

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

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ШВЕЙНОЇ
ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»»)

08-43.МКР.007.00.115.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу,
групи МФК-18м
спеціальності 073 – Менеджмент
(освітня програма – Менеджмент
фінансово-кредитної діяльності)
Подолян Д. В.

Керівник: д.е.н., професор
наук. ступінь, вч. звання

Джеджула В. В.

ПІБ

Підпис

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
наук. ступінь, вч. звання

Нікіфорова Л. О.

ПІБ

Підпис

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.

«08» жовтня 2019 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подоляну Дмитру Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Антикризове управління підприємствами швейної галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»)

Керівник проекту (роботи) Джеджула В'ячеслав Васильович, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «02» жовтня 2019 року №254.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 02 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia* . 2019. №6(195). 47-51. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с. Офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр., наведена в додатках

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

у першому розділі – дослідити економічний зміст антикризового управління, узагальнити особливості антикризового управління підприємств швейної галузі, проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового

управління підприємства;

у другому розділі – проаналізувати стан та розвиток швейної галузі України, надати загальну характеристику ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», проаналізувати показники фінансового-економічної діяльності та стану антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення стану антикризового управління підприємствами швейної галузі.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Систематизація підходів щодо визначення сутності антикризового управління. Класифікація методів антикризового управління. Система показників діагностики банкрутства підприємств за методикою У.Бівера. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів виробництва одягу. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів реалізації виробництва одягу в Україні за 2014–2018 рр. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та підприємництва швейної галузі у 2014-2018 рр. Аналіз показників, які характеризують фінансові результати та склад майна ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр. Відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея». Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея». Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за моделлю Альтмана. Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за моделлю Спрінгейта. Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за показниками У. Бівера. Формування ефекту фінансового левериджу ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея». Представлення ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» як системи. Складові елементи моделі антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

Рисунки: Процес антикризового управління. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів виробництва одягу, виробництва хутра та виробів з хутра в Україні за 2014–2018 рр. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів реалізації виробництва одягу в Україні за 2014–2018 рр. Динаміка чистого прибутку підприємств, які виробляють одяг за 2014–2018 рр. Динаміка рентабельності підприємств, які виробляють одяг за 2014–2018 рр. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея». Динаміка джерел формування та складу майна ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея»

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доцент кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	___.__.2019 р.	___.__.2019 р.

7. Дата видачі завдання «08» жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	ІІІ декада жовтня	
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	ІІ декада листопада	
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	І декада грудня	
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	ІІ декада грудня	
Рецензування МКР	ІІ декада грудня	
Захист МКР	ІІІ декада грудня (за графіком)	

Завдання видав науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., професор _____
наук. ступінь, вчене звання (посада)
Джеджула В. В..

(ініціали та прізвище)

Завдання отримав студент _____
(підпис)

Подолян Д. В.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено економічну суть та особливості антикризового управління підприємством, проаналізовано методики аналізу стану антикризового управління підприємством. Проаналізовано стан швейної галузі України, здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності та стану антикризового управління ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея». Запропоновано заходи з підвищення ефективності господарської діяльності та антикризового управління підприємством.

Ключові слова: криза, антикризове управління, банкрутство, імовірність банкрутства

ANNOTATION

In the master's qualification work the economic essence and peculiarities of anti-crisis management of the enterprise are investigated, the methods of analysis of the state of anti-crisis management of the enterprise are analyzed. The state of the garment industry of Ukraine was analyzed, the financial and economic activity and the state of crisis management of JSC «Khmelnik Garment Factory «Lileya» were evaluated. Measures to increase the efficiency of economic activity and crisis management of the enterprise are proposed.

Keywords: crisis, crisis management, bankruptcy, probability of bankruptcy

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	10
1.1 Економічний зміст антикризового управління	10
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством	18
Висновки до першого розділу	30
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ	32
2.1 Аналізування стану та розвитку швейної галузі України	32
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	39
2.3 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства	42
2.4 Оцінювання системи антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	51
Висновки до другого розділу	55
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	57
3.1 Пропозиції щодо удосконалення рівня планування фінансового стану на підприємстві	57
3.2 Основні напрями покращення системи антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	64
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. Діяльність будь-якого підприємства супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. В сучасних умовах діяльності підприємств, які відчують вплив фінансової кризи, проблеми антикризового управління набувають специфічних форм прояву. В таких умовах необхідним є оптимальні сполучення стратегії і тактики антикризового управління, що спричинене глибиною кризового стану та тривалістю його періоду. В зв'язку з цим, досить важливим є дослідження стратегічних і тактичних аспектів антикризового управління.

Стратегія попередження банкрутства має досліджуватись як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка передбачає обґрунтований вибір стратегічних рішень у межах стратегії забезпечення стійкого розвитку, попередження кризових ситуацій, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Питання сутності, специфіки завдань та інструментарію антикризового управління на рівні підприємства в умовах ринкової економіки стали предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів Е. Альтмана, І. Ансоффа, Т. Таффлера, В. Василенка, І. Бланка, Л. Лігоненка, М. Пашути, О. Терещенка та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри фінансів і кредиту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємств швейної галузі на основі аналізу антикризового управління.

Для виконання мети в ході написання роботи були поставлені наступні **завдання:**

- дослідити економічну сутність антикризового управління;
- систематизувати методики аналізу антикризового управління підприємством;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку швейної галузі України;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»;
- проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр.;
- здійснити оцінку стану антикризового управління ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр.;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»».

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є антикризове управління підприємством.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес аналізу антикризового управління ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея».

Методи дослідження: аналізу та синтезу (для дослідження окремих складових та логічних узагальнень), метод порівняльного аналізу (при дослідженні фінансового стану підприємства), методи горизонтального й вертикального аналізу, прогнозування, перевірка прогнозу.

Наукова новизна одержаних результатів:

- уточнено зміст поняття антикризового управління як спеціального управління, спрямованого на оперативне виявлення та усунення ознак кризового стану з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства (с. 11-18);
- запропоновано заходи з покращення стану антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта, які передбачають: використання системного підходу, за якого підприємство розглядається та аналізується як система, сформовано комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління (С. 64-75).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних методик та пропозицій, що можуть бути використані для глибокого та розгорнутого дослідження ефективності діяльності підприємств. Наукові і практичні положення щодо покращення стану антикризового управління бути впроваджені на підприємствах швейної галузі.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій розроблено напрями покращення фінансового стану підприємств швейної галузі на основі аналізу антикризового управління підприємством.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Тема роботи апробована на двох конференціях: LVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 21-23 березня 2019 р.), Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи 2020 (м. Вінниця, 21.10.2019 р.).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові праці, в тому числі 2 тез доповідей на конференціях [24-25].

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, включаючи 17 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки і список використаної літератури із 29 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Економічний зміст антикризового управління

Поняття «криза» є одним з найбільш складних та має значну кількість підходів до визначення сутності та виявлених характеристик. В економіці термін «криза» набув поширення та визнання через розробку концепції циклічності розвитку економічних систем. Криза вважається одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів. Оскільки підприємство є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. У перебігу своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить сукупність стадій, кожна з яких має певні особливості формування ресурсного потенціалу.

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

Будь-яке управління в певній мірі має бути антикризовим або ставати таким в період кризового розвитку системи (організації). На сьогодні існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління.

Бланк І. А. розуміє під антикризовим управлінням процес розробки та реалізації заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [2]. Дж. Банді визначає антикризове управління як процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам» [3]. Діденко Є. О. та Фесюн А. С. в роботі [4] визначають антикризове управління як процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів щодо визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Бланк О. І. [2]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Дж. Банді [3]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [4]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Василенко В. О. [5]	різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення - розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства.
Мартинець В. В. [6]	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
Шпачук В. В. [7]	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища
Кульчій І. О. [8]	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ
Скірка Н.Я., Паславська В. В. [9]	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони
Бровкова Є. Г, Мартиненко Є. А. [10]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства

На їх думку процес антикризового управління передбачає [4]:

- пріоритетне попередження кризових явищ в процесі функціонування підприємства;
- зниження рівня проявів кризових явищ у випадку їх реалізації в процесі господарювання суб'єкта ринку;
- недопущення банкрутства підприємства та стабілізацію його становища у випадку настання глибокої кризи;
- впровадження комплексу превентивних дій.

Василенко В. О. трактує антикризове управління як різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення – розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства [5].

На думку Кульчій І. О., антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ [8]. Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків [8].

Скірка Н.Я., Паславська В. В. запропонували удосконалене визначення антикризового управління як спеціального, комплексного процесу моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони [9].

Бровкова Є. Г, Мартиненко Є. А. визначають антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності

окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [10].

Антикризове управління розпочинається із ідентифікації ознак кризової ситуації, до яких відносять: посилення авторитарного стилю управління, послаблення роботи менеджменту підприємства, відтік фахівців високої кваліфікації, посилення конфліктності в організації тощо.

Погіршення фінансового стану, зменшення виручки від реалізації, зниження прибутковості – це вже прояв кризи, свідчення її розгортання, а не ознаки кризової ситуації, оскільки грошові потоки на кризову ситуацію реагують із запізненням.

Набір ознак кризи на підприємстві є індивідуальним і проявляється в декілька етапів залежно від причини, яка спонукала її виникнення.

Більшість науковців фактори, які спричиняють кризу, поділяють на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [11]:

- криза в галузі,
- несприятливе відношення груп підтримки (акціонерів, кредиторів, інвесторів та інших зацікавлених осіб),
- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, з яким працює підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями, такими, які не відповідають сучасним потребам ринку
- зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [11]:

- незначні зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- невдало обрана стратегія розвитку,
- запізнена реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних проєктів тощо.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів, на кожному з яких є можливим розроблення та впровадження антикризових заходів за допомогою інструментів антикризового менеджменту:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Залежно від дій менеджменту та ефективності розроблення та реалізації антикризових заходів відбувається поглиблення кризи або оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану. Кожний етап проходження кризи має притаманні лише йому ознаки прояву кризової ситуації на підприємстві, які дозволяють ідентифікувати цей етап.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [12]. Одним із головним етапом антикризового управління важаться визначення пріоритетів, для успішного результату, з перерахованих є планування, організації, визначення цілей, мотивації та контролю.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [13].

Об'єктом антикризового управління виступають процеси розвитку криз на підприємстві.

Суб'єктами системи антикризового управління є кваліфіковані особи які володіють знаннями, інформації, певними ресурсами для впровадження ряд завдань [14, с. 92].

Основними завданнями антикризового управління є [15]:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства та вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування його майбутнього фінансового стану;

- діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці і фінансах підприємства;

- аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;

- реструктуризація сфер діяльності підприємства;

- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;

- процедури антикризового управління і контроль за їхнім виконанням

Виокремлюють такі принципи антикризового управління [5, с. 503]:

- готовність до зміни фінансової рівноваги на підприємстві;

- об'єктивність, тобто аналіз і оцінка не тільки зовнішнього середовища, а і внутрішніх глибин організації;

- вчасне реагування на кризові ситуації, оскільки зволікання може призвести до погіршення кризової ситуації;

- прийняття управлінських рішень повинно відбуватися на основі оперативної та достовірної інформації;

- компетентність, тобто кризовою ситуацією на підприємстві повинні займатися фахівці професіонали в даній сфері чи проблемі;

– принцип основної ланки, тобто вирішення проблеми повинно орієнтуватися на джерела її походження.

Антикризове управління проводиться за наступними заходами [16, с. 36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [15]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

За рахунок певних етапів, методів, можна запобігти або вийти з кризового положення, сам механізм і дозволяє застосувати певну блокаду від порушення роботи підприємства

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає істотних змін [17]:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Виходячи з цього, в літературі пропонується концептуальна схема процесу антикризового управління підприємством (рис. 1.1):

1. Розроблення плану графіка, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми.
2. Діагностування і прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи: створення зворотного зв'язку для вивчення розвитку кризи.
3. Аналізування версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану.
4. Адаптування антикризової моделі управління.
5. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників ґрунтується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних угруповань — найнебезпечніші, і можуть визначити повне руйнування антикризових заходів і їхніх результатів.

