

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

**Пояснювальна записка**

до дипломної роботи  
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА «МАЯК»)

08-43.БДР.006.00.097.ПЗ

Виконав: студент 4 курсу, групи МФК-166  
Спеціальності 073 – «Менеджмент»  
Нургелдієв Ялкап

Керівник: д.е.н., доцент каф. ФІМ  
Спіфанова І. Ю.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ  
Нікіфорова Л. О.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

спеціальність 073 – «Менеджмент»  
освітня програма «Менеджмент фінансово-кредитної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ФІМ  
д.е.н., професор Зянько В.В.

« 10 » березня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Нургелдієву Ялкапу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Антикризове управління промисловим підприємством (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Маяк»)

Керівник проекту (роботи) Спіфанова Ірина Юріївна, д.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ВНТУ від «06» березня 2020 року № 75.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 02.06.2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз : зб. наук. праць . 2015. Том 21. № 2. С. 157-162. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 29–32. Мостенська, Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного

розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10–14.  
Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики  
ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід.  
Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 58-62, фінансова звітність  
ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр., наведена в додатках

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): у першому розділі – дослідити сутність та особливості антикризового управління, узагальнити методики аналізу ефективності антикризового управління підприємством;

у другому розділі – проаналізувати види діяльності, фінансовий стан та ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр.;

у третьому розділі – навести пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці: Визначення сутності процесу антикризового управління. Абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк». Відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк». Ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за показниками У. Бівера. Оцінювання ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю О. Терещенка. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за інтегральним показником фінансового стану. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Матвійчука. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Альтмана. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Таффлера. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Ліса. Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Спрінгейта

Рисунки: Фактори, як можуть спричинити фінансову кризу. Специфічні функції управління. Інструменти антикризового управління. Динаміка коефіцієнта зносу ПрАТ «Маяк» в 2018-2019 рр, відсотків. Тривалість погашення заборгованості на ПрАТ «Маяк». Запропонована система антикризового управління ПрАТ «Маяк». Запропонована послідовність формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Маяк»

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	д.е.н., професор Зянько В. В.	04.05.2020р.	25.05.2020р.

7. Дата видачі завдання «10» березня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (ДРБ)	01.09-01.12.2019	виконано
2	Виконання теоретичної частини ДРБ. Перший рубіжний контроль виконання ДРБ	24.04.2020	виконано
3	Виконання аналітичної частини ДРБ та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання ДРБ	31.05.2020	виконано
4	Нормоконтроль ДРБ	01.06-03.06.2020	виконано
5	Рецензування ДРБ	04.06-06.06.2020	виконано
6	Попередній захист ДРБ	07.06-09.06.2020	виконано
7	Захист ДРБ	10.06-26.06.2020	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Нургелдієв Ялкап

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Єпіфанова І. Ю.

## АНОТАЦІЯ

В бакалаврській дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання, пов'язані із антикризовим управлінням підприємством.

В першому розділі розглянуто сутність та особливості антикризового управління, методики аналізу ефективності антикризового управління підприємством.

В другому розділі бакалаврської дипломної роботи надано загальну характеристику ПрАТ «Маяк», проаналізовано фінансовий стан та ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» у 2018-2019 рр.

В третьому розділі сформовано пропозиції та рекомендації з покращення фінансового стану ПрАТ «Маяк».

Ключові слова: криза, антикризове управління, модель Терещенка, коефіцієнт Бівера

## ANNOTATION

The bachelor's diploma work is considered theoretical and practical questions related to crisis management of the enterprise.

The first part considers the essence and features of crisis management, methods of analyzing the effectiveness of crisis management.

In the second part of the bachelor's thesis the general characteristic of PJSC «Mayak» is given, the financial condition and efficiency of anti-crisis management of PJSC «Mayak» in 2018-2019 are analyzed.

The third part contains proposals and recommendations for improving the financial condition of PJSC «Mayak».

Key words: crisis, anti-crisis management, Tereshchenko model, Beaver coefficient

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Економічна сутність антикризового управління	9
1.2 Сучасні методики аналізу стану управління прибутковістю підприємства	15
1.2 Методики оцінювання стану антикризового управління	18
Висновок до розділу 1	28
2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МАЯК»	30
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Маяк»	30
2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр.	34
2.3 Діагностика стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за 2018- 2019 рр.	41
Висновок до розділу 2	48
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК»	50
Висновок до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	63
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

В сучасних умовах у вітчизняній економіці значна увага приділяється оцінюванню можливостей та способів подолання економічної кризи, яку можна ідентифікувати на всіх сферах національної економіки. Сучасний економічний розвиток характеризується активним поширенням кризових ситуацій на мікрорівні та макрорівні, про що свідчить значна кількість збитково працюючих підприємств, значні темпи зростання кредиторської та дебіторської заборгованості. Вищезазначене вимагає від господарюючих суб'єктів застосування спеціальних механізмів та процедур, які б були спрямовані на зростання ефективності діяльності, подолання ознак кризових ситуацій та уникнення банкрутства і ліквідації підприємств. Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства.

Питання пов'язані із сутністю, чинниками та інструментарієм антикризового управління на рівні підприємства в умовах ринкової економіки стали предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів Е. Альтмана, П. Бланка, Л. Лігоненка, О. Терещенка, В. Зянька, І. Єпіфанової та інших.

Метою бакалаврської дипломної роботи є формування напрямків покращення фінансового стану підприємства на основі узагальнення теоретичних та практичних знань з аналізу антикризового управління підприємством.

Завданнями бакалаврської дипломної роботи є:

- визначити економічну сутність процесу антикризового управління;
- розглянути основні методичні підходи до аналізу ефективності антикризового управління;

- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Маяк» за 2018-2019рр.;
- проаналізувати стан антикризового управління ПрАТ «Маяк»;
- розробити пропозиції та рекомендації із покращення фінансового стану підприємства.

Об'єктом дослідження в бакалаврській дипломній роботі є процес антикризового управління промисловим підприємством.

Предметом дослідження виступають методи оцінювання антикризового управління машинобудівним підприємством.

Інформаційну базу дослідження бакалаврської дипломної роботи складають установчі документи, фінансова звітність ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр., наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань аналізу антикризового управління підприємством.



# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Економічна сутність антикризового управління

У сучасних умовах діяльності суб'єктів господарювання важливим для підприємств є розроблення та впровадження інструментарію антикризового управління. Під антикризовим управлінням розуміють управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи у діяльності підприємства, аналіз її симптомів, розроблення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її чинників для наступного розвитку [1]. В сучасних умовах господарювання існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління, узагальнені в таблиці 1.1.

На думку Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. під антикризовим управлінням варто розуміти підсистему загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи [2].

Лігоненко Л. О. стверджує, що антикризове управління – це управління не лише в умовах кризи, проте й будь-яке управління, яке пов'язане з попередженням та виходом із кризи [3].

На думку Шершньова З. Є. антикризовим є такий тип управління, який передбачає виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4].

Як систему управління, розглядають антикризове управління й Мартинець В. В. [5] та Мельниченко О. О. [6].

Таблиця 1.1 – Визначення сутності процесу антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. [2]	підсистема загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи
Лігоненко Л. О. [3]	управління не лише в умовах кризи, але й управління, пов'язане з попередженням та виходом із кризи
Шершньова З. Є. [4]	тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Мартинець В. В. [5]	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Мельниченко О. О. [6]	система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану - на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану - на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства
Кошкін В. І. [7]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємства-боржника.
Шатайло О. А. [8]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал

На думку Кошкіна В. І. антикризове управління є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємства-боржника [7].

Шатайло О. А. під антикризовим управлінням розуміє систему управління підприємством, яка спрямована на попередження або подолання криз та ґрунтується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал [8].

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи, можна зробити висновок, що антикризовим управлінням є система управління, спрямована на попередження криз, мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства.

Змістом процесу антикризового фінансового управління є формування комплексу заходів із профілактики фінансової кризи та її подолання.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини [1].

В економічній літературі фактори, які призводять до кризи, поділяються на: зовнішні фактори – такі, за настання яких вихід із кризи неможливий, і внутрішні фактори – фактори, які підлягають управлінському впливу, та які за правильної реакції на кризову ситуацію забезпечують зменшення тиску на підприємство (рис. 1.1).

До зовнішніх факторів відносять:

- кризу в галузі,
- несприятливе ставлення груп підтримки,
- негативні зміни в стані галузі,
- монополізація ринку товару, з яким працює підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,

– розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями.



Рисунок 1.1 – Фактори, як можуть спричинити фінансову кризу (складено за даними [9-10])

До внутрішніх факторів можна віднести фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства:

- низький рівень менеджменту,
- недоліки в організаційній структурі;
- втрата конкурентних переваг,
- втрата ринків збуту,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,

- невдало обрана стратегія розвитку,
- запізнiла реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних проектів та інше.

Від реакції менеджменту підприємства на дію цих чинників залежить розвиток кризової ситуації на ньому.

В роботі [11] зазначається, що антикризове управління розпочинається з моменту вибору місії підприємства, а надалі — в своєчасному розпізнанні сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану фірми, її конкурентного статусу.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [12]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;
- терміновості та адекватності реагування;
- комплексності рішень;
- альтернативності дій та адаптивності управління;
- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;
- оптимізації зовнішньої санації;
- принцип ефективності.

Виділяють такі цілі антикризового управління [5]:

- організаційні, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та організаційно-правової форми тощо;
- виробничі, які передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;
- фінансові, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності підприємства, рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;
- кадрові, які передбачають формування сприятливих умов роботи

персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

- збутові – передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;

- маркетингові: спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

- інноваційні: передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Система антикризового управління підприємством передбачає наявність наступних підсистем [13]:

- аналіз фінансової діяльності підприємства;
- аналіз та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- рання діагностика банкрутства підприємства;
- аналіз проведених розрахунків та розробка рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал.

На думку [11] антикризове управління підприємством має обов'язково охоплювати всі підсистеми управління, а саме операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову, а головна мета антикризового управління полягає в узгодженості і координації дій між вказаними системами.

Досить часто антикризове управління розглядається як інструмент реактивного або попереджувального (превентивного) управління.

Ансофф І. розглядає три типи антикризового управління [14]:

- реактивне – тип антикризового управління, що характеризується запізненням управлінської реакції на формування та розвиток кризових явищ на підприємстві,

– превентивне – спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи,

– планове – тип антикризового управління, який ґрунтується на результатах прогнозування і дає змогу застосувати превентивні заходи до моменту появи загрози функціонуванню підприємства.

За реактивного антикризового управління дії менеджменту спрямовуються на ліквідацію наслідків кризи, на визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства із кризового стану [15]. Попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи.

Як будь-яке управління антикризове управління виконує п'ять основних функцій:

- планування;
- організацію;
- мотивацію,
- координацію
- контроль за виконанням цілей.

Крім основних виділяють специфічні функції антикризового управління (рис. 1.2):

- недопущення кризових ситуацій;
- діагностика кризових явищ;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення факторів впливу на суб'єкт господарювання;
- формування антикризової концепції;
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів;
- реагування на кризові ситуації; стабілізація тощо.
- В сучасних умовах існує значна кількість інструментів антикризового управління, які відрізняються за напрямом дії і силою впливу, групами суб'єктів, що їх застосовують.



Рисунок 1.2 – Специфічні функції управління [16]

Інструменти антикризового управління можна розділити на три основні групи (рис. 1.3) [15, 17-18]:

- фінансово-економічні – призначені для оперативного покращення фінансових показників підприємства;
- організаційно-технічні – забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- стратегічні – спрямовані на забезпечення істотних змін в діяльності підприємства.

Залежно від умов господарювання на рівні певного суб'єкта господарювання, галузі чи регіону, перелік інструментів кожної з груп може бути розширений.



Антикризове управління на підприємстві здійснюється в декілька послідовних етапів [3]:



Рисунок 1.3 – Інструменти антикризового управління

1. Діагностика кризових явищ та імовірності банкрутства підприємств – формування необхідного аналітичного підґрунтя для подальшої роботи.

2. Формування мети і завдань антикризового управління, зокрема: напрямки виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.

3. Визначення відповідальних осіб, підрозділів з розроблення та реалізації антикризових процедур, встановлення їх повноважень стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4. Аналіз часових обмежень процесу антикризового управління, якими можуть бути період часу, який має підприємство до порушення справи про банкрутство та адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.

