатів більш визначений, а, значить, її результати набагато легше висловити кількісно. Незважаючи на всі труднощі даної процедури, багато вчених все ж займалися проблемами оцінки ефективності заходів АУ.

Деякі вчені в своїх дослідженнях пишуть про те, що можливо провести оцінку ефективності АУ за допомогою багатофакторних моделей прогнозування ймовірності банкрутства. Вони також пропонують використання порівняльного аналізу показників діяльності підприємств до застосування антикризових заходів і після їх застосування для визначення динаміки показників, що відбулися за час здійснення антикризової програми [42,43,44].

Однак, використання методик, що прогнозують ймовірність банкрутства підприємства, а також методик, що аналізують фінансовий стан підприємства в динаміці, для оцінки ефективності антикризового управління є невірним через багатофакторність явища кризи. Крім того, кореляція між деякими сферами кризи і фінансовими показниками підприємства іноді

досить непряма, і не завжди існує можливість дати кількісну оцінку результатам змін у цих сферах і точно виокремити їх у загальних фінансових результатах підприємства. Дані методики можуть показати зміну фінансових результатів підприємства в разі оцінки ефективності управління фінансовою, економічною, виробничою сферами підприємства, але не іншими.

Доктор економічних наук запропонував загальний принцип оцінки ефективності антикризового управління – зіставлення ефекту, результату, отриманого після застосування антикризового управління, і витрат на його впровадження [45]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Сума результатів}}{\text{Сума витрат}} \quad (1.1)$$

При цьому автор пише про те, що результатом реалізації антикризових методик може бути як економічний ефект, так і науково-технічний, ресурсний, соціальний, екологічний і т.д., через вже згадану багатофакторність кризи. На думку автора, економічний ефект оцінюється за економічними показниками підприємства; для визначення науково-технічного ефекту оцінюються новизна, простота, корисність технології управління; для ресурсного-ефективність застосування всіх видів ресурсів підприємства; при розрахунку соціального ефекту оцінюються соціальні вигоди, наприклад, стан заробітної плати, зайнятість, рівень життя і т. д.; екологічний ефект визначається наявністю і розміром екологічної вигоди від використання даної технології управління.

Таким чином, загальний результат виражається наступною адитивною інтегральною оцінкою:

$$E_{\text{інт}} = C_1P_1 + C_2P_2 + C_3P_3 + C_4P_4 + C_5P_5, \quad (1.2)$$

де P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 – економічний, науково-технічний, ресурсний, соціальний, екологічний ефект (результат), приведений до балів; C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 – коефіцієнти значущості ефектів, в сумі складові 100 %.

Ще один варіант визначення ефективності антикризового управління, представлена вченим відносна експертна модель оцінок, фактично являє собою суму творів ефектів і їх коефіцієнтів значущості, поділену на суму коефіцієнтів значущості:

$$E_{\text{инт}} = \frac{C_1 P_1 + C_2 P_2 + C_3 P_3 + C_4 P_4 + C_5 P_5}{C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5} \quad (1.3)$$

У цій моделі коефіцієнти значущості ефектів не обов'язково повинні зводитися до 100%. Автор також зазначає, що результати та їх значимість для здійснення антикризового управління можуть виражатися в балах за прийнятою заздалегідь шкалою.

На випадок, якщо отримання результату від застосування АУ розтягнуто на кілька років, автор пропонує ще одну формулу з урахуванням дисконтування результатів і витрат по роках:

$$E_{\text{инт}} = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t + Z_t) * \alpha_t \quad (1.4)$$

де T_p – розрахунковий рік; P_t – результат в рік t ; Z_t – інноваційний витрати в рік t ; α_t – коефіцієнт дисконтування.

Оцінку ефективності впровадження нової антикризової технології А. С. Большаков також пропонує розраховувати за власною методикою, заснованою на впливі витрат, рентабельності, взаємозв'язків озброєності матеріальними, нематеріальними активами, ефективністю роботи персоналу на зміну прибутку. Ця методика надає можливість провести факторний аналіз ефективності впровадження нової антикризової технології. Однак оцінити всю систему антикризового управління підприємством в цілому за допомогою даної методики не представляється можливим, тому що. вона не

розкриває всіх аспектів діяльності підприємства, в т.ч. не показує ефект від управлінської діяльності.

На думку іншого вченого, Р. Р. Габдуліна, при аналізі проведених антикризових заходів, необхідно розраховувати наступні види ефекту: прямий економічний ефект, непрямий ефект від антикризових заходів і ефективність антикризових заходів. Прямий економічний ефект він пропонує розраховувати, підсумовуючи ефект від зменшення витрат, ефект від оптимізації витрат на оплату праці та фінансові кошти державної підтримки, виділені для створення нових робочих місць, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу тощо [46]:

$$E_{np.} = E_{c.v.} + E_{в.о.п.} + K_{д.п.} \quad (1.5)$$

Де $E_{c.v.}$ - ефект від скорочення витрат; $E_{в.о.п.}$ – ефект від оптимізації витрат на оплату праці; $K_{д.п.}$ – фінансові кошти державної підтримки.

Розрахунок непрямого ефекту від антикризових заходів Р. Р. Габдулін пропонує домагатися за рахунок прискорення оборотності ресурсів. Звідси спосіб оцінки непрямого ефекту антикризових заходів:

$$E_{к.} = (OA_{п.} + OA_{к.}) * WACC \quad (1.6)$$

де $OA_{п.}$ – оборотні активи підприємства на початок періоду (перед застосуванням антикризових заходів); $OA_{к.}$ – оборотні активи підприємства на кінець періоду (після застосування антикризових заходів); $WACC$ – середньозважена вартість капіталу підприємства.

Визначити ефективність антикризових заходів автор пропонує за допомогою відношення досягнутих результатів до витрат:

$$E = \frac{E_n + E_n}{B_0} \quad (1.7)$$

де $E_{\text{п}}$ – прямий економічний ефект від антикризових заходів; $E_{\text{н}}$ – непрямий ефект від антикризових заходів; V_6 – сума витрат у базисному періоді.

Описана методика відповідає найбільш загальному принципу оцінки ефективності антикризового управління, тобто зіставленню ефекту від антикризових заходів і витрат на їх проведення. Однак, треба сказати, що при обліку абсолютних і відносних показників основної виробничої діяльності, можна виявити, що методика не відображає всіх сфер діяльності підприємства, а також ефект від управлінської діяльності, як і попередня.

Також є твердження в своїх дослідженнях оцінювати успішність антикризових заходів як повне і своєчасне досягнення поставлених цілей, які дозволяють отримати максимально очікувані вигоди при мінімальних витратах і втратах. Виходячи з цього, автор пропонує методику оцінки успішності антикризових заходів на основі розрахунку інтегральних показників їх результативності, ефективності та економічності. Автор ділить рівні успішності заходів на високий, середній і низький в залежності від значень отриманих показників [47].

Дана методика досить ґрунтовна, тому як вона кількісно оцінює різні аспекти антикризового управління, необхідні для об'єктивної оцінки успішності реалізованого антикризового заходу. Також вона містить глибокий факторний аналіз показників здійснених антикризових заходів і носить інтегральний характер, що є, як було сказано вище, необхідною умовою для оцінки антикризового управління.

Методика А. Н. Баутова і О. В. Тронева відрізняється від усіх запропонованих вище, вони пропонують свій підхід до комплексної оцінки ефективності антикризового управління підприємством, який заснований на твердженні, що «живучість» підприємства залежить від ряду умов (N) і відповідних їм подій (A_i , $i = 1, 2, \dots, N$) [48].

Згідно з їх концепцією однією з найбільш важливих умов функціонування підприємства є відсутність процедури його банкрутства або

вимога дотримання нормативу розміру активів. Цим умовам відповідають наступні події: процедура банкрутства на даний момент не проводиться, розмір активів на даний момент не менше нормативу. Кожна з представлених випадкових за своєю природою подій A_i за період часу t об'єктивно обумовлюється ймовірністю свого настання $P(A_i, T)$. Внаслідок того, що збереження підприємства є досить складною подією, яка можлива лише при одночасному дотриманні необхідних для цього умов A_i , то комплексний показник ефективності антикризового управління пропонується визначати нижче наведеним твором ймовірностей подій, що забезпечують живучість підприємства:

$$P(T) = \prod_{i=1}^n P(A_i, T) \quad (1.8)$$

При цьому для оцінки ефективності АУ автори запропонували використовувати такі критерії, як придатність, оптимальність, перевагу АУ, які також розраховуються за допомогою імовірнісних величин.

Дана методика, безсумнівно, цікава, однак, представляючи дані критерії для оцінювання антикризового управління, автори концепції не приділяють уваги визначенню необхідних мінімального і оптимального рівня ефективності антикризового управління.

Також була запропонована методика оцінки ефективності антикризового управління, яку розробили для конкретного підприємства. Вона враховує не тільки показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (результативності та фінансової ефективності), а й критерії ефективності самої системи управління (показники стійкості та адаптивності, раціональності організаційної структури, керованості та соціальної ефективності, ефективності управління та його економічності; інновативності та інноваційної ефективності) [49].

На думку авторів їх методика дозволяє проводити бальну оцінку ефективності організаційно-економічного механізму антикризового

управління, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі управління з метою коригування даного механізму. Вона включає в себе близько 50 кількісних і якісних показників, об'єднаних за допомогою п'яти груп критеріїв ефективності, кожен показник має ваговий коефіцієнт в методиці виходячи з його значущості, при цьому по кожній з п'яти груп критеріїв максимальне значення становить [49].

Бали в поточному періоді при проведенні оцінки присвоюються показникам виходячи з критеріальних значень показників, тенденції їх зміни та експертних оцінок, одержуваних при опитуванні співробітників конкретного підприємства. Таким чином, вони вважають, що може бути розрахована підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Дана методика на відміну від всіх попередніх містить в собі оцінку управлінського впливу, хоча, зрозуміло, є досить суб'єктивною. Вона також має на увазі опитування співробітників підприємства, що є позитивним моментом, тому що дозволяє оцінити проведені заходи зсередини. Ще один її недолік в тому, що вона є досить громіздкою, хоча, з іншого боку, це може забезпечити їй додаткову точність.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства проводиться за допомогою Моделі Альтмана (z-рахунок Альтмана). Модель Альтмана-методика, що дозволяє оцінити ймовірність банкрутства компанії. Використовуючи дані фінансової звітності і нескладну математичну формулу, власник або інвестор зможе приблизно оцінити ризик того, що підприємство в найближчому майбутньому виявиться неспроможним.

Модель Альтмана (або Z-рахунок Альтмана) – це алгоритм, який враховує кілька показників фінансового аналізу, взятих з певними коефіцієнтами. Зокрема, враховується розмір активів, боргове навантаження, власний капітал, прибуток, виручка та ін.

Існує кілька різновидів методики. Так, двофакторна модель Альтмана використовується для експрес-аналізу, а п'ятифакторна – для більш глибокого аналізу, який може стати в нагоді потенційним інвесторам, тому що тут враховується ринкова ціна акцій.

Основні фактори, що беруться до уваги при аналізі банкрутства за моделлю Альтмана:

1. Оборотні активи.
2. Власний капітал.
3. Чистий прибуток.
4. Операційний прибуток.
5. Зобов'язання.

$$Z = -0.3877 - 1.073 \times K_1 + 0.0579 \times K_2, \quad (1.9)$$

де K_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_2 – коефіцієнт капіталізації.

Оцінка за двофакторною моделлю Альтмана:

$Z < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення Z ,

$Z > 0$ – ймовірність банкрутства більше 50% і збільшується в міру збільшення значення Z ,

$Z = 0$ – ймовірність банкрутства дорівнює 50%.

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5,$$

(1.10)

де K_1 – відношення суми оборотних коштів до вартості активів;

K_2 – відношення чистого прибутку до вартості активів;

K_3 – відношення операційних доходів до вартості активів;

K_4 – відношення ринкової сумарної ціни всіх акцій до обсягу боргових зобов'язань;

K_5 – відношення виручених за весь період коштів до вартості активів.

Числовий діапазон, в якому знаходиться розрахований показник Z , ділиться на зони:

1. червона зона (висока ймовірність банкрутства) – Z менше 1,8;
2. сіра зона (ймовірність банкрутства невизначувана) – Z в інтервалі від 1,8 до 2,9;
3. зелена зона (ймовірність банкрутства низька) – Z перевищує 2,9.

Також ефективність антикризового управління визначається за допомогою наступних показників:

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними і грошовими коштами для ведення господарської діяльності, своєчасності погашення його термінових зобов'язань і визначається як відношення фактичної вартості знаходяться в наявності у підприємства оборотних коштів у вигляді виробничих запасів, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів до найбільш термінових зобов'язань підприємства у вигляді короткострокових позик і різних кредиторських заборгованостей.

Рекомендоване значення показника поточної ліквідності для компанії не повинно бути нижче 1. Така цифра означає, що загальна кількість оборотних активів більше, ніж сума зобов'язань. У цьому випадку організація зможе покрити свої зобов'язання.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк) характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних коштів і необоротних активів до фактичної вартості знаходяться в наявності у підприємства оборотних коштів. Нормальне значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами має становити не менше 0,1.

Якщо коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості власними коштами мають значення, що відповідають нормативним, отже, структура балансу підприємства визнається задовільною.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку цукрового виробництва в Україні

Цукор займає важливе місце в раціоні харчування людини. Приблизно половина енергії, що витрачається людиною, заповнюється вуглеводами, з них 1/3 – цукром. Цукор і цукристі речовини використовуються і як сировина в кондитерській, хлібопекарській, консервній та інших галузях промисловості, при виробництві напоїв, морозива. Основною сировиною для виробництва цукру є цукровий очерет і цукровий буряк. У світі налічується понад 1500 тростинно-цукрових і близько 1000 бурякоцукрових заводів, в даний час спостерігається тенденція до зменшення числа підприємств за рахунок зростання їх добової продуктивності [50].

В Україні цукровий буряк – єдине джерело сировини для виробництва цукру. Крім того, вона дає цінні побічні продукти: бурякову бадилля, мелясу, жом, використовувані на кормові та інші цілі. Доцільність вирощування буряків визначається і позитивним впливом бурякової сівозміни на обробіток багатьох сільськогосподарських культур.

Після 1990 року, з втратою ринків у країнах колишнього Радянського Союзу, виробництво цукрових буряків в Україні скоротилося приблизно на 70 відсотків. Після розпаду СРСР і до 1995-1996 років Україна продовжувала експортувати великі обсяги білого цукру в країни, що увійшли до складу Співдружності Незалежних Держав (СНД) (Вірменія, Азербайджан, Грузія, Казахстан, Молдова), а також в Афганістан, Словаччину і Туреччину.

Проте, доходи сільгоспвиробників (на той час ще де-факто колгоспів) від цукрових буряків були нижчими порівняно з доходами від виробництва

інших альтернативних культур. При цьому, капітальні вкладення, необхідні для виробництва цукрових буряків, були значно вищими порівняно з витратами на зернові та олійні культури.

У процесі переходу від централізованої планової економіки стрімка лібералізація цін на засоби сільськогосподарського виробництва, паливо і добрива, а також скорочення обсягів державної підтримки призвели до того, що виробникам часто не вистачало капіталу для інвестування у виробництво цукрових буряків. З розпадом колгоспів у 1995-1997 роках, сільгоспвиробники почали звертати особливу увагу на співвідношення своїх витрат і доходів, переставши займатися виробництвом цукрових буряків.

Інтенсивний імпорт тростинного цукру, що почався слідом за перехідним періодом на ринку цукру в умовах зниженої ставки ввізних митних зборів позначився на стані галузі, і у вітчизняному буряковому секторі продовжилася тенденція до скорочення обсягів виробництва. У 2000 році виробництво становило менше 30 відсотків від показників 1990 року, хоча посівна площа скоротилася лише на 47 відсотків. Таким чином, врожайність була також вкрай низькою, оскільки виробники практично не використовували добрив і засобів захисту рослин [51].

Більшість виробників в той період намагалися реалізувати цукровий буряк переробним підприємствам за давальницькими схемами, а потім продати цукор за готівковий розрахунок через неорганізовані форми роздрібної торгівлі, такі як базари або стихійні ринки. У 2002-2004 роках ситуація почала поступово поліпшуватися завдяки введенню єдиного сільськогосподарського податку.

Бурякоцукровий комплекс будучи високоіндустріальним і енергоємним виробництвом, займає важливе місце в структурі агрпо-промислового комплексу (АПК) України. Середнє споживання цукру і підсолоджувачів на душу населення становить близько 48 кг на рік (у тому числі, 41 кілограм цукру), в порівнянні з 46 кілограмами в Німеччині і 67 кілограмами в США [52].

Як і в багатьох інших країнах світу, в Україні цукрова галузь відрізняється значним ступенем захисту і регулювання. Існує внутрішня квота на обсяги виробництва цукру в розмірі 1,7-1,8 млн. тонн на рік з метою забезпечення балансу попиту і пропозиції. Тим не менш, ця квота не має жорсткого застосування в роки хорошого врожаю цукрових буряків і високого рівня виробництва цукру. Україна не обмежує експорт цукру, хоча Кабінет Міністрів України (КМУ) наділений подібним правом у разі виникнення загрози внутрішній продовольчій безпеці.