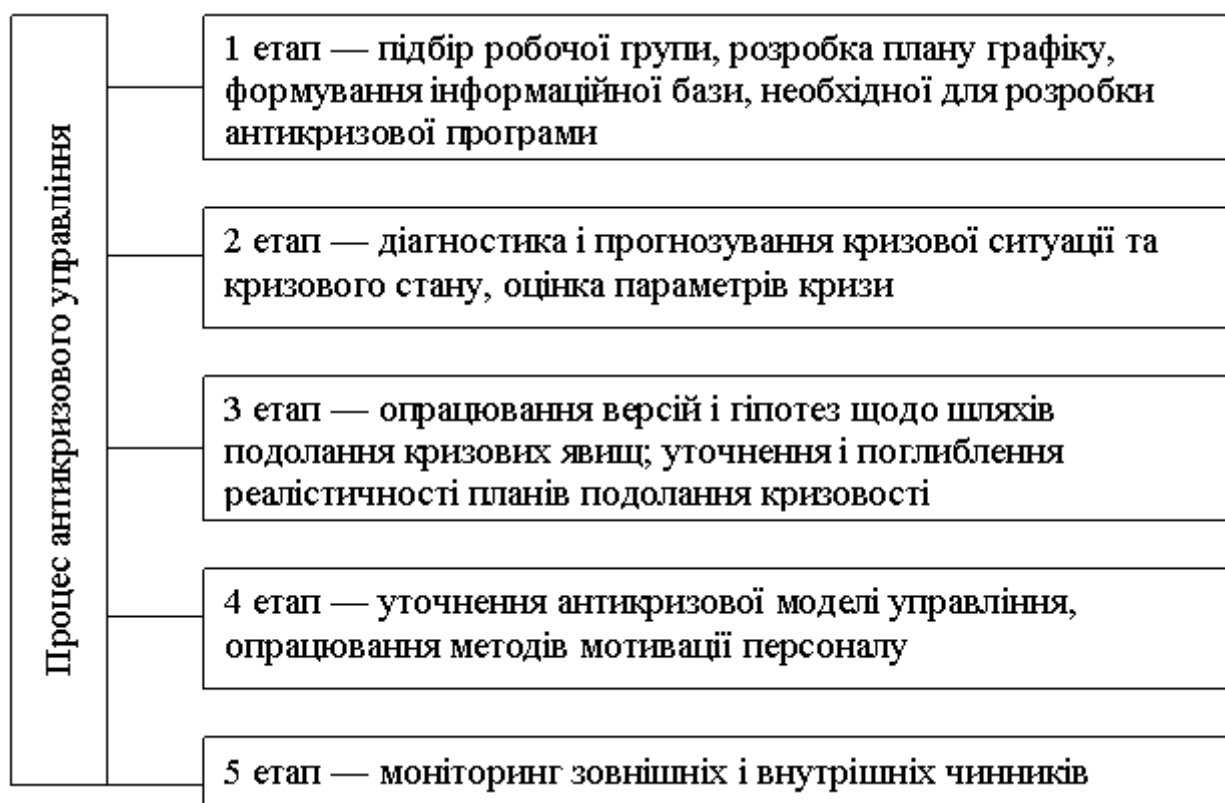


Рисунок 1.1. Процес антикризового управління

Таким чином, узагальненні існуючих підходів надало можливість визначити антикризове управління як спеціальне управління, спрямоване на оперативне виявлення та усунення ознак кризового стану з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління крім нейтралізації кризових явищ повинно упереджувати їх виникнення через внутрішньогосподарський механізм, а саме — систему раннього упередження і реагування.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством

Розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства в умовах кризових ситуацій дозволяє керівнику постійно стежити за ситуацією і мислити перспективно, що дає змогу безболісно пережити ситуацію, що виникла. Успішне антикризове управління потребує використання різних методів [18]:

1. Тактичні методи, до яких відносяться: санація, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.

2. Стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність. Сутнісна характеристика та сфера застосування деяких методів наведені у таблиці 1.2.

Існування значної кількості методів пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин самих кризових явищ (невідповідність стратегії підприємства умовам зовнішнього оточення, невідповідність реальних цілей фірми, існуючої організації обраній стратегії).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів антикризового управління [18]

Метод	Сутність та застосування
Даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного 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. Застосовується при виникненні загрози банкрутства; сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел. Застосовується при виникненні загрози банкрутства
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. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні 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. Застосування цього методу стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат
Реінжиніринг	Полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, реінжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
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

Продовження таблиці 1.2

Метод	Сутність та застосування
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. Доцільно застосовувати на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Проводиться з метою подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості

Виділяють три основні підходи до антикризового менеджменту [5]:

-активний підхід – використовують відносно невеликі фірми, які швидко розвиваються та досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та швидко вживають заходів для подолання причин та наслідків криз,

- реактивний підхід – використовують великі підприємства, що мають тривалу історію успішної діяльності, довго не визнають сигналів про формування кризових явищ і починають вживати антикризових заходів, коли криза набуває значного масштабу,

- плановий (прогнозний) – використовується компаніями, що активно розвиваються та мають сучасні системи управління.

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемі ефективності механізму антикризового управління на промислових підприємствах, дає змогу виокремити два основні напрямки оцінки його ефективності [1, 16-19]:

– експрес-діагностика фінансового стану (використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних);

– комплексна – аналіз ймовірності банкрутства за відомими моделями (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства).

В літературі виділяють чотири основних підходи для оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств [20]:

- 1) експертні методи;
- 2) методи оцінки фінансового стану;
- 3) економіко-математичні методи;
- 4) штучні інтелектуальні системи.

Найбільш відомими методиками, що відносяться до першого підходу, є: метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В. В. Ковальова. Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств.

Одним з основних напрямків діагностики банкрутства підприємств є підхід, що базується на розрахунку різних фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності. Вітчизняні й закордонні автори пропонують різні процедури аналізу фінансової звітності, виходячи із цілей і завдань аналізу, інформаційної бази, технічного забезпечення, досвіду й кваліфікації фахівців.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити наступні методики діагностики банкрутства підприємства, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників: система показників У. Бівера; метод «credit-men» Ж. Депальяна; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе.

Крім того, оцінка ймовірності банкрутства може здійснюватись згідно з багатофакторною дискримінантною моделлю, наведеною в Положенні, яке акумулює в собі основні принципи проведення розрахунку фінансового стану позичальників банків України [21]. Згідно цієї методики, банк здійснює визначення рейтингового класу боржника-юридичної особи залежно від значення інтегрального показника з урахуванням величини підприємства (велике, середнє або мале). В основі класифікації покладено метод

дискримінантного аналізу, який широко застосовується у світовій практиці оцінювання кредитних ризиків.

Розрахунки інтегрального показника фінансового стану позичальника-юридичної особи здійснюється із застосуванням багатофакторної дискримінантної моделі за наступною формулою [21]:

$$Z = a_1K_1 + a_2K_2 + a_3K_3 + a_4K_4 + a_5K_5 + a_nK_n - a_0; \quad (1.1)$$

де Z – інтегральний показник;

$K_1, K_2 \dots K_n$ - фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності боржника - юридичної особи;

$a_1, a_2 \dots a_n$ - параметри, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів і щорічно актуалізуються Національним банком України на підставі даних фінансової звітності боржників - юридичних осіб.

Відповідно до розрахованого значення інтегрального показника позичальника відносять у певний клас ймовірності дефолту.

Положенням передбачено окрему модель визначення показника фінансового стану відповідно до розміру та виду економічної діяльності. До переліку коефіцієнтів які необхідно розрахувати входять показники які всебічно характеризують фінансовий стан, зокрема показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

До економіко-математичних методів відносяться методи прогнозування ймовірності банкрутства, засновані на побудові економіко-математичних моделей дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання. Застосування кластерного аналізу при прогнозуванні ймовірності банкрутства базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства. Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, у цьому випадку підприємств, для яких оцінюється фінансовий стан, на основі подання

результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами – крапками відповідного геометричного простору, з наступним виділенням груп як «згустків» цих крапок (кластерів, таксонів).

До кластерного аналізу відносяться методи автоматичної класифікації без навчання, засновані на визначенні поняття відстані між об'єктами і не потребуючі апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності. При здійсненні прогнозування ймовірності банкрутства по кожному з підприємств виділяється деяка кількість показників, що характеризують його фінансове становище. Причому, в аналіз можуть бути включені дані за відповідними показниками і за ряд років, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства з урахуванням фактору часу.

Перевагами методу дерев класифікації є високий ступінь наочності (графічне подання), легкість інтерпретації отриманих результатів, ієрархічність обчислень у процесі класифікації (питання задаються послідовно і остаточне рішення залежить від відповіді на всі попередні питання). Ще одним підходом до прогнозування банкрутства підприємств на підставі економіко-математичних методів є імітаційне моделювання. Методи розрахунку ймовірності банкрутства на основі імітаційного моделювання можуть бути застосовні в умовах вітчизняної економіки. Дана група методів заснована на розрахунку ймовірності банкрутства підприємства шляхом аналізу результатів, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства в майбутньому. Так, менш фінансово стійкі підприємства мають більшу ймовірність збанкрутувати в найближчий період, чим більше стійкі. З економіко-математичних методів, використовуваних для прогнозування банкрутства підприємств, найбільше часто застосовуваним на практиці є дискримінантний аналіз.

Найбільш відомими методами, заснованими на побудові дискримінантної функції, є:

- 1) моделі оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Е. Альтмана;
- 2) модель оцінки фінансового стану Р. Ліса;

- 3) метод рейтингового числа;
- 4) R-модель прогнозу ризику банкрутства;
- 5) прогнозна модель Дж. Таффлера; Метод Аргенти Метод Скоуна
- 6) модель Фулмера;
- 7) модель Г. Спрінгейта;
- 8) модель оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств Ж.

Конана і М. Гольдера;

- 9) модель Д. Чессера;
- 10) узагальнена модель оцінки ймовірності банкрутства;
- 11) галузеві моделі оцінки ймовірності банкрутства;
- 12) модель PAS-коефіцієнта.

Методи (штучні інтелектуальні системи), засновані на використанні експертних систем і спрямовані на прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, умовно можна підрозділити на дві групи:

- 1) діагностичні експертні системи;
- 2) системи нейромережових обчислень.

Діагностичні експертні системи призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області. Крім обчислень, експертні системи формують висновки, ґрунтуючись на наявній у них інформації, базуючись на евристичних підходах до одержання результатів.

Отже, оцінку ефективності антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» проведемо за показниками Бівера, вітчизняної методики.

В першу чергу доцільно оцінити ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана [1]:

$$Z = 1,2 K_{об} + 1,4 K_{нп} + 3,3 K_p + 0,6 K_{п} + 1,0 K_v, \quad (1.2)$$

де $K_{об}$ – частка оборотних засобів у активах, тобто відношення поточних активів до загальної суми активів підприємства;

$K_{нп}$ – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком, тобто як відношення нерозподіленого прибутку звітного року й минулих років до загальної суми активів;

K_p – рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (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_v – віддача всіх активів, тобто відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Критичне значення показника Z дорівнює 2,675 (для підприємств, акції яких котируються на біржі). Порівняння цього критичного показника зі значеннями для кожної конкретної фірми дозволить судити про можливе банкрутство за 2—3 роки до його настання (якщо $Z < 2,675$) [21]. Якщо показник підприємства $Z > 2,675$, то це свідчить про фінансову стійкість.

Для підприємств, акції яких не котируються на біржі, якщо $Z < 1,23$, підприємство визнається банкрутом, при значенні Z в діапазоні $1,23 < Z < 2,89$ ситуація невизначена, значення $Z > 2,89$ притаманне стабільним і фінансово стійким компаніям.

Спрінгейтом у 1978 році, на підставі моделі Альтмана та покрокового дискримінантного аналізу розроблена власна модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, яка має вигляд [1]:

$$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4, \quad (1.3)$$

де X_1 – частка оборотних активів в їх загальній вартості;

X_2 – рентабельність активів за операційним прибутком;

X_3 – рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком;

X_4 – оборотність активів.

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

Перевагами даної моделі є те, що у цілому похибка прогнозування не перевищує 10 %; також не враховується ринкова капіталізація підприємств (не обмежується акціонерними товариствами). Все ж модель Спрінгейта має суттєві недоліки: показники точності прогнозування зменшуються з часом; модель є модифікацією Z-рахунку Альтмана версії 1968 року (остання є застарілою і непридатною для сучасного використання).

Українськими підприємствами модель Спрінгейта може використовуватись як додаткова, оскільки вона не враховує фактори неекономічного характеру.

Модель Фулмера (1984) класифікації банкрутства була створена на підставі обробки даних 60-ти підприємств: 30-ти потерпілих крах і 30-ти нормально працюючих — із середнім річним оборотом у 455 тисяч американських доларів.

Формула визначення ймовірності банкрутства за моделлю Фулмера має вигляд [18; 21]:

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 + 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075, \quad (1.4)$$

де X_1 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;

X_2 – оборотність активів;

X_3 – рентабельність власного капіталу за операційним прибутком;

X_4 – грошовий потік / сума довгострокових і короткострокових зобов'язань;

X_5 — довгострокові зобов'язання / сукупні активи;

X_6 — короткострокові зобов'язання / сукупні активи;

X_7 – log (матеріальні активи);

X_8 – оборотний капітал / сума довгострокових і короткострокових зобов'язань;

X_9 – log (операційний прибуток + (відсотки до сплати / виплачені відсотки)).

Якщо $N < 0$, підприємству загрожує банкрутство, оскільки воно неплатоспроможне. Точність прогнозів, зроблених за допомогою даної моделі на рік вперед — 98 %, на два роки і більше — 81 %.