6. Реалізація антикризової програми та контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Формування та реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторення кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства.

Таким чином, узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління показало, що ним є система управління, спрямована на попередження криз, мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства.

Узагальнено складові системи антикризового управління та охарактеризовано основні етапи реалізації антикризового управління на підприємстві.

## 1.2 Методики оцінювання стану антикризового управління

Ефективне антикризове управління вимагає використання різних методів.

Основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи, залежно від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування:

– тактичні методи (санація, даунсайзинг, банкрутство) – призначені для швидкого подолання наслідків кризи;

– стратегічні методи (ліквідація, реструктуризація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг) – змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики.

Зміст та напрямки використання цих методів наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів антикризового управління [16]

Метод	Сутність та застосування
Даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Спричиняє значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Банкрутство	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Санація: - зовнішня  - внутрішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді; сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна
Регуляризація	Впровадження сучасних підходів до управління підприємством. До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. Формуються системи управління, здатні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток
Злиття	Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності.
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства шляхом скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Застосовується на початку створення підприємства та при перших ознаках кризи

Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.
------------------	---

2) економіко-математичні методи ґрунтуються на економіко-математичних моделях (дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; імітаційне моделювання);

3) штучні інтелектуальні системи – призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства;

4) методи оцінки фінансового стану – розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності.

Система показників діагностики банкрутства підприємства У. Бівера передбачає розрахунок п'яти фінансових показників: коефіцієнта Бівера, рентабельності активів, фінансового лівериджу, коефіцієнта покриття чистих активів оборотним капіталом, коефіцієнта покриття [19-21].

Вагові коефіцієнти для індикаторів в моделі У. Бівера не передбачені і підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства не розраховується. Отримані значення даних показників порівнюються з їх нормативними значеннями для трьох станів фірми, розрахованими У. Бівером для успішних компаній, для компаній, збанкрутілих протягом року, і для фірм, які стали банкрутами протягом п'яти років.

Система Бівера відрізняється від інших систем діагностування банкрутства підприємства тим, що в цій системі порівнюються значення коефіцієнтів із нормативними величинами. На основі здійсненого порівняння стан підприємства може бути віднесено до:

1. Фінансово стійкого.
2. Фінансового стану, за якого ймовірно банкрутство протягом п'яти років.
3. Фінансового стану, за якого ймовірно банкрутство протягом одного року.

До переваг показників У. Бівера відносять те, що вперше використано статистичні прийоми у сполученні із фінансовими коефіцієнтами, а також те, дослідження здійснено на основі 79 неплатоспроможних та 79 нормально функціонуючих підприємств [20].

Автором розроблені критичні значення цих показників, які дозволяють діагностувати стійке фінансове становище, наявність загрози банкрутства за один та п'ять років до банкрутства, наведені в таблиці (1.3).

Таблиця 1.3 – Система показників діагностики банкрутства підприємств за методикою У. Бівера

Показник	Фінансово стійке	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	Ймовірне банкрутство протягом одного року
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий ліверидж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Коефіцієнт У. Бівера розраховують як відношення суми чистого прибутку та амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань [15-21]:

$$K_b = \frac{ЧП + Ам}{ПЗ + ДЗ}, \quad (1.1)$$

де *ЧП* – чистий прибуток; *Ам* – амортизація; *ПЗ* – поточні зобов'язання; *ДЗ* – довгострокові зобов'язання.

Рентабельність активів визначається формулою [15-21]:

$$P_a = \frac{ЧП}{А}, \quad (1.2)$$

де  $A$  – активи підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу визначається за формулою [15- 21]:

$$K_{\text{фл}} = \frac{KЗ + ДЗ}{A}, \quad (1.3)$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначається за формулою [15-21]:

$$K_{\text{па}_{\text{чок}}} = \frac{BK - HA}{A}, \quad (1.4)$$

де  $BK$  – власний капітал;  $HA$  – необоротні активи.

Коефіцієнт покриття характеризує частку поточних зобов'язань, які можуть бути погашені за рахунок оборотних активів, визначається за формулою [15-21]:

$$K_{\text{п}} = \frac{OA}{ПЗ}. \quad (1.5)$$

До недоліків цього методу відносять те, що нормативні значення фінансових показників не враховують галузеві особливості підприємств.

Поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка, яка існує у двох варіантах. Перший - це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями [20].

Модель О. Терещенка визначається за формулою [22]:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.6)$$

де  $X1$  - відношення грошових надходжень до зобов'язань;  $X2$  - відношення валюти балансу до зобов'язань;  $X3$  - відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;  $X4$  - відношення прибутку до виручки;  $X5$  - відношення виробничих запасів до виручки;  $X6$  - відношення виручки до активів.

Інтерпретація результатів є такою [22]:

- якщо  $Z$  більше 2 — підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;
- від 1 до 2 — фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;
- від 0 до 1 — підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; менше 0 — підприємство є напівбанкрутом.

В Україні у 2016 році видано наказ Міністерства фінансів «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара», в якому передбачено порядок оцінки фінансової стійкості (обернене поняття до ризику банкрутства) підприємств України [23]. У даному нормативно-правовому документі пропонується використання різних моделей для оцінки фінансового стану підприємств залежно від галузі діяльності та їх розміру (табл. 1.4).

Визначено дві групи підприємств за розміром — великі і середні та малі підприємства та дев'ять груп за галузями економічної діяльності компанії. Для побудови моделей використовують десять фінансових коефіцієнтів [23]:

- $K1$  – коефіцієнт покриття;
- $K2$  – проміжний коефіцієнт покриття;
- $K3$  – коефіцієнт фінансової незалежності;

- K4 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом;
- K5 – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- K6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІТ);
- K7 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за ЕВІТДА;
- K8 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком;
- K9 – коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- K10 – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації.

Таблиця 1.4 – Моделі розрахунку інтегрального показника фінансового стану бенефіціара (великі та середні підприємства)

Групи видів економічної діяльності	Модель
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А (розділи 01–03)	$Z = 1,3 \times K_3 + 0,03 \times K_4 + 0,001 \times K_5 + 0,61 \times K_6 + 0,75 \times K_7 + 2,5 \times K_8 + 0,04 \times K_9 - 0,2$
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: секція С (розділи 10–12)	$Z = 0,035 \times K_1 + 0,04 \times K_2 + 2,7 \times K_3 + 0,1 \times K_6 + 1,1 \times K_7 + 1,2 \times K_8 + 0,05 \times K_9 - 0,8$
Переробна промисловість: секція С (розділи 13–18, 31, 32)	$Z = 0,95 \times K_3 + 0,03 \times K_4 + 1,1 \times K_6 + 1,4 \times K_7 + 3,1 \times K_8 + 0,04 \times K_9 + 0,03 \times K_{10} - 0,45$
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів: секція В (розділи 05–09); переробна промисловість: секція С (розділи 19–30, 33); постачання електроенергії, газу: секція D (розділ 35); водопостачання, каналізація: секція Е (розділи 36–39)	$Z = 0,025 \times K_1 + 1,9 \times K_3 + 0,45 \times K_6 + 1,5 \times K_8 + 0,03 \times K_9 - 0,5$
Будівництво: секція F (розділи 41–43)	$Z = 0,02 \times K_1 + 1,7 \times K_3 + 0,01 \times K_4 + 0,3 \times K_6 + 0,4 \times K_7 + 2,9 \times K_8 - 0,1$
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів: секція G (розділи 45–47); тимчасове розміщування й організація харчування: секція I (розділи 55, 56)	$Z = 1,03 \times K_3 + 0,001 \times K_4 + 0,16 \times K_6 + 0,6 \times K_7 + 2,9 \times K_8 + 0,08 \times K_9 - 0,14$
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність: секція H (розділи 49–53); електрозв'язок: секція J (розділ 61)	$Z = 0,07 \times K_2 + 1,27 \times K_3 + 0,32 \times K_6 + 1,98 \times K_8 + 0,04 \times K_9 + 0,04 \times K_{10} - 0,15$
Фінансова та страхова діяльність (крім	$Z = 0,025 \times K_1 + 2,7 \times K_3 + 0,005 \times K_4 + 0,13 \times K_7 + 2,4 \times K_8 - 0,93$



банків): секція К (розділи 64–66)	
Інформація та телекомунікації: секція J (розділи 58–60, 62, 63); інші операції та послуги: секції L–U (розділи 68–99)	$Z=0,03 \times K_1 + 0,9 \times K_3 + 0,01 \times K_4 + 0,002 \times K_5 + 0,15 \times K_6 + 0,5 \times K_7 + 2,9 \times K_8 - 0,05$

Залежно від галузі діяльності підприємства використовуються різні фінансові коефіцієнти, проте усі моделі використовують коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком (ROA). Ці показники є базовими для фінансового аналізу будь-якого підприємства, оскільки характеризують ефективність використання ресурсів компанії (ROA) та незалежність підприємства від кредиторів і боргового капіталу, що характеризує можливість покриття власними ресурсами наявних зобов'язань.

Залежно від отриманих результатів оцінювання, виду економічної діяльності та розміру підприємство відносять до певного класу фінансового стану (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану бенефіціара (великі та середні підприємства)

Види економічної діяльності	Класи за рівнем фінансового стану позичальника				
	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А (розділи 01–03)	>+ 0,81	від + 0,80 до + 0,35	від + 0,34 до - 0,25	від - 0,26 до - 3,2	менше ніж - 3,2
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: секція С (розділи 10–12)	більше ніж + 0,71	від + 0,7 до 0	від - 0,01 до - 0,70	від - 0,71 до - 3,4	менше ніж - 3,5
Переробна промисловість: секція С (розділи 13–18, 31, 32)	більше ніж + 0,81	від + 0,8 до + 0,17	від + 0,16 до - 0,5	від - 0,51 до - 3,6	менше ніж - 3,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів: секція В (розділи 05–09); переробна промисловість: секція С (розділи 19–30, 33); постачання електроенергії, газу: секція D (розділ 35); водопостачання, каналізація: секція Е (розділи 36–39)	більше ніж + 0,8	від + 0,79 до + 0,04	від + 0,03 до - 0,75	від - 0,76 до - 4,6	менше ніж - 4,7
Будівництво: секція F (розділи 41–43)	більше ніж + 0,07	від + 0,06 до - 0,4	від - 0,41 до - 0,9	від - 0,91 до - 3,7	менше ніж - 3,8
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів: секція G (розділи 45–47); тимчасове розміщування й організація харчування: секція I (розділи 55, 56)	більше ніж + 0,91	від + 0,9 до + 0,16	від + 0,15 до - 0,6	від - 0,61 до - 4,6	менше ніж - 4,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність:	більше ніж + 1,01	від + 1,0 до + 0,35	від + 0,34 до - 0,37	від - 0,38 до - 3,4	менше ніж - 3,5

секція Н (розділи 49–53); електрозв'язок: секція J (розділ 61)					
Фінансова та страхова діяльність (крім банків): секція К (розділи 64–66)	більше ніж + 1,2	від + 1,19 до + 0,52	від + 0,51 до - 0,25	від - 0,26 до - 4,1	менше ніж - 4,2
Інформація та телекомунікації: секція J (розділи 58–60, 62, 63); інші операції та послуги: секції L–U (розділи 68–99)	більше ніж + 0,7	від + 0,69 до + 0,09	від + 0,08 до - 0,55	від - 0,56 до - 3,2	менше ніж - 3,3

Клас 1 означає високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту, клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту, клас 3 – нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання, клас 4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності, клас 5 — високий рівень ймовірності дефолту [23].

Сьогодні найоптимальнішою для українських підприємств вважається модель Матвійчука, яка визначається за формулою [24]:

$$Z = 0,33X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 + 0,018X_4 + 0,004X_5 - 0,015X_6 - 0,702X_7, \quad (1.7)$$

де  $X_1$  – коефіцієнт мобільності активів;  $X_2$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;  $X_3$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу;  $X_4$  – коефіцієнт окупності активів;  $X_5$  – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;  $X_6$  – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;  $X_7$  – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.

За значення  $Z$  більше за 1,104 підприємство має задовільний фінансовий стан та, відповідно, низьку ймовірність банкрутства. Чим вище значення  $Z$ , тим стійкіше становище компанії. Якщо значення  $Z$  для підприємства виявиться меншим за 1,104, то виникає загроза фінансової кризи.