Ввезений в країну білий цукор обкладається п'ятдесятивідсотковим імпорнтним митом, в той час як імпорнт тростинного цукрасирця регулюється за допомогою системи тарифних квот (ТК), обумовленої при вступі України до Світової організації торгівлі (СОТ). Цукор-сирець, що імпортується в рамках тарифної квоти, обкладається двопроцентним імпорнтним митом [53].

Виробництво цукрових буряків зосереджено в центральних регіонах України, де особливості ґрунту, а також показники вологості і температури повітря дозволяють досягти оптимальної врожайності і цукристості. Крім того, виробництво стимулює висока щільність розташованих в регіоні підприємств з переробки цукрових буряків.

У двох провідних регіонах, що виробляють цукровий буряк (Вінницька та Полтавська області), вирощується близько однієї третини цукрових буряків від загального обсягу, що становить в середньому понад 2 млн.тонн цукрових буряків на рік. На частку першої п'ятірки виробників (Вінницька, Полтавська, Київська, Хмельницька та Тернопільська області), припадає 61 відсоток від сукупного обсягу виробництва цукрових буряків в Україні.

У південних і східних регіонах України цукровий буряк не вирощується або вирощується у вкрай малих обсягах. На півночі країни частка виробництва теж досить низька. Слід зазначити, що регіони, де зародилася цукрова галузь України (Сумська та Чернігівська області), сьогодні займають лише 13 і 14 місце серед регіонів вирощування, в той час як їх сукупна частка у виробництві становить лише 5 відсотків.

Варто відзначити, що, за даними офіційної статистики, найвища врожайність буряків досягається в західних областях України (Львівська, Рівненська, Тернопільська та Хмельницька області), незважаючи на те, що ці регіони забезпечують порівняно невелику частку виробництва цукрових буряків в країні. Це можна пояснити тим фактом, що в минулому агрохолдинги, контролюючи більшу частину заводів з переробки цукрових буряків, набували більш цінні землі, в той час як північні і західні регіони країни завжди розглядалися як найменш продуктивні (через відносну бідність ґрунтів і меншого розміру полів у порівнянні з центральною, східною і Південною частинами України) [54].

Середня врожайність цукрових буряків у Вінницькій області (провідний виробник буряків) всього на 6 відсотків нижче, ніж у регіонах України з найвищим середнім показником врожайності, і на 7 відсотків вище, ніж врожайність в середньому по країні. Оскільки агрохолдинги, що займаються виробництвом цукру, зосередили власні земельні угіддя (або так звані «земельні банки») навколо існуючих цукрових заводів з досить високими виробничими потужностями, в осяжному майбутньому навряд чи можна очікувати, що великомасштабне виробництво буряків буде переміщатися в напрямку тих регіонів України, де збирають найвищі врожаї.

Процес консолідації виробництва цукрових буряків ще далекий від завершення, оскільки – за даними Державної служби статистики України – близько 50 відсотків господарств раніше вирощують цукрові буряки на ділянках площею менше 50 га [55]. Таким чином, здатність цих господарств вкладати кошти в придбання спеціалізованої техніки та обладнання для виробництва цукрових буряків на конкурентоспроможному рівні викликає сумнів. Ймовірно, частка малих комерційних фермерських господарств в загальному числі фермерських господарств, які вирощують цукровий буряк, в найближчому майбутньому продовжить скорочуватися. Комерційні господарства, що вирощують цукровий буряк, можна розділити на три основні категорії:

1. виробники, що входять до складу вертикально інтегрованих агрохолдингів з наявністю потужностей з переробки цукрових буряків (23 відсотки поставляється на переробку цукрових буряків);

2. незалежні виробники, орієнтовані на давальницьку схему поставок буряка на переробку (35 відсотків поставляється на переробку цукрових буряків);

3. незалежні виробники, що продають буряк за гроші (42 відсотки поставляється на переробку цукрових буряків).

У першу категорію входять найбільші виробники (у порівнянні з двома іншими категоріями), оскільки вони ведуть діяльність із забезпечення сировиною цукрових заводів своїх холдингів. Крім того, ці компанії зазвичай краще оснащені і використовують більш сучасні технології. Незважаючи на те, що переробники буряків намагаються позбутися давальницьких схем, ці операції як і раніше користуються великою популярністю. Завдяки операціям на давальницькій сировині, виробники отримують дуже хороший дохід з гектара цукрових буряків, оскільки це забезпечує додатковий прибуток за рахунок продажу цукру. Більшість виробників реалізує цукровий буряк переробникам за готівковий розрахунок-такий вид діяльності може бути навіть більш вигідним, ніж операції на давальницькій сировині, оскільки він дозволяє господарствам уникнути витрат, пов'язаних зі зберіганням і продажем цукру. Тим не менш, саме третя категорія виробників цукрових буряків найбільш схильна до ризику коливання цін на цукровий буряк, і вони можуть чергувати свої площі, що засіваються цукровим буряком, в залежності від її рентабельності в попередньому сезоні.

Великі господарства з площею під цукровим буряком 250 га і більше складають 20 відсотків від загального числа виробників. Як правило, такі господарства належать вертикально інтегрованим сільськогосподарським холдингам. Варто зазначити, що 5 відсотків усіх виробників цукрових буряків в Україні засівають цукровим буряком більш ніж 1 000 га кожне, в той час як 2 відсотки – понад 2 000 га кожне. Такі виробники в найближчому

майбутньому складуть найбільш швидкозростаючу категорію комерційних господарств з вирощування цукрових буряків.

Більшість господарств в Україні використовують традиційні технології вирощування цукрових буряків у поєднанні з глибокою оранкою землі та високими дозами внесення мінеральних добрив, зрошення відсутнє. Основні технологічні відмінності полягають у тому, які саме використовуються насіння, засоби захисту рослин (ЗЗР), матеріально-технічні ресурси (МТР) та обладнання, а також у розмірах площ, відведених під цю культуру в господарстві.

Тільки холдинг Астарта, ґрунтуючись на досвіді США, намагається впроваджувати альтернативні технології вирощування цукрових буряків. Основна відмінність технології, що застосовується Астартою, полягає у використанні комбайнів Аміті Технолоджи американського виробництва, які – за словами опитаних виробників-припускають широкорядний посів цукрових буряків. Незважаючи на це, собівартість виробництва при використанні зазначеної технології порівнянна з витратами на виробництво широко поширеної в Україні традиційної технології. Методика широкорядного посіву не впливає на врожайність цукрових буряків, але скорочує терміни проведення всіх польових робіт приблизно на 24 відсотки, в той час як ті ж культиватори і посадочні комбайни можуть використовуватися не тільки для цукрових буряків, але і для кукурудзи, соєвих бобів і соняшнику [56].

На півдні України (Миколаївська область) компанією ED & FMap (Українська цукрова компанія) була зроблена спроба вирощувати цукровий буряк на зрошенні. У плані врожайності були продемонстровані хороші результати-50-52 тонни цукрових буряків з гектара; тим не менш, її вартість виявилася вищою порівняно з буряком, вирощеним без зрошення. Суттєвих відмінностей у собівартості цукрових буряків між регіонами України немає. Більший вплив на собівартість вирощування надають застосовувані технології, а не географічне положення.

Цукровий буряк переважно вирощується в центральних регіонах України, де їй доводиться конкурувати за посівні площі з кукурудзою та іншими зерновими культурами. У південній частині центральних регіонів вона може конкурувати з соняшником і соєю. У північних і західних областях цукровий буряк конкурує з ріпаком, ячменем і пшеницею. В цілому, конкуренція за посівні площі в Україні не дуже висока, оскільки цукровий буряк зазвичай вирощують на відносно невеликій площі (порівняно із середнім розміром типового українського комерційного сільгоспприємства). Навіть агрохолдинги, що спеціалізуються на виробництві цукру, під цукровий буряк відводять не більше 20 відсотків від наявних у них в розпорядженні орних земель.

Лише обмежене число транзакцій між виробниками цукрових буряків і переробними підприємствами може використовуватися для визначення ціни на цукровий буряк. До таких фінансових операцій належать виключно випадки прямого продажу цукрових буряків переробним підприємствам за гроші - вони становлять близько 39 відсотків усіх угод. В інших випадках переробні підприємства отримують цукровий буряк безпосередньо з власних господарств або від фермерів за давальницькими схемами, в обмін на рафінований цукор.

Однією з основних проблем агропромислового комплексу України є неналежне виконання контрактів – проблема, що зустрічається і в інших секторах економіки. Контракти між сільгоспвиробниками і переробниками часто порушуються, що, тим не менш, не тягне за собою накладення будь-яких санкцій. Подібна ситуація стала однією з ключових причин розвитку вертикально інтегрованих проектів і створення в Україні великих агрохолдингів.

Українська цукрова галузь охарактеризована високим рівнем фрагментації, де безліч невеликих цукрових заводів діє в умовах обмежених поставок буряків. Залежність прибутковості цукрових заводів від ефекту масштабу означає, що заводи України, швидше за все, будуть стикатися з

відносно високими витратами з розрахунку на тонну цукру. Дана обставина особливо важливо при визначенні витрат на одиницю робочої сили, оскільки в доступному для огляду майбутньому ці витрати продовжать своє зростання. Що ж стосується капітальних витрат, то переважна більшість заводів повністю виробили свій ресурс і потребують модернізації. Останнє, ймовірно, є основною причиною, що дозволяє галузі підтримувати в робочому стані таке велике число заводів і справлятися з щорічними коливаннями в обсягах поставок буряків.

Цукрова галузь України схильна до різних ризиків, як зміни в регуляторній політиці, міжнародні коливання цін, конкурентні ризики, пов'язані з розвитком виробництва заміників цукру, втрата ринків збуту для кондитерських виробів з цукру і т.д. Оскільки українські цукрові заводи залежать від імпортованих цін на газ, різке зростання останніх або перебої в поставках газу також входять до числа основних виробничих ризиків.

Широку категорію ризиків представляють собою зміни в регуляторній політиці в Україні, хоча сьогодні вони істотно нижче, ніж до вступу України до СОТ в 2008 році. Тим не менш, інвестори повинні отримувати інформацію про часті зміни в сфері регулювання внутрішніх цін на цукор, оскільки цукор залишається «чутливим» харчовим продуктом, особливо для місцевої влади.

Інший ризик – недостатній ступінь виконання регуляторної політики на внутрішньому ринку. У більшості країн, куди Україна може потенційно експортувати цукор, також застосовується ряд тарифних і нетарифних обмежень імпорту. Таким чином, можливе перевиробництво цукру в урожайний рік може призвести до зниження цін і прибутку виробників, оскільки належним чином не виконуються механізми розподілу квот на внутрішнє виробництво цукру і застосування мінімальних цін.

Українському уряду також часто не вистачає фінансових коштів для проведення значних ринкових інтервенцій. Світові ціни на цукор охарактеризовані значним ступенем невизначеності, крім того, останнім часом відзначався високий рівень їх волатильності.

У тому випадку, якщо глобальна тенденція більш широкого використання біоенергетики зміниться, або ж якщо світові ціни на нафту знизяться, світові ціни на цукор можуть опуститися до рівня, на якому імпорт тростинного цукросирця понад тарифну квоту стане можливим, навіть незважаючи на п'ятдесятивідсоткове імпортне мито. Однак, подібний розвиток подій вельми мало ймовірно. Зважаючи на обмеженість обсягу внутрішнього ринку, конкуренцію виробникам цукру можуть скласти виробники підсолоджувачів з кукурудзи, оскільки в довгостроковій перспективі вони зможуть замінити цукор в кондитерській і харчовій промисловості України.

Цукор розглядається як «стратегічний» продукт в Україні зважаючи на його особливої значущості в місцевому раціоні харчування і історичного значення цукрової галузі. Цукрове виробництво в Україні налічує більш ніж 30 цукрових заводів, 70-80 з яких виробляють цукор на щорічній основі.

Висока сезонність споживання цукру в Україні, яка знаходиться в протифазі з сезоном виробництва цукру, становить ще один виклик для галузі, оскільки виникає необхідність підтримувати значні обсяги запасів цукру до червня-вересня (тобто до кінця маркетингового року). Пік пропозиції цукру на ринку припадає на жовтень – січень, тоді як пік споживання – на червень – вересень, коли обсяги запасів цукру досягають свого мінімуму. Таким чином, багато споживачів купують цукор восени, Щоб використувати його наступного літа.

Цукрова галузь також виключно важлива для добре розвиненої української кондитерської промисловості, оскільки Україна є одним з основних нетто-експортерів продукції з доданою вартістю. Цукрова галузь переважно переробляє цукровий буряк, вирощений в країні, що забезпечує приблизно 2 000 сільгоспвиробникам дохід у розмірі близько 0,8 млрд. дол. США (тобто близько 400 000 дол. США в середньому на одне господарство). Даний показник еквівалентний приблизно семи відсоткам від загального обсягу доданої вартості в сільському господарстві України. Нарешті, цукрова

галузь України є великим роботодавцем, що забезпечує дохід близько 300 000 чоловік (близько 40 000-50 000 робочих місць у виробництві цукру і 250 000 у виробництві сировини – цукрових буряків). За оцінками, 16 000-20 000 сільських підсобних господарств також отримують додатковий дохід від вирощування цукрових буряків.

Однак поряд з позитивними тенденціями розвитку бурякоцукрової галузі, не можна не відзначити і існуючі проблеми:

по-перше, існуюча все ще висока залежність України від імпорту цукру, який є найважливішим стратегічним продуктом, що визначає продовольчу безпеку країни;

по-друге, переважання низькопродуктивних старих заводів, що працюють за застарілими технологіями. Такі підприємства мають високі витрати енергії на тонну цукру і низький вихід, вони неефективно використовують 5 цінні побічні продукти (жом, мелясу, дефекаат та ін.), забруднюють навколишнє середовище і важко піддаються модернізації;

по-третє, прибуток від виробництва бурякового цукру в основному зосереджена в руках великих цукрових компаній. Механізм бюджетування вертикально інтегрованих холдингів дозволяє їм мінімізувати оподатковувану базу. Це призводить не тільки до несправедливого розподілу прибутку по паях, що належать сільським жителям, а й до різкого скорочення надходжень до місцевих і регіональних бюджетів;

по-четверте, не відрегульовані взаємовідносини між виробниками цукрових буряків і цукровими заводами в питаннях обсягу сировини, термінах збирання врожаю, логістики, зберігання, давальницьких схем та ін. Брак збиральної техніки призводить до неоптимальних термінів збирання і постачання буряків, що збільшує втрати при зберіганні і т. п.

Для забезпечення продовольчої безпеки України по стратегічно важливого продукту-цукру і для розвитку інвестиційно привабливою, конкурентоспроможною бурякоцукрової галузі потрібна система заходів на

державному, регіональному рівнях, що стосуються всього ланцюжка «сировина – переробка – готовий продукт».

До них відносяться:

1. Зовнішня політика з регулювання ринку цукру. Продумана державна політика з урахуванням вступу до СОТ – необхідний достатній рівень митних зборів, що забезпечує ціни на тривалий період (min 5-8 років) в коридорі 300-500 євро/тонна. Також необхідно стимулювати підвищення ефективності виробництва-збільшення виходу цукру з гектара і з тонни буряка.

2. Зовнішня і внутрішня інвестиційна політика. підтримка інвестицій: з оподаткування; за рахунок субсидування процентних ставок за кредитами; підведення інфраструктури до нових виробництв; залучення та підтримка західних (насамперед з ЄС) інвесторів в галузь; спрощення придбання сільськогосподарськими виробниками і цукровими компаніями сучасних засобів виробництва (насіння, засобів захисту рослин, техніки, сучасного обладнання для заводів); стимулювання доступу сільськогосподарських виробників і цукрових компаній до досягнень біологічного, технічного та організаційного НТП – до сучасних технологій.

3. Розробка і реалізація програми самозабезпечення України буряковим цукром.

2.2. Організаційно-правова характеристика підприємства ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Новоіванівський цукровий завод» (далі – Компанія), код ЄДРОПОУ – 00373178 утворено внаслідок реорганізації шляхом перетворення Відкритого акціонерного товариства «Новоіванівський цукровий завод» та зареєстроване відповідно до законодавства України 24.12.2013 року і є резидентом України.

Місцезнаходження: 63109 Харківська область, Коломацький район, смт Коломак, вул. Перемоги, б. №123 [57].

У своїй діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» керується діючим законодавством України та Статутом. Зміни і доповнення до Статуту можуть вноситись за рішенням вищого органу товариства і підлягають реєстрації в установленому порядку у відповідних органах державної реєстрації.

Майно ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» складається з основних фондів і оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самотійному балансі товариства. Майно товариства належить учасникам відповідно до їх часток у статутному фонді.