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 [18; 21].

Коефіцієнт У.Бівера розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою [1]:

$$K_6 = \frac{ЧП - Ам}{ПЗ + ДЗ}, \quad (1.5)$$

де ЧП – чистий прибуток,

Ам – амортизація;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ДЗ- довгострокові зобов'язання.

Рентабельність активів визначається формулою [18; 21]:

$$P_a = \frac{ЧП}{A}, \quad (1.6)$$

де А – активи підприємства.

Коефіцієнт фінансового левіриджу визначається за формулою [1]:

$$K_{\text{фл}} = \frac{KЗ + ДЗ}{A}, \quad (1.7)$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначається за формулою [1]:

$$K_{\text{па}_{\text{чок}}} = \frac{BK - HA}{A}, \quad (1.8)$$

де BK – власний капітал підприємства;

HA – необоротні активи підприємства.

Коефіцієнт покриття, який характеризує частку поточних зобов'язань, які можуть бути погашені за рахунок оборотних активів, визначається за формулою [1]:

$$K_{\text{п}} = \frac{OA}{ПЗ}. \quad (1.9)$$

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 (1.32).

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

Показник	Значення показників		
	стійкий фінансовий стан	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
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

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка.

Дана модель 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 [22].

Модель О. Терещенка визначається за формулою [22]:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.10)$$

де X_1 - відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 - відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 - відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 - відношення прибутку до виручки;

X_5 - відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 - відношення виручки до активів.

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства:

1. Коли $Z_{\text{ТЕР}} > 2$ - банкрутство не загрожує;
2. Коли $1 < Z_{\text{ТЕР}} < 2$ - фінансова стійкість порушена;
3. Коли $0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$ - існує загроза банкрутства.

Тобто, коли $Z_{\text{ТЕР}} > 2$ - у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$ - банкрутство більш ніж ймовірне.

Також використовують модель, яку описав П. Пратт, за якою аналіз підприємства охоплює вісім етапів [23]:

1 - оцінка короткострокової платоспроможності (абсолютної та високої);
 2 - оцінка ефективності використання активів (оборотність активів та їх віддача);

3 - оцінка ризику (ділового, як ймовірність отримання прибутку при змінах обсягів доходів і витрат та фінансового за дією фінансового важеля);

4 - оцінка змін структури капіталу насамперед за співвідношенням зобов'язань до величини активів, власного капіталу до величини активів, довгострокових зобов'язань до величини активів, власного капіталу до валюти балансу, основних засобів до власного капіталу, залученого капіталу до власного;

5 - розрахунок покриття фінансовими результатами діяльності процентних виплат за позиками, фіксованих платежів, дивідендів за привілейованими акціями;

6 - оцінка показників рентабельності продукції і капіталу;

7 - оцінка прибутковості інвестицій;

8 - оцінка віддачі активів за обсягом продажу продукції та досягнутими фінансовими результатами діяльності.

Отже, на сьогодні відсутня універсальна методика оцінки ефективності антикризового управління та оцінки імовірності банкрутства. Саме тому, оцінку імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»» буде проведено за використання різних методик, таких як модель Бівера, модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Терещенка.

Висновки до першого розділу

Таким чином, визначення сутності поняття «антикризове управління» показало, що антикризове управління – це спеціальне управління, спрямоване на оперативне виявлення та усунення ознак кризового стану з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

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

Процес антикризового управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.

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

Перша група – тактичні методи: санація, даунсайзинг та банкрутство. Друга група включає стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг.

Сформовано методику оцінки ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства, яку пропонується проводити за допомогою показників У. Бівера, вітчизняної методики оцінки імовірності банкрутства, моделей Тафлера та Ліса.

Матеріали даного розділу висвітлено в працях [24-25].

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Аналізування стану та розвитку швейної галузі України

Швейна галузь належить до легкої промисловості, яка є найбільш глобалізованою галуззю у світі. У багатьох країнах вона формує бюджет країни та наповнює внутрішній ринок продукцією власного виробництва.

Легка промисловість України включає в себе три основні групи виробництв [26]:

- текстильне виробництво (ткацьке виробництво, виробництво трикотажного полотна, килимів, нетканих матеріалів, канатів, мотузок, інших текстильних виробів);

- виробництво одягу (виробництво одягу зі шкіри, виробництво робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із хутра, виробництво трикотажного і в'язаного одягу, панчішношкарпеткового виробів тощо);

- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (виробництво взуття, дублення і оздоблення шкіри, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, із них: у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., у виробництві готового одягу і хутра – близько 6 тис. , шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться в державній власності, становлять менше 1% [27].

Світові тенденції свідчать про те, що для значної кількості країн, які розвиваються, саме сфера виробництва промислових товарів народного споживання є одним з найпотужніших важелів розвитку економіки. Провідними експортерами дешевої продукції швейних підприємств важливої складової легкої промисловості у світі є Китай, Південна Корея, Індія, Колумбія, Тайвань.

Вітчизняна легка промисловість займала провідне місце у виробництві промислових товарів народного господарства. Саме в Україні в радянські часи сконцентровано значну частку швейної промисловості. Україна була лідером з виготовлення верхнього одягу. В дев'яності роки виробництво швейних виробів зменшилось у декілька разів, що зумовлено низкою причин [28]:

- різким зниженням купівельної спроможності населення;
- неможливістю проведення ефективної реструктуризації підприємств та їх пристосування до діяльності у ринковому середовищі;
- негнучкістю великих швейних підприємств, що унеможлиблює швидко переорієнтацію виробництва на випуск нової модної продукції;
- проблемою застарілого обладнання та технологій, що здебільшого є причиною високої енерго- та матеріаломісткості продукції, неконкурентоспроможності не лише на ринках розвинених країн, але й на ринках країн, що розвиваються;
- неможливістю міжгалузевих зв'язків та втратою сировинної бази.

Ситуація, що склалася на ринку товарів легкої промисловості, свідчить про відсутність рівних умов конкуренції на внутрішньому ринку через наявність контрабандної та контрафактної продукції, а також можливість торгівлі імпортною продукцією без обліку та відповідного оподаткування.

Аналіз статистичних показників (рис. 2.1) показує, що протягом 2014-2015 рр. підприємства швейної галузі мали значний спад в обсягах виробництва одягу, а також текстильного виробництва в цілому. Про це свідчить низькі значення індексів виробництва продукції, які не лише свідчать про зменшення обсягів виробництва, проте й про суттєве зростання темпів скорочення обсягів виробництва. В 2016-2017 рр. ситуація суттєво покращилась і підприємства швейної галузі мали зростання обсягів виробництва продукції, тоді як в 2018 р. – суттєве скорочення обсягів виробництва. Зниження попиту на вітчизняну продукцію легкої промисловості серед товарів широкого вжитку зумовлено насамперед високою собівартістю вітчизняних товарів легкої промисловості (унаслідок зростання цін на сировину та енергоносії, дорогі банківські кредити),

що створило суттєву різницю між цінами на товари та купівельною спроможністю населення, а також суттєвою часткою імпортованих товарів, які ввозяться контрабандою. За даними Укрлегпрому, легальний імпорт товарів легкої промисловості щорічно перевищує вітчизняне виробництво.

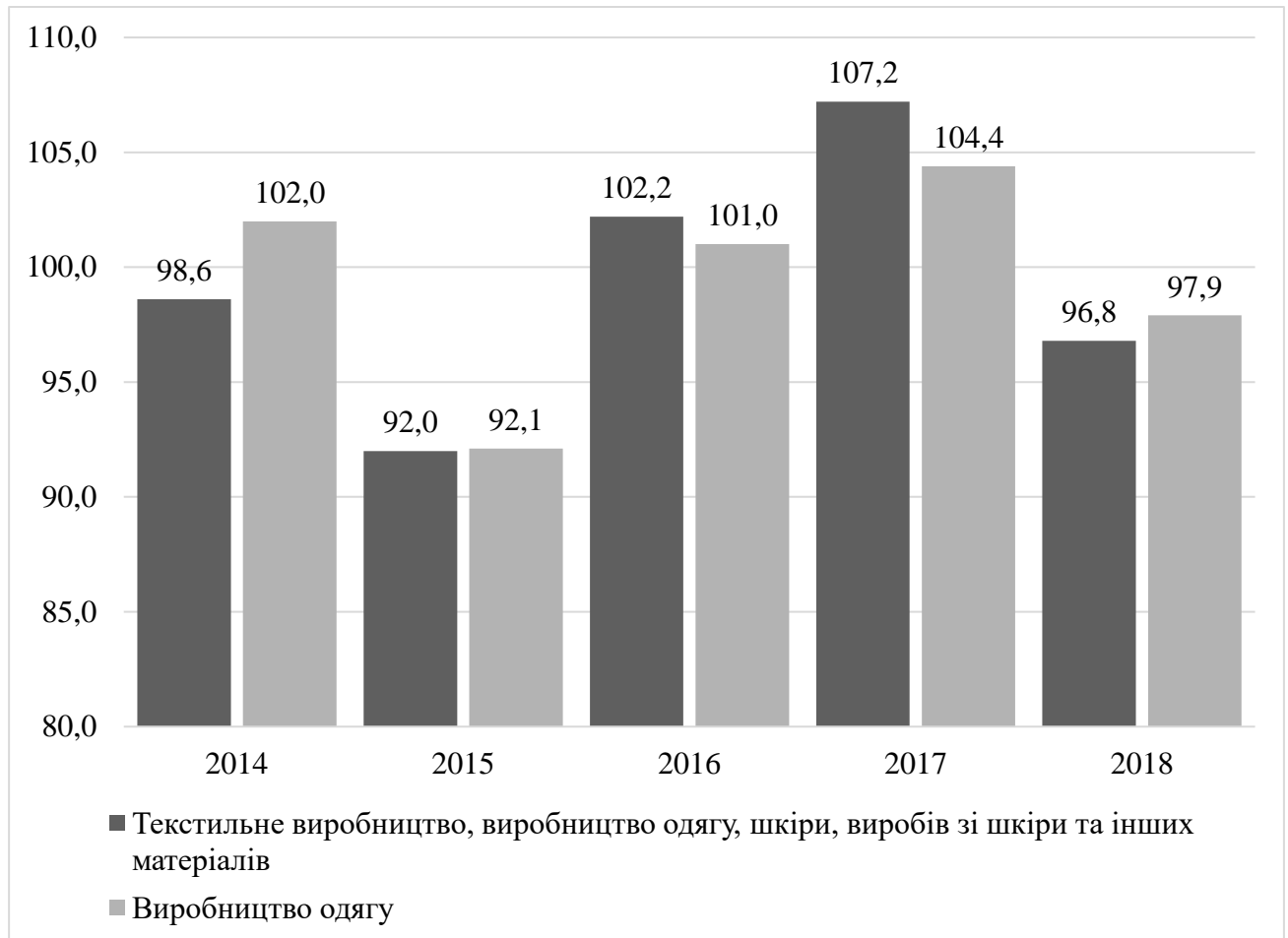


Рисунок 2.1. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів виробництва одягу, виробництва хутра та виробів з хутра в Україні за 2014–2018 рр. (складено за даними [29])

В таблиці 2.1 наведено індекси виробництва продукції швейної галузі, з якої видно, що за різними видами продукції спостерігається нерівномірна динаміка зміни виробництва. Разом з тим, в 2017-2018 рр. за більшістю позицій продукції швейної галузі спостерігається зростання обсягів виробництва продукції, що є досить позитивним явищем.

Таблиця 2.1 – Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів виробництва одягу, відсотків

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості	2014	2015	2016	2017	2018
Пальта, півпальта, плащі, накидки тощо, чоловічі та хлопчачі	83,63	111,2	103,5	108,5	93,56
Костюми та комплекти (крім трикотажних), чоловічі та хлопчачі	75,84	109,5	125,9	91,53	104,8
Піджаки та блейзери (крім трикотажних), чоловічі та хлопчачі	101	106,5	88,44	106	87,79
Пальта та плащі тощо, жіночі та дівчачі	85,42	81	101,4	91,68	94,07
Костюми та комплекти (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	74,75	133,1	105,1	108,7	110,7
Жакети та блейзери (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	107,7	107,1	93,33	100	100
Сукні (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	93,75	80	125	113,3	88,24
Спідниці та спідниці-брюки (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	97,95	117,4	94,96	76,98	104,9
Сорочки (крім трикотажних), чоловічі та хлопчачі	85,71	108,3	107,7	107,1	86,67
Блузки, сорочки та батники (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	93,33	85,71	133,3	106,3	100
Футболки, майки й подібні вироби трикотажні машинного або ручного в'язання	63,9	38,17	106	115,1	106,6
Костюми купальні та плавки трикотажні машинного або ручного в'язання, жіночі та дівчачі	139,9	98,76	97,65	104,2	126,5

Разом з тим, в швейній галузі спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, що видно з рис. 2.2.