Крім того, для оцінювання ефективності антикризового управління можуть застосовуватись дискримінантні моделі західних вчених. Досить популярною є п'ятифакторна модель Альтмана [21]:

$$Z = 1,2 K_{об} + 1,4 K_{нт} + 3,3 K_p + 0,6 K_n + 1,0 K_v, \quad (1.8)$$

де  $K_{об}$  – частка оборотних засобів у активах;  $K_{нт}$  – рентабельність активів, за нерозподіленим прибутком;  $K_p$  – рентабельність активів за прибутком від реалізації товарів, робіт, послуг;  $K_n$  – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу (вся ринкова вартість акцій підприємства) до короткострокових зобов'язань (для підприємств, що не емітують акцій, цей коефіцієнт розраховується, виходячи з величини статутного фонду і додаткового капіталу);  $K_с$  – оборотність активів.

Для моделі Альтмана передбачено такі значення показника:

$Z < 1,81$  імовірність банкрутства дуже висока,

$[1,81 - 2,67)$  – імовірність банкрутства середня,

$[2,67 - 2,99]$  – імовірність банкрутства невелика,

$Z > 2,99$  – імовірність банкрутства дуже низька.

Британський вчений Таффлер запропонував у 1977 р. чотирифакторну прогнозу модель для аналізу компаній, акції яких котируються на біржах, регресійне рівняння набуває форми [21]:

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (1.9)$$

де  $X_1$  – рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком;  $X_2$  – частка оборотних активів в зобов'язаннях;  $X_3$  – частка короткострокових зобов'язань в активах;  $X_4$  – оборотність активів.

За Z-рахунку більше 0,3 на підприємстві відсутня імовірність банкрутства, менше 0,2, – висока імовірність банкрутства.

Роман Ліс оцінку імовірності банкрутства пропонує здійснювати за формулою [21]:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4, \quad (1.10)$$

де  $X_1$  – частка оборотних засобів в активах;  $X_2$  – рентабельність активів за операційним прибутком;  $X_3$  – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;  $X_4$  – коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу.

Граничне значення моделі Ліса складає 0,037.

У процесі розробки моделі з 19 фінансових коефіцієнтів, що вважалися кращими, Спрінгейтом було відібрано чотири коефіцієнти, на підставі яких була побудована модель Спрінгейта. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта здійснюється за формулою:

$$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4, \quad (1.11)$$

де  $X_1$  – оборотний капітал / сукупні активи;  $X_2$  – (операційний прибуток + відсотки до сплати) / сукупні активи;  $X_3$  – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;  $X_4$  – чиста виручка від реалізації / сукупні активи.

При  $Z < 0,862$  компанія є потенційним банкрутом.

Отже, на сьогодні існує значна кількість підходів для оцінювання стану антикризового управління на підприємстві, більшість яких зводиться першочергово до аналізу ймовірності банкрутства підприємства та ознак фінансової кризи.

## Висновок до розділу 1

Дослідження економічної сутності антикризового управління показало, що антикризовим управлінням є система управління, спрямована на попередження криз, мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства.

Зміст антикризового фінансового управління полягає в формуванні комплексу заходів щодо профілактики фінансової кризи та її подолання.

Досліджено фактори, які спричиняють кризу. Узагальнено мету, цілі, принципи та підсистеми та типи антикризового управління.

Систематизовано загальні та специфічні функції антикризового управління.

Визначено, що виділяють фінансово-економічні, організаційно-технічні та стратегічні інструменти антикризового управління. Охарактеризовано етапи реалізації антикризового управління.

Визначено, що ефективне антикризове управління вимагає використання різних методів, які поділяють на тактичні (санація, даунсайзинг, банкрутство) та стратегічні (ліквідація, реструктуризація, створення нових підприємств, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг). Оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві може здійснюватись за допомогою методів, які характеризують імовірність банкрутства підприємства: експертних методів; економіко-математичних методів; штучних інтелектуальних систем; методів оцінки фінансового стану.

## 2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МАЯК»

### 2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Маяк»

ПрАТ «Маяк» знаходиться в зручному географічно місці на перетині головних автомобільних і залізничних магістралей в центрі Чорноморсько-Балтійського транспортного коридору, має зручні під'їзні шляхи.

Підприємство знаходиться за адресою: 21029, Україна, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 105.

Статутний капітал Товариства складає 5324 тис гривень.

Товариство формує резервний капітал у розмірі від 15 відсотків зареєстрованого капіталу ПрАТ «Маяк» через щорічне відрахування з чистого прибутку Товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку.

Використання резервного капіталу здійснюється згідно з чинним законодавством.

ПрАТ «Маяк» складається з головного підприємства та дочірніх підприємств. Чисельність працюючих 571 чоловік. Очолює ПрАТ «Маяк» голова правління, якому підпорядковані:

1. Адміністрація головного підприємства.
2. Директора дочірніх підприємств.

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» створено 5 дочірніх підприємств, що дозволило суттєво розширити поле діяльності, зменшити витрати та заробляти прибуток окремими підрозділами. ПрАТ «Маяк» здійснило внески у статутні фонди вищеназваних підприємств основними засобами для створення цілісного майнового комплексу в обмін на корпоративні права.

Дочірнє підприємство «Теплокомуненерго «Маяк» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» здійснює діяльність на внутрішньому ринку по постачанню теплової енергії для потреб населення, бюджетних установ та інших категорій населення.

Дочірнє підприємство зовнішньоекономічна фірма «Маяк» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - займається експортно-імпортними торговельними операціями та здійснює маркетингові дослідження. Фірма продає продукцію товариства в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, а також закуповує комплектуючі для її виробництва.

Дочірнє підприємство «Автомобіліст-Маяк» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - надає транспортні послуги, виконує ремонт та утримання транспортних засобів.

Дочірнє підприємство «ЖЕК Маяк ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - надає комунальні послуги населенню.

Середньооблікова кількість працюючих штатного складу з сумісниками за 2019 рік склала - 571 чол. Фонд оплати праці - 72759,4 тис. грн. Фонд оплати праці збільшився на 13811,9 тис. грн. за рахунок збільшення мінімальної ставки заробітної плати

Кадрова програма підприємства спрямована на постійне підвищення рівня кваліфікації її працівників. Програми по розвитку персоналу включають як відвідування спеціалізованих виставок, семінарів, так і спеціальні курси підвищення кваліфікації. Робітники усіх робочих професій проходять на підприємстві стажування, за кожним прийнятим на роботу працівником наказом по підприємству закріплюється досвідчений робітник з вищою

кваліфікацією. Після стажування та атестації робітники допускаються до самостійної праці.

Кадрова програма ПрАТ «Маяк» включає:

1. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для бухгалтерії виписуються журнали «Все про бухгалтерський облік» та «Фінанси і податки».

2. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників.

3. Проведення навчальних робіт з пожежної безпеки та охорони праці

4. Соціальний розвиток: організація медичного обслуговування.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» є одним з найбільших промислових підприємств в Україні. Підприємство займається розробкою та виготовленням широкої гами електрообігрівальних приладів, радіаторів і сталевих конвекторів для систем опалення під власною торговою маркою «Термія».

За підсумками роботи за 2019 рік підприємство виробило продукції на 275,6 млн. грн. проти 251,2 млн. грн. в 2018 році, обсяги промислового залишилися на рівні 2018 року [25].

Реалізовано продукції в 2019 році на 236,4 млн. грн., реалізація в порівняних цінах зменшилась на 9% через погодні умови зменшився попит тепла зима, великі залишки готової продукції на складі.

Питома вага реалізації продукції на експорт в 2019 році склала 31,9% на рівні 2018 року. Зменшився експорт продукції до Росії - 11,1%, збільшився до Білорусії- 4,3%, Польщі до 12,4%, Німеччини - 3,3%. По інших країнах- Арменії - 0,2%, Румунії - 0,3% Великої Британії - 0,2%, Перу 0,1 %

У зв'язку з тим, що підприємство працює в машинобудуванні, яка значно відстає від таких розвинутих країн як Японія, Німеччина, Америка, має місце необхідність впровадження нових технологій, направлених на виготовлення конкурентоспроможної продукції. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі по виробництву масляних електрорадіаторів,



електроконвекторів. На вітчизняному ринку продаж електричних джерел тепла на сьогоднішній день представлено продукцію, як вітчизняного виробництва, так і імпортна продукція. Питома вага продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» серед вітчизняних виробників за даними 2017-2018 років займає близько 50 %, а в 2019 році - 40%.

Серед імпортних товарів, найбільше представлені на ринку виоби виробництва Китаю та Франції ТМ «Thermor», «Noirot», «Appilimo» та інші. Серед вітчизняних виробників опалювальну продукцію на ринку представляють компанії «Агроресурс» м. Рівне, ТОВ «Волинь-Кальвіс», завод «Конвектор» м. Ужгород та інші. В 2011 році французька компанія «Atlantic Groupe», що випускає продукцію ТМ «Thermor» та «Atlantic» інвестувала в реконструкцію і будівництва Одеського заводу з виробництва електричних побутових приладів «Укратлантік» понад 230 млн. грн. і на сьогоднішній день даний виробник являється найбільшим вітчизняним конкурентом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [25].

Конкурентами з виробництва теплоенергії є «Вінницятеплокомуненрго», по електроплитці - фірма «Елна –сервіс» м. Вінниця.

На сьогодні продукція ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за своїми показниками та зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм, але конкурувати на європейському ринку не може, бо дорожче.

Підприємство досить залежне від сезонних змін. Виробництво та реалізація продукції збільшується в осінньо - зимовий період. Її збут припадає на жовтень-лютий, на період холодів, а весь останній час накопичуються необхідні матеріали, комплектуючі. Працівники в цей період знаходяться у відпустках за свій рахунок, або працюють з неповним навантаженням.

Для ефективного використання виробничих та службових приміщень та для поповнення обігових коштів, підприємство здає в оренду вільні приміщення.

За 2018 р. дохід від оренди склав 7923 тис.грн. Основні орендарі:

- ТОВ «Алергоцентр КПП»,
- ПП «Алеопак»,
- ТОВ «Автоцентр Поділля»,
- ТОВ «Промавтоматика Вінниця»,
- ТОВ «Антарес-сталь груп»,
- ТОВ «Вінницябуд».

## 2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр.

Проведемо аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр.

В таблиці 2.1 відображено абсолютні показники фінансового стану ПрАТ «Маяк», з якої можна зробити висновок, що в цілому в 2019 р. діяльність ПрАТ «Маяк» можна охарактеризувати як ефективну, оскільки спостерігається зростання вартості майна, отримання чистого прибутку, тоді як в 2018р. діяльність ПрАТ «Маяк» була неефективною.

Загальна вартість майна ПрАТ «Маяк» в 2019 р. склала 218364 тис. грн., що на 9,22% більше порівняно із 2018 р. Збільшення загальної вартості майна ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» відбулось за рахунок як власного, так і залученого капіталу.

Таблиця 2.1 – Абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк»

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %

Загальна вартість майна, тис. грн.	199929,50	218364,00	18434,50	9,22
Власний капітал, тис. грн.	108964,00	110638,00	1674,00	1,54
Залучений капітал, тис. грн.	90965,50	107726,00	16760,50	18,43
Необоротні активи, тис. грн.	42154,00	40426,00	-1728,00	-4,10
Оборотні активи, тис. грн.	157775,50	177938,00	20162,50	12,78
Чистий дохід, тис. грн.	382858,00	367260,00	-15598,00	-4,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	341571,00	303564,00	-38007,00	-11,13
Валовий прибуток, тис. грн.	41287,00	63696,00	22409,00	54,28
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	5284,00	24882,00	19598,00	370,89
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-1581,00	13696,00	15277,00	-966,29
Чистий прибуток, тис. грн.	-5063,00	12548,00	17611,00	-347,84

Власний капітал ПрАТ «Маяк» в 2019 р. становив 218364 тис. грн., що на 9,22% більше порівняно із 2018 р. Зростання власного капіталу спричинене зростанням нерозподіленого прибутку та зареєстрованого капіталу ПрАТ «Маяк».

Залучений капітал підприємства зріс в 2019 р. порівняно із 2018 р. за рахунок зростання довгострокових зобов'язань та забезпечень. Залучений капітал ПрАТ «Маяк» в 2019 р. склав 107726 тис. грн, що на 18,43% більше порівняно із 2018 р.