Основним видом діяльності ТДВ являється виготовлення цукру. Але крім цього підприємство також займається оптовою торгівлею та вантажними перевезеннями.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» входить в групу компаній агропромислового холдингу АСТАРТА. У складі холдингу підприємство реалізує політику орієнтовану на досягнення максимального успіху в створенні якісної продукції завдяки висококваліфікованому персоналу, через впровадження найкращих доступних технік і технологій та інструментів ощадливого виробництва. Холдинг АСТАРТА є соціально орієнтованою бізнес структурою, яка активно співпрацює з громадськими організаціями. У складі групи компаній холдингу ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» (в подальшому – підприємство) зарекомендувало себе як зростаюче, ефективне підприємство, а також надійний партнер. Виробничі потужності підприємства розташовані в Україні в Харківській області. ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» має сильну управлінську команду та мотивований ключовий персонал з багаторічним досвідом роботи у харчовій промисловості.

Згідно зі статутом ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» основною діяльністю товариства є виробництво цукру. Відповідно до галузі КВЕД

досліджуване товариство здійснює такі види діяльності:

- виробництво цукру;
- виробництво вапна;
- постачання пари та гарячої води;
- збирання, очищення та розподілення води;
- діяльність їдалень та послуги з постачання готової їжі;
- операції з нерухомим майном тощо.

Основною місією ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є виробництво та реалізація якісного екологічно чистого цукру, що дозволить задовольнити вимоги споживачів та створити середовище для довгострокового розвитку товариства.

Також хочеться сказати і за ризики підприємства. Для діяльності Компанії характерна низка фінансових ризиків: кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик (у тому числі валютний ризик та ризик відсоткових ставок). Компанія переглядає та узгоджує свою політику управління ризиками для мінімізації негативного впливу цих ризиків на фінансові показники діяльності Компанії.

1. Операційні ризики.

Логістика та зберігання: неможливість ритмічних поставок продукції в повному обсязі – несе негативний вплив на відносини з клієнтами та порушує нормальне функціонування бізнес-процесів. Щоб уникнути впливу цього ризику на підприємстві впроваджується програма інвестицій в транспортну інфраструктуру та послуги.

Кліматичний ризик: екстремальні погодні умови можуть мати негативний вплив на врожай цукрових буряків, і як наслідок, ефективність виробництва. Щоб уникнути ризику підприємство веде постійну роботу із давальцями сировини, консультує тощо.

Виробничий ризик: нездатність підтримувати виробничий цикл, перерви у виробництві та погіршення якості продукції несуть негативний вплив на діяльність компанії, репутацію та відносини з клієнтами. Щоб

уникнути ризику підприємство: проводить модернізацію виробництва, впроваджує систему управління якістю та сертифікацію, впроваджує корпоративну інтегровану систему менеджменту – управління всіма процесами упродовж циклу виробництва.

2. Фінансові ризики.

Кредитний ризик: компанія приймає на себе кредитний ризик, який являє собою ризик того, що одна сторона за фінансовим інструментом стане причиною фінансового збитку для іншої сторони у результаті невиконання своїх зобов'язань.

Кредитний ризик виникає у результаті продажу Компанією продукції на кредитних умовах та інших операцій з контрагентами, у результаті яких виникають фінансові активи. Істотні непогашені залишки переглядаються на постійній основі.

Фінансові інструменти, які потенційно наражають Компанію на значні кредитні ризики, в основному включають кошти в банках, а також торгіву та іншу дебіторську заборгованість

Станом на кожну звітну дату Компанія оцінює наявність значного збільшення кредитного ризику по фінансовому активу на основі аналізу зміни ризику виникнення дефолту. Компанія при оцінці зміни кредитного ризику застосовує професійне судження.

Розрахунок очікуваних кредитних збитків (ОКЗ) є суттєвою оцінкою, яка передбачає визначення методології оцінки, моделей та вхідних параметрів.

Компанія регулярно переглядає і затверджує моделі та вхідні данні для них для зменшення розходжень між очікуваними кредитними збитками і фактичними.

Невиконання фінансових зобов'язань контрагентами може мати негативний вплив на фінансовий стан компанії.

Щоб уникнути ризику підприємство: впроваджує внутрішні ризик-політики та системи оцінки ризику контрагентів, проводить аналіз та

перевірки контрагентів та стадії заключення договорів за внутрішніми процедурами.

Ризик ліквідності: ризик ліквідності - це ризик того, що Компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання під час їх погашення.

Завданням Компанії є підтримання балансу між безперервністю фінансування та гнучкістю шляхом використання умов кредитування, що надаються, в основному, постачальниками та банками. Компанія аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками та планує свою ліквідність, незалежно від очікування строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами. У разі недостатньої або надмірної ліквідності Компанія перерозподіляє ресурси для досягнення оптимального фінансування своєї діяльності.

Щоб уникнути ризик підприємство впроваджує таку стратегічну модель, що передбачає стратегічну та поточну оцінку фінансового стану компанії (дворічна, щорічна, щомісячна, щотижнева) та оперативне реагування на коливання від прогностичних показників.

Колівання процентних ставок: ускладнює керування фінансовими потоками та створює перешкоди у керуванні бізнесом та запланованими, особливо в умовах зовнішньої невизначеності. Щоб уникнути ризик підприємство залучає довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки.

3. Ринкові ризики

Ринковий ризик - це ризик того, що зміни ринкових показників, таких як валютні курси, процентні ставки та ціни на акції, вплинуть на дохід або вартість фінансових інструментів. Завдання з управління ринковими ризиками полягає в управлінні та контролі ринкового ризику в межах прийнятних параметрів, оптимізуючи прибутковість.

Колівання (волатильність) світових цін на цукор впливають на операційні результати та перспективи компанії. Щоб уникнути ризик компанія формує збалансований портфель покупців продукції, орієнтуючись

на зовнішні та внутрішні ринки з можливістю оперативної переорієнтації на більш прибуткові ринки збуту.

Коливання цін на газ, паливо, енергетику та сировину Зміни цін на сировину впливають на розподіл витрат та операційні результати та можуть впливати на зниження обсягів продукції. Щоб уникнути ризик компанія: формує стратегічну та багаторічну співпрацю з постачальниками, та збалансований портфель постачальників, фіксує вартість закупок в національній валюті, впроваджує програми енергозбереження та бережливого виробництва.

4. Соціальний ризик

Кадровий ризик: дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості, низька привабливість професії передбачає ризик в довгостроковій перспективі. Щоб уникнути ризик підприємство впроваджує соціальні програми та системи мотивації і винагород працівників.

Ефективність управління підприємством в сучасних умовах багато в чому залежить від сформованої організаційної структури управління. Організаційна структура управління відображає зв'язки між підрозділами, органами управління тощо.

ТДВ «Новоіванківський цукровий завод» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Такий вибір організаційної структури управління є характерним для підприємств, що виробляють однотипну продукцію масового виробництва. Саме таким і є досліджуване товариство.

ТДВ дотримується парадигми, що основа успіху бізнесу – це люди. ТДВ поважає права людини і не допускає дискримінації з політичних, релігійних, національних, гендерних, статевих чи інших мотивів. Підприємство надає рівні можливості у працевлаштуванні, професійному й особистісному зростанні всім співробітникам. Принциповим для компанії є невикористання дитячої праці.

Кодекс корпоративної етики визначає основні принципи культури відносин в компанії: відкритість, толерантність, повагу до людини. В

компанії діють кадрова політика, соціальна політика, політика оплати праці.

На підприємстві холдингу укладені колективні договори, які підтримують ці політики та регламентують взаємовідносини між роботодавцем і трудовим колективом.

Компанія забезпечує роботою людей з інвалідністю та тих, яких відносять до «групи ризику».

У 2019 році показники чисельності персоналу становили:

- Середньооблікова чисельність штатних працівників, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштування відповідно до законодавства 22 особи.

- Середньооблікова чисельність штатних працівників, яким відповідно до законодавства встановлена інвалідність 13 осіб;

Ці співробітники мають рівні права і можливості.

ТДВ з повагою ставиться до вагітних жінок: зберігає робочі місця на період відпустки у зв'язку з вагітністю, пологами та догляду за дитиною до 3-х років.

Компанія поважає право співробітників на приєднання або неприєднання до трудових профспілок, членство у професійних організаціях за їх вибором, а також право на захист своїх колективних інтересів.

Структура працівників за 2019 року:

Таблиця 2.1

Структура працівників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» [58]

Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	в тому числі: кількість жінок, осіб	в тому числі: кількість чоловіків, осіб
177	74	103

Компанія робить внески в обов'язкові та добровільні соціальні програми.

Фінансування соціальних програм приносить користь всьому суспільству і зазвичай не обмежуються лише працівниками. Керівництво очікує, що Компанія буде продовжувати фінансувати соціальні програми і в

найближчому майбутньому. Ці витрати відображаються в періоді їх понесення.

Питання організації праці та умови оплати на підприємстві врегульовані у відповідності до чинного законодавства України з праці, Кадровою Політикою компанії, Політикою оплати праці, Політикою з преміювання співробітників, Соціальною Програмою, Колективними договорами, Правилами внутрішньоготрудового розпорядку. Вони обумовлюють виплати співробітникам усіх рівнів, зміни окладів, перелік і розміри соціальних виплат, в тому числі матеріальної допомоги у випадках хвороби співробітника, необхідності оперативного втручання, при народженні дітей та вступі у шлюб, позик на житло, лікування та навчання співробітників.

Матеріальна винагорода співробітників складається з компенсаційних виплат і включає виплату заробітної плати, що складається з тарифної частини, премій, виплат, гарантованих законодавством, і соціальний пакет.

Традиційно щороку компанія реалізує програми підвищення кваліфікації технологів та інженерів, агрономів, інженерів та механізаторів із залученням провідних експертів. Працівники виробничих професій відвідують зовнішні спеціалізовані курси, зокрема за стандартами якості, охорони праці та техніки безпеки на виробничих підприємствах.

Керівники і фахівці компанії обов'язково підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями, беруть участь у спеціалізованих конференціях, форумах, виставках.

Щороку співробітники беруть участь в Оцінці досягнень і розвитку персоналу. Співробітники отримують оцінку власної ефективності і компетенціями.

Система оцінки діє з 2010 року і розвивається відповідно до вимог бізнесу – переглядається актуальність компетенцій, додаються сучасні методики та інструменти оцінювання.

За результатами щорічної оцінки для працівників формуються Плани

професійного розвитку, в яких особлива увага приділяється навчальним заходам, що допомагають співробітнику підвищувати рівень компетенцій.

2.3. Аналіз основних та фінансових показників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Цукрова промисловість — одна з найстаріших і найважливіших галузей харчової промисловості, продукція якої до 1914 року, поруч із збіжжям, була найважливішим предметом експорту. Була одним з основних локомотивів індустріальної революції в Україні.

В Україні цукор виробляється в основному з цукрових буряків. З середини 1950-х років деяка, щораз більша (тепер до 35 %), кількість — також з цукрової тростини, яку привозять з Куби. Понад половину цукру в Україні споживає населення, частина становить сировину для низки галузей харчової промисловості.

Виробничі показники за основним видом економічної діяльності:

Таблиця 2.2

Виробничі показники [58]

Показники	2018	2019
Перероблення цукрових буряків всього(тис. тон)	179916	157918
З них кількість наданих послуг з переробки (частина постачальника при давальницькій схемі переробки сировини) (тис. тон)	93784	128151
Вироблено цукру(тис. тон)	24222	22812
З них цукру, що належить підприємству	11507	4391
Балансовий залишок продукції на кінець року (тис. тон.)	10698	35350

З огляду на наявність цукру на балансі на кінець звітної періоду підприємство планує покращити фінансові результати наступного фінансового року при наявності попиту та цін на цукор на ринку .

Більш детальну інформацію представлено у річній фінансовій звітності компанії, Примітках до річної фінансової звітності-яка є складовою звітної інформації-детальні відомості про результати господарювання підприємства та визначити рівень інвестиційної привабливості останнього.

Аналіз діяльності підприємства поширюється на досить широке коло показників, які розкривають суть економічних явищ з кількісного чи якісного боку в абсолютних або відносних величинах. Рушійні сили, умови та причини, які визначають той чи інший показник, називаються факторами. Для вивчення їх дій та впливу на показники, що піддаються аналізу, їх необхідно певним чином класифікувати.

Принципи класифікації факторів у фінансово-господарському аналізі аналогічні тим, які лежать в основі класифікації аналітичних задач. За своїм змістом усі фактори, які вивчаються у фінансово-економічному аналізі, можна розділити на:

- виробничо-економічні;
- соціально-економічні.

Перші – виражають умови, які забезпечують підприємницьку діяльність з точки зору організації виробничого процесу, раціонального використання ресурсів, залучених підприємством для своєї діяльності .

Соціально-економічні фактори – це рушійна сила підвищення ефективності роботи підприємства, які закладені у самих учасниках виробництва.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Фінансова звітність складається з: форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», форми №3 «Звіт про

рух грошових коштів», форми №4 «Звіт про власний капітал», форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», примітки до звітів.

Позаоблікова інформація, на відміну від нормативної, планової й облікової, має позасистемний характер. Її призначення полягає у тому, щоб доповнити недостатні дані для проведення дослідження. Потреба в ній виникає, як правило, за необхідності поглиблення економічного аналізу і визначення конкретних причин зміни показників, які вивчаються.

Метою аналізу економіко-фінансових показників є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Для розрахунків фінансово – економічних показників було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку підприємства за 2013-2015 рр.:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма 1-ПВ «Звіт із праці».

У звітному періоді підприємство отримало наступні результати діяльності

Економічні показники:

Таблиця 2.3

Економічні показники підприємства [58]

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.
228000	(14198)

Основними факторами впливу на збитковість діяльності поточного року стали:

- низький рівень ринкових цін на цукор;
- висока ціна на енергоносії при тому що переробна галузь енергоємна;

– якість переданої до переробки сировини підприємствами постачальниками, на яку в свою чергу вплинув кліматичний фактор регіону

– ринкове зростання цін на допоміжні матеріали

Розрахунок економічних та фінансових показників діяльності підприємства наведено у таблиці.

Економічні та фінансові показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2017	2018	2019	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	2466 69,5	2927 09,5	3704 32	12376 2,5	150,17	77722,5	126,55
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	8136 0,5	1621 92	1847 46	10338 5,5	227,07	22554	113,91
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	1885 66	2258 79	2374 39	48873	125,92	11560	105,12
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	9211 8	5405	3057 3	- 61545	33,19	25168	565,64
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1689 85,5	2072 22,5	2316 59	62673,5	137,09	24436,5	111,79
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	245	345	357	112	145,71	12	103,48
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	29	75	156	127	537,93	81	208,00
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	137	295	351	214	256,20	56	118,98
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	1141 61	1526 87	1056 23	-8538	92,52	- 47064	69,18
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	3990 8	2862 8	5449 5	14587	136,55	25867	190,36
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	2027 61	1877 91	1553 62	- 47399	76,62	- 32429	82,73

1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	193	4871	8639	8446	4476,17	3768	177,36
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	165347,5	133424	126450,5	-38897	76,48	-6973,5	94,77
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	230	224	180	-50	78,26	-44	80,36
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	чол.	215	210	170	-45	79,07	-40	80,95
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	347012	157882	228000	-119012	65,70	70118	144,41
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	347012	157882	228000	-119012	65,70	70118	144,41
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	347012	157882	228000	-119012	65,70	70118	144,41
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	-252037	-149817	-206022	46015	81,74	-56205	137,52
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	94975	8065	21978	-72997	23,14	13913	272,51
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	72177	-16630	-13975	-86152	-19,36	2655	84,03
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	68597	-32804	-19589	-88186	-28,56	13215	59,72
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	56237	-32882	-14041	-70278	-24,97	18841	42,70
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	27423	29706	32689	5266	119,2	2983	110,04
2.10	Фонд робочого часу	люд-годин	553396	712704	956741	403345	172,89	244037	134,24
3. Показники ефективності використання ресурсів									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1508,75	704,83	1266,67	-242,08	83,95	561,84	179,71
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	1614,01	751,82	1341,18	-272,83	83,10	589,36	178,39
3.3	Рівень оплати праці за 1 людино-годину	тис. грн. / люд-год	0,05	0,04	0,03	-0,02	68,95	-0,01	81,97
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	9,94	11,05	15,13	5,20	152,31	4,08	136,94
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,58	0,49	0,02	-0,56	4,12	-0,46	4,90

3.6	Фондовіддача	грн./грн.	1,84	0,70	0,96	-0,88	52,18	0,26	137,38
3.7	Фондоозброєність праці працівників	тис.грн./чол.	734,72	925,10	1286,99	552,27	175,17	361,89	139,12
3.8	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,10	1,18	1,80	-0,30	85,91	0,62	152,38
3.9	Середній період обороту оборотних засобів	дні	171,54	304,23	199,66	28,12	116,39	-104,57	65,63
3.10	Коефіцієнт обіговості активів	грн./грн.	1,41	0,54	0,62	-0,79	43,75	0,08	114,11
3.11	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	8,50	7,42	9,11	0,61	107,19	1,69	122,77
3.12	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	42,38	48,53	39,53	-2,84	93,29	-9,00	81,45
3.13	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3,42	1,68	2,94	-0,49	85,75	1,25	174,55
3.14	Середній період зберігання запасів	дні	105,17	214,10	122,65	17,48	116,62	-91,44	57,29
3.15	Тривалість операційного циклу	дні	147,55	262,63	162,19	14,64	109,92	-100,45	61,75

Отже, розрахувавши економічні та фінансові показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» можна спостерігати зріст середньої вартості сукупного та власного капіталів, який представлений на рисунку 2.1.