Асортиментний ряд випуску товарів легкої промисловості залежить від багатьох суб'єктивних чинників, зокрема: модних тенденцій, сезонності, особливостей кліматичних умов, смаків, уподобань та попиту споживачів тощо [27]. Отже, відбувається стабілізація роботи швейних підприємств, поступове надолуження спаду, зумовленого кризовими явищами в економіці та поглибленням системних проблем галузі.

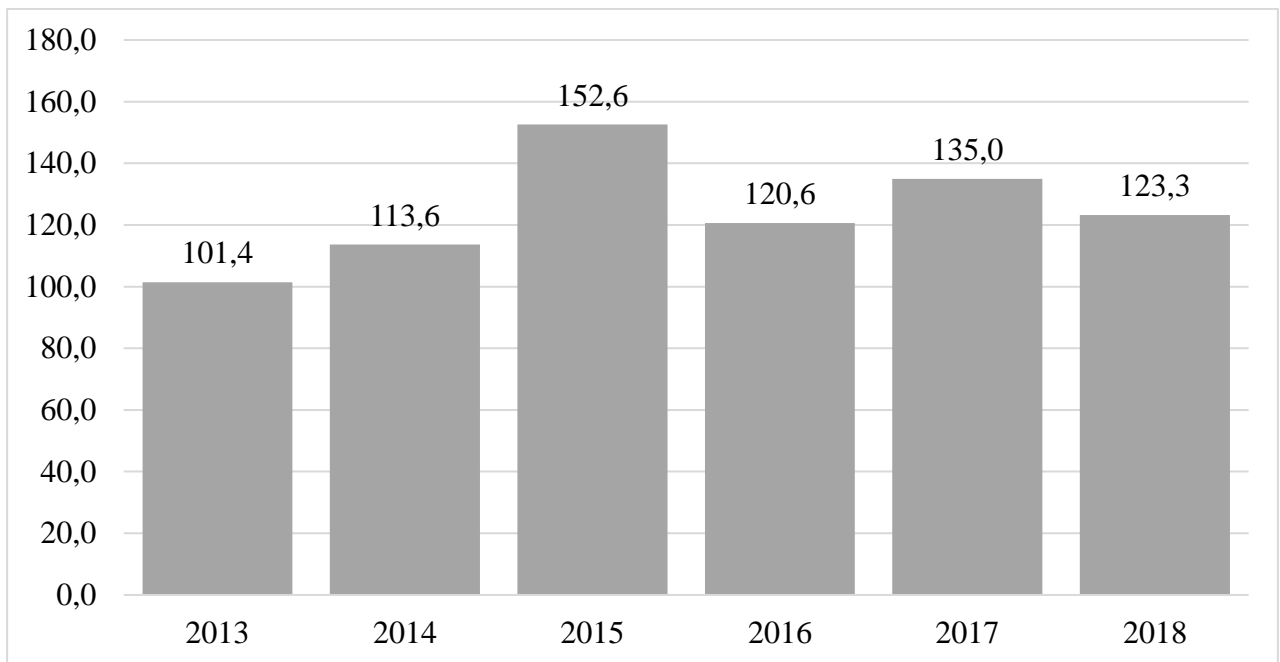


Рисунок 2.2. Динаміка темпів зростання (спаду) обсягів реалізації виробництва одягу в Україні за 2014–2018 рр. (складено за даними [28])

Проаналізуємо фінансові результати, отримані підприємствами швейної галузі за 2014-2018 рр.

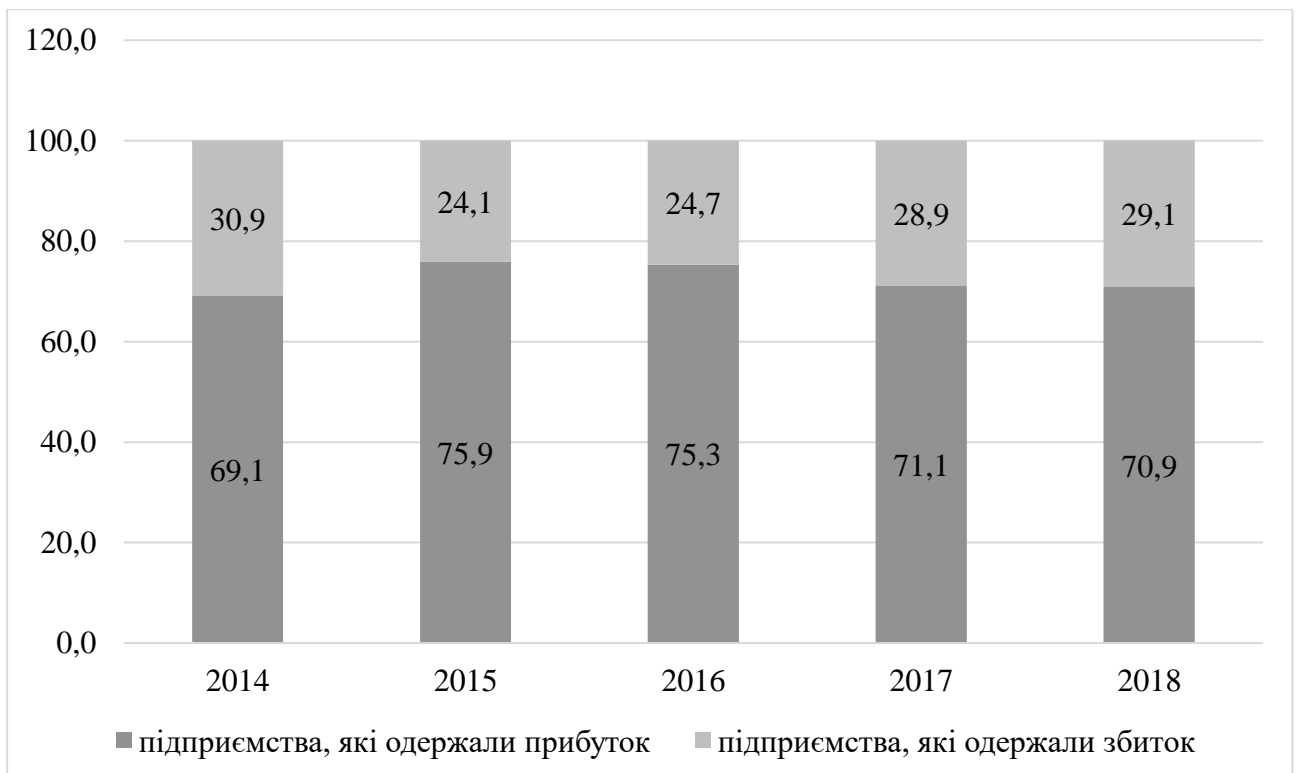


Рисунок 2.3. Динаміка чистого прибутку підприємств, які виробляють одяг за 2014–2018 рр. (складено за даними [28])

З рис. 2.3 видно, що більша частина підприємств швейної галузі працювала, отримуючи чистий прибуток: в 2018 р. частка підприємств, яка отримувала прибуток, склала 70,9%. Негативним є те, що протягом 2016-2018 рр. частка підприємств, які отримували прибуток, мала динаміку скорочення.

В таблиці 2.2 наведено кількість суб'єктів великого, середнього, малого та підприємництва швейної галузі у 2014-2018 роках, з якої видно, що в галузі відсутні великі підприємства, більшість підприємств є малими. Значною є кількість і фізичних осіб-підприємців, зайнятих у галузі.

Таблиця 2.2 – Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та підприємництва швейної галузі у 2014-2018 роках

Роки	Кількість суб'єктів господарювання			
	Всього		у тому числі фізичні особи-підприємці	
	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва
2014	191	11545	3	9908
2015	189	11593	3	9969
2016	203	11169	5	9820
2017	216	11174	8	9713
2018	229	11472	14	9942

Проаналізуємо рентабельність операційної та господарської діяльності підприємств швейної галузі, які займаються виробництвом одягу в розрізі середніх та малих. З рис. 2.4 видно, що в цілому підприємства швейної галузі мають рентабельність операційної діяльності в межах 4,5–8,4%, при цьому протягом 2016-2018 рр. спостерігається зниження рентабельності операційної діяльності.

Схожу динаміку мають підприємства швейної галузі і за показником рентабельності господарської діяльності.

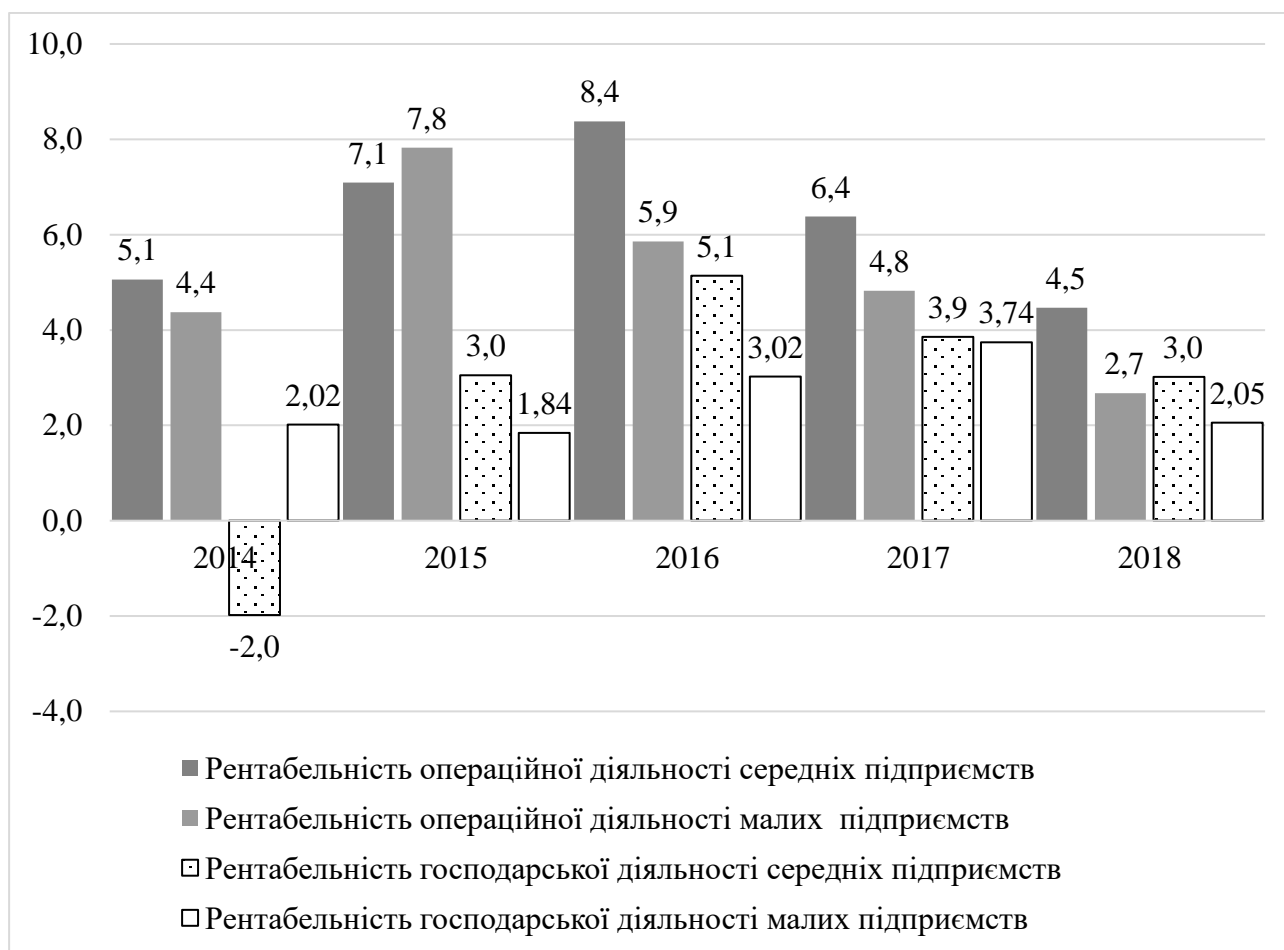


Рисунок 2.4. Динаміка рентабельності підприємств, які виробляють одяг за 2014–2018 рр., відсотків (складено за даними [28])

Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємств швейної галузі показав, що протягом 2016-2018 рр. спостерігається погіршення фінансових результатів діяльності підприємств. В Україні працює значна кількість підприємств швейної галузі. Важливим фактором, який спричинив погіршення фінансових результатів, є наявність значного обсягу дешевої продукції, завезеної з Китаю, Туреччини. Підприємствам швейної галузі варто впроваджувати ресурсозберігаючу політику, підвищувати якість продукції, більше уваги приділяти збутовій політиці.

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Хмільницька швейна фабрика заснована у квітні 1944 р. В той час вона займалась виготовленням одягу для потреб Радянської Армії. У перші післявоєнні роки фабрика одержала держзамовлення на виготовлення форми для залізничників, жіночих та шкільних платъ.

В 60-і роки фабрика налічувала 3 швейних, експериментальний, підготовчий та розкрійний цехи і чисельність складала 450 чоловік.