Необоротні активи ПрАТ «Маяк» в 2019 р. зменшились порівняно із 2018р. на 4,1%. Оборотні активи ПрАТ «Маяк» в 2019 р. склали 177938 тис. грн., що на 177938% більше порівняно із 2018 р. Таким чином, на ПрАТ «Маяк» відбулось покращення майнового стану.

Чистий дохід ПрАТ «Маяк» в 2019 р. склав 367260 тис. грн, що на 4,07% менше порівняно із 2018р. Зменшення чистого доходу спричинило зменшення й собівартості реалізованої продукції, яка разом з тим мала вищі темпи зменшення порівняно із чистим доходом, що є позитивною динамікою.

В 2019 р. собівартість реалізованої продукції склала 303564 тис. грн., що на 11,13% менше порівняно із 2018 р. Такі позитивні зміни спричинили

зростання й валового прибутку ПрАТ «Маяк», який в 2019 р. зріс на 54,28% порівняно із 2018 р.

Зростання валового прибутку та інших операційних витрат сприяли позитивній динаміці. Якщо в 2018 р. підприємство мало прибуток від операційної діяльності в розмірі 5284 тис. грн., то в 2019 р. прибуток зріс на 370,89% та склав 24882 тис. грн.

Позитивну динаміку зростання мали фінансовий результат до оподаткування та кінцевий фінансовий результат: якщо в 2018 р. ПрАТ «Маяк» мало збиток, то в 2019 р. – прибуток. В 2018 р. збиток до оподаткування склав 1581 тис. грн., а прибуток до оподаткування в 2019 р. склав 13696 тис. грн., що на 15277 тис. грн. більше порівняно із 2018 р.

Чистий прибуток ПрАТ «Маяк» в 2019 р. склав 12548 тис. грн., а чистий збиток в 2018 р. – 5063 тис. грн. Отже, в 2019 р. чистий прибуток зріс на 17611 тис. грн. більше порівняно із 2018 р.

Таким чином, ПрАТ «Маяк» потребує термінових заходів щодо покращення політики управління фінансовими результатами.

Проаналізуємо відносні показники, які характеризують діяльність підприємства.

З таблиці 2.2 видно, що і за відносними показниками, які характеризують діяльність ПрАТ «Маяк», спостерігається покращення фінансового стану.

На ПрАТ «Маяк» спостерігається зростання коефіцієнта зносу основних засобів, який характеризує фізичний стан основних засобів та ступінь їх зношення. Даний показник в 2019 р. склав 59,15%, тобто частка зношеного обладнання в його загальній вартості склала 59,15%, що вище встановленого критичного значення на рівні 50%. З рис. 2.1 видно, що даний показник зріс порівняно із 2018 р. на 11,78%.

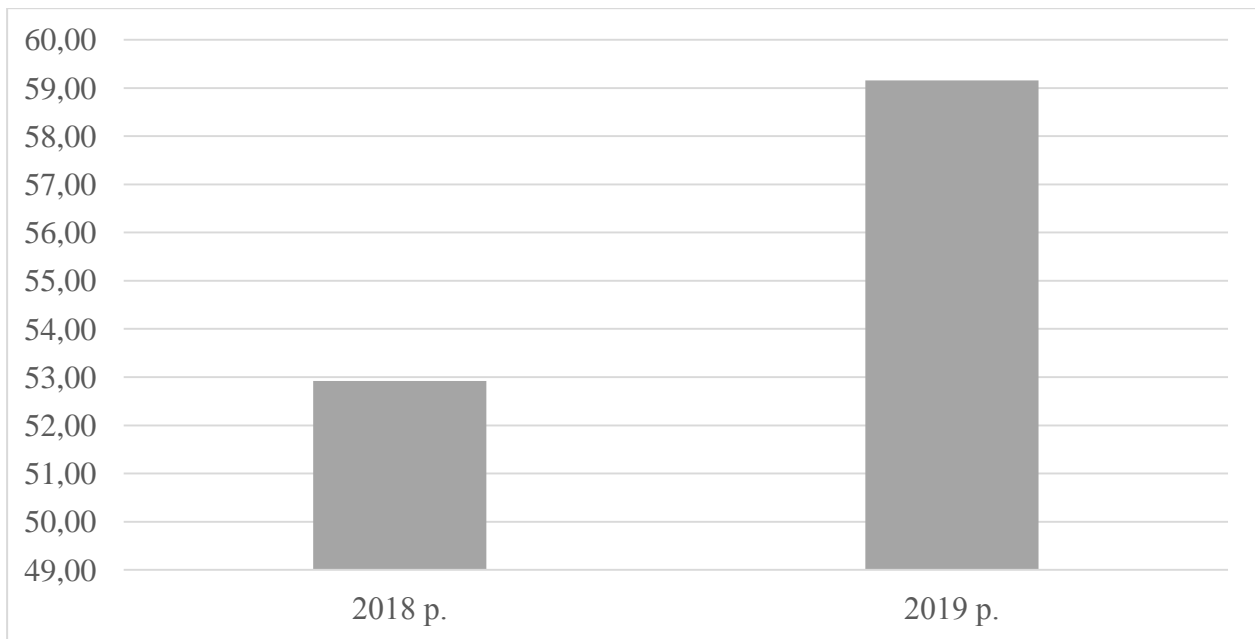


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнта зносу ПрАТ «Маяк» в 2018-2019 рр, відсотків

Отже, ПрАТ «Маяк» варто покращувати свій майновий стан.

Таблиця 2.2 – Відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк»

Показник	2018р.	2019 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %
Коефіцієнт зносу, %	52,92	59,15	6,23	11,78
Коефіцієнт автономії	0,55	0,51	-0,04	-7,04
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,49	0,04	8,43
Коефіцієнт фінансового ризику	0,83	0,97	0,14	16,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,61	0,63	0,02	3,50
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,42	0,39	-0,03	-6,82
Коефіцієнт оборотності активів	1,91	1,68	-0,23	-12,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,51	3,32	-0,19	-5,53
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	4,21	3,41	-0,80	-19,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,98	6,18	-0,81	-11,54

Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	51,55	58,27	6,72	13,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,75	20,20	12,45	160,73
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	46,46	17,82	-28,64	-61,65
Коефіцієнт рентабельності активів,%	-2,53	5,75	8,28	-326,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	-4,65	11,34	15,99	-344,09
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу,%	-5,57	11,65	17,21	-309,28
Коефіцієнт рентабельності продажу,%	-1,32	3,42	4,74	-358,36
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	1,34	6,91	5,57	415,22
Коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності, %	-0,39	3,68	4,08	-1044,37

За показниками, які характеризують фінансову стійкість, можна зробити висновок, що ПрАТ «Маяк» задовільний рівень фінансової стійкості.

ПрАТ «Маяк» не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії ПрАТ «Маяк», який має складати не менше 0,5, в 2019р. склав 0,51. В 2018р. з кожної гривні, вкладеної в діяльність підприємства, 0,55 грн були власними коштами, в 2019р. частка власних коштів у кожній гривні сукупних коштів складала 0,51 грн. Таким чином коефіцієнт автономії в 2019р. зменшився на 7,04% порівняно із 2018р. Зменшення частки власного капіталу в загальній сумі коштів, вкладених в діяльність підприємства в 2019р. порівняно з 2018р. спричинило зростання частки залученого капіталу, про що свідчить значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу. В 2019р. значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу становило 0,49 (при рекомендованому до 0,5), що на 8,43% більше порівняно із 2018р. Зменшення власного капіталу та зростання залученого спричинили до зростання значення фінансового ризику, який характеризує ризик втрати фінансової стійкості.

Якщо в 2018р. на кожен гривню власного капіталу ПрАТ «Маяк» мало 0,97 гривні залученого капіталу, то в 2019 р. – 0,97 гривень. Отже, в 2018-

2019рр. підприємство не залежало від зовнішніх джерел фінансування, разом з тим, підприємство наближається до критичного значення.

Разом з тим, за показниками, які характеризують здатність підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власного оборотного капіталу, ПрАТ «Маяк» має високий рівень фінансової стійкості. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу, який характеризує частку власного капіталу, що знаходиться в обігу, протягом 2018-2019 рр. перевищував нормативне значення. Цей показник в 2019 р. склав 0,63, що на 3,5% більше порівняно із 2018р.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами в 2019 р. склав 0,39, що на 6,82% менше порівняно з 2018р.

Таким чином, ПрАТ «Маяк» потрібно формувати власний оборотний капітал та збільшувати власний капітал в цілому та, зокрема, в структурі капіталу.

З таблиці 2.2 видно, що показники, які характеризують ділову активність ПрАТ «Маяк», мали негативну динаміку зміни. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів в 2019 р. склав 1,68 оборотів, тобто з кожної гривні оборотних активів підприємство отримувало 1,68 гривень чистого доходу, що на 12,17% менше порівняно із 2018 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2019 р. склав 3,32 оборотів, тобто з кожної гривні, вкладеної у власний капітал, ПрАТ «Маяк» отримувало 3,32 гривні чистого доходу, що на 5,53% менше порівняно із 2018р.

Динаміку зменшення мав і коефіцієнт оборотності залученого капіталу, який в 2019 р. склав 3,41 оборотів, що на 19% менше ніж в 2018р. Зменшення оборотності окремих складових активів та капіталу ПрАТ «Маяк» свідчить про зростання тривалості їх обороту та відповідно про зниження ефективності діяльності.

З рисунка 2.2 видно, що тривалість погашення дебіторської заборгованості має негативну динаміку зростання із 51,55 днів в 2018 р. до 58,27 днів в 2019р.

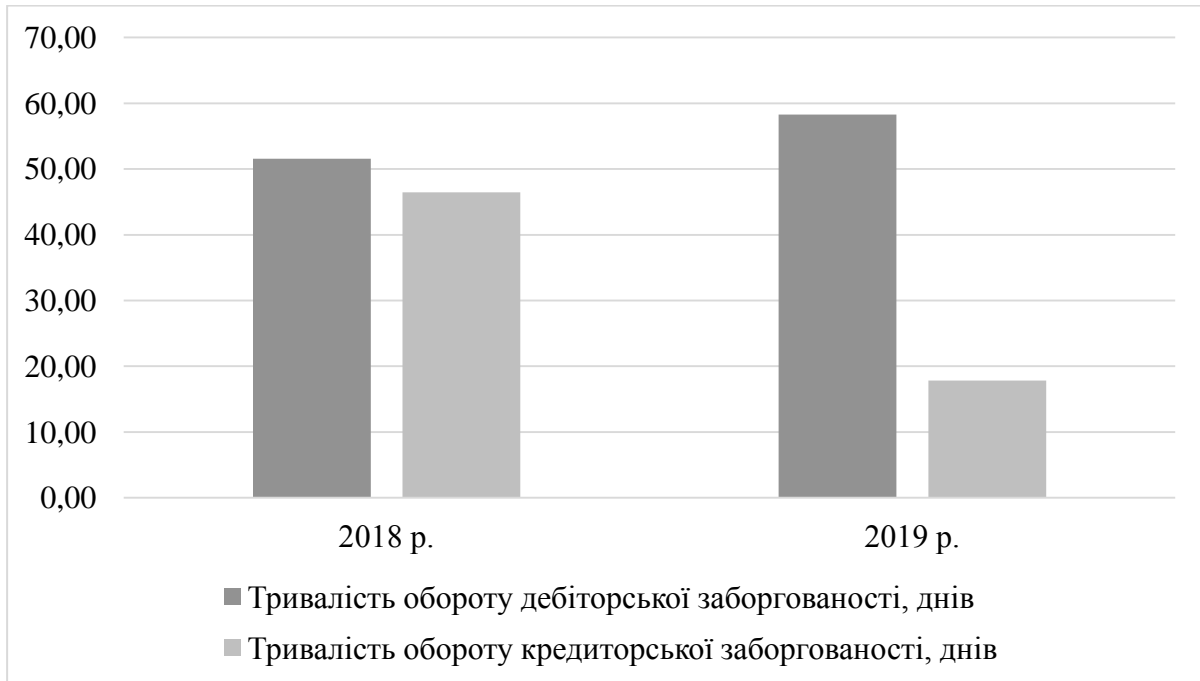


Рисунок 2.1 – Тривалість погашення заборгованості на ПрАТ «Маяк»

Дебіторська заборгованість є безвідсотковим кредитом, який ПрАТ «Маяк» надає іншим підприємствам.