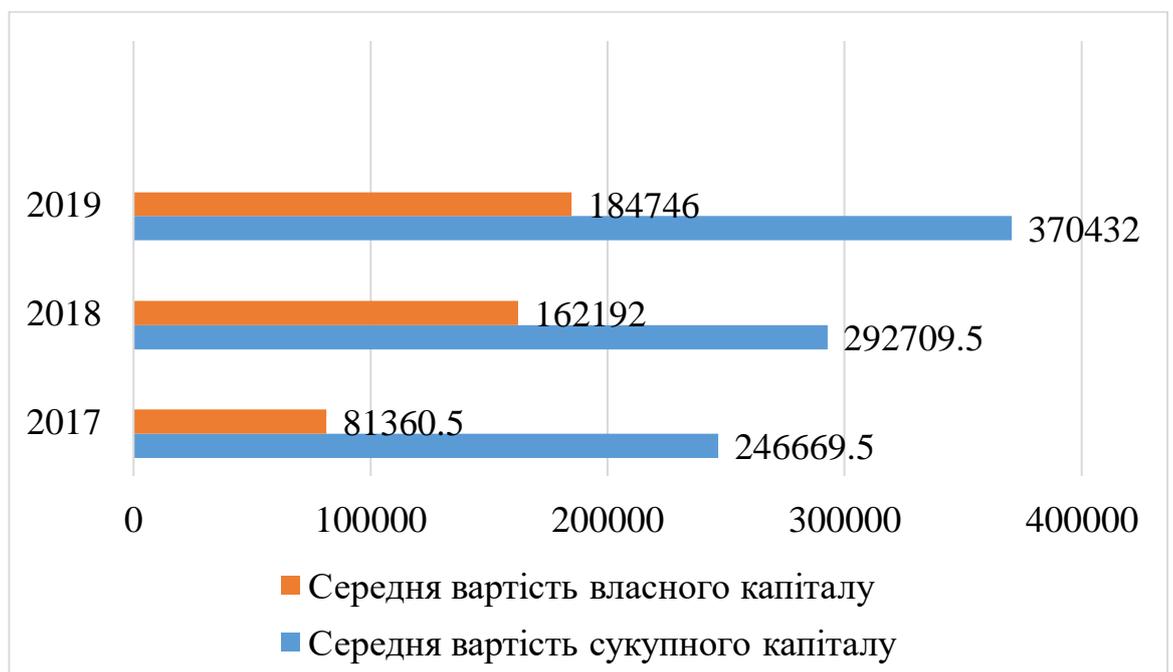


Рисунок 2.1. Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталів на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» [58]

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2019 р. становила 152687 тис. грн., що на 8538 тис. грн. або на 92,25% менше в порівнянні з 2017 р. У порівнянні з 2018 роком загальна вартість оборотних активів зменшилась на 47064 тис. грн. або на 69,18%, що є негативним явищем.

Також можемо спостерігати досить значне зростання дебіторської заборгованості, так як у 2019 р. порівняно з 2017 вона зростає з 54495 тис. грн. до 39908 тис. грн. – на 14587 тис. грн. або на 36,55%, а порівняно з 2018 роком – відповідно на 25867 тис. грн. або на 90,36%.

Щодо середніх залишків оборотних засобів, можемо зазначити, що вони мали тенденцію до зменшення протягом останніх 3 років, і у 2019 р. у порівнянні з 2017 та 2018 рр. зменшення становило 38897 тис. грн. та 6973,5 тис. грн. відповідно. Темпи скорочення середніх залишків оборотних засобів становлять 23,5% та 5,2% відповідно у порівнянні з 2017 р. та 2018 р. Динаміку середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» зображено на рисунку 2.2.

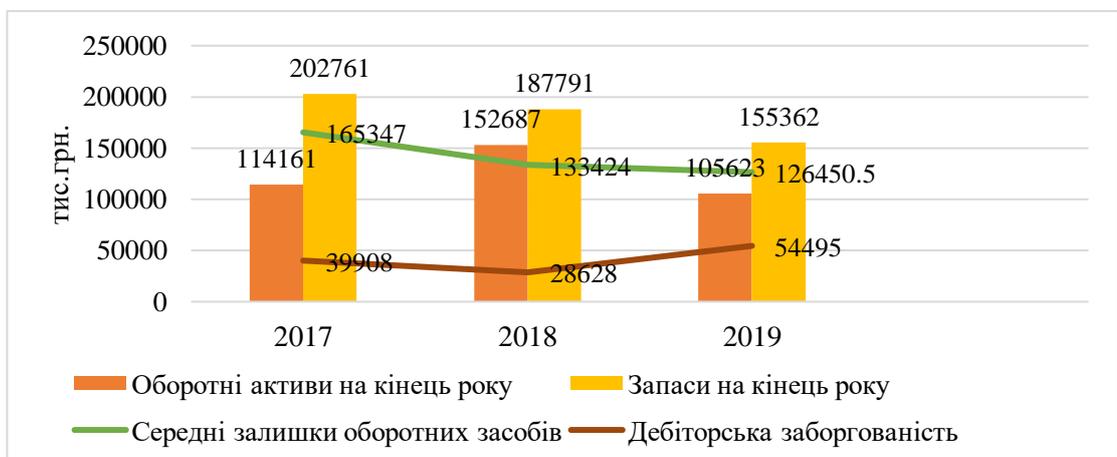


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості оборотних активів, запасів та середніх залишків оборотних засобів ТДВ «Новоіванівський

цукровий завод» за 2017-2019 рр. [58]

Протягом аналізованого періоду відбувається скорочення середньооблікової кількості працівників з 230 осіб у 2017 р. до 180 осіб в 2019р. Дані зміни можемо спостерігати на рисунку 2.3.

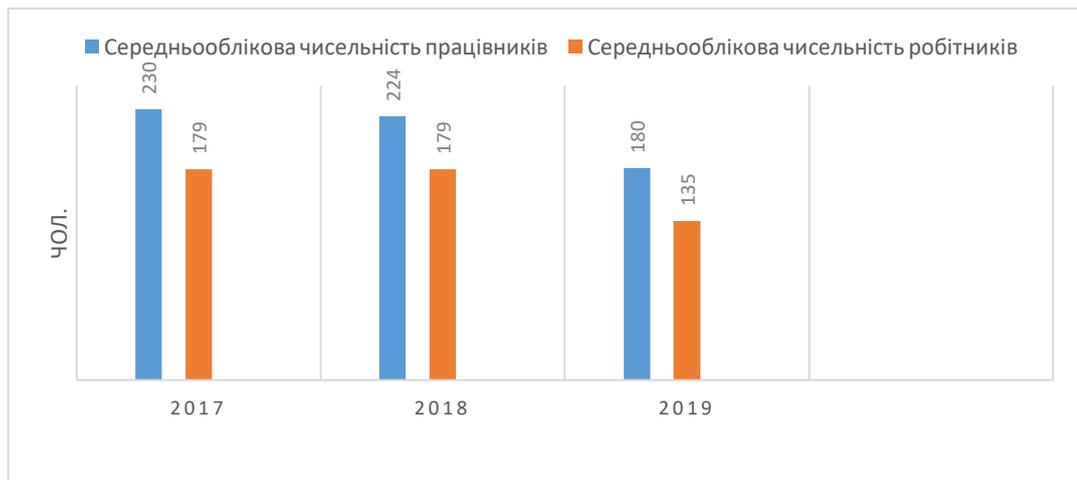


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості працівників та робітників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр. [58]

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції коливався протягом 2017-2019 років – у 2017 році – 347012 тис. грн., у 2018 році – лише 157882 тис.грн., а у 2019 році – 228000 тис. грн. У 2019 році порівняно з 2017 роком чистий дохід зменшився на 119012тис.грн. або на 65,7% порівняно з 2018 роком – зріс відповідно на 70118тис.грн. або більш ніж вдвічі (на 144,4%). Основною причиною, що зумовлена зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг в 2018 році зменшення обсягів заготівлі цукрових буряків внаслідок скорочення площі їх посівів та урожайності в сировинній зоні підприємства.

Щодо собівартості продукції, то даний показник зріс у 2019 р. порівнянні з 2017 р. на 46015 тис. грн. (81,7%), а у порівнянні з 2018 р. – спостерігався спад на 56205 тис. грн. (137,5%). Динаміку чистого доходу та

собівартості реалізованої продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» представлено на рисунку 2.4.

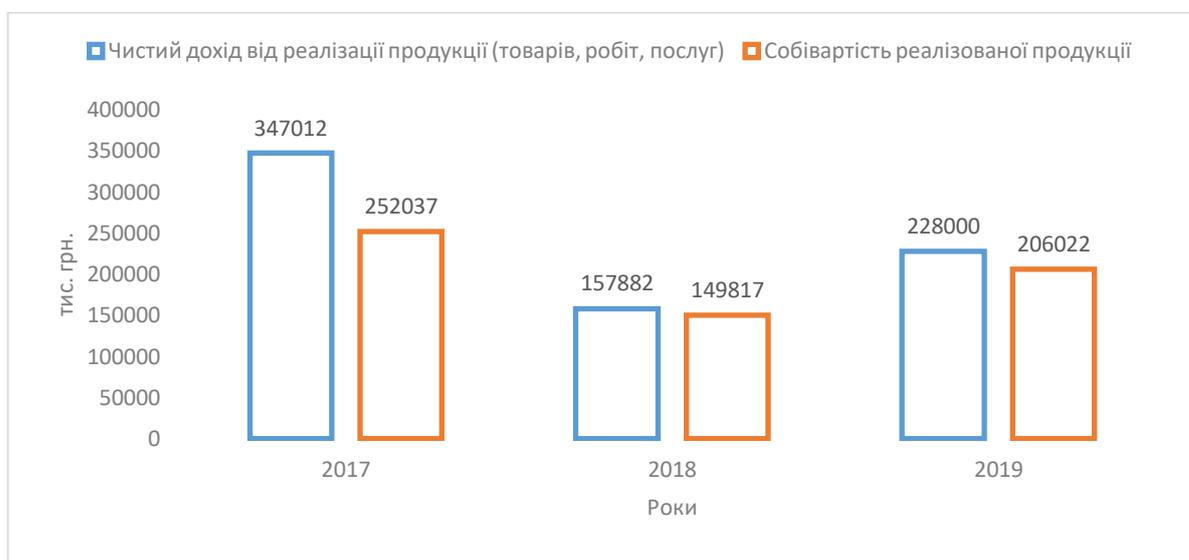


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» [58]

Внаслідок зменшення обсягів заготівлі цукрових буряків протягом 2017-2019 рр. відбулося зменшення валового прибутку, який у 2019 р. склав 21978 тис. грн., що на 72997 тис. грн. або на 23,1% менше від 2017 р. та на 13913 тис. грн. або на 81,5% більше у порівнянні з 2018 р. Зменшення валового прибутку відбулося за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції. Графічно динаміка валового прибутку наведена на рисунку 2.5.

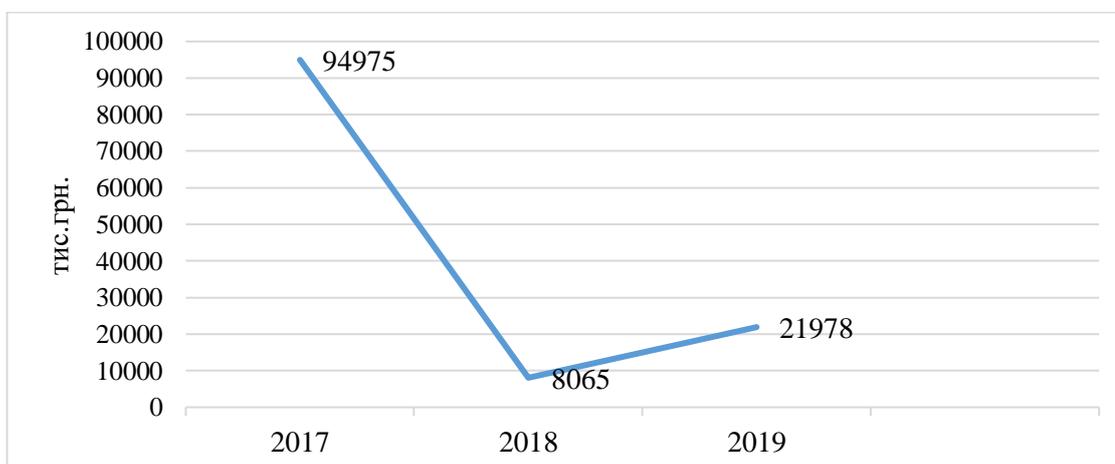


Рисунок 2.5 – Динаміка валового прибутку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017–2019 рр. [58]

Якщо в 2017 році розмір чистого прибутку у 2017 році склав 56237 тис.грн., у 2018 рік спостерігався збиток в розмірі 32882 тис.грн., а в 2019 році зріс на 18841 тис. грн. або на 42,7%. Графічно динаміка чистого прибутку наведена на рисунку 2.6.

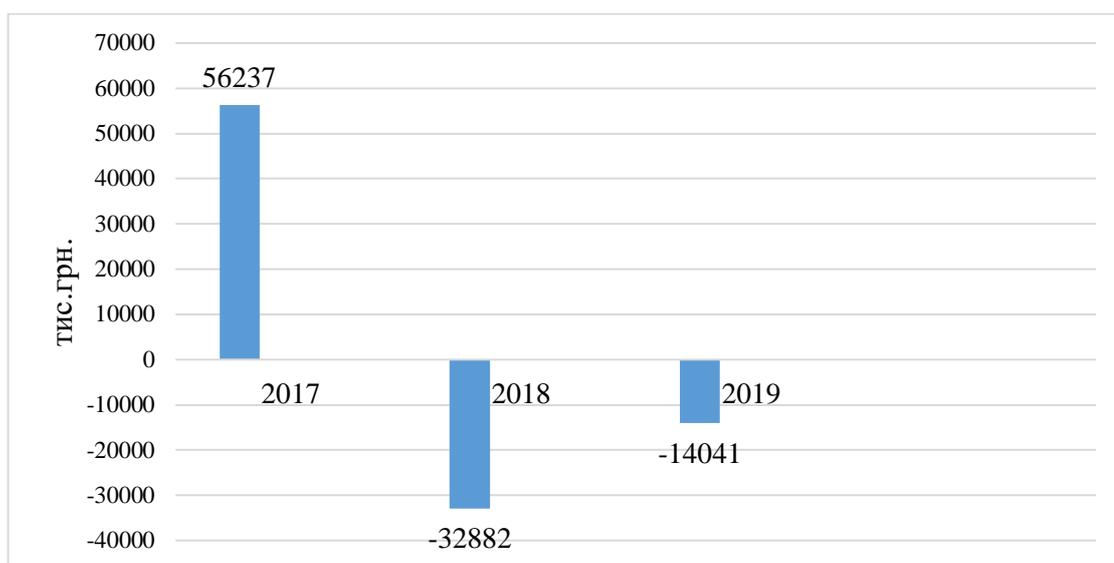


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр. [58]

Протягом 2017-2019 рр. відбулося поступове зростання фонду оплати праці працівників. Його значення у 2019 р. становило 32689 тис. грн., що на 5266 тис. грн. або на 19,2% більше від 2017 р. та на 2983 тис. грн. або на 10% – порівняно з 2018 р. Зростання фонду оплати праці свідчить про зростання заробітної плати працівників. Зокрема, у 2019 р. середньомісячна заробітна плата працівника складала 9,96 тис. грн., що на 20,6 % більше від 2017 р. та на 9,7 % більше, порівняно з 2018 р. Це є позитивним, за умов високої заробітної плати прагнення працівників до забезпечення високої продуктивності роботи значно вища. Графічно динаміка фонду оплати праці працівників за 2017-2019 роки наведена на рисунку 2.7.