У 1976 році було збудовано нове приміщення швейної фабрики, де працювало близько 800 чоловік і виконувались держзамовлення на пошиття платъ, жіночих халатів, шкільної форми.

В 1995 році на базі швейної фабрики створено відкрите акціонерне товариство «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», яке є самостійним підприємством, підпорядкованим Міністерству промислової політики.

Відповідно до рішення річних загальних зборів акціонерів товариства від 28 березня 2017 року прийнято рішення про зміну типу акціонерного товариства з Публічного на Приватне, а саме Приватне акціонерне товариство «Хмільницька швейна фабрика «Лілея». Дата державної реєстрації відповідних змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань 04 квітня 2017 року.

Всі основні засоби товариства знаходяться за його місцем розташування – Вінницька область, м. Хмільник, вул. Пушкіна 78/1.

Товариство є підприємницьким, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів Акціонерів.

Статутний капітал підприємства складає 63383,85 грн. і поділений на 60365 простих іменних акцій номінальною вартістю 1,05 грн кожна.

Предметом діяльності Товариства є не заборонені законодавством України види господарської діяльності, надання виробничих, торговельно-посередницьких, посередницьких, комерційних, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, транспортних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг суб'єктам господарської діяльності, громадянам, юридичним та фізичним особам.

Основним предметом діяльності Товариства є:

- виробництво, реалізація та продаж швейних виробів;
- виготовлення швейних виробів та інших товарів легкої промисловості із давальницької сировини як вітчизняного, так і іноземного замовника.

Організаційна структура ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»:

- цех розкрою;
- цех підготовки;
- експериментальний цех;
- 3 пошивочні цехи.

Виготовляються швейні вироби, в основному, жіночого асортименту: пальто, костюми, блейзери, сукні, блузи, жилети, куртки.

В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини інофірм: Німеччини - «Геррі Вебер» , «Маніза», «Солюшенс», «Кабано».

В поточному і в майбутньому році планується продовжувати співпрацю з інофірмами.

До основних ризиків такої співпраці можна віднести до зменшення оборотності обігових коштів, що негативно впливає на фінансові ресурси, але не має можливостей збуту продукції на вітчизняних ринках через низьку платоспроможність населення і недостатність обігових коштів для випуску конкурентноспроможної продукції.

Для стабільної роботи виробництва матеріально-технічна база фабрики постійно оновлюється. До основних конкурентів можна віднести ЗАТ «Поділля Вінниця», яке теж співпрацює з інофірмами.

Діяльність підприємства не залежить від сезонних змін. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають 10 і більше відсотків – 2 юридичні особи.

Через інфляцію та світову фінансову кризу положення на ринку досить нестабільне, ціни на матеріали зростають, а оплата виготовленої продукції залишається на попередньо домовленому рівні. На найближчий термін головним завданням товариства є втриматись на ринку, зберегти основні засоби та особовий склад працівників.

Фінансові інвестиції відсутні. Фабрика працює на давальницькій сировині.

Товариство працює за принципом госпрозрахунку. Залежність від залучених коштів на кінець звітного періоду незначна. Робочого капіталу для поточних потреб недостатньо оскільки отриманий прибуток направляється на оновлення обладнання, ціни на яке постійно зростають.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2018р. склала 304 осіб, при цьому 8 осіб працюють на умовах неповного робочого часу.

Фонд оплати праці збільшився за 2018 рік у порівнянні з 2017 роком на 8742 тис.грн.

Кадрова програма товариства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам виробництва та включає в себе підвищення кваліфікації з відривом від виробництва та короткострокове навчання керівних працівників структурних підрозділів.

2.3 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Підприємство здійснює свою фінансово-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Результати своєї діяльності ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» відображає у фінансовій звітності, яка складається відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

З метою аналізу фінансового стану ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» в першу чергу проаналізуємо абсолютні показники, які характеризують його фінансові результати.

Із табл. 2.3 можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» погіршився, оскільки відбулось зменшення показників, які характеризують фінансові результати підприємства за зростання показників, які характеризують майновий стан.

На ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» в 2018 р. порівняно із 2016-2017 рр. відбувається зростання чистого доходу. В 2018 р. чистий дохід становив 44045 тис. грн, що на 26,77% більше порівняно із 2016 р. та на 25,34% більше порівняно 2017 р. При цьому відбувається одночасне зростання величини собівартості реалізованої продукції, яка в 2016 р. складала 22588 тис. грн., в 2017 р. – 27871 тис. грн, а в 2018 р. збільшилась на 67,53% порівняно із 2016 р. та на 35,78% порівняно із 2017 р. і склала 37842 тис. грн.

Таким чином, темпи приросту собівартості є більшими за темпи зростання величини чистого доходу, що і стало причиною того, що величина валового прибутку, отриманого підприємством в 2018 р. становила 6203 тис. грн, що на 48,97% менше порівняно із 2016 р. та на 14,68% менше порівняно із 2015 р.

Скорочення окремих доходів та збільшення витрат призвели до того, що фінансовим результатом від операційної діяльності в 2018 р. підприємство отримало прибуток в розмірі 353 тис. грн., що на 94,92% менше порівняно із 2016 р. та на 84,72% менше порівняно із 2017 р.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників, які характеризують фінансові результати та склад майна ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» за 2016-2018рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Зміна значень 2018 р. порівняно із 2016 р.		Зміна значень 2018 р. порівняно із 2017 р.	
				Абсолютна	Темп приросту %	Абсолютна	Темп приросту %
Чистий дохід, тис. грн.	34 744,0	35 141,0	44 045,0	9301,00	26,77	8904,00	25,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	22 588,0	27 871,0	37 842,0	15254,00	67,53	9971,00	35,78
Валовий прибуток, тис. грн.	12 156,0	7 270,0	6 203,0	-5953,00	-48,97	-1067,00	-14,68
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	6 947,0	2 310,0	353,0	-6594,00	-94,92	-1957,00	-84,72
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7 880,0	2 310,0	361,0	-7519,00	-95,42	-1949,00	-84,37
Чистий прибуток, тис. грн.	6 415,0	1 803,0	135,0	-6280,00	-97,90	-1668,00	-92,51
Загальна вартість майна, тис. грн.	19314,00	23892,50	25076,50	5762,50	29,84	1184,00	4,96
Власний капітал, тис. грн.	14182	18294,5	19263,5	5081,50	35,83	969,00	5,30
Залучений капітал, тис. грн.	5132	5598	5813	681,00	13,27	215,00	3,84
Оборотні активи, тис. грн.	13994,5	17223,5	17518	3523,50	25,18	294,50	1,71
Необоротні активи, тис. грн.	5319,5	6669	7558,5	2239,00	42,09	889,50	13,34

Саме вище перераховані причини і призвели до того, що в 2018 р., як видно з рис. 2.5, чистий прибуток суттєво скоротився порівняно із 2016-2017 рр. В 2018 р. чистий прибуток склав 135 тис. грн, що на 97,90% менше порівняно із 2016 р. та на 92,51% менше порівняно із 2015 р.

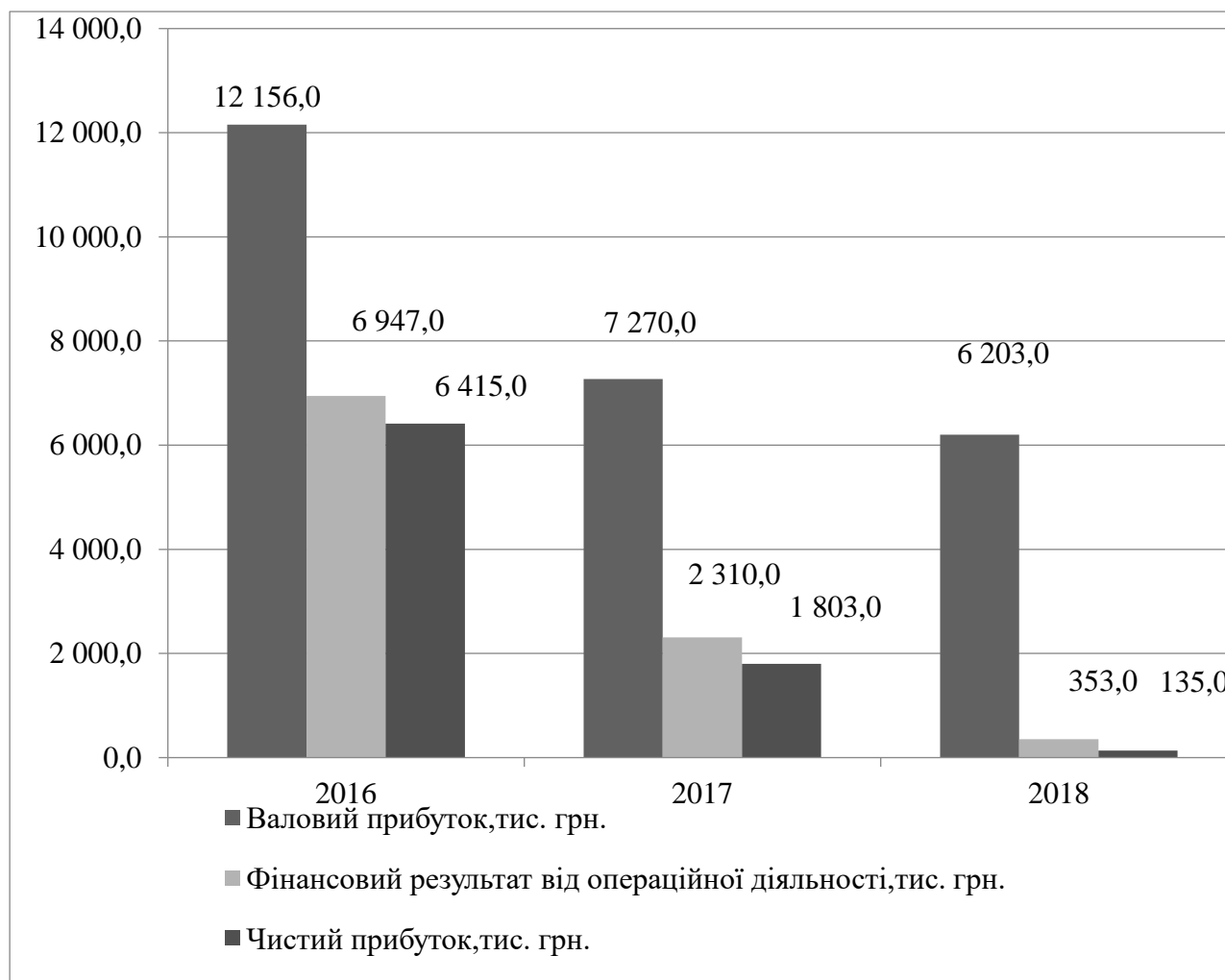


Рисунок 2.5. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея»

З табл. 2.3 видно, що на підприємстві на протязі аналізованого періоду відбулось зростання вартості майна підприємства: з 19314 тис. грн. в 2016 р. до 23892,5 тис. грн. в 2017 . та до 25076,5 тис. грн в 2018 р. Отже, в 2018 р. зростання загальної вартості майна склало 29,84% порівняно із 2016 р. та 4,96% – порівняно із 2017 р. та було спричинене зростанням величини власного капіталу та залученого капіталу.

З рис. 2.6 видно, що власний капітал мав стійку динаміку зростання протягом 2016-2018 рр. Зростання власного капіталу ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» є досить позитивним явищем, оскільки воно спричинене зростанням величини нерозподіленого прибутку. В 2018 р. власний капітал склав 19263,5 тис. грн, що на 35,83% більше порівняно із 2016 р. та на 5,3% більше порівняно із 2017 р.