Позитивним є значне скорочення періоду погашення кредиторської заборгованості. Якщо в 2018 р. ПрАТ «Маяк» погашало кредиторську заборгованість протягом 46,46 днів, то в 2019 р. цей період скоротився до 17,82 днів. В цілому термін погашення кредиторської заборгованості зменшився на 61,65% порівняно із 2018 р.

Зважаючи на те, що в 2018 р. ПрАТ «Маяк» кінцевим фінансовим результатом отримувало збиток, всі показники рентабельності мали від'ємне значення. В 2019 р. ефективність функціонування ПрАТ «Маяк» значно покращилась, оскільки кінцевим показником діяльності став чистий прибуток.

Коефіцієнт рентабельності активів в 2019 р. склав 5,75%, що свідчить про те, що ПрАТ «Маяк» отримувало 5 коп прибутку з кожної гривні, вкладної в його активи. Таке значення показника, хоча й вище за значення показника в 2018р., проте є нижчим рекомендованого рівня рентабельності в розмірі 10%.



Коефіцієнт рентабельності власного капіталу складав в 2019 р. 11,34%, а коефіцієнт рентабельності залученого капіталу – 11,65%. Зважаючи на низьке значення рентабельності продажу ПрАТ «Маяк» варто вжити заходів щодо покращення даного показника.

Покращилось значення показників рентабельності, які характеризують ефективність понесених витрат. Якщо в 2018 р. з кожної гривні операційних витрат ПрАТ «Маяк» отримувало 1,34 коп операційного прибутку, то в 2019 р. – 6,91 коп. Позитивним є отримання ПрАТ «Маяк» позитивного значення показника рентабельності звичайної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Маяк» показав, що підприємству треба покращувати структуру джерел фінансування підприємства, збільшувати власний капітал, підвищувати рівень фінансової стійкості, удосконалити політику управління фінансовими результатами, підвищувати ефективність діяльності, що сприятиме покращенню значень показників ділової активності та рентабельності.

### 2.3 Діагностика стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр.

Проведемо аналіз ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк». З цією метою здійснимо оцінку імовірності банкрутства ПрАТ «Маяк» за використання різних методик оцінки імовірності банкрутства.

В першу чергу оцінимо ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за показниками У. Бівера. За формулою (1.1) розрахуємо коефіцієнт Бівера для ПрАТ «Маяк»:

$$2018\text{р.}: \quad Kb = \frac{-5063 + 4672}{90965,5} = -0,004;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{б}} = \frac{12548 + 10053}{107726} = 0,21.$$

За формулою (1.2) розрахуємо коефіцієнт фінансового левериджу:

$$2018\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{90965,5}{199929,5} = 0,45;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{107726}{218364} = 0,49;$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначимо за формулою (1.4):

$$2018\text{р.}: K_{\text{па}_{\text{чок}}} = \frac{108964 - 42154}{199929,5} = 0,33;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{па}_{\text{чок}}} = \frac{110638 - 40426}{218364} = 0,32.$$

Коефіцієнт покриття визначається за формулою (1.5):

$$2018\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{157775,5}{9096,5} = 1,73 ;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{177938}{82226} = 2,16$$

Зведемо показники до таблиці, зважаючи на нормативні значення, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за показниками У. Бівера

Показник	2018р.	Результат	2019р.	Результат
----------	--------	-----------	--------	-----------

Коефіцієнт Бівера	-0,004	Ймовірне банкрутство протягом 1 року	0,21	Ймовірне банкрутство протягом 5 років
Коефіцієнт рентабельності активів	-2,53	Ймовірне банкрутство протягом 1 року	5,75	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	0,49	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,33	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	0,32	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт покриття	1,73	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	2,16	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років

З таблиці 2.3 видно, що за показниками У. Бівера на ПрАТ «Маяк» здійснюється недостатньо ефективне антикризове управління, оскільки наявні ознаки кризового фінансового стану та існує імовірність банкрутства протягом п'яти років. Для підвищення ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк» відповідно до показників У. Бівера варто підвищувати ефективність управління фінансовими результатами та покращувати структуру капіталу.

Оцінимо ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю О. Терещенка, використовуючи формулу (1.6).

Таблиця 2.4 – Оцінювання ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю О. Терещенка

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка Cash Flow у зобов'язаннях	-0,004	0,210	0,214
Відношення активів до зобов'язань	2,198	2,027	-0,171
Рентабельність активів за чистим прибутком	-0,025	0,057	0,083
Чиста рентабельність	-0,013	0,034	0,047

Відношення виробничих запасів до виручки	0,152	0,232	0,080
Оборотність активів	1,915	1,682	-0,233
Значення за моделлю Терещенка	0,087	1,460	1,373
Імовірність банкрутства	висока	фінансова рівновага порушена	

З таблиці 2.4 видно, що за моделлю О. Терещенка на ПрАТ «Маяк» також низька ефективність антикризового управління, оскільки в 2018р. на підприємстві досить висока імовірність банкрутства. В 2019р. на ПрАТ «Маяк» відповідно до моделі О. Терещенка порушена фінансова рівновага і підприємство потребує антикризового управління. Разом з тим, як видно з таблиці 2.4, ефективність діяльності ПрАТ «Маяк» в цілому покращується. Для подальшого покращення фінансового стану підприємству варто підвищувати ефективність використання активів та управління капіталом в цілому.

Проведемо оцінювання ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк» відповідно до «Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара».

Зважаючи на те, що відповідно до інформації на офіційному сайті [25] видом економічної діяльності ПрАТ «Маяк» є виробництво електричних побутових приладів (КВЕД 27.51), то для розрахунку, зважаючи на таблицю 1.4 буде використано таку модель:

$$Z = 0,025 \times K_1 + 1,9 \times K_3 + 0,45 \times K_6 + 1,5 \times K_8 + 0,03 \times K_9 - 0,5 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.5 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за інтегральним показником фінансового стану

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
$K_1$ – коефіцієнт покриття	1,73	2,16	0,43
$K_3$ – коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,51	-0,04
$K_6$ – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності	0,01	0,07	0,05
$K_8$ – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	-0,03	0,06	0,08
$K_9$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,43	2,06	-0,36
Значення показника $Z$	0,62	0,70	
Клас	клас 2	клас 2	

З таблиці 2.5 видно, що на ПрАТ «Маяк» здійснюється ефективно антикризове управління відповідно до цієї моделі, оскільки протягом 2018-2019 рр. підприємство мало фінансовий стан, який відноситься до 2 класу. Згідно з «Порядком проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара» [25] клас 2 фінансового стану свідчить про достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначну ймовірність дефолту.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Маяк» за моделлю Матвійчука, використовуючи формулу (1.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Матвійчука

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
X1 – коефіцієнт мобільності активів	3,74	4,40	0,66
X2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,21	4,47	0,26
X3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,51	3,32	-0,19
X4 – коефіцієнт окупності активів	0,52	0,59	0,07
X5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,42	0,54	0,11
X6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,49	0,04
X7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	1,20	1,03	-0,17
Значення за моделлю Матвійчука	3,38	3,54	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

Як видно з таблиці 2.6, за моделлю Матвійчука на ПрАТ «Маяк» низька імовірність банкрутства протягом 2018-2019 рр. Варто зазначити, що дана модель використовує переважно показники оборотності та співвідношення власного і залученого капіталу.

Отже, за більшістю вітчизняних методик ПрАТ «Маяк» має задовільний фінансовий стан та ефективно здійснює антикризове управління. За показниками Бівера, які переважно використовують показники прибутку, на підприємстві існує висока імовірність банкрутства, що характеризує антикризове управління як недостатньо ефективне.

Оцінимо ефективність антикризового управління за західними моделями, які характеризують імовірність банкрутства.

Оцінимо імовірність банкрутства за моделлю Альтмана, використовуючи формулу (1.8). Результати проведених розрахунків узагальнимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Альтмана

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних засобів в активах	0,79	0,81	0,03
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,45	0,42	-0,03
Рентабельність активів за прибутком від реалізації	0,03	0,114	0,09
Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу	0,14	0,19	0,05
Віддача активів	1,91	1,68	-0,23
Значення за моделлю Альтмана	3,67	3,73	0,03
Імовірність банкрутства	низька	низька	

З таблиці 2.7 видно, що згідно з моделлю Альтмана протягом 2018-2019 рр. ПрАТ «Маяк» має низьку імовірність банкрутства та може бути віднесене до підприємств, які мають стійкий фінансовий стан. Це свідчить про ефективне антикризове управління на підприємстві. Позитивним є те, що значення Z має динаміку зростання.

Оцінимо ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Таффлера використовуючи формулу (1.9). З таблиці 2.8 видно, що на ПрАТ «Маяк» відповідно до моделі Таффлера здійснюється ефективне антикризове управління, оскільки імовірність банкрутства є низькою.

Таблиця 2.8 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Таффлера

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютна зміна
Рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком	0,06	0,30	0,24
Частка оборотних активів в зобов'язаннях	1,73	1,65	-0,08
Частка короткострокових зобов'язань в активах	0,45	0,38	-0,08
Віддача активів	1,91	1,68	-0,23

Значення за моделлю Таффлера	0,64	0,71	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

Досить позитивним є зростання значення показника моделі Таффлера. Разом з тим, ПрАТ «Маяк» варто вжити заходів щодо підвищення ефективності використання активів та доцільним є підвищення ефективності використання залученого капіталу.

Оцінимо ефективність антикризового управління за моделлю Р. Ліса, використовуючи формулу (1.10).

Таблиця 2.9 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Ліса

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних засобів в активах	0,789	0,815	0,026
Рентабельність активів за операційним прибутком	0,026	0,114	0,088
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,450	0,416	-0,034
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	1,198	1,027	-0,171
Значення за моделлю Ліса	0,052	0,087	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

З таблиці 2.9 видно, що за моделлю Ліса на ПрАТ «Маяк» також низька імовірність банкрутства.

Оцінимо імовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта, використовуючи формулу (1.11).

Таблиця 2.10 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Спрінгейта

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних активів в активах	0,334	0,322	-0,013
Рентабельність активів за операційним прибутком	-0,01	0,063	0,071



Рентабельність поточних зобов'язань за операційним прибутком	0,058	0,303	0,245
Віддача активів	1,915	1,682	-0,233
Значення за моделлю Спрінгейта	1,124	1,396	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

З таблиці 2.10 видно, що на ПрАТ «Маяк» здійснюється ефективне антикризове управління і за моделлю Спрінгейта, для якої критичним є значення показника менше 0,862.

Таким чином, за більшістю моделей оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Маяк» має низьку імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове управління.

Разом з тим, ПрАТ «Маяк» варто підвищувати ефективність господарської діяльності та ефективність управління активами.

## Висновок до розділу 2

Аналіз діяльності ПрАТ «Маяк» показав, підприємство складається з головного підприємства та дочірніх підприємств.

У зв'язку з тим, що підприємство працює в машинобудуванні, яка значно відстає від таких розвинутих країн як Японія, Німеччина, Америка, має місце необхідність впровадження нових технологій, направлених на виготовлення конкурентоспроможної продукції. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі по виробництву масляних електрорадіаторів, електроконвекторів.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Маяк» показав, що підприємству треба покращувати структуру джерел фінансування підприємства, збільшувати власний капітал, підвищувати рівень фінансової стійкості, удосконалити політику управління фінансовими результатами, підвищувати ефективність діяльності, що сприятиме покращенню значень показників ділової активності та рентабельності.

Аналіз ефективності антикризового управління підприємства здійснювався на основі оцінки імовірності банкрутства. За більшістю моделей оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Маяк» має низьку імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове правління.

Разом з тим, ПрАТ «Маяк» варто підвищувати ефективність господарської діяльності та ефективність управління активами.

### 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК»

Сформуємо пропозиції щодо покращення стану ПрАТ «Маяк». Аналіз, проведений в попередньому розділі, показав, що підприємству варто покращувати антикризове управління та ефективність використання активів, ефективність управління фінансовими результатами.

Система антикризового управління має забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, реалізовувати планування, організацію та

реалізацію антикризових заходів для метою збереження основних позитивних характеристик та ефективне функціонування ПрАТ «Маяк».