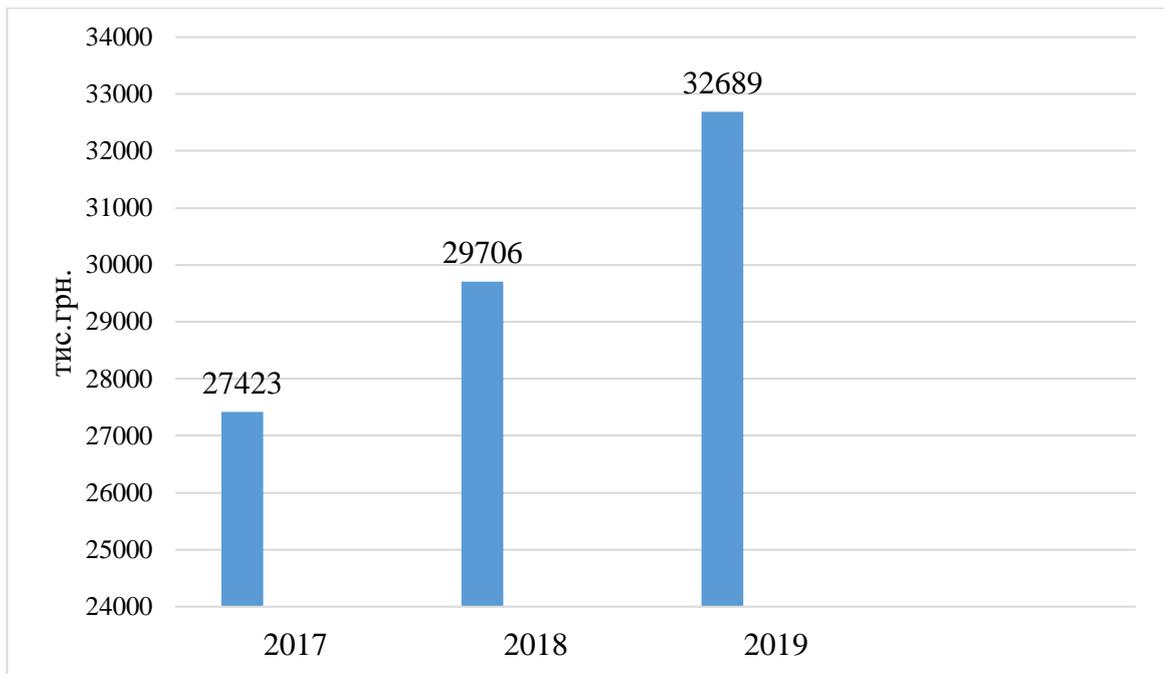


Рисунок 2.7 – Динаміка фонду оплати праці працівників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр. [58]

Динаміку продуктивності праці одного робітника та одного працівника ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» можемо спостерігати на рисунку 2.8. З рисунку 2.8 можна побачити, що протягом 2017-2019 рр. показник продуктивності праці як працівників так і робітників мав такий же характер змін як і динаміка чистого доходу (на 41,72% та на 40,54%), що було зумовлено значним ростом обсягу виробництва продукції. Продуктивність праці працівників у 2017 році склала 1508,75 тис. грн., у 2018 році – 704,83 тис. грн., у 2019 році – 1266,67 тис. грн. У 2019 році порівняно з 2017 роком продуктивність праці працівників зменшилася на 242,08 тис. грн. або на 84%, порівняно з 2018 роком – зросла на 561,84 тис. грн. або на 179,7%.



Рисунок 2.8 – Динаміка продуктивності праці одного робітника та одного працівника ТДВ «Новоіванівський цукровий завод за 2017-2019 рр. [58]

Основною причиною, що зумовлена зменшення продуктивності праці працівників було скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг в 2019 році зменшення обсягів заготівлі цукрових буряків внаслідок скорочення площі їх посівів та урожайності в сировинній зоні підприємства.

Розрахований показник фондівіддачі свідчить про те, що у 2019 році на одну гривню основних фондів припадало 0,96 грн./грн. виробленої продукції, відповідно порівнюючи даний рік з 2017 роком відбувається зниження даного показника на 0,88 грн./грн. або на 52,2%. Це свідчить про зниження ефективності виробництва, та в певній мірі недостатність капіталовкладень в підприємство, а отже для підвищення даного показника ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» повинно ефективніше використовувати наявні основні фонди та розглянути можливий план капіталовкладень у підприємство у 2020 році.

Аналіз коефіцієнта фондоозброєності праці працівників підприємства показує, що на кінець 2019 році на одного працівника підприємства припадало 1286,99 тис. грн. основних фондів, при цьому присутня позитивна тенденція збільшення цього показника протягом аналізованого періоду з 552,27 тис. грн. у 2017 році, а отже це свідчить про те, що основних фондів на підприємстві достатньо.

Щодо ефективності оборотних засобів, то коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2018 р порівняно з 2017 роком зменшився з 2,10 грн./грн. до 1,18 грн./грн. але зрису 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,62 грн./грн. або на 52,38%. Відповідно середній період обороту оборотних засобів у 2019 році збільшився на 28 днів або на 116,39% порівняно з 2017 роком та зменшився на 105 днів або на 65,63% порівняно з 2018 роком. Дане явище є негативним, адже збільшення періоду обороту свідчить збільшення кількості запасів, а отже підвищення ризику непогашення та списання.

Динаміка фондовіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних фондів показана на рисунку 2.9.

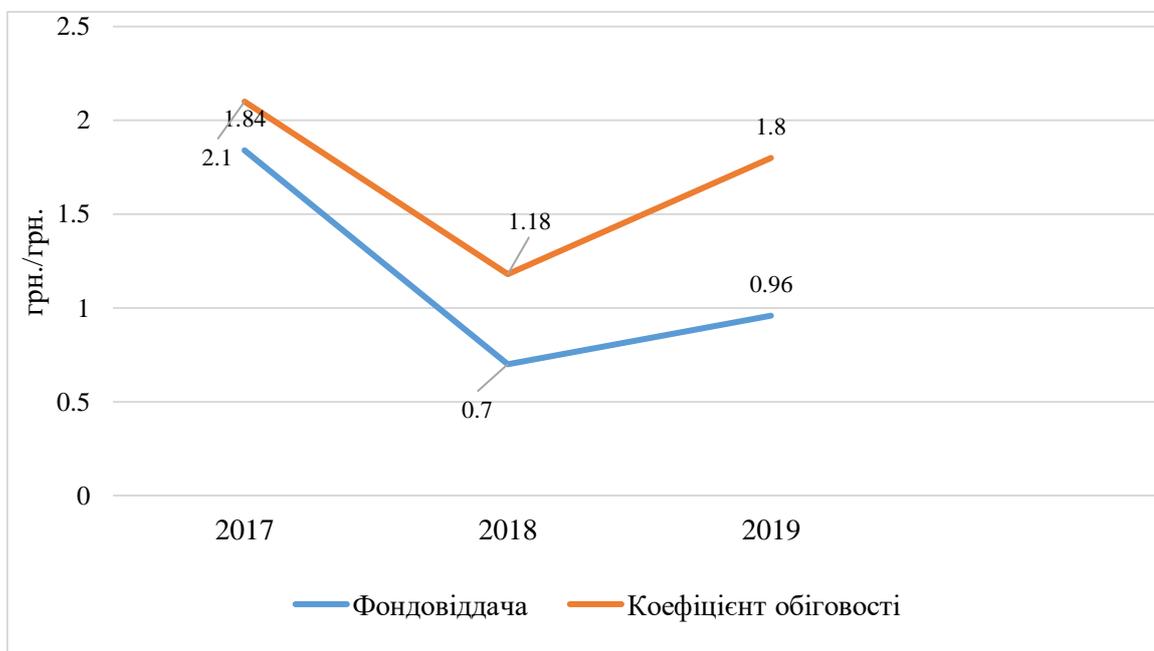


Рисунок 2.9 – Динаміка фондовіддачі та коефіцієнта обіговості ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» [58]

Функціонування підприємства залежить від його здатності приносити необхідний прибуток. Показники, що представлені у вигляді різноманітних відношень прибутку і вкладеного капіталу практично не залежить від інфляції і мають назву коефіцієнтів рентабельності. Їх економічний зміст проявляється в тому, що вони характеризують прибуток, що одержують з кожної гривні засобів, вкладених у підприємство.

Аналізуючи показники рентабельності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», можемо зазначити, що рентабельність сукупного капіталу (активів) була найбільшою у 2017 р. (27,8%), а найменшою – у 2018 р. показник рентабельності мав від’ємне значення -11,2%; показник рентабельності власного капіталу був найбільшим у 2017 р. (69,1 %), а найменшим – у 2018р. (-20,3 %); рентабельність продажу була найбільшою у 2017 р. (19,8%), а найменшою – у 2018 р. (20,8%).

Динаміка показників рентабельності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» наведена на рисунку 2.10.

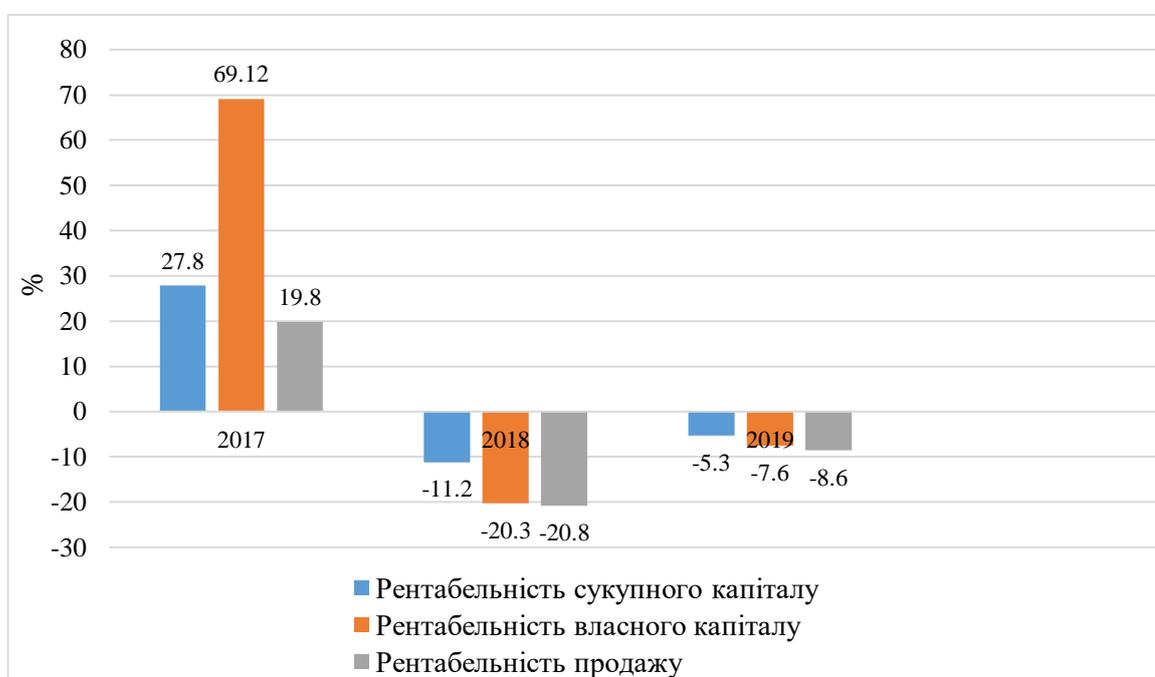


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки [58]

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки можемо стверджувати, що товариство на даний момент не має стабільного фінансового становища. Більшість фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства мають негативні тенденції. ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» необхідно розвиватися у напрямі зміцнення сировинної бази і як наслідок збільшення обсягів та ефективності виробництва.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Всі заходи з охорони праці на підприємстві повинні виконуватися, згідно з нормами і діючими положеннями. Основними з них на цукровому заводі є ДСТУ 2293-99 «Охорона праці. Терміни та визначення основних понять»; ДСТУ 2272-93 «Пожежна безпека. Терміни та визначення»; ДСТУ 3038-95 «Гігієна» [60,61,62].

Найбільш важливими є інженерні заходи. Відповідальним за стан безпеки на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є головний інженер, за сумісництвом інженер з охорони праці. В обов'язки інженера з охорони праці входять завдання по здійсненню контролю за стан охорони праці, дотриманням норм техніки безпеки, проведення заходів щодо поліпшення безпеки життєдіяльності.

Одним з найважливіших організаційних заходів з профілактики виробничого травматизму є інструктаж і навчання персоналу безпечним прийомам і методам праці. Передбачено п'ять видів інструктажів:

1. вступний інструктаж – проводиться інженером з охорони праці для знову поступилися працівників;

2. інструктаж на робочому місці – проводиться технологом підприємства і включає в себе питання ознайомленні з обслуговуваним обладнанням,

3. вимоги до безпечної експлуатації обладнання та дії при аварійних ситуаціях, та інше;

4. повторний інструктаж проводиться бригадиром цеху при перевірці кожен квартал;

5. цільовий інструктаж – проводиться бригадиром цеху при переведенні на інше робоче місце;

6. позаплановий інструктаж – проводиться технологом підприємства при нещасних випадках, при виявленні фактів порушення техніки безпеки.

Особливо велика увага на підприємстві приділяється параметрам мікроклімату, забезпеченості працівників спеціальним одягом та іншими засобами індивідуального захисту.

Температура, відносна вологість, швидкість руху повітря на робочих місцях не виходить за межі допустимих норм. Такі умови для працюючих на цукровому заводі підтримуються за допомогою припливно-витяжної вентиляції, а також шляхом максимальної автоматизації і механізації процесів і управління ними зі спеціальних приміщень з кондиціонованим режимом. Всі апарати, що випромінюють тепло або холод, покриті надійним ізоляційним матеріалом, які відрізняються вогнестійкістю, стійкістю до вологи і механічних впливів.

Працівники, зайняті у процесах зберігання та переробки цукрових буряків, забезпечуються спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до діючих галузевих норм безоплатної видачі спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту, затверджених у встановленому порядку.

Залежно від виду діяльності працівникам виділяють костюми бавовняні, брезентові, рукавиці, рукавички, косинки, халати, чоботи.

Додатково видаються спецодяг, засоби індивідуального захисту та колективного захисту при виконанні додаткових робіт по території у вигляді чергових на відділ (цех), при цьому всі працівники, зайняті на роботах, пов'язані із забрудненням, забезпечуються змивними або знешкоджуючими засобами.

Безпека умов праці багато в чому залежить від своєчасного проведення планово-попереджувального ремонту, внутрішнього і зовнішнього огляду обладнання за певним графіком в період роботи заводу між капітальними ремонтами.

Ризик виникнення шкідливих ефектів для здоров'я населення від забруднення повітряного середовища джерелами ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» оцінюється як ймовірний, тому необхідна розробка та проведення планових оздоровчих заходів. Також необхідно провести додаткові заходи щодо зниження викидів марганцю і його сполук,пилу деревного,пилу неорганічної, сірки діоксид, фторидів газоподібних і хрому в навколишнє середовище.

Цукрове виробництво відноситься до категорії вибухо і пожежонебезпечних виробництв, так як в процесі виробництва використовуються різні легкозаймісті речовини, також на території підприємства тимчасово зберігаються відходи, що володіють пожежонебезпечними властивостями (макулатура, дрантя промаслена, масла відпрацьовані моторні і трансмісійні). У зв'язку з цим передбачені заходи щодо запобігання небезпеці – зберігання пожежонебезпечних відходів в спеціальному приміщенні з бетонованими стінами і підлогами, в якому стоїть ящик з піском і вогнегасники.

Від прямих ударів блискавок передбачається пристрій блискавковідводів. Для захисту від прояву статичної електрики всю апаратуру, металоконструкції, трубопроводи і ємності, резервуари заземлюють.

Все обладнання оснащено запобіжними пристроями (запобіжними клапанами, муфтами та ін.), що запобігають виникненню перевантажень елементів конструкції, що призводять до їх руйнування і створення аварійних ситуацій.

Всі рухомі, обертові і виступаючі частини обладнання, допоміжних механізмів, надійно огорожені, щоб виключити можливість травмування обслуговуючого персоналу. Їх огорожують захисними ґратами або сітками.

До обладнання підвищеної небезпеки відноситься дифузійний апарат. Тому він обладнаний щитом електрообладнання та автоматизації (силові шафи, щити управління), а також контрольно-вимірювальними приладами (термометрами, манометрами, показчиками рівня) і пристроями, що забезпечують безпеку виробничого процесу. Місця надходження стружки в апарат і вивантаження жому з апарату обладнані спеціальними пристроями (витяжними парасолями, кожухами укриттів і т.д.) для запобігання розкиду сировини і витяжною вентиляцією (аспірацією).

Пожежо-вибухобезпечність процесів сушіння, просіювання, фасування, упаковки, транспортування, пересипання, подрібнення цукру – піску, а також сушіння і транспортування сушеного жому забезпечується максимальною герметизацією обладнання, що застосовується при даних процесах. При процесах, що супроводжуються пиловиділенням, пилоутворенням, встановлюються відсмоктувачі повітря з подальшою його очищенням.

До загальних вимог безпеки працівників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» включаються:

- дотримання вимог охорони праці;
- правильне застосування засобів індивідуального та колективного захисту;
- проходження інструктажу з охорони праці, стажування на робочому місці та перевірки знань вимог охорони праці;
- негайне повідомлення свого керівника про будь-яку ситуацію, що загрожує життю і здоров'ю людей, про кожен нещасний випадок, що стався

на виробництві, або про погіршення стану здоров'я, в тому числі про прояв ознак гострого професійного захворювання (отруєння);

- проходження обов'язкових попередніх (при вступі на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів (обстеження).