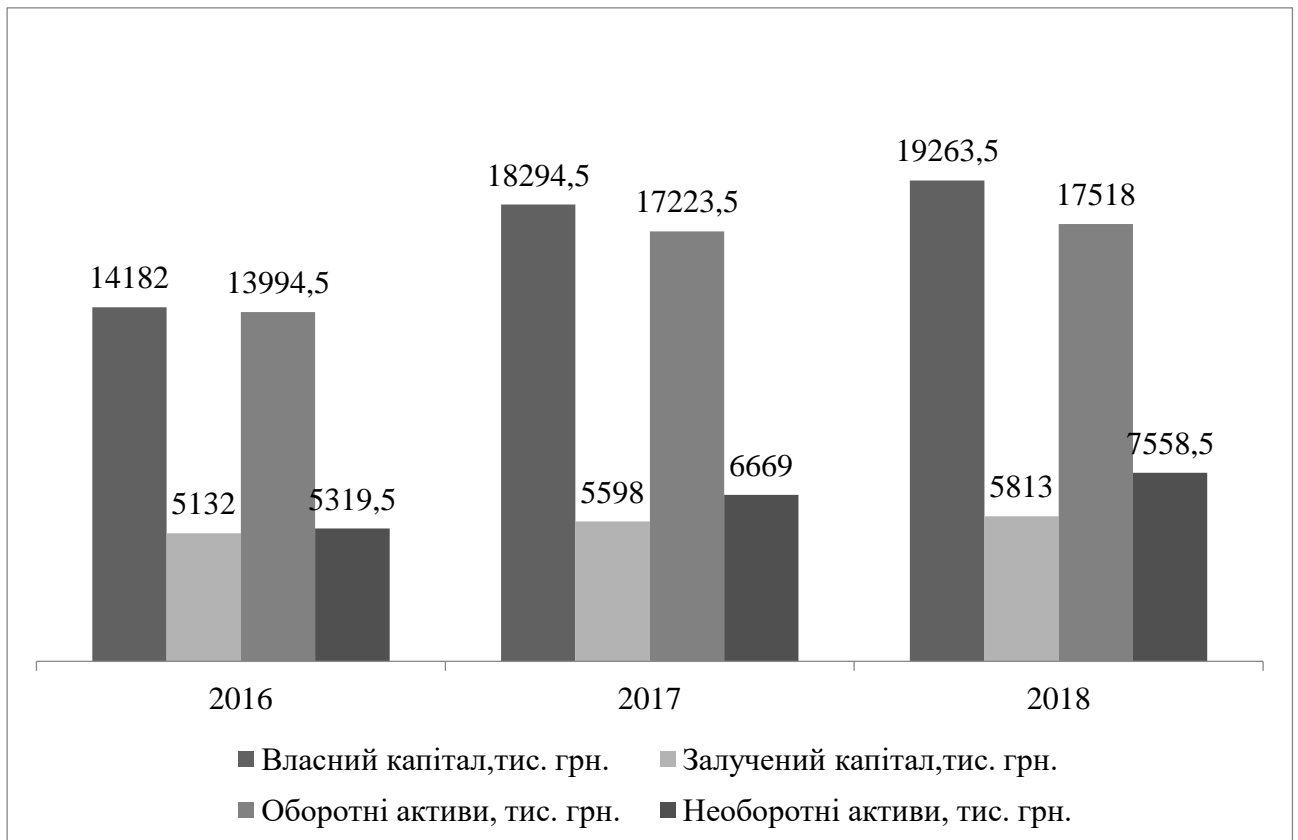


Рисунок 2.6. Динаміка джерел формування та складу майна ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея»

Залучений капітал підприємства в 2018 р. склав 5813 тис. грн, що на 13,27% більше порівняно із 2016 р. та на 3,84% більше – порівняно із 2017 р.

Зростання вартості майна спричинило зростання величини оборотних активів в 2018 р. на 28,18% порівняно із 2016 р. та на 1,71% порівняно із 2017 р. Необоротні активи ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» в 2018 р. зросли на 42,09% порівняно із 2016 р. та на 13,34% – порівняно із 2017 р. за рахунок зростання вартості основних засобів та нематеріальних активів.

Для більш детального аналізу майнового стану ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» проаналізуємо відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Таблиця 2.4 – Відносні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Зміна значень 2018 р. порівняно із 2016 р.		Зміна значень 2018 р. порівняно із 2017 р.	
				Абсолютна	Темп приросту%	Абсолютна	Темп приросту%
Коефіцієнт зносу, %	57,58	56,71	60,62	3,04	5,27	3,91	6,90
Коефіцієнт автономії	0,73	0,77	0,77	0,03	4,62	0,00	0
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,27	0,23	0,23	-0,03	-12,76	0,00	0
Коефіцієнт фінансового ризику	0,36	0,31	0,30	-0,06	-16,61	-0,01	-1,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,64	0,61	-0,02	-2,77	-0,03	-4,38
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,63	0,68	0,67	0,03	5,51	-0,01	-1,01
Коефіцієнт оборотності активів	1,80	1,47	1,76	-0,04	-2,36	0,29	19,42
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,45	1,92	2,29	-0,16	-6,67	0,37	19,03
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	6,77	6,28	7,58	0,81	11,92	1,30	20,70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,74	9,34	11,77	2,03	20,81	2,43	26,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,46	7,57	9,12	0,66	7,76	1,55	20,45
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	36,94	38,54	30,58	-6,36	-17,22	-7,96	-20,66
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	42,55	47,56	39,49	-3,06	-7,20	-8,07	-16,98
Коефіцієнт рентабельності активів, %	33,21	7,55	0,54	-32,68	-98,38	-7,01	-92,87
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	45,23	9,86	0,70	-44,53	-98,45	-9,15	-92,89
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	125,00	32,21	2,32	-122,68	-98,14	-29,89	-92,79
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	18,46	5,13	0,31	-18,16	-98,34	-4,82	-94,03

Проаналізуємо розраховані показники. З табл. 2.4 видно, що майновий стан ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» має динаміку погіршення. Коефіцієнт зносу в 2018 р. склав 60,62%, що на 5,27% більше порівняно із 2016 р. та на 6,90% більше порівняно із 2017 р. Таке високе значення показника є вищим за нормативне, негативною є й його динаміка зміни.

Підприємство має задовільний фінансовий стан за ознакою незалежності від зовнішніх джерел фінансування та здатності фінансувати поточну діяльність.

Коефіцієнт автономії, який має бути не менше за 0,5 як видно з таблиці 2.4, в 2017-2018 рр. склав 0,77. Отриманий результат означає, що на кожну гривню, вкладену в діяльність підприємства 77 копійок є коштами власників підприємства, що на 4,62% більше порівняно із 2016 р.

Відповідно, на підприємстві частка залученого капіталу в 2017-2018 рр. склала 23% усіх коштів, вкладених в діяльність підприємства, а в 2016 р. – 27%.

На підприємстві низький фінансовий ризик, зумовлений низькою часткою залученого капіталу – якщо в 2016 р. на одиницю власного капіталу було 0,36 одиниць залученого, то в 2017 р. – 0,31 одиниця, а в 2018 рр. – 0,30 одиниць, тобто на 16,61% менше порівняно із 2016 р. та на 1,38% – порівняно із 2017 р.

Позитивним явищем є наявність на підприємстві власних оборотних коштів, про що свідчить значення показника коефіцієнта маневреності власного капіталу. В 2018 р. з кожної гривні власного капіталу 61 копійка знаходилась в обігу, що на 2,77% менше порівняно із 2016 р. та на 4,38% менше порівняно із 2017 р. Таке високе значення показника свідчить про значну мобільність власного капіталу.

Досить високим є й значення показника забезпеченості власними оборотними активами. В 2018 р. цей показник складав 0,67, що на 5,51% більше порівняно із 2016 р. та на 1,01% менше порівняно із 2017 р.

З табл. 2.3 видно, що на підприємстві відбулось зменшення практично усіх показників оборотності, що є негативним явищем, оскільки свідчить про зростання тривалості обороту.

Ефективність використання всього майна підприємства визначається за допомогою коефіцієнта оборотності активів. Якщо в 2016 р. з гривні, вкладеної в активи, ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» отримувало 1,8 гривень чистого доходу, то в 2017 р. – 1,47 гривень, а в 2018 р. – 1,76 гривень. В цілому значення коефіцієнта оборотності активів в 2018 р. зменшилось на 2,36% менше порівняно із 2016 р. та зросло на 19,42% порівняно із 2017 р.

Власний капітал підприємства за рік в 2018 р. здійснював 2,29 оборотів, що на 6,67% менше порівняно із 2016 р. та на 19,03% більше порівняно із 2017 р.

Залучений капітал підприємства за рік в 2018 р. здійснював 7,58 оборотів, що на 1,92% більше порівняно із 2016 р. та на 20,7% більше порівняно із 2017 р.

Порівнюючи оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, можна помітити, що в цілому коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей мають позитивну динаміку зростання та є відносно збалансованими.

Крім того, строк погашення дебіторської заборгованості є більшим за строк погашення кредиторської. Це свідчить про те, що підприємство швидше погашало власну заборгованість перед кредиторами, тоді як дебітори – повільніше.

Таким чином, ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має задовільний рівень ділової активності, який потребує підвищення ефективності управління капіталом підприємства.

Як видно з таблиці 2.4, показники рентабельності, які характеризують рівень прибутку, отриманого підприємством в результаті використання власних ресурсів, мають динаміку зменшення, що є досить негативним.

В 2017 р. з однієї гривні, вкладеної активи, ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» отримувало 0,54 копійок чистого прибутку, що на 98,38% менше порівняно із 2016 р. та на 92,87% менше порівняно із 2017 р.

З однієї гривні власного капіталу ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» в 2018 р. отримувало 0,7 копійок, що на 98,45% менше порівняно із 2016 р. та на 92,89% менше порівняно з 2017 р.

Високе значення має коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, який в 2018 р. склав 2,32%, що на 98,14% менше порівняно із 2016 р. та на 92,79% менше порівняно із 2017 р.

Коефіцієнт рентабельності продажу також має негативну динаміку зменшення. Якщо в 2016 р. з гривні чистого доходу ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» отримувало 18,46 копійок чистого прибутку, то в 2017 р. – 5,13 копійок, а в 2018 р. – 0,31 копійок чистого прибутку.

Отже, ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» є рентабельним, проте у зв'язку із скороченням чистого прибутку показники рентабельності мають негативну динаміку зменшення. Підприємству варто вжити заходів щодо збільшення прибутку.

Проведемо факторний аналіз чистого прибутку ПрАТ «Хмельницька фабрика «Лілея».

Найбільш розповсюдженою є модель залежності чистого прибутку від величини власного капіталу, коефіцієнта оборотності активів, мультиплікатора власного капіталу та чистої рентабельності.

Залежність чистого прибутку від наведених вище факторів виражається наступною формулою [1]:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_{\text{ОА}} \times \text{М}_{\text{к}} \times \text{Р}_{\text{чиста}}, \quad (2.1)$$

де ВК – середньорічні залишки власного капіталу,

$\text{Коб}_{\text{ОА}}$ – оборотність активів, за якою оцінюється рівень ефективності використання активів підприємства,

$\text{М}_{\text{к}}$ – мультиплікатор власного капіталу, який характеризує здатність власного капіталу створювати активи і являє собою відношення залишків активів до середньорічних залишків власного капіталу підприємства,

$\text{Р}_{\text{чиста}}$ – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства, яка розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу підприємства.

В табл. 2.5 наведено значення показників, необхідних для проведення факторного аналізу чистого прибутку.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея»

Показник	Значення		Абсолютна зміна	Вплив на зміну чистого прибутку
	2017 р.	2018 р.		
Чистий прибуток , тис. грн.	1803,00	135,00	-1668	
Чистий дохід від реалізації продукції , тис. грн.	35141,00	44045,00	8904	
Середньорічні залишки активів, тис. грн.	23892,50	25076,50	1184	
Середньорічні залишки власного капіталу, тис. грн.	18294,5	19263,5	969	95,50
Оборотність оборотних активів, оборотів	1,47	1,76	0,29	368,69
Мультиплікатор капіталу	1,31	1,30	0,00	-7,35
Чиста рентабельність	0,0513	0,0031	-0,0482	-2124,84

Відповідно до проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що в цілому зменшення величини чистого прибутку було спричинене зміною чистої рентабельності та мультиплікатора капіталу, а зростання величини чистого прибутку спричинила зміна власного капіталу та оборотність оборотних активів.

Таким чином, аналіз фінансового стану показав позитивну динаміку зростання вартості майна, показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства. Аналіз виявив і негативні тенденції: погіршення фінансових результатів, зниження рівня ділової активності, рентабельності. Підприємству варто підвищувати ефективність використання майна, переглянути політику формування доходів та витрат, політику управління фінансовими результатами.

2.4 Оцінювання системи антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Проведемо оцінку імовірності банкрутства підприємства з метою оцінювання ефективності антикризового управління. З цією метою використаємо наведену у попередньому розділі методику.

Оцінимо імовірність банкрутства за моделлю Альтмана, використовуючи формулу (1.2). Результати проведених розрахунків узагальнимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за моделлю Альтмана

Показник	Методика розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Частка оборотних засобів в активах	ф.1 р. 1195	0,72	0,72	0,70
	ф.1 р.1300			
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	ф.1 р. 1420	0,731	0,76	0,77
	ф.1 р.1300			
Рентабельність активів за прибутком від реалізації	ф.2 р. 2090	0,63	0,30	0,25
	ф.1 р.1300			
Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу	ф.1 (р. 1400+р.1410)	0,01	0,01	0,01
	ф.1 р.1695			
Віддача активів	ф.2 р. 2000	1,80	1,47	1,76
	ф.1 р.1300			
Z Альтмана	формула (1.2)	5,78	4,42	4,49
Імовірність банкрутства		низька	низька	низька

З таблиці 2.6 видно, що згідно з моделлю Альтмана ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має низьку імовірність банкрутства та може бути віднесене до підприємств, які мають стійкий фінансовий стан.

Низька імовірність банкрутства пояснюється значною часткою оборотних засобів в активах, рентабельністю, значною віддачею активів. Разом з тим, негативним є зменшення значення показника Z моделі Альтмана, що за зберігання такої динаміки може спричинити підвищення імовірності банкрутства.