Систему антикризового управління ПрАТ «Маяк» доцільно сформувати з таких підсистем (рис.3.1):

- діагностика;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

До завдань антикризового управління ПрАТ «Маяк» можна віднести:

- аналізування стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу ПрАТ «Маяк» з метою вибору тієї стратегії розвитку, яка відповідатиме результатам прогнозування фінансового стану;
- діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансах підприємства;
- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;
- реструктуризація напрямків діяльності підприємства;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- реалізація антикризового управління та контроль за їхнім проведенням.

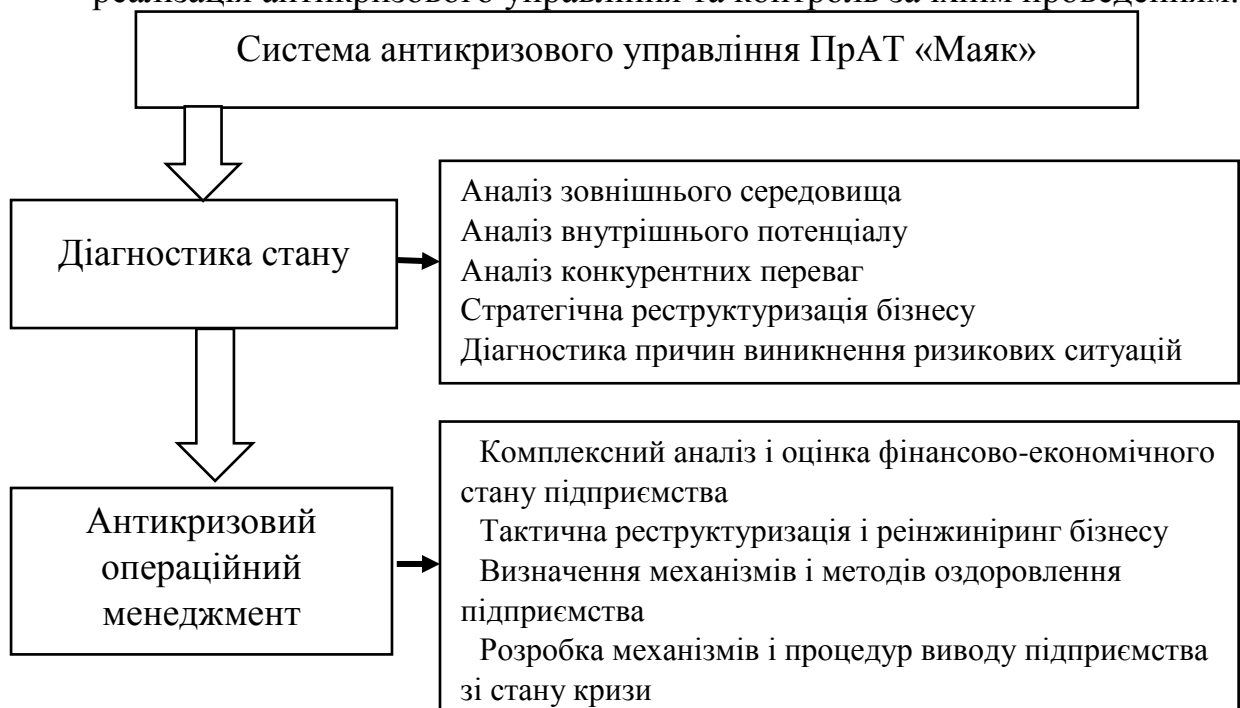




Рисунок 3.1 – Запропонована система антикризового управління  
ПрАТ «Маяк»

Важливою складовою системи антикризового управління ПрАТ «Маяк» має стати антикризове управління персоналом. Саме персонал забезпечує функціонування підприємства та суттєво впливає на досягнення певних показників діяльності. Жодне підприємство не здатне досягнути мети діяльності та ефективно функціонувати без належним чином відібраних та професійно підготовлених людських ресурсів, які менеджмент підприємства має правильно розташовувати в організаційній структурі.

Досить часто в умовах кризи основну увагу звертають на фінансові та правові механізми, які використовуються в процесі антикризового управління.

Зазвичай щодо управління персоналом використовується лише скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Разом з тим, саме людські ресурси здійснюють значний внесок у виході підприємства з кризового стану.

Антикризове управління персоналом має враховувати не лише формальну роботу з персоналом, проте і сукупність соціально-психологічних та моральних факторів.

Система антикризового управління персоналом – це сукупність сукупність підсистем загального і лінійного управління, низка функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

В процесі антикризового управління персоналом менеджери підприємства мають формувати стратегічні та перспективні напрямки роботи з персоналом, зокрема:

- перекваліфікацію значної частини працівників підприємства через перехід на нові технології;
- проведення омолодження кадрів через залучення молодих фахівців;
- стимулювання виходу на пенсію тих осіб, які не спроможні оволодіти сучасними методами роботи;
- формування системи працевлаштування тих співробітників, які підлягають масовому вивільненню;
- залучення широкого кола працівників до участі в процесі управління підприємством тощо.

Доцільно звернути увагу і такий стратегічний напрям антикризового управління персоналом як кадровий маркетинг та антикризова кадрова політика.

До антикризової кадрової політики відносять довгострокове, середньострокове та поточне прогнозування, наукове передбачення майбутнього, можливості досягнення. До основних рис антикризової кадрової політики управління можна віднести раціональність та превентивність. Превентивність в даному випадку носить упереджуючий характер,

спрямований на запобігання кризових ситуацій і подолання трудових конфліктів.

Загальними принципами антикризового управління персоналом є:

- принцип системності;
- принцип рівних можливостей;
- принцип поваги до людини та її гідності;
- принцип командної єдності;
- принцип горизонтального співробітництва;
- правової і соціальної захищеності.

До специфічних принципів антикризового управління персоналом можна віднести:

- дотримання балансу інтересів керівництва і підлеглих;
- інтеграція і згуртованість персоналу;
- участь працівників в прийнятті рішень;
- аналіз довгострокової перспективи підприємства;
- опора на професійне ядро кадрового потенціалу;
- співпраця з профспілками і громадськістю.

Одним з найважливіших завдань антикризового управління є формування логічно пов'язаної послідовності дій, які повинен здійснити керівник при оцінці розвитку кризових явищ на підприємстві і розробці заходів, що перешкоджають такому розвитку.

Це завдання повинно бути вирішене, базуючись на системному підході, основними принципами якого є наступні:

- процес прийняття рішень починається з виявлення, чіткого визначення і формулювання кінцевих цілей;
- вся проблема розглядається як єдине ціле, як єдина система, в рамках якої виявляються всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- визначення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- цілі окремих підрозділів не можуть вступати в конфлікт із цілями всієї системи.

Виходячи з цього, пропонується концептуальна схема моделі антикризового управління підприємством, що складається з трьох основних частин:

- діагностика фінансового стану і загрози банкрутства;
- прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ;
- розробка комплексу управлінських рішень по локалізації розвитку кризи.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова програма та план антикризових заходів.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як [26]:

- 1) категорія проблеми;
- 2) умови виконання управлінських рішень;
- 3) достатність вихідної (первинної) інформації;
- 4) достовірність інформації;
- 5) масштаб проблеми;
- 6) технічне оснащення.

Враховуючи особливості діяльності виробничих підприємств і результати діагностичного оцінювання рівня їх кризового стану керівництву та спеціалістам доцільно обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи:

- стратегію виживання,
- стратегію стабілізації
- стратегію зростання.

В процесі обрання певної антикризової стратегії необхідним є визначення алгоритму її формування. При цьому мають бути враховані ті проблеми і слабкі місця, які було виявлено при діагностиці кризового стану за врахування відповідних напрямів дослідження, які мають бути здійснені та специфіки і глибини кризового стану.

Зважаючи на характер антикризового управління як реагування корпоративної системи на зміну параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансово-організаційні заходи антикризового управління будуть мати ситуаційний характер.

Базові антикризові стратегії лише задають напрям впливу на корпоративну систему з точки зору зміни її положення в економічних та організаційних координатах (що тісно взаємозв'язані), але не дають остаточної відповіді на використання того чи іншого інструментарію. Їх збалансованість досягається за рахунок паралельного використання організаційних та фінансово-економічних інструментів як підґрунтя реінтеграції основних складових елементів.

Реалізація стратегії антикризового розвитку ПрАТ «Маяк» має включати:

- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства,
- аналізування можливого розвитку стратегії (як фактичного, так й прогнозованого),
- формування системи заходів з уникнення чи подолання кризи,
- реалізацію розроблених антикризових заходів,
- аналіз ефективності здійснених заходів (рис. 3.2).

Даний процес є циклічним і в процесі реалізації антикризового управління розробляються нові стратегії та перспективи.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можуть реалізовуватися різні концепції здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (рис. 3.3).

Антикризове управління може передбачати такі дії [27]:

- безпосереднє реагування на виникнення кризової ситуації, включаючи дії щодо запобігання збиткам і власне ліквідації кризової ситуації;
- пом'якшення та усунення наслідків кризової ситуації за рахунок здійснення компенсаційних і відновлювальних заходів;
- проведення стабілізаційних заходів;
- створення спеціальної інформаційно-комунікативної мережі зв'язків,



що охоплює інформаційні потоки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

– перерозподіл обов'язків вищого керівництва.

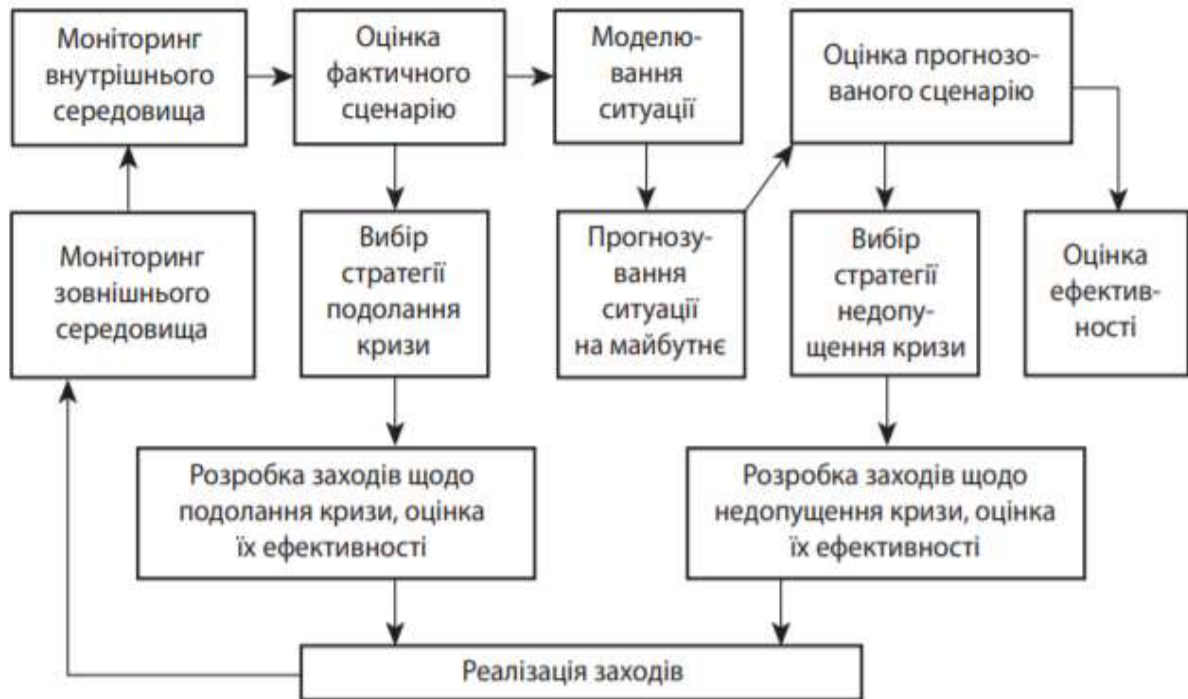


Рисунок 3.2 – Запропонована послідовність формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Маяк»

Група антикризових менеджерів має здійснювати розроблення і прийняття заходів для виходу із кризової ситуації.

.Значну увагу ПрАТ «Маяк» варто приділити й підвищенню ефективності діяльності, в першу чергу показникам прибутковості. Збільшити прибутковість підприємства можна шляхом зниження різного роду витрат (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат) а також за рахунок збільшення валового прибутку.