Інструкції з техніки безпеки і правила санітарії розробляються для кожного робочого місця, видаються на руки виконавцям і вивішуються на видних місцях.

Вимоги безпеки до початку роботи:

- оглянути спецодяг, взуття, усунути несправності, при необхідності замінити забруднені або несправні;

- перевірити стан робочого місця: достатність освітлення, справність сигналізації, санітарний стан, справність поверхні підлоги, перильних огорож майданчиків обслуговування обладнання та конвеєрів.

Вимоги безпеки під час роботи:

- стежити за справністю апарату;
- регулювати параметри технологічного процесу;
- у разі виявлення несправності в роботі записати в журналі зміни.
- наприкінці робочої зміни привести робоче місце в належний стан.

Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях:

- при виникненні таких ситуацій в першу чергу необхідно виявити причину і предмет виникнення, доповісти про це керівництву підприємства.

- знеструмити вогнище, тобто зупинити подальше дії аварійної ситуації, евакуювати людей;

- викликати спеціальну службу з усунення причини аварії;
- обгородити територію і вивісити попереджувальні знаки.

Вимоги безпеки після закінчення роботи включають в себе правила чищення та миття обладнання (апаратів, ємностей). Дана операція повинна проводитися без перебування людей всередині них. Мийка обладнання повинна проводитися тільки після відключення машини від мережі.

Робота по ремонту електрообладнання повинна проводитися тільки при знятій напрузі.

Різноманітність використовуваних апаратів і обладнань, підвищена вибухо і пожежонебезпека підприємства викликають необхідність ретельного вивчення і освоєння правил техніки безпеки і виробничої санітарії. Заняття, інструктаж і перевірку отриманих знань і навичок проводять не рідше 1 разу на квартал.

Оцінка економічної ефективності СУОП. Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 64655 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 130, після проведення заходів 110;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 80, після 60;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 80, після 40;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 260, після 200;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 40, після 10.

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{130 - 110}{64655} \times 100 = 0,06 \%$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

$$\Delta Ч = \frac{80 - 60}{64655} \times 100\% = 0,03\%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta Кч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100 \quad (2.3)$$

$$\Delta Кч = \frac{80 - 40}{64655} \times 100\% = 0,06\%$$

де T_1, T_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Чп = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta Чп = \frac{40 - 10}{64655} \times 100\% = 0,05\%$$

Таким чином, на основі проведеного розрахунку можемо констатувати, що завдяки впровадженню заходів для охорони праці на АТ «Укрпошта» отримає позитивну соціальну ефективність. Зокрема, зменшиться плинність кадрів на 0,05%, кількість випадків травматизму на 0,06% завдяки

поліпшенню умов праці; чисельність працівника, які працювали у незадовільних умовах зменшиться на 0,03%, а загальна кількість робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва скоротиться на 0,06%.

Далі доречно провести розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2157, після 2011;
- річна середньооблікова чисельність робітників 64655 чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника торговельно-операційного персоналу 289 грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 33100 тис. грн.;
- середньорічна чисельність торгово-операційного персоналу 47198 чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p=2178$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z=156$ грн.

Розв'язання:

Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times C_s, \text{ люд.-днів.} \quad (2.5)$$

$$\Delta D = \frac{2157 - 2011}{100} \times 64655 = 94396 \text{ люд.-днів}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_v}{P_n} \times 100\% , \quad (2.6)$$

$$\Delta W = \frac{94396 \cdot 289}{33100} \times 100\% = 82\%$$

де Z_v – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \text{Ч}_{cp}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_z = \frac{82 \cdot 2178}{100} \times 47198 = 84723969 \text{ грн.}$$

де Ч_{cp} – середньорічна чисельність сільськогосподарського персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times \Pi_d, \text{ грн.} \quad (2.8)$$

$$E_{cc} = 94396 \times 156 = 14725823 \text{ грн}$$

де Π_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc}, \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 84723969 + 14725823 = 99449792 \text{ грн} = 99449,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що завдяки впровадженню заходів зменшиться рівень травматизму на досліджуваному підприємстві зможе забезпечити економію грошових коштів у сумі близько 99449,8 тис. грн.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Аналіз і оцінка стану антикризового управління на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Управління системами в стані нерівноваги і дисбалансу, вимагає від керівників освоєння практичних навичок передбачення і розпізнавання криз, усунення негативних наслідків виникаючих негативних факторів. Антикризове управління включає комплекс методів, що застосовуються в різних функціональних підсистемах менеджменту.

Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів та антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації – застосовуються в комплексі для своєчасного попередження та подолання криз.

Антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі розвитку. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності і ризику. Менеджер, вирішальний подібні завдання, стикається з необхідністю діяти своєчасно і швидко, зростає рівень його відповідальності.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» веде активний і орієнтований на результат Фінансовий менеджмент. Фінансова служба збирає велику інформацію про операційне середовище, різних етапах і результатах бізнес-процесів.

Хороше фінансове управління дозволяє планувати і прогнозувати діяльність компанії. Розглянемо існуючу структуру фінансової служби на підприємстві ТДВ «Новоіванівський цукровий завод». Фінансовий відділ складається з п'яти груп на чолі з фінансовим директором:



Рисунок 3.1 – Складові фінансового відділу

Особливий інтерес представляють групи з фінансового контролю, обліку дебіторської заборгованості і відносно новий напрямок у фінансовому відділі – розвиток процесів і аудит. Основні функції, що виконуються перерахованими групами, представлені в таблиці 3.1.

Функції груп з фінансового контролю, обліку дебіторської заборгованості, розвитку процесів і аудиту

Група	Функції
Група з фінансового контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінська звітність; • Звітність перед державними органами; • Капітальні витрати (інвестиції): контроль бюджетування, прогнозування, розрахунок амортизації, бюджетний контроль; • Операційні витрати: контроль бюджетування, прогнозування, бюджетний контроль; • Підготовка P&L
Група з обліку дебіторської заборгованості та роботи з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • Облік дебіторської заборгованості (щоденні звіти); • Аналіз фінансової звітності клієнтів; • Моніторинг фінансового стану клієнтів та арбітражної практики; • Рекомендації щодо обмеження кредитних лімітів
Розвиток процесів і аудит	<ul style="list-style-type: none"> • Аудити складів клієнтів • Розвиток процесів • Внутрішній аудит

Відділ фінансового контролю, що існує в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» відповідає за консолідацію показників бізнес-напрямків для аналізу фінансової інформації на рівні підприємства. Ефективний внутрішній контроль вимагає достатньої, своєчасної і достовірної інформації, щоб керівництво компанії могло контролювати досягнення цілей і ефективність механізмів контролю, існуючих в кожному окремому підприємстві.

У ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» крім внутрішнього фінансового контролю існує політика управління корпоративними ризиками (Corporate Risk Management – CRM), яка підтримує досягнення стратегічних цілей і забезпечує безперервність діяльності компанії. Політика управління ризиками спрямована як на управління ризиками, пов'язаними з можливостями бізнесу, так і ризиками, що впливають на досягнення цілей компанії в мінливому середовищі.

Ризики класифікуються на стратегічні, операційні та фінансові. Стратегічні ризики пов'язані з відносинами з клієнтами, діями конкурентів, політичними ризиками, брендом, розробкою продукту та інвестиціями. Операційні ризики виникають внаслідок недоліків або збоїв у внутрішніх процесах компанії, дій персоналу або через зовнішні події, такі як зміна законодавства, непередбачувані рішення судових органів або органів влади, зміни цін на сировину.

Фінансові ризики пов'язані з коливаннями процентних ставок і валютних ринків, рефінансуванням, а також ризиками, пов'язаними з контрагентами, дебіторською заборгованістю. Процес управління ризиками спрямований на виявлення та оцінку ризиків, а також на планування та реалізацію відповідних заходів для кожного ризику.

Управління ризиками не виділяється в окрему організацію, а існує як внутрішня діяльність компанії. Однак в компанії немає конкретного підрозділу, що відповідає за управління ризиками; його завдання слідують за загальним розподілом обов'язків по основних функціональних підрозділах.

Розвиток процесів і аудит – відносно новий напрямок у фінансовому відділі компанії, складається з двох частин. Перша – розвиток процесів, полягає в аналізі процесів компанії, їх зміні та оптимізації, щоб компанія витратила менше ресурсів і отримувала кращі результати.

Друга частина – аудит, перевірка того, як працюють ті процеси, які вже формалізовані або поки не формалізовані, але устоялися певним чином. Перевіряється, наскільки вони ефективні, чи немає в їх виконанні ризиків для компанії.

Аудит включає також такий напрямок діяльності, як аудит складів клієнтів. Компанії необхідно мати інформацію про те, скільки продукції, які були закуплені у неї, лежать на складах клієнтів – це істотно знижує ризики затримок виплат заборгованості.

Як зазначалося раніше, ефективна організація фінансів на підприємстві – найважливіший елемент антикризового управління, ключовими

напрямами якого повинні бути формулювання стратегії функціонування і розвитку, фінансове планування і прогнозування, своєчасне регулювання і системний фінансовий контроль.

Розглядаючи в контексті даного питання аналізоване підприємство, можна зробити висновок про існування повноцінного фінансового менеджменту, відповідного сучасним тенденціям економічного розвитку, а також критеріям антикризового управління:

1. У ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» розвинена комплексна система внутрішньої звітності;

Опрацьована облікова політика регламентує правила ведення управлінського обліку, призначеного для формування інформації для внутрішнього користування, складаються управлінські звіти по підрозділах.

2. Позитивною тенденцією, виявленою в процесі дослідження фінансового управління, є ефективно організована система бюджетування, бюджетного контролю та прогнозування.

3. Аналітична робота ведеться спеціальною групою з фінансового контролю. Група аналітиків проводить фінансове дослідження з ретельним аналізом факторів і причин змін, що відбулися і регулярно складає звіти за різними напрямками. Високий рівень результативності аналітичної роботи дозволяє формувати обґрунтовані висновки та рекомендації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Наявність ефективного фінансового менеджменту і стратегії розвитку підприємства в ув'язці з антикризовим управлінням багато в чому сприяють благополучному і перспективному розвитку суб'єкта господарювання, оскільки передбачення, прогнозування, моніторинг стану підприємства і своєчасне застосування стабілізуючих антикризових інструментів сприяє запобіганню розвитку кризової ситуації. У зв'язку з цим метою подальшого дослідження є аналіз відповідності організації фінансового менеджменту на підприємстві ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» критеріям антикризового управління.

Розглянемо організацію фінансового менеджменту в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» в ув'язці з концепцією антикризового управління. У таблиці 3.2 представлений аналіз досліджуваного об'єкта на предмет наявності елементів механізму антикризового фінансового управління.

Таблиця 3.2

Оцінка наявності елементів антикризового фінансового управління

Елементи механізму антикризового фінансового управління	Наявність / відсутність	Коментар
Антикризова стратегія	Частково	Немає чітко сформульованої антикризової стратегії. Компанія орієнтована на сталий розвиток.
Ефективний фінансовий менеджмент	Так	Ведеться активний і орієнтований на результат фінансовий менеджмент
Дослідження динаміки розвитку та регулярний моніторинг. Фінансовий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Так	Аналітична робота ведеться спеціальною групою з фінансового контролю; регулярно складаються звіти за різними напрямками.
Контроль над об'єктами кризового поля	Частково	Загальний грошовий потік, грошовий потік від операційної діяльності; маржинальний дохід; облік дебіторської заборгованості; облік витрат. Розроблено кредитну політику для зниження ризиків появи простроченої дебіторської заборгованості, для своєчасної оплати продукції клієнтами. Проводиться аудит складів клієнтів.
Система профілактичних заходів	Частково	Ефективна система бюджетного контролю.

На підприємстві немає підрозділу відповідає за АУ, але існують його окремі елементи. Вид АУ, побічно існуючий на підприємстві, – антиципативне антикризове управління. Даний вид управління здійснюється при сталому фінансово-економічному стані організації з метою забезпечення

сталого функціонування та розвитку організації, розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на недопущення (мінімізацію) можливих втрат. У ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» силами фінансового менеджменту проводиться спостереження за поточною ситуацією-моніторинг з метою виявлення негативних факторів.

У періоди стійкого стану об'єкта управління, відсутності впливу негативних факторів частка антикризового управління в загальному обсязі управлінських дій невелика, і його основне завдання – підтримка цього стійкого стану, моніторинг факторів, які можуть призвести до кризи. Коли вплив негативних факторів посилюється, частка антикризового управління зростає, а в період кризи може досягати 100%.

Для аналізу антикризового управління розрахуємо коефіцієнти поточної ліквідності ($K_{пл}$) та коефіцієнт забезпеченості власними коштами:

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{105627}{123608} = 0,855 \quad (3.1)$$

Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності нижче за нормативне значення в 1.

$$K_{звк} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{184746 - 230\,254}{105627} = -0,431 \quad (3.2)$$

Таким чином, коефіцієнт забезпеченості власними коштами негативний – це означає перевищення поточних зобов'язань над поточними активами.

Отже, структура балансу визнається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним (показники нижче свого нормативного значення: коефіцієнт поточної ліквідності менше 2 та коефіцієнт забезпеченості власними коштами менше 0,1).

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за допомогою Моделі Альтмана (z-рахунок Альтмана):

$$Z = -0.3877 - 1.073 \times K_1 + 0.0579 \times K_2, \quad (3.3)$$

де K_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_2 – коефіцієнт капіталізації.

Оцінка за двофакторною моделлю Альтмана:

$Z < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення Z ,

$Z > 0$ – ймовірність банкрутства більше 50% і збільшується в міру збільшення значення Z ,

$Z = 0$ – ймовірність банкрутства дорівнює 50%.

$$K_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{105627}{123608} = 0,855 \quad (3.4)$$

$$K_2 = \frac{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання})}{\text{Власний капітал}} = \frac{34661 + 123608}{184746} = 0,867 \quad (3.5)$$

Таким чином:

$$Z = -0,3877 - 1,073 \times 0,855 + 0,0579 \times 0,867 = -0,3877 - 0,9174 + 0,0502 = -1,255.$$

Отже, $-1,255 < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення Z .

Розрахуємо п'ятифакторну модель Альтмана:

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5, \quad (3.6)$$

Де:

$$K_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Вартість активів}} = \frac{105623}{335877} = 0,314 \quad (3.7)$$

$$K_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість активів}} = \frac{228000}{335877} = 0,679 \quad (3.8)$$

$$K_3 = \frac{\text{Операційні доходи}}{\text{Вартість активів}} = \frac{143\,955}{335877} = 0,429 \quad (3.9)$$

$$K_4 = \frac{\text{Ціна всіх акцій}}{\text{Обсяг боргових зобов'язань}} = \frac{41\,259}{158269} = 0,261 \quad (3.10)$$

$$K_5 = \frac{\text{Виручені кошти}}{\text{Вартість активів}} = \frac{214721}{335877} = 0,639 \quad (3.11)$$

Таким чином:

$$Z = 1,2 \times 0,314 + 1,4 \times 0,679 + 3,3 \times 0,429 + 0,6 \times 0,261 + 0,639 \\ = 0,377 + 0,951 + 1,416 + 0,157 + 0,639 = 3,27$$

Числовий діапазон, в якому знаходиться розрахований показник Z , ділиться на зони:

1. червона зона (висока ймовірність банкрутства) – Z менше 1,8;
2. сіра зона (ймовірність банкрутства невизначувана) – Z в інтервалі від 1,8 до 2,9;
3. зелена зона (ймовірність банкрутства низька) – Z перевищує 2,9.

Отже, за п'ятифакторною моделлю Альтмана підприємство знаходиться в зеленій зоні, що означає низьку ймовірність банкрутства.

Як говорилося раніше, своєю основною метою антиципативне АУ в кінцевому підсумку передбачає підтримку стійкого становища і розвитку підприємства. Розглянемо більш детально діяльність компанії, пов'язану зданим напрямком.

Сталий розвиток є природною частиною щоденної роботи компанії і невід'ємною частиною ведення бізнесу і стратегії компанії. В ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» ведеться активна робота по досягненню цілей в галузі сталого розвитку.

Спеціальна робоча група з корпоративного сталого розвитку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» включає в себе групи, відповідальні за досягнення поставлених цілей в різних областях: фінанси, закупівлі, зв'язок і комунікації, навколишнє середовище, якість, обслуговування клієнтів і управління персоналом.

Управління групою корпоративного сталого розвитку здійснюється командою менеджерів, які, в кінцевому рахунку, відповідають за досягнення цілей корпоративної стійкості. Основним завданням керуючої групи є розробка заходів щодо підвищення стійкості. У свою кожна із зазначених вище груп відповідає за реалізацію заходів відповідно до своєї стратегії.

Щоденна робота над стійким розвитком визначається чітко сформульованими цілями – «дорожньою картою». Проекти, включені в «дорожню карту», охоплюють сім аспектів, пов'язаних з кліматом,

навколишнім середовищем, людьми, ланцюжком поставок, економікою, взаємодією із зацікавленими сторонами, продуктами і послугами.

Управління стійкістю в галузі фінансів охоплює наступні напрямки, які і є основними елементами антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві (рис.3.2):

1. Прибуткове зростання і хороший рівень прибутку;
2. Задоволеність клієнтів;
3. Стійке підвищення конкурентоспроможності;
4. Управління бізнес-ризиками.

Фінансова стратегія, орієнтована на стабільне безкризове функціонування, є центральним блоком антикризового фінансового управління.

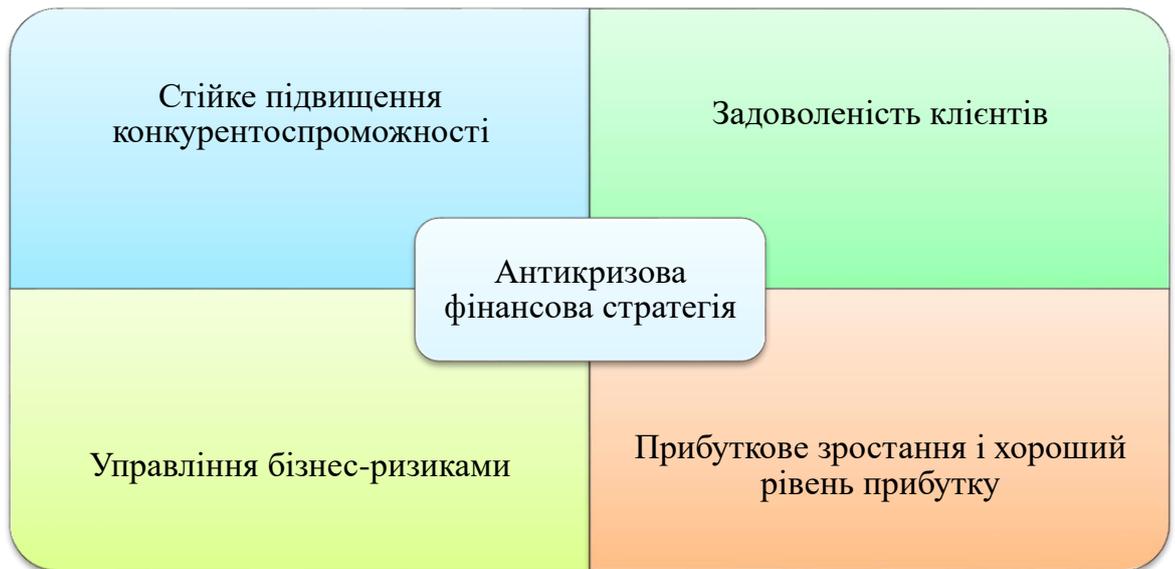


Рисунок 3.2 – Структурні складові антикризового фінансового управління

Розглянемо кожен блок структури більш докладно.

1. Задоволеність клієнтів

Задоволеність клієнтів охоплює прямих клієнтів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», а також кінцевих користувачів продукції. Компанія прагнемо до постійного підвищення задоволеності клієнтів шляхом

створення безпечних продуктів, високоякісного сервісу, гнучкої логістики, регулярного тестування продуктів. ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» вимірює свій успіх дослідженнями задоволеності клієнтів і використовує отримані результати для подальшого розвитку діяльності.

2. Побудова ефективних відносин з клієнтами і стійке підвищення конкурентоспроможності.

Як виробник високоякісного цукру, компанія орієнтована на те, щоб стати піонером в галузі з точки зору стійкості. Чим частіше бренд асоціюється зі стійкістю на додаток до безпеки і якості, тим успішніше формування стійких довгострокових відносин з клієнтами.

Вихідним пунктом формування антикризової фінансової стратегії компанії в сучасних умовах функціонування, є розуміння ринкової ситуації: обсяг і стабільність ринку на поточний момент, а також прогнозовані темпи зростання продажів. В даному контексті вельми показовим стає наявність довгострокових контрактів та ефективні відносини з клієнтами і, навпаки, відсутність таких в належній кількості є першорядним кризоформіруючим фактором.

Підвищення конкурентоспроможності та задоволення клієнтів сприяють формуванню ефективних відносин з клієнтами, що в свою чергу підтримує мету прибуткового зростання. Показниками ефективності сформованих взаємин є задоволеність і темп зростання виручки від продажів.

3. Прибуткове зростання і хороший рівень прибутку

Прибуткове зростання вимагає постійного розширення можливостей, інвестування в нові виробничі потужності відповідно до цільових показників зростання і розвитком ринку. Тому компанія зосередила своє виробництво на основних продуктах з хорошою маржею і інвестує в заходи щодо постійного підвищення продуктивності і якості продукції.

У промисловій діяльності позитивний розвиток продуктивності є передумовою успіху компанії. Наприклад, більш висока продуктивність забезпечує рентабельність, яка, в свою чергу, дозволяє підвищити заробітну

плату або дивіденди. У виробництві продукції використання пропускну́ї здатності має вирішальне значення з точки зору продуктивності: чим вище завантаження потужностей, тим вище продуктивність. Автоматизація механізмів і удосконалень процесів також сприяє підвищенню продуктивності.

Оскільки забезпечення розширеного відтворення є основною метою в рамках стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, то при формуванні антикризової стратегії важливий аналіз рівня завантаження виробничих потужностей.

4. Управління бізнес-ризиками

В.О. Черненко і Н.Ю. Шведова розглядають ризик менеджмент як один з елементів системи антикризового управління організацією і вважають, що «стабільність розвитку бізнесу і підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризик-менеджменту як складової частини системи управління підприємством незалежно від його масштабів і специфіки діяльності».

Отже, нами були розглянуті елементи, що формують систему антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві, облік яких необхідний для ефективного управління фінансами господарюючого суб'єкта, орієнтованого на безкризове функціонування і розвиток.

3.2. Розроблення антикризової політики на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

В даний час багато українських промислових підприємств знаходяться в кризовому становищі, так як зусилля органів державної влади в ході

економічних реформ були спрямовані в основному на проведення ринкової макроекономічної політики.

Однак створення макроекономічних умов для економічного зростання не переламало негативні тенденції і не сформувало реальні передумови для подолання промислової кризи. Недостатня увага органів державної влади до проведення активної макроекономічної політики, зокрема відсутність єдиної промислової політики, не дозволила максимально реалізувати потенціал економічної реформи та налагодити ефективне функціонування ринкового механізму [8].

Реформування економіки України почалося і триває на тлі глибокої кризи всіх її сфер і галузей. Низька ефективність виробництва, неконкурентоспроможна продукція, відсутність дієвих стимулів підприємницької активності, великі структурні диспропорції, нерозвинена інфраструктура, негативні наслідки лібералізації цін, криза збуту і втрата керованості економіки – це лише деякі з причин, загострили проблему платоспроможності підприємств і поставили на порядок денний питання про передумови масового банкрутства підприємств.

У сучасних умовах комерційна організація повинна сподіватися в першу чергу на свої внутрішні резерви і можливості.

Найглибша криза, що охопила багато галузей промисловості, продовження падіння обсягів виробництва, критичне недозавантаження виробничих потужностей і відсутність реальної інвестиційної перспективи змушують кожне підприємство активізувати свої позиції, шукати власні шляхи виходу з кризи. Ефективне подолання кризи необхідно починати з аналізу причин її виникнення [9].

Першим антикризовим кроком з управління фінансами є програма термінових заходів. Її головне завдання – зупинити подальше сповзання в кризу. Для цього необхідно передбачити наступні основні напрямки:

пошук нестандартних джерел поповнення обігових коштів

орієнтація виробництва на конкретного споживача

з'єднання служби маркетингу та формування маркетингової політики

мінімізація витрат підприємства

відновлення керованості підприємством, наведення жорсткої дисципліни в цехах і відділах

кадрова політика, орієнтована на роботу в кризовому підприємстві

Рисунок 3.3 – Напрямки програми термінових заходів

Платоспроможність організації залежить від балансу інтересів, повноважень і відповідальності внутрішніх соціально-економічних груп – основних дійових осіб, зацікавлених у діяльності даної комерційної організації. Фінансовий потік знаходиться під впливом різноспрямованих впливів декількох груп осіб, складових функціонально-управлінську конфігурацію організації.

Ситуація дисбалансу інтересів, повноважень та відповідальності цих осіб (груп) може призводити до неповного та несвоєчасного виконання платежів і за внутрішніми вимогами, і за зовнішніми кредиторами, що може призвести до зниження платоспроможності та банкрутства. Фактор дисбалансу нейтралізується, а платоспроможність покращиться, коли його функціонально-управлінська конфігурація є консолідованою, що має збалансовану структуру, а обсяг влади і відповідальності кожного пропорційними [9].

Розглянемо сценарій антикризового управління при якому підприємство знизить свої довгострокові та короткострокові зобов'язання.

Припустимо, що в поточному році зобов'язання підприємства знизяться на 10%, тоді модель ймовірності банкрутства підприємства буде мати вигляд:

$$K_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{105627}{123608 \times 0,9} = 0,949 \quad (3.12)$$

$$K_2 = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} = \frac{(34661 + 123608) \times 0,9}{184746} = 0,771 \quad (3.13)$$

Таким чином:

$$Z = -0,3877 - 1,073 \times 0,949 + 0,0579 \times 0,771 = -0,3877 - 1,0183 + 0,0446 = -1,361.$$

Отже, $-1,361 < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення Z . При цьому даний показник зменшиться на 0,106.

Для фінансово успішної організації необхідно визначити маркетингову політику, яка так само пов'язана з управлінням фінансів:



Рисунок 3.4 – Складові маркетингової програми

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» має в своєму розпорядженні необхідний науково-технічний потенціал і професійну службу маркетингу, яка може сприяти стабілізації виробництва і подальшому прискоренню позицій заводу на ринках збуту.

Відтворення основних фондів є обов'язковою умовою розвитку підприємства (бізнесу) і оновлення продукції, що випускається. Передові, високопродуктивні машини та обладнання дозволять з позитивною прибутковістю випускати якісну продукцію, яка, знаходячи платоспроможний попит, забезпечить підприємству ритмічний кругообіг і зростання фінансового потоку.

Зміцненню фінансового становища підприємства може сприяти використання в обороті тимчасово вільних фінансових ресурсів. Амортизація, прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, різні фонди і резерви можуть в значній мірі полегшити пікові навантаження в потреби грошових коштів.

Досягнення правильного рівня запасів ґрунтується на науково-обґрунтованому нормуванні їх обсягів, для чого повинні вирішуватися питання мінімізації витрат, авансованих у різні залишки товарно-матеріальних цінностей. Фактор неоптимальних боргів і запасів нейтралізується, а платоспроможність організації покращиться в умовах доцільного і правильного вкладення фінансових ресурсів в активи, які підприємство може своєчасно трансформувати в грошові кошти.

Одним із способів збільшення прибутку підприємства є збільшення виручки за рахунок нарощування виробництва в релевантному періоді і розширення наявних ринків збуту. Саме тому дуже важливо, щоб на підприємстві була добре налагоджена діяльність маркетингової служби, що займається розробкою цих та інших важливих для підприємства питань. Особливу увагу слід приділити створенню нової маркетингової стратегії, так як у наявній виявляються такі слабкі сторони:

Реклама на багато видів продукції відсутня або не ефективна

Низька маневреність в управлінні виробництвом внаслідок великих розмірів підприємства і низькій швидкості реакції на зміну ринкової кон'юнктури

Зниження кількості проведених заходів з розширення ринку збуту, випуску нової продукції

Рисунок 3.5 – Негативні сторони маркетингової програми
Для успішного функціонування підприємства необхідно наступне:

на підприємстві повинні бути в достатній мірі розвинені і узгоджені всі три основні процеси виробництва: виробництво продукції, її реалізація, відтворення ресурсів і умов діяльності

всі внутрішні виробничо-фінансові процеси, підрозділи і підсистеми повинні функціонувати в єдиному руслі, перебувати під єдиним управлінням

підприємство має бути мотивоване до активної поведінки на ринку, розширення ринкової присутності та посилення своєї позиції

підприємство повинно володіти інформацією про поточний стан і прогнози ситуації на ринку і керуватися цією інформацією

підприємство має бути відповідальним по відношенню до всіх внутрішніх і зовнішніх учасників виробництва та зацікавлених осіб, уникати рішень, що порушують працівників, споживачів, акціонерів

Рисунок 3.6 – Складові успішного функціонування підприємства

Вихід підприємства з кризи можливий тільки при повному викоріненні причин неплатоспроможності, інакше через деякий час воно знову стане неплатоспроможним.

Таким чином, ефективна діагностика платоспроможності і, отже, своєчасне попередження банкрутства є обов'язковою умовою відновлення фінансової спроможності комерційної організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній випускно-кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі – дослідження особливостей функціонування підприємства в умовах кризи на ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

У результаті виконання першого розділу випускної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні аспекти формування антикризового управління підприємством. Зокрема, визначено поняття кризи та кризової ситуації на підприємстві; визначена сутність антикризового управління; розглянута стратегія антикризового управління; виявлені показники ефективності антикризового управління.

Кризи бувають різних видів, що визначаються в залежності від причин їх виникнення та інших факторів, більшість авторів виділяють одні і ті ж типології криз, але деякі представляють і інші їх види. На перших етапах вкрай важливо визначити природу кризи, щоб в подальшому вибрати правильні методи для його подолання і мінімізації наслідків. Кризова ситуація на фірмі завжди буде виражатися в економічних наслідках (недолік грошових коштів, збільшення витрат) поряд з іншими, що враховують специфіку кризи (безініціативність персоналу, старіння основних фондів). Більшість авторів сходяться в тому, що АУ має місце не тільки при появі кризи, але і для його запобігання. Автором було запропоновано наступне визначення антикризового управління: АУ – один з напрямків менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, яке включає в себе сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в компанії, недопущення або подолання його, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін в діяльність компанії. Крайньою ситуацією кризи є банкрутство підприємства, яке викликане станом неплатоспроможності і визначено законодавчо.

Існують безліч класифікацій стратегій АУ, які, однак, не суперечать один одному, кожна стратегія застосовується при певних умовах і в різних ситуаціях. Наведено найбільш загальні класифікації стратегій АУ, розроблені зарубіжними авторами. Крім того, можна розробити алгоритм для реалізації антикризової стратегії без деталізації антикризових заходів. Алгоритми АУ розрізняються між собою в залежності від того, в якій країні і, отже, в яких економічних умовах, знаходиться його автор. Проте, я вважаю, що аналізи внутрішнього і зовнішнього середовища повинні бути невід'ємними пунктами будь-якого алгоритму, тому що вони породжують відповідні обмеження і допомагають зробити акцент на сильних і важливих сторонах компанії при розробці антикризових заходів. Тому автором був запропонований власний алгоритм для реалізації стратегії АУ.

Також існують різні методики оцінки ефективності антикризового управління. Незважаючи на проведені дослідження, загально визнана методика визначення ефективності антикризового управління зараз відсутня, як і безпосередньо система критеріїв для визначення ефективності. Деякі вчені у своїх роботах пропонують здійснювати оцінку ефективності антикризового управління підприємством із застосуванням багатofакторних моделей прогнозування ймовірності банкрутства, деякі ґрунтуються на найбільш загальних методах оцінки зіставляючи витрати з ефективністю. Однак дана оцінка все ж дуже складна з причини індивідуальності кожного підприємства і багатofакторності явища кризи.

У наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто загальну характеристику діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод та основні економічні показники, їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Досліджено юридичний статус, мету та види діяльності підприємства, організаційно-виробничу структуру функціонування підприємства, вивчені основні відділи підприємства та описані їхні задачі.

Досліджено сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку цукрового виробництва в Україні. В Україні цукровий буряк – єдине джерело сировини для виробництва цукру. Крім того, вона дає цінні побічні продукти: бурякову бадилля, мелясу, жом, використовувані на кормові та інші цілі. Доцільність вирощування буряків визначається і позитивним впливом бурякової сівозміни на обробіток багатьох сільськогосподарських культур.

Бурякоцукровий комплекс будучи високоіндустріальним і енергоємним виробництвом, займає важливе місце в структурі агро-промислового комплексу (АПК) України. Середнє споживання цукру і підсолоджувачів на душу населення становить близько 48 кг на рік (у тому числі, 41 кілограм цукру), в порівнянні з 46 кілограмами в Німеччині і 67 кілограмами в США.

Як і в багатьох інших країнах світу, в Україні цукрова галузь відрізняється значним ступенем захисту і регулювання. Існує внутрішня квота на обсяги виробництва цукру в розмірі 1,7-1,8 млн. тонн на рік з метою забезпечення балансу попиту і пропозиції. Тим не менш, ця квота не має жорсткого застосування в роки хорошого врожаю цукрових буряків і високого рівня виробництва цукру. Україна не обмежує експорт цукру, хоча Кабінет Міністрів України (КМУ) наділений подібним правом у разі виникнення загрози внутрішній продовольчій безпеці.

Наступним етапом дослідження, був аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства. В цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» протягом 2017-2019 років значно покращило як результативність, так і економічну та фінансову ефективність діяльності, у т.ч. й ефективність використання трудових ресурсів.