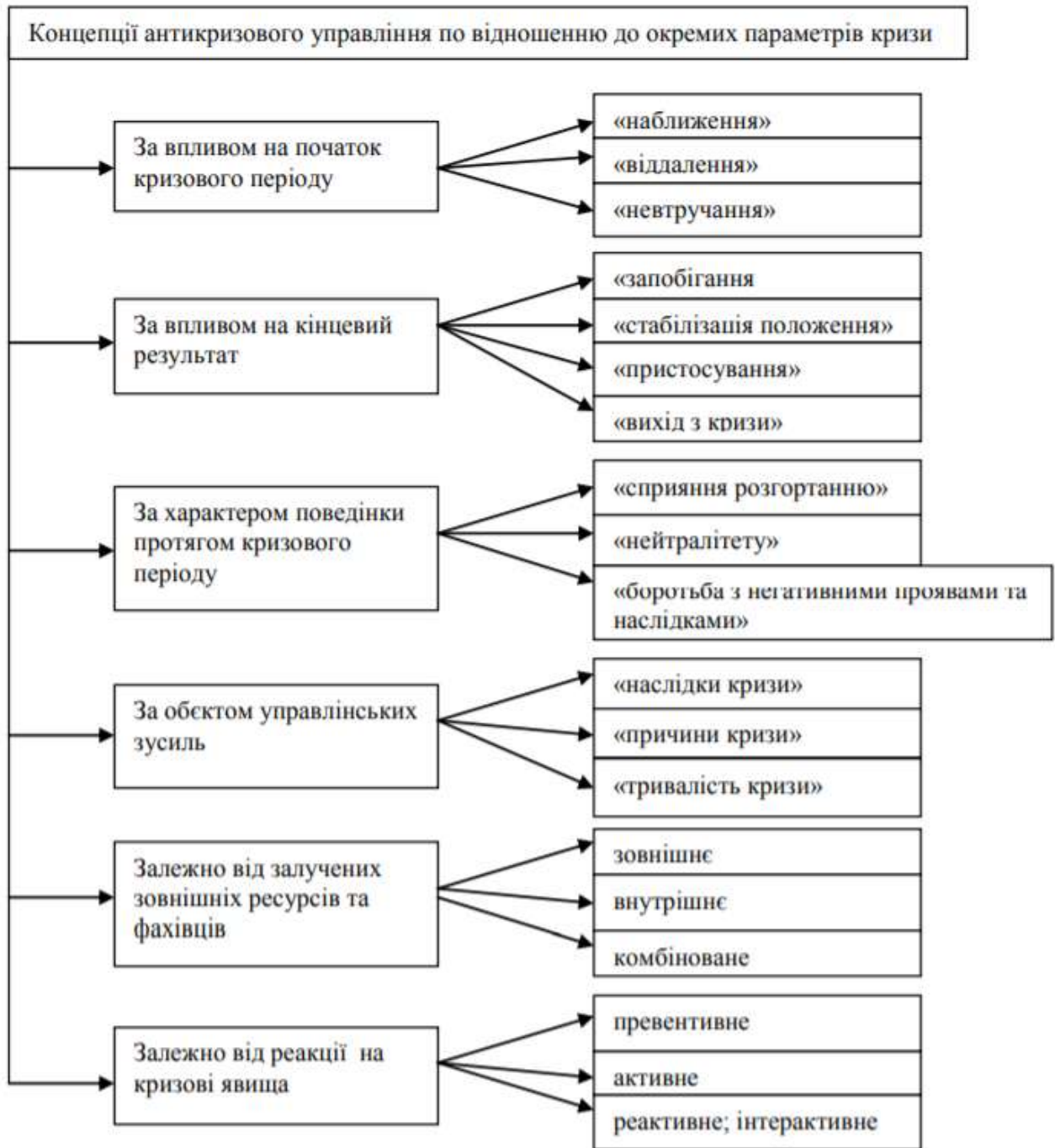


Рисунок 3.2 – Існуючі концепції реалізації антикризового управління відносно окремих параметрів кризи

Валовий прибуток дане підприємство може збільшити, змінивши структуру реалізованої продукції за рахунок зміни структурних зрушень, збільшити обсяг реалізованої продукції, ціну продукції та зменшити собівартість реалізованої продукції.

Для підвищення ефекту виробничої, операційної, інвестиційної та

фінансової діяльності підприємства можна запропонувати підвищити рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, та рентабельність активів. Для цього ПрАТ «Маяк» необхідно підвищувати темпи приросту прибутку порівняно із темпами приросту ресурсів.

Всі ці показники залежать насамперед від чистого прибутку, тому збільшивши його можна підвищити фінансове становище підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що при такій зміні чистого прибутку підприємство підвищить свій фінансовий стан.

Крім того, прибуток ПрАТ «Маяк» можна збільшити за рахунок:

1. забезпечення збільшення обсягів виробництва продукції зі сталими показниками реалізації;
2. удосконалення структури та асортименту продукції,;
3. підвищення якості продукції;
4. скорочення витрат на виробництво та реалізацію;
5. оптимальне ціноутворення;
6. активна маркетингова діяльність.

Пошук нових партнерів як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках та закріплення позицій підприємства у відношеннях з постійними партнерами проводиться згідно із стратегією підприємства на кожному окремому етапі діяльності.

На нашу думку ПрАТ «Маяк» необхідно переглянути свою стратегію виходу на ринки збуту продукції, більш того доречним була б деяка зміна самої стратегії, яка може забезпечити збільшення обсягів збуту виробленої підприємством продукції.

Важливими напрямками діяльності підприємств в сучасних умовах є:

- формування та зміцнення прямих зв'язків із постачальниками ресурсів і покупцями готової продукції на постійній основі;
- удосконалення системи оплати праці;
- забезпечення підвищення якості продукції;

- використання режиму економії, зокрема впровадження на підприємстві енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- активна маркетингова діяльність;
- удосконалення спеціалізації виробництва, врахування ринкового попиту за гнучкої зміни асортименту продукції;
- удосконалення процесу організації праці та виробництва;
- ефективна реалізація інвестиційних проектів,
- активне впровадження інновацій.

Значну увагу ПрАТ «Маяк» варто приділяти питанню якості продукції. Значну увагу варто приділити питанню відповідності виготовленої продукції вимогам споживачів. Для цього ПрАТ «Маяк» має враховувати очікувану норму прибутку від реалізації при формуванні плану виробництва нової продукції.

Комерційна робота підприємства має враховувати динамічне реагування на попит. Для цього мають аналізуватись місткість ринку, рівень і структура ринкового попиту та пропозиції, рівень і динаміка цін, система ціноутворення, споживчі властивості товарів, наявність і методи діяльності конкурентів, канали збуту, розвиток інфраструктури, виробничо-збутові можливості самого підприємства.

Результатом комплексного вивчення ринку є виявлення поточних і перспективних реальних потреб ринку, узгодження їх з можливостями залучення власних та позичених ресурсів і на цій основі - розробка стратегії і тактики підприємства по задоволенню цих потреб з урахуванням оптимального використання можливостей регіонів і підприємства.

### Висновок до розділу 3

Сформовано пропозиції щодо покращення стану ПрАТ «Маяк».

Запропоновано систему антикризового управління ПрАТ «Маяк», яка складається з таких підсистем: діагностика; антикризовий операційний

менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління.

Запропоновано напрямки покращення політики антикризового управління персоналом.

Запропоновано послідовність формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Маяк»

Визначено напрямки підвищення рівня прибутковості, пріоритетні чинники і напрямки виробничо-господарської діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

В дипломній роботі бакалавра сформовано напрямки покращення фінансового стану підприємства на основі узагальнення теоретичних та практичних знань з аналізу антикризового управління підприємством.

Виконання поставлених завдань дозволило сформулювати такі висновки:

1. Дослідження економічної сутності антикризового управління показало, що антикризовим управлінням є система управління, спрямована на попередження криз, мінімізації впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства.

2. Зміст антикризового фінансового управління полягає в формуванні комплексу заходів щодо профілактики фінансової кризи та її подолання.

3. Досліджено фактори, які спричиняють кризу. Узагальнено мету, цілі, принципи та підсистеми та типи антикризового управління.

4. Систематизовано загальні та специфічні функції антикризового управління. Визначено, що виділяють фінансово-економічні, організаційно-технічні та стратегічні інструменти антикризового управління. Охарактеризовано етапи реалізації антикризового управління.

5. Визначено, що ефективне антикризове управління вимагає використання різних методів, які поділяють на тактичні (санація, даунсайзинг, банкрутство) та стратегічні (ліквідація, реструктуризація, створення нових підприємств, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг). Оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві може здійснюватись за допомогою методів, які характеризують імовірність банкрутства підприємства: експертних методів; економіко-математичних методів; штучних інтелектуальних систем; методів оцінки фінансового стану.

6. Аналіз діяльності ПрАТ «Маяк» показав, підприємство складається з головного підприємства та дочірніх підприємств. У зв'язку з тим, що

підприємство працює в машинобудуванні, яка значно відстає від таких розвинутих країн як Японія, Німеччина, Америка, має місце необхідність впровадження нових технологій, направлених на виготовлення конкурентоспроможної продукції. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі по виробництву масляних електрорадіаторів, електроконвекторів.

7. Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Маяк» показав, що підприємству треба покращувати структуру джерел фінансування підприємства, збільшувати власний капітал, підвищувати рівень фінансової стійкості, удосконалити політику управління фінансовими результатами, підвищувати ефективність діяльності, що сприятиме покращенню значень показників ділової активності та рентабельності.

8. Аналіз ефективності антикризового управління підприємства здійснювався на основі оцінки імовірності банкрутства. За більшістю моделей оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Маяк» має низьку імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове управління.

9. Запропоновано систему антикризового управління ПрАТ «Маяк», яка складається з таких підсистем: діагностика; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління.

10. Запропоновано напрямки покращення політики антикризового управління персоналом. Запропоновано послідовність формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Маяк»

11. Визначено напрямки підвищення рівня прибутковості, пріоритетні чинники і напрямки виробничо-господарської діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : ЦУЛ, 2003. 503 с.
2. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
4. Антикризове управління підприємством / За заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
5. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
6. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз : зб. наук. праць . 2015. Том 21. № 2. С. 157-162
7. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
8. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
9. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1.  
– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6075>



10. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 143-146.
11. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 29–32. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.4.29](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.29)
12. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 107—114.
13. Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 82–84.
14. Ансофф Й. Стратегическое управление: пер. с англ. под ред. Л. Й. Евенко. М. : Экономика. 1989. 519 с.
15. Мостенська, Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.
16. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300-310.
17. Рубан В. М. Антикризіві інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 109-114.
18. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. №2. С. 265-269. [URL:www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua).
19. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10–14.

20. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 58-62.

21. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.

22. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 82–87. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.82](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.82)

23. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара : Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>

24. Маркус О. В., Груй В. О. Оцінка ймовірності банкрутства виробничих підприємств за зарубіжними та вітчизняними моделями. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 14. – С. 382-385.

25. ПрАТ «Маяк». URL: <http://vinmayak.pat.ua/>.

26. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>

27. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161– 173.

## Додатки

Додаток А

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ФІМ  
д-р екон. наук, професор  
В. В. Зянько  
\_\_\_\_\_ (підпис)

«31» березня 2020 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

на виконання дипломної роботи  
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему : АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА «МАЯК»)

08-43.БДР.006.00.003ТЗ

Науковий керівник: д-р. екон. наук, доцент  
наук. ступінь, вчене звання (посада)

\_\_\_\_\_ Єпіфанова І. Ю.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Студент групи МФК-166  
назва групи

\_\_\_\_\_ Нургелдієв Ялкап  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Вінниця 2020 р.

## **1 Підстава для проведення роботи**

наказ №75 по ВНТУ від «06» березня 2020 р. про затвердження теми бакалаврської дипломної роботи.

## **2 Мета і призначення бакалаврської дипломної роботи**

**актуальність і обґрунтування необхідності виконання БДР.** Сучасний економічний розвиток характеризується активним поширенням кризових ситуацій на мікрорівні та макрорівні, про що свідчить значна кількість збитково працюючих підприємств, значні темпи зростання кредиторської та дебіторської заборгованості. Вищезазначене вимагає від господарюючих суб'єктів застосування спеціальних механізмів та процедур, які б були спрямовані на зростання ефективності діяльності, подолання ознак кризових ситуацій та уникнення банкрутства і ліквідації підприємств.

**мета:** формування напрямків покращення фінансового стану підприємства на основі узагальнення теоретичних та практичних знань з аналізу антикризового управління підприємством.