Для даного підприємства з метою збереження виявлених позитивних тенденцій щодо ефективного використання персоналу та коштів на оплату праці необхідно розроблення ефективної мотиваційної моделі для стимулювання підвищення ефективності праці усіх категорій працівників.

Також було проведено аналіз стану охорони праці і зроблено висновок, що вони знаходяться на належному рівні.

У наступному розділі випускної роботи було проведено аналіз і оцінка рівня та ефективності антикризового управління на підприємстві; запропоновано напрями вдосконалення мотиваційної політики ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» та розроблено антикризова модель управління для підприємства.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» має в своєму розпорядженні необхідний науково-технічний потенціал і професійну службу маркетингу, яка може сприяти стабілізації виробництва і подальшому прискоренню позицій заводу на ринках збуту.

Відтворення основних фондів є обов'язковою умовою розвитку підприємства (бізнесу) і оновлення продукції, що випускається. Передові, високопродуктивні машини та обладнання дозволять з позитивною прибутковістю випускати якісну продукцію, яка, знаходячи платоспроможний попит, забезпечить підприємству ритмічний кругообіг і зростання фінансового потоку.

Зміцненню фінансового становища підприємства може сприяти використання в обороті тимчасово вільних фінансових ресурсів. Амортизація, прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, різні фонди і резерви можуть в значній мірі полегшити пікові навантаження в потреби грошових коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством / О.С. Силкін, П.О. Муж // Наукові записки, 2016. - № 2 (53). - С. 228-235.
2. Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства // БІ. 2019. №2 (493). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretichni-aspekti-antikrizovogo-upravlinnya-finansami-pidpriemstva>
3. Кузнецова Г.В. Антикризове управління промисловими підприємствами на основі формування механізму стратегічного контролінгу// БІ. 2019. №2 (493). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizove-upravlinnya-promislovimi-pidpriemstvami-na-osnovi-formuvannya-mehanizmu-strategichnogo-kontrolingu>
4. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління //БІ. 2019. №5 (496). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-sistemy-antikrizisnogo-upravleniya>
5. Стецький А. Ю., Сватюк О. Р. Управління розробленням антикризової програми підприємства // Науковий вісник НЛТУ України . 2010. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rozroblennyam-antikrizovoyi-programi-pidpriemstva>
6. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187-192.

7. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством / В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень, [Електронний ресурс] - режим доступу:
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf>
8. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3840>
9. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 .
10. Вітвіновський А.А. Система управління витратами на підприємстві [Електронний ресурс] / Вітвіновський А.А. – Режим доступу до ресурсу: https://lubbook.org/book_486.html
11. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 69-75
12. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку/ за заг. ред. О.В. Кендюхова. - К.: Вид-во "Центр навчальної літератури", 2015. - 217 с.
13. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький

економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114.

14. Вороная Н. Класифікація витрат на виробництво / Наталія Вороная. // Податки та бухгалтерський облік. – 2016. – №32.

15. Pekka, I. Business crisis and its management - Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company. RAMK University of Applied Sciences, 2012. P. 32

16. Bjerga, Torbjørn.(May 2016) "Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty" PhD Thesis UiS p. 289

17. Starosta, A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. Management / Anna Starosta. – 2016

18. [Мадяр, Р. О.](#) Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі [Текст] / [Р. О. Мадяр](#), [В. Р. Гадьмаші](#), [С. М. Далекорей](#) // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 1. – С. 66–70

19. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3840>

20. [Олійник, О. В.](#) Проблеми оптимізації кредитного забезпечення операційних витрат сільськогосподарських підприємств [Текст] / [О. В. Олійник](#), [В. В. Макогон](#), [С. В. Брік](#) // Економіка АПК. – 2019. – № 8. – С. 50–58.

21. Maximilian Groh, «Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management». Your Business Advisor, 2016. URL: <https://www.mgroh.eu/blog/anti-crisis-management/distinction-anti-crisis-management-strategic-management/>
22. [Петренко, М. І.](#) Витрати підприємства [Текст] / [М. І. Петренко](#), [А. Г. Драбовський](#), [В. М. Петренко](#) // Економіка підприємства. Т. II [Текст] : навч. посібник / [М. І. Петренко](#), [А. Г. Драбовський](#), [В. М. Петренко](#) ; за заг. ред. [М. І. Петренко](#). – Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2018. – С. 110–145
23. [Петрович, Й. М.](#) Поточні витрати підприємства та собівартість продукції [Текст] / [Й. М. Петрович](#) // Економіка і фінанси підприємства [Текст] : підручник / [Й. М. Петрович](#), [Л. М. Прокопишин-Рашкевич](#) ; за заг. ред. [Й. М. Петрович](#). – Львів : Магнолія-2006 , 2017. – С. 206–228. [Савенко, І. І.](#)
24. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив.
URL :
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення: 05.03.2020)
25. [Рибакова, Л. П.](#) Класифікація витрат підприємства на освоєння нової продукції [Текст] / [Л. П. Рибакова](#), [М. І. Симочко](#), [Е. Ф. Югас](#) // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 9. – С. 75–80
26. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки / Свистун Л.А., Левкова Р.М.. // Економіка і регіон. – 2017. – №4. – С. 59–62.
27. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34

28. [Шелест, О.](#) Оптимізація витрат: правила розумної економії [Текст] / [О. Шелест](#) // Академія гостинності. – 2020. – № 2/3. – С. 70–76
29. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – с. 668. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
30. Биба В.В. Перспективи впливу євроінтеграції на розвиток підприємництва в Україні / В.В. Биба, К.В. Чичуліна // Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції: кол. монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 57 – 77.
31. Ворфоломеев А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с
32. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2. С. 17.
33. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
34. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова [та ін.]. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 256 с.
35. Дідченко О. І. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf (дата звернення: 07.04.2021).

36. Bjerga, Torbjørn.(May 2016) "Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty" PhD Thesis UiS p. 289

37.Коваленко В.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками / В.В.

Коваленко, Є.В. Чопікова // Економіка і суспільство, 2016. - №5. – С. 363-367

38. Kristina Garškaitė-Milvydienė. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship //Entrepreneurship and Sustainability issues. 2014. №1(4) p. 191. URL: [http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201\(4\)/2014%201%204\(1\).pdf](http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201(4)/2014%201%204(1).pdf)

39.Жибак М. М. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств [Текст] / М. М. Жибак, В. І. Літвінов // Економіка та держава. – 2017. – № 4. – С. 38–40

40.Мельниченко, О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах

господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць. - Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. - Том

21. - № 2. - С. 157-162.

41.Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б. Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. - Том 21. - № 2. - С. 152-156

- 42.Іртищева І. О. Орієнтири підвищення ефективності управління трудовими ресурсами: регіональний аспект [Електронний ресурс] / І. О. Іртищева, І. І. Дубинська // Бізнес Інформ. – 2016. – № 10. – С. 123–128
- 43.Костенко, О. О. Проблеми державного регулювання підприємницької діяльності / О. О. Костенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2018. – Вип. 17. – С. 194–201
- 44.Кужда Т.І. Фактори успішного розвитку малого та середнього бізнесу в країнах ЄС та в Україні [Електронний ресурс] / Кужда Тетяна Іванівна, Сороківська Олена Анатоліївна , 2017. — Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18588>.
- 45.Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К. В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. — 2016. — № 4 (31). — С. 142-146.
- 46.Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / ред. М. Зверяков. – Вип. 34. – О. : Одеський держ. екон. ун-т, 2018. – С. 140–147.
- 47.Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.
- 48.Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління / А.В. Сало // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 412-418 Панасенко Н.Л. Аналіз динаміки показників виробництва цукру в Україні та аналітичні прогнози його

розвитку. Развитие производительных сил и региональная экономика. №1/7(21), 2015. С. 23-28.

49. Цукрова промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ, 2018. 92 с.

50. ФАО URL: <http://www.fao.org/home/en/>

51. Четверик О. В. Аналіз ринку основної та побічної продукції бурякоцукрового виробництва: стан та перспективи розвитку. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. № 3 - 4, 2014. С. 92 - 100.

52. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

53. АСТАРТА. URL: <https://astartaholding.com/>

54. Товариство з додатковою відповідальністю "Новоіванівський цукровий завод" URL: [https://clarity-project.info/tenderer/00373178?__cf_chl_jschl_tk__=ec4d6d61eb3b89e12ffdc79cac5b2227fb8e0ae5-1614883374-0-](https://clarity-project.info/tenderer/00373178?__cf_chl_jschl_tk__=ec4d6d61eb3b89e12ffdc79cac5b2227fb8e0ae5-1614883374-0-AdP5Zwqcg82s4mkwJkIzLyQknyg5eXTmgSPtn75egGklAcHo9N_jETRbMhC4Vp48ODPlaTVHhceaooahR33uyMhfiWG7n3z2OU7bNNc_U135THdvwKp9k51HaO25-mZf--4J03agY0cRnX54I7POgJO0MiTRvLBrFGb52lIF3dCTHnyww7w3x-TLjy5dgj3aUtge7cDirLoI_A16MMhsLQivN22wsHOY9WLux_Q3sNtau2eflbXRfuqRQzqZ_7Pb0_m6OetK4XZiwQucK13IIfTkYCSWqmmIgQ_d7RI28bcXdsDmRHDiqltflLyu1pqwS7JCykyjwy_BaAz7Ma4Mgo)

[AdP5Zwqcg82s4mkwJkIzLyQknyg5eXTmgSPtn75egGklAcHo9N_jETRbMhC4Vp48ODPlaTVHhceaooahR33uyMhfiWG7n3z2OU7bNNc_U135THdvwKp9k51HaO25-mZf--4J03agY0cRnX54I7POgJO0MiTRvLBrFGb52lIF3dCTHnyww7w3x-TLjy5dgj3aUtge7cDirLoI_A16MMhsLQivN22wsHOY9WLux_Q3sNtau2eflbXRfuqRQzqZ_7Pb0_m6OetK4XZiwQucK13IIfTkYCSWqmmIgQ_d7RI28bcXdsDmRHDiqltflLyu1pqwS7JCykyjwy_BaAz7Ma4Mgo](https://clarity-project.info/tenderer/00373178?__cf_chl_jschl_tk__=ec4d6d61eb3b89e12ffdc79cac5b2227fb8e0ae5-1614883374-0-AdP5Zwqcg82s4mkwJkIzLyQknyg5eXTmgSPtn75egGklAcHo9N_jETRbMhC4Vp48ODPlaTVHhceaooahR33uyMhfiWG7n3z2OU7bNNc_U135THdvwKp9k51HaO25-mZf--4J03agY0cRnX54I7POgJO0MiTRvLBrFGb52lIF3dCTHnyww7w3x-TLjy5dgj3aUtge7cDirLoI_A16MMhsLQivN22wsHOY9WLux_Q3sNtau2eflbXRfuqRQzqZ_7Pb0_m6OetK4XZiwQucK13IIfTkYCSWqmmIgQ_d7RI28bcXdsDmRHDiqltflLyu1pqwS7JCykyjwy_BaAz7Ma4Mgo)

55. Звіт про управління за 2019 рік. Товариство з додатковою відповідальністю «Новоіванівський цукровий завод» URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/29330122a923f725b722c44ab2886122.pdf>

56. ТДВ Новоіванівський цукровий завод URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00373178/

57. ДСТУ 2293-99 «Охорона праці. Терміни та визначення основних понять» URL: https://dnaop.com/html/1698/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_2293-99
58. ДСТУ 2272-93 «Пожежна безпека. Терміни та визначення» URL: <http://www.e-gost.org.ua/dstu/29358-29358.html>
59. ДСТУ 3038-95 «Гігієна» URL: https://dnaop.com/html/41019/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3038-95
60. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
61. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (дата звернення: 05.03.2020)
62. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72
Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.
63. Дорошук Г. А., Дащенко Н. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Л.: Новий Світ-2000, 2016. 332 с.
64. Певтієва С.С., Антоненко В.М. Сутнісно-змістовна ідентифікація категорії "антикризове управління"// Наукові праці МАУП. К.: Персонал, 2015. Вип. 45(2-2015). С.136-140.
65. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20
66. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2020. 240 с.

67. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
68. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., доп. К.: Ліра-К, 2017. 600 с.
69. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1> (дата звернення: 05.03.2020).
70. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.
71. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264-268.

ГЛОСАРІЙ

1. «Діагностика» в антикризовому управлінні – завчасне розпізнавання несприятливого розвитку подій.

2. Агропромисловий комплекс (АПК) – це сукупність взаємопов'язаних галузей господарства, що виробляють, переробляють сільськогосподарську продукцію і доводять її до споживача.

3. Акціонерне товариство (АТ) – це підприємство (компанія), в основі якого знаходиться договір про його створення та статутний капітал.

4. Антикризова стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на усунення причини кризи, створення умов для повного відновлення фінансової рівноваги організації та попередження кризових ситуацій.

5. Антикризове управління – це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи.

6. Антикризове фінансове управління – система управління фінансовим станом підприємства, в основі якої лежить антикризова фінансова стратегія.

7. Антикризовий процес – це процес реалізації антикризових процедур стосовно діяльності підприємств-боржників.

8. Антиципативне управління – це попереднє по відношенню до кризи управління, здійснюване при стійкому фінансово-економічному стані організації з метою розробки варіантів та інструментів реагування на негативні фактори і забезпечення подальшого безкризового існування об'єкта управління.

9. Галузь – це сукупність однорідних підприємств, що характеризуються єдністю споживчого або економічного призначення виробленої продукції, спільністю сировини, що переробляється, використовуваної матеріально-технічної бази та професійного складу кадрів.

10. Дебіторська заборгованість – все, що повинні підприємству інші компанії, держава або клієнти – фізичні особи.

11. Дорожня карта – це наочне уявлення покрокового сценарію досягнення стратегічних цілей підприємства, сценарій виведення на ефективність або підтримання стабільного стану виробничого процесу, якої дотримуються робочі групи, виконуючи практичні завдання по впровадженню «хосіно канри» (метод стратегічного планування та інструмент управління комплексними проектами, система управління якістю, що дозволяє враховувати вимоги та побажання Замовника).

12. Експрес-діагностика – система регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на базі даних фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, з метою раннього виявлення негативних тенденцій.

13. Кадрова підсистема механізму антикризового фінансового управління – фінансова служба організації, на чолі якої стоїть фінансовий директор, який відповідає за розробку фінансової стратегії господарюючого суб'єкта, довгострокове планування і вироблення антикризової політики в галузі фінансового управління.

14. Криза – це період нестабільності, ситуація, коли неминучі серйозні зміни.

15. Матеріально-технічні ресурси – збірний термін, яким позначаються предмети праці, використовувані в основному і допоміжному виробництві.

16. Науково-технічний прогрес – це безперервний процес вдосконалення знарядь і предметів праці, технології, організації виробництва і праці на базі (основі) досягнень науки.

17. Неплатоспроможність – це фінансове становище організації-боржника, що не дозволяє їй розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями; це тимчасова або стійка нездатність задовольнити вимоги кредиторів.

18. Підприємство (enterprise) – майновий комплекс, створений юридичною особою для здійснення підприємницької діяльності.

19. Політика антикризового фінансового управління – частина загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики банкрутства і «включення» механізмів фінансового оздоровлення, що забезпечують вихід з кризового стану.

20. Превентивним управлінням деяким об'єктом (системою) називається управління, спрямоване на недопущення або запобігання виникненню несприятливого (кризового, аварійного) стану керованого об'єкта.

21. Прибуток – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства; визначається як різниця між виручкою і витратами.

22. Промисловість – це провідні ролі матеріального виробництва; всі підприємства, які зайняті видобутком копалин, виробництвом і переробкою матеріалів і енергії, виробництвом машин.

23. Реабілітаційне антикризове управління – найменш досліджений вид антикризового управління, який відповідає медичному терміну – післяопераційне виходжування.

24. Ризик – це ймовірність виникнення ситуацій та їх можливих негативних і позитивних наслідків, які можуть відхилити фактичні результати від запланованих.

25. Стратегічна модель планування – визначення цілей організації або одного з пріоритетних векторів її розвитку, основних етапів досягнення поставлених цілей, необхідних технологій і ресурсів, виробничих потужностей, обсягів і термінів продукції, що випускається, виконуваних робіт або послуг, що надаються з поділом по роках і кварталах і зазначенням дати передбачуваного завершення.

26. Фінансова (або бухгалтерська) звітність організації – це структурована інформація про її майновий стан і фінансовий стан.

27. Фінансове зобов'язання – це обов'язкові платежі підприємства, обумовлені його фінансовими і договірними відносинами.

28. Фінансовий аналіз – складова частина фінансово-економічного аналізу.

29. Фрагментація – процес дроблення чого-небудь на безліч дрібних розрізнених фрагментів.

30. Холдинг – це гігантська організація, яка об'єднує комерційні підприємства, які підпорядковуються одній головній компанії – керуючій, материнській.

ДОДАТКИ