### **завдання:**

- визначити економічну сутність процесу антикризового управління;
- розглянути основні методичні підходи до аналізу ефективності антикризового управління;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Маяк» за 2018-2019рр.;
- проаналізувати стан антикризового управління ПрАТ «Маяк»;
- розробити пропозиції та рекомендації із покращення фінансового стану підприємства.

**Вихідні дані для виконання бакалаврської дипломної роботи** Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз : зб. наук. праць . 2015. Том 21. № 2. С. 157-162. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 29–32.

Мостенська, Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10–14.

Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 58-62, фінансова звітність ПрАТ «Маяк» за 2018-2019 рр., наведена в додатках.

**4 Виконавець БДР** – Нургелдієв Ялкап, ст. гр. МФК-16 (д/ф).

### 5 Вимоги до виконання БДР

В процесі виконання бакалаврської дипломної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

### 6 Етапи БДР і терміни їх виконання

Етапи БДР	Зміст етапу	Термін виконання
<b>Вибір напрямку дослідження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації</li> <li>Розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання</li> <li>Вибір напрямку дослідження</li> <li>Обґрунтування прийнятого напрямку дослідження</li> <li>Розроблення, погодження і затвердження ТЗ на БДР</li> </ul>	до 02.03.2020_р.
<b>Основна (економічна) частина роботи</b>	• Теоретичне дослідження проблеми	24.04.2020 р.
	• Аналітична частина	25.05.2020 р.
	• Розробка рекомендацій та пропозицій	28.05.2020 р.
	• Складання висновків за результатами досліджень	31.05.2020 р.
<b>Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист бакалаврської дипломної роботи</li> <li>Оформлення ілюстративного матеріалу (5-8 таблиць, рисунків чи діаграм на аркушах формату А4</li> <li>Підготовка презентації БДР на слайдах</li> <li>Одержання відгуку керівника та рецензії</li> </ul>	06.06.2020 р.
<b>Приймання БДР</b>	• Попередній захист бакалаврської дипломної роботи	07.06-09.06.2020_р.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Переплетення бакалаврської дипломної роботи</li> <li>Захист бакалаврської дипломної роботи</li> </ul>	10.06-26.06.2020 р.

### **7 Очікувані результати**

В результаті виконання бакалаврської дипломної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Маяк» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

### **8 Матеріали, які подають після закінчення БДР та її етапів**

Переплетена пояснювальна записка бакалаврської дипломної роботи; роздатковий матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

### **9 Порядок приймання БДР та її етапів**

Результати бакалаврської дипломної роботи розглядаються на процентовках керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист дипломної роботи.

Дата початку роботи – 15.09.2020 р.

Граничний термін закінчення робіт – 04.06. 2020 р.

**Графічний матеріал до захисту бакалаврської дипломної роботи**

Завідувач кафедри ФІМ \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, професор, В. В. Зянько  
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, доцент, І. Ю. Єпіфанова  
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. екон. наук, доцент, Л. О. Нікіфорова  
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Студент \_\_\_\_\_ гр. МФК-16б, Нургелдієв Ялкап  
(підпис) (група, П.І.П.)



Таблиця 1 – Визначення сутності процесу антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. [2]	підсистема загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи
Лігоненко Л. О. [3]	управління не лише в умовах кризи, але й управління, пов'язане з попередженням та виходом із кризи
Шершньова З. Є. [4]	тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Мартинець В. В. [5]	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Мельниченко О. О. [6]	система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану - на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану - на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства
Кошкін В. І. [7]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємства-боржника.
Шатайло О. А. [8]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал



Рисунок 1 – Фактори, як можуть спричинити фінансову кризу



Рисунок 2 – Інструменти антикризового управління

Таблиця 2 – Абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк»

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %
Загальна вартість майна, тис. грн.	199929,50	218364,00	18434,50	9,22
Власний капітал, тис. грн.	108964,00	110638,00	1674,00	1,54
Залучений капітал, тис. грн.	90965,50	107726,00	16760,50	18,43
Необоротні активи, тис. грн.	42154,00	40426,00	-1728,00	-4,10
Оборотні активи, тис. грн.	157775,50	177938,00	20162,50	12,78
Чистий дохід, тис. грн.	382858,00	367260,00	-15598,00	-4,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	341571,00	303564,00	-38007,00	-11,13
Валовий прибуток, тис. грн.	41287,00	63696,00	22409,00	54,28
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	5284,00	24882,00	19598,00	370,89
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-1581,00	13696,00	15277,00	-966,29
Чистий прибуток, тис. грн.	-5063,00	12548,00	17611,00	-347,84

Таблиця 3 – Відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Маяк»

Показник	2018р.	2019 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту %
Коефіцієнт зносу, %	52,92	59,15	6,23	11,78
Коефіцієнт автономії	0,55	0,51	-0,04	-7,04
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,49	0,04	8,43
Коефіцієнт фінансового ризику	0,83	0,97	0,14	16,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,61	0,63	0,02	3,50
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,42	0,39	-0,03	-6,82
Коефіцієнт оборотності активів	1,91	1,68	-0,23	-12,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,51	3,32	-0,19	-5,53
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	4,21	3,41	-0,80	-19,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,98	6,18	-0,81	-11,54
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	51,55	58,27	6,72	13,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,75	20,20	12,45	160,73
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	46,46	17,82	-28,64	-61,65
Коефіцієнт рентабельності активів,%	-2,53	5,75	8,28	-326,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	-4,65	11,34	15,99	-344,09
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу,%	-5,57	11,65	17,21	-309,28
Коефіцієнт рентабельності продажу,%	-1,32	3,42	4,74	-358,36
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	1,34	6,91	5,57	415,22
Коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності, %	-0,39	3,68	4,08	-1044,37

Таблиця 4 – Ефективність антикризового управління ПрАТ «Маяк» за показниками У. Бівера

Показник	2018р.	Результат	2019р.	Результат
Коефіцієнт Бівера	-0,004	Ймовірне банкрутство протягом 1 року	0,21	Ймовірне банкрутство протягом 5 років
Коефіцієнт рентабельності активів	-2,53	Ймовірне банкрутство протягом 1 року	5,75	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	0,49	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,33	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	0,32	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
Коефіцієнт покриття	1,73	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років	2,16	Ймовірне банкрутство протягом п'яти років

Таблиця 5 – Оцінювання ефективності антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю О. Терещенка

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка Cash Flow у зобов'язаннях	-0,004	0,210	0,214
Відношення активів до зобов'язань	2,198	2,027	-0,171
Рентабельність активів за чистим прибутком	-0,025	0,057	0,083
Чиста рентабельність	-0,013	0,034	0,047
Відношення виробничих запасів до виручки	0,152	0,232	0,080
Оборотність активів	1,915	1,682	-0,233
Значення за моделлю Терещенка	0,087	1,460	1,373
Імовірність банкрутства	висока	фінансова рівновага порушена	

Таблиця 6 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за інтегральним показником фінансового стану

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
K <sub>1</sub> – коефіцієнт покриття	1,73	2,16	0,43
K <sub>3</sub> – коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,51	-0,04
K <sub>6</sub> – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності	0,01	0,07	0,05
K <sub>8</sub> – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	-0,03	0,06	0,08
K <sub>9</sub> – коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,43	2,06	-0,36
Значення показника Z	0,62	0,70	
Клас	клас 2	клас 2	

Таблиця 7 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Матвійчука

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
X1 – коефіцієнт мобільності активів	3,74	4,40	0,66
X2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,21	4,47	0,26
X3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,51	3,32	-0,19
X4 – коефіцієнт окупності активів	0,52	0,59	0,07
X5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,42	0,54	0,11
X6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,49	0,04
X7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	1,20	1,03	-0,17
Значення за моделлю Матвійчука	3,38	3,54	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

Таблиця 8 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Альтмана

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних засобів в активах	0,79	0,81	0,03
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,45	0,42	-0,03
Рентабельність активів за прибутком від реалізації	0,03	0,114	0,09
Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу	0,14	0,19	0,05
Віддача активів	1,91	1,68	-0,23
Значення за моделлю Альтмана	3,67	3,73	0,03
Імовірність банкрутства	низька	низька	

Таблиця 9 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Таффлера

Показник	2018 рік	2019 рік	Абсолютна зміна
Рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком	0,06	0,30	0,24
Частка оборотних активів в зобов'язаннях	1,73	1,65	-0,08
Частка короткострокових зобов'язань в активах	0,45	0,38	-0,08
Віддача активів	1,91	1,68	-0,23
Значення за моделлю Таффлера	0,64	0,71	
Імовірність банкрутства	низька	низька	



Таблиця 10 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Ліса

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних засобів в активах	0,789	0,815	0,026
Рентабельність активів за операційним прибутком	0,026	0,114	0,088
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,450	0,416	-0,034
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	1,198	1,027	-0,171
Значення за моделлю Ліса	0,052	0,087	
Імовірність банкрутства	низька	низька	

Таблиця 11 – Аналіз стану антикризового управління ПрАТ «Маяк» за моделлю Спрінгейта

Показник	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна
Частка оборотних активів в активах	0,334	0,322	-0,013
Рентабельність активів за операційним прибутком	-0,01	0,063	0,071
Рентабельність поточних зобов'язань за операційним прибутком	0,058	0,303	0,245
Віддача активів	1,915	1,682	-0,233
Значення за моделлю Спрінгейта	1,124	1,396	
Імовірність банкрутства	низька	низька	



Рисунок 3 – Запропонована система антикризового управління ПрАТ «Маяк»

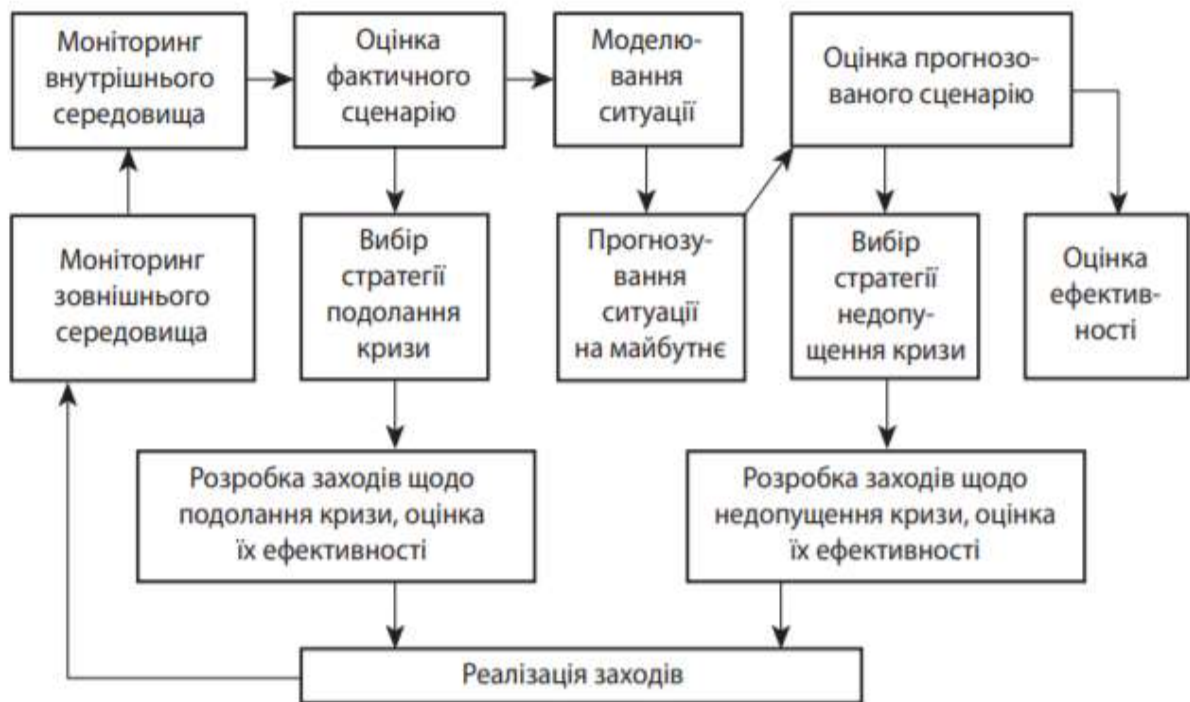


Рисунок 4 – Запропонована послідовність формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Маяк»