Оцінимо імовірність банкрутства за моделлю Спрінггейта, використовуючи формулу (1.3).

Таблиця 2.7 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за моделлю Спрінгейта

Показник	Методика розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Частка оборотних активів в активах	ф.1 р. 1195	0,72	0,72	0,70
	ф.1 р.1300			
Рентабельність активів за операційним прибутком	ф.2 р. 2190	0,36	0,10	0,01
	ф.1 р.1300			
Рентабельність поточних зобов'язань за операційним прибутком	ф.2 р. 2190	1,49	0,41	0,06
	ф.1 р.1695			
Віддача активів	ф.2 р. 2000	1,80	1,47	1,76
	ф.1 р.1300			
Z Спрінгейта	формула (1.3)	3,56	1,90	1,51
Імовірність банкрутства		низька	низька	низька

З таблиці 2.7 видно, що ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має задовільний фінансовий стан і за моделлю Спрінгейта, для якої критичним є значення показника менше 0,862. Разом з тим, як і за моделлю Альтмана спостерігається значне погіршення значення, отриманого за моделлю.

Розрахуємо імовірність банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за показниками У. Бівера. За формулою (1.5) розрахуємо коефіцієнт Бівера:

$$2016\text{р.}: K_b = \frac{6415 + 717}{5132} = 1,39;$$

$$2017\text{р.}: K_b = \frac{1803 + 1199}{5598} = 0,54;$$

$$2018\text{р.}: K_b = \frac{135 + 1999}{5813} = 0,37.$$

За формулою (1.7) розрахуємо коефіцієнт фінансового левериджу:

$$2016\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{5132}{19314} = 0,27;$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{5598}{23892,5} = 0,23;$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{25076,5}{5813} = 0,23.$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначимо за формулою (1.8):

$$2016\text{р.}: K_{\text{Па}_{\text{чОК}}} = \frac{14182 - 5319,5}{13994,5} = 0,63;$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{Па}_{\text{чОК}}} = \frac{18294,5 - 6669}{17223,5} = 0,67;$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{Па}_{\text{чОК}}} = \frac{19263,5 - 7558,5}{17518} = 0,67.$$

Коефіцієнт покриття визначається за формулою (1.9):

$$2016\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{13994,5}{4650} = 3,01;$$

$$2017\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{17223,5}{5598} = 3,08;$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{17518}{5813} = 3,01.$$

Зведемо показники до таблиці з інтерпретацією імовірності банкрутства за кожним показником із врахуванням таблиці 1.2.

Таблиця 2.8 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за показниками У. Бівера

Показник	2016р.		2017р.		2018р.	
	значення	імовірність банкрутства	значення	імовірність банкрутства	значення	імовірність банкрутства
Коефіцієнт Бівера	1,39	стійкий фінансовий стан	0,54	стійкий фінансовий стан	0,37	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,27	за 5 років до банкрутства	0,23	за 5 років до банкрутства	0,23	за 5 років до банкрутства
Коефіцієнт рентабельності активів	0,3321	стійкий фінансовий стан	0,08	стійкий фінансовий стан	0,01	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,63	стійкий фінансовий стан	0,67	стійкий фінансовий стан	0,67	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття	3,01	стійкий фінансовий стан	3,08	стійкий фінансовий стан	3,01	стійкий фінансовий стан

З таблиці 2.8 видно, що згідно із показниками У. Бівера на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» відсутні ознаки кризового фінансового стану та низька імовірність банкрутства. Дана модель на відміну від попередніх, ґрунтується, в першу чергу не на показниках прибутку, а величині зобов'язань.

Оцінимо імовірність банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка.

Таким чином, як видно з таблиці 2.9, за моделлю Терещенка на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» також відсутня імовірність банкрутства.

Отже, як за моделями, які ґрунтується в першу чергу на показниках прибутку та рентабельності, так і за моделями, які ґрунтуються на таких показниках як зобов'язання, на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» відсутні ознаки банкрутства.

Таблиця 2.9 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за моделлю О. Терещенка

Показник	Методика розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Частка Cash Flow у зобов'язаннях	ф.3 р. 3400			
	$\frac{\text{ф.1 (р.1595+p.1695)}}{\text{ф.1 (р.1595+p.1695)}}$	7,47	6,28	7,58
Відношення активів до зобов'язань	ф.1 р. 1900			
	$\frac{\text{ф.1 (р.1595+p.1695)}}{\text{ф.1 (р.1595+p.1695)}}$	4,15	4,27	4,31
Рентабельність активів за чистим прибутком	ф.2 р. 2350			
	$\frac{\text{ф.1 р.1900}}{\text{ф.1 р.1900}}$	0,33	0,0755	0,01
Чиста рентабельність	ф.2 р. 2350			
	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.2 р.2000}}$	0,18	0,0513	0,00
Відношення виробничих запасів до виручки	ф.1 р.1101			
	$\frac{\text{ф.1 р.2000}}{\text{ф.1 р.2000}}$	0,03	0,02	0,02
Оборотність активів	ф.2 р. 2000			
	$\frac{\text{ф.1 р.1900}}{\text{ф.1 р.1900}}$	1,80	1,47	1,76
Z _{ТЕР}	формула (1.11)	15,97	10,92	11,96
Імовірність банкрутства		низька	низька	низька

Разом з тим, ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» варто підвищувати ефективність господарської діяльності шляхом поліпшення політики формування доходів та управління витратами.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності підприємств швейної галузі показав, що протягом 2016-2018 рр. спостерігається погіршення фінансових результатів діяльності підприємств. В Україні працює значна кількість підприємств швейної галузі. Важливим фактором, який спричинив погіршення фінансових результатів, є наявність значного обсягу дешевої продукції, завезеної з Китаю, Туреччини. Підприємствам швейної галузі варто впроваджувати ресурсозберігаючу політику, підвищувати якість продукції, більше уваги приділяти збутовій політиці.

ПрАТ «Хмельницька фабрика «Лілея» є підприємницьким, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів Акціонерів.

На підприємстві виготовляються швейні вироби, в основному, жіночого асортименту: пальто, костюми, блейзери, сукні, блузи, жилети, куртки. В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини інофірм: Німеччини - «Геррі Вебер» , «Маніза», «Солюшенс», «Кабано».

Аналіз фінансового стану показав позитивну динаміку зростання вартості майна, показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства. Аналіз виявив і негативні тенденції: погіршення фінансових результатів, зниження рівня ділової активності, рентабельності. Підприємству варто підвищувати ефективність використання майна, переглянути політику формування доходів та витрат, політику управління фінансовими результатами.

Аналіз стану антикризового управління показав, що як за моделями, які ґрунтуються на показниках прибутку та рентабельності, так і за моделями, які ґрунтуються на таких показниках як зобов'язання, на ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» відсутні ознаки банкрутства.

Разом з тим, ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» варто підвищувати ефективність господарської діяльності шляхом поліпшення політики формування доходів та управління витратами.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення рівня планування фінансового стану на підприємстві

На основі аналізу, проведеного в попередньому розділі, сформуємо пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства. Моделювання пропозицій щодо покращення діяльності підприємства має ґрунтуватися на використанні певних підходів, які відображають зовнішній та внутрішній аспекти діяльності підприємства. За першого підходу підприємство розглядається як елемент економічної системи більш високого рівня ієрархії, тобто є відкритою системою, яка залежить від взаємообміну вхідними ресурсами та результатами своєї діяльності з зовнішнім оточенням. У зв'язку з цим необхідно виділити зв'язки підприємства з елементами довкілля та проаналізувати їх вплив на досягнення поставлених цілей.

Формування на підприємстві логістичної системи спрямовано на створення і контролю діяльності єдиною системою управління виробничо-господарською і фінансовою діяльністю. При цьому підприємство розглядається як умовно замкнута багаторівнева система, що складається з множини взаємозв'язаних елементів та має свої цілі розвитку. При аналізі внутрішніх аспектів головною проблемою стає ефективна взаємодія елементів системи.

Управління фінансовою діяльністю підприємства реалізується за допомогою системи, призначеної для організації взаємодії фінансових відносин і фондів коштів з цілю ефективного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. В управлінні фінансовою діяльністю підприємства виділяють об'єкти і суб'єкти впливу. Об'єктами виступають різні види фінансових відносин – від джерел фінансових ресурсів до механізмів контролю їх раціонального витрачання.

Суб'єктами управління є організаційні структури, що здійснюють управління. Управління фінансовою діяльністю підприємства зумовлює необхідність побудови цілісної концепції, що дасть змогу на підставі об'єктивної і суб'єктивної інформації приймати оптимальні і реальні рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства. Необхідність збору, систематизації й обробки великого обсягу різноманітної інформації фінансового характеру, а також постійного проведення аналізу ситуації, коректування на його основі раніше розробленого фінансового плану, обліку великого обсягу додаткової інформації вимагає розробки і створення автоматизованих засобів проведення фінансового аналізу і вироблення управлінських рішень. Такі засоби можуть бути реалізовані у вигляді фінансового моніторингу.

Під фінансовим моніторингом підприємства розуміється спеціально організоване систематичне і безупинне спостереження за фінансовим становищем об'єкта й оперативною його оцінкою. Основними структуроутворюючими елементами фінансового моніторингу є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією, як про нормальне становище фінансового середовища, так і про потенційно небезпечне, негативне становище. Такі механізми повинні відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному становищу і вивчати порядок санації середовища у випадках їхнього настання.

Впровадження системи фінансового моніторингу передбачає врахування таких факторів:

- 1) систему фінансового моніторингу варто розглядати як щось більше, ніж просто проведення аналітичного заходу. Її варто представляти як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і прогнозування на перспективу,

- 2) система фінансового моніторингу здатна функціонувати досить оперативно лише в тому випадку, коли в достатньому обсязі буде існувати

аналітична база для відображення повноти сформованої ситуації, а також будуть зроблені підбір і класифікація видів і груп фінансово-економічних показників,

3) при провадженні системи фінансового моніторингу на підприємстві варто враховувати, що дана система є гнучким і визначеним інструментом для виявлення негативних або позитивних сторін діяльності підприємства, і яка у свою чергу здатна забезпечити необхідним об'ємом інформації різні рівні управлінської ієрархії, відповідно до їхніх вимог у динаміці,

4) формування механізму (набору інструментів) для здійснення функціонування системи фінансового моніторингу повинно перетворюватися в життя на основі сукупності принципів: принцип збільшення достатності аналітичної бази, принцип підбору і класифікації груп і класів фінансово-економічних показників, принцип погодженості нормативно-правової бази, принцип погодженості і зіставлення фінансово-економічних показників, принцип зниження інформаційної надмірності, принцип різнобічності охоплення сфер діяльності підприємства, принцип виявлення і характеристики негативних впливів, принцип визначення циклічності появи нестандартних ситуацій, принцип погодженості цілей з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення,

5) дана система повинна бути спрямована на постійне (безперервне) відстеження економічної інформації з метою виявлення, як негативних так і позитивних сторін діяльності підприємства, подальше зіставлення яких може привести до альтернативності у виборі варіантів прийняття управлінських рішень,

6) система фінансового моніторингу повинна бути адаптована до нових умов ведення господарства з урахуванням наявності, погодженості і порівнянності фінансово-економічних показників, тобто систематизація і ранжування по ступені значимості, періодичності зміни, відповідності цілям і задачам проведених моніторингових досліджень,

7) особливість системи фінансового моніторингу повинна полягати в комплексному охопленні всіх сфер діяльності підприємства з урахуванням

впливі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з цілю вироблення оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень,

8) цілісність і продуктивність системи фінансового моніторингу багато в чому повинна залежати від погодженості нормативно-правової бази, тому що одержані на аналітичному етапі системи дані, мають реально відображати процеси, що відбуваються на підприємстві, їхню повноту і всебічне охоплення,

9) системі фінансового моніторингу повинна бути притаманна здатність визначення циклічності появи нестандартних ситуацій з метою класифікації з обліком на перспективу,

10) система фінансового моніторингу повинна мати властивості забезпечення оперативності, зміст якої полягає у визначенні на будь-який момент часу зв'язку поставлених цілей для рішення різноманітного кола задач з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення.

Система фінансового моніторингу спрямована на прийняття оптимальних управлінських рішень на підставі отриманої економічної інформації ранжируваної за своєю значимістю. Дана система виконує наступні функції: облікову (облік і збір аналітичної інформації), аналітичну (проведення аналітичних розрахунків), діагностичну (трактування різного роду відхилень, дача рекомендацій), контрольну (контроль виконання запропонованих рекомендацій, втілених в управлінських рішеннях). Реалізація системи фінансового моніторингу на підприємстві дозволить вчасно знайти відхилення фактичних результатів від передбачених, виявити причини відхилень, а також розробити пропозиції до відповідного коректування окремих напрямків фінансової діяльності з метою її нормалізації і підвищення ефективності.

На ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» доцільно побудувати систему моніторингу контрольованих фінансових показників, яка б охоплювала такі основні етапи:

а) побудова системи інформативних звітних показників із кожного виду фінансового контролінгу засновується на даних фінансового й управлінського

обліку – «первинну інформаційну базу спостереження», на основі якої здійснюється розрахунок агрегованих на підприємстві окремих аналітичних абсолютних і відносних фінансових показників, які характеризують результати фінансової діяльності підприємства;

б) розроблення системи узагальнюючих показників, які відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, здійснюється в чіткій відповідності з системою фінансових показників. При цьому забезпечується повна співставність кількісного виразу встановлених стандартів і контрольованих аналітичних показників. У процесі розроблення такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнювальних (аналітичних) показників із використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів фінансового аналізу;

в) визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців призначене сформувати систему носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності контролінгу така форма звіту повинна бути стандартизована та містити таку інформацію:

- фактично досягнуте значення контрольованого показника (відповідно до передбаченого);
- обсяг відхилення фактично досягнутого значення контрольованого показника від передбаченого;
- чинниковий розклад обсягу відхилення. Алгоритм такого розкладу повинен бути визначений і доведений до кожного виконавця раніше;
- пояснення причин негативних відхилень за показником загалом й окремими його складниками.

В результаті впровадження даних заходів ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» матиме можливість знизити величину витрат та збільшити величину отриманого прибутку.

ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» доцільно збільшувати величину залученого капіталу. З цією метою визначимо ефект фінансового левериджу для підприємства за різних умов поєднання величини власного та

позикового капіталу а умови, що загальна вартість власного капіталу залишиться на рівні 2018 р.

Ефект фінансового левериджу визначається за формулою:

$$ЕФВ = [ЕР \times (1 - Коп) - СП] \times ЗК/ВК, \quad (3.1)$$

Де ЕР – економічна рентабельність інвестованого капіталу до сплати відсотків,

Коп – коефіцієнт оподаткування як відношення податків до суми прибутку,

СП – ставка позикового капіталу,

ЗК – залучений капітал,

ВК – власний капітал.

Механізм формування ефекту фінансового левериджу для аналізованого підприємства наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Формування ефекту фінансового левериджу ПрАТ
«Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	Варіанти			
	1	2	3	4
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	19263,5	19263,5	19263,5	19263,5
Середня величина залученого капіталу, тис. грн.	0	19263,5	8255,79	44948,17
Середня сума усього капіталу, тис. грн.	19263,5	38527	27519,29	64211,67
Величина валового прибутку, тис. грн.	6 203,0	6 203,0	6 203,0	6 203,0
Коефіцієнт валової рентабельності активів, %	32,20	16,10	22,54	9,66
Середній рівень відсоткової ставки за кредит, %	25	25	25	25
Сума відсотків за кредит, сплачена за користування капіталом [(гр.3хгр.6)/100]	0	4815,875	2063,9475	11237,0425
Сума валового прибутку підприємства із врахуванням витрат за сплатою відсотків (гр.4-гр.7)	1060,4	1 387,1	4 139,1	-5 034,0

Продовження таблиці 3.1

Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток (гр.8хгр.9)	190,87	249,68	745,03	-906,13
Сума чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку (гр.8-гр.10)	869,53	1137,44	3394,02	-4127,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,% (гр.11x100/гр.2)	4,51	5,90	17,62	-21,43

Таким чином, в таблиці 3.1 було запропоновано різні варіанти комбінації власного та залученого капіталу за умови величини власного капіталу підприємства та валової рентабельності на рівні 2018р.

Із результатів проведених розрахунків видно, що чим вище питома вага залученого капіталу, який використовує підприємство, тим більший рівень прибутку воно отримує на власний капітал. Разом з тим, у випадку коли залучений капітал перевищує 50% власного капіталу, підприємство стає збитковим зважаючи на рівень відсоткових ставок.

Крім того, на підприємстві з метою підвищення якості продукції, що виробляється доцільно розробити систему стимулювання, яка, як показав аналіз, на підприємстві відсутня.

3.2 Основні напрями покращення системи антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Підприємство як система складається з окремих елементів, які, в свою чергу складають підсистеми, до складу яких входять взаємопов'язані елементи.

Можливість представлення підприємства у вигляді відкритої системи дозволяє чітко встановити її структурні складові, взаємозв'язки та взаємодії між елементами, організаційну структуру, відокремити дію на неї різноманітних чинників, і виділити серед них найголовніші.

З метою підвищення рівня кредитоспроможності ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» а також покращення його фінансового стану в цілому, доцільним є впровадження на підприємстві системного аналізу, який відсутній.

Системний аналіз – це прикладна наукова методологія, яка спирається на широке різноманіття системно організованих, структурно взаємозв'язаних та функціонально взаємодіючих евристичних процедур, методичних прийомів, математичних методів, алгоритмічних програмних та обчислювальних засобів, яка забезпечує формування цілісних міждисциплінарних знань про об'єкт дослідження як про сукупність взаємопов'язаних процесів різної природи для наступного прийняття рішення відносно його подальшого розвитку та поведінки з урахуванням множини конфліктуючих критеріїв та цілей, наявності факторів ризику, неповноти та недостовірності інформації.

Системний аналіз спрощено можна розуміти як сукупність понять, методів, процедур та технологій для вивчення, опису реалізації явищ та процесів різної природи та характеру, міждисциплінарних проблем; це сукупність загальних законів, методів та засобів дослідження таких систем.

Будь-які економічні рішення повинні базуватися на фундаментальних принципах системного аналізу економіки, інформатики, управління та урахувати особливості об'єкту дослідження.

Системний аналіз структурує та дозволяє досліджувати інваріанти об'єктів (особливо сховані), явищ та процесів різної природи, розглядаючи ціле та частини, загальне та різне, складне та просте (таблиця 3.2).

Системний аналіз потрібно проводити з метою системного обстеження системи для виявлення закономірностей його розвитку та отримання набору рекомендацій щодо впливу на проблемну ситуацію та її поліпшення. Системний підхід до аналізу діяльності підприємства дозволяє виявити структуру складної економічної проблеми та надати конструктивний підхід до її вирішення. З другого боку, виникнення проблем функціонування складної системи, якою є підприємство та його діяльність, може бути ознакою недостатньо якісного

проведення самого процесу системного аналізу, недостатнього ретельного аналізу або його відсутності загалом.

Таблиця 3.2 – Представлення ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» як системи

Система	Елементи	Підсистеми та їх склад в залежності від довгострокових та короткострокових завдань, які стоять перед підприємством
Підприємство	1. Дирекція	Задачі довгострокового управління Адміністративно-управлінська підчастина (елементи: 1, 3, 6) Фінансова частина (елементи 3) Перспективного планування та маркетингу (елементи: 1, 2, 4,5,6) Виробнича (елементи 1,2, 7,8)
	2. Спеціалізовані виробничі підрозділи	
	3. Фінансовий відділ	
	3.1.Бухгалтерія 3.2. Контрактний відділ	
	3.3.Відділ обліку матеріально-технічних цінностей	Задачі короткострокового управління Підсистема розвитку спеціалізованих відділів на визначений термін Підсистема розвитку відділів основного виробництва
	3.4. Відділ управлінського обліку та аудиту	
	4. Відділ збуту	
	5. Відділ матеріально-технічного забезпечення	
	6. Відділ кадрів	
	7.Відділ основного виробництва	
	8. Відділ охорони праці	

Вирішення проблем сприяє підвищенню рівня системності в діяльності підприємства та є основою для фінансового аналізу його стану, а також платоспроможності та кредитоспроможності.

Системний аналіз базується на низці загальних принципів:

- принцип системної узгодженості (система розглядається на етапах: від зовнішнього середовища та зв'язків з цілим до взаємозв'язків частин цілого). У нашому випадку потрібно розглядати підприємство в контексті розвитку економіки країни у цілому, а також її зв'язки з постачальниками тощо. З другого

боку потрібно визначати взаємозв'язок функціонування окремих підрозділів підприємства, та їх вплив на функціонування підприємства у цілому.

- принципи процедурної повноти – кожна система повинна розглядатися цілком, навіть у випадках аналізу тільки однієї підсистеми. У нашому випадку необхідно кредитоспроможність розглядати як одну з частин діяльності підприємства у цілому.

- Принцип інформаційної взаємозалежності. Комплексно вирішуючи проблеми, які пов'язані з кредитоспроможністю, неможливо відокремлено від стану розвитку та особливостей функціонування підприємства загалом.

- Принцип безконфліктності – відсутність конфліктів між частинами цілого, які приводять до конфлікту цілей цілого та частини.

Зауважимо, що застосовуючи системний аналіз до кредитоспроможності підприємства, потрібно ураховувати принцип близьких та дальніх цілей.

Для системного аналізу підприємства у цілому, а також вирішення окремих задач системного аналізу (наприклад, аналізу кредитоспроможності підприємства) використовуються методи 1-4 рівня:

1 рівень, на якому вирішуються задачі моніторингу діяльності підприємства у цілому та обробки даних – методи багатомірного статистичного аналізу (кластерного, факторного тощо);

2 рівень, на якому вирішуються задачі, які пов'язані з якісним аналізом: оцінка стану підприємства у цілому, оцінка фінансового стану підприємства у цілому, оцінка кредитоспроможності) - економіко-математичне моделювання, прогнозування, методи теорії аналізу статистичних величин. (для вирішення задач, якісного аналізу з нечіткими даними) – нечіткі методи теорії управління, нечітка логіка, теорія нечітких множин тощо.

3 рівень, на якому вирішуються задачі, пов'язані з інформаційним забезпеченням прийняття рішення (як правило, для вирішення задач побудови спеціалізованого програмного забезпечення) – методи представлення знань та даних, методи отримання знань тощо.

4 рівень (прийняття рішень – задачі багатоцільового аналізу)– методи прийняття рішень, методи штучного інтелекту тощо.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів надасть можливість підвищити рівень кредитоспроможності досліджуваного підприємства.

ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» потребує суттєвого покращення фінансових результатів.

В сучасній ринковій економіці одним з головних завдань керівників підприємств є максимізація прибутку, тобто підвищення ефективності використання капіталу. Власники капіталу підприємства, його менеджери повинні оцінювати будь-які рішення у сфері управління наявними коштами, порівнюючи витрати з прибутком, тим більше, що фінансові ресурси завжди обмежені певними обсягами, а одержаний прибуток – це фінансовий ресурс для здійснення нових вкладень і одержання нових прибутків.

Тобто, однією з головних пропозицій є покращення фінансового стану підприємства, збільшуючи прибутки та зменшуючи витрати.

Збільшити прибутковість підприємства можна шляхом зниження різного роду витрат (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат) а також за рахунок збільшення валового прибутку.

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.

Як показав аналіз рентабельності підприємства усі показники рентабельності мають тенденцію до погіршення. Для підвищення ефекту виробничої, операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства можна запропонувати підвищити рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, та рентабельність активів. Для цього підприємству потрібно збільшувати 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.

Підприємство ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» постійно працює із закордонними партнерами, тому ми запропонуємо такі принципи співпраці з ними:

Зі сторони ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»:

1. швидкість і точність (по строкам) виконання замовлень;
2. висока якість продукції, що виробляється заводом;
3. точне врахування вимог кожного конкретного замовника.

Зі сторони підприємств-партнерів:

1. здатність забезпечувати стабільні поставки достатньо великих об'ємів сировини для завантаження виробничих потужностей підприємства;
2. надійність та авторитет на ринку;
3. можливість розвитку стосунків в майбутньому.

При цьому основним принципом як для підприємства та його партнерів було визначено взаємну корисність відносин.

Таким чином було сформоване певне коло замовників, з якими була налагоджена взаємовигідна робота.

При цьому з кожним клієнтом першим лідером ведеться робота по узгодженню інтересів клієнта з інтересами підприємства таким чином, щоб на них не впливала співпраця заводу з іншими клієнтами (персонально обговорюються всі деталі роботи). В результаті кожен замовник отримує найкращі результати від співпраці.

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 «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» 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.

Для аналізу скористаємося матрицею І. Ансоффа, яка використовується багатьма компаніями як аналітичний інструмент стратегічного менеджменту для вибору найбільш ефективної стратегії проникнення підприємства на ринки. Варто відмітити, що матриця Ансоффа дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій інтенсивного росту.

Матриця Ансоффа являє собою інструмент для класифікації товарів і ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на той чи інший ринок, а також для вироблення стратегії зростання підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця І. Ансоффа

	Ринки	Старі	Нові
Товар			
Старий		Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий		Розробка товару	Диверсифікація

Матриця І. Ансоффа передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій для зберігання і/або збільшення збуту:

- 1) проникнення на ринок;
- 2) розвиток ринку;
- 3) розробка товару;
- 4) диверсифікація.

Стратегія проникнення на ринок передбачає, що підприємство проникає на традиційний ринок і пропонує на ньому той самий продукт (послугу), що і конкуренти. Така стратегія широко розповсюджена в нашій країні, по-перше, в зв'язку з процесом створення підприємств, коли новостворені підприємства проникають на вже зайняті ринки, а по-друге, в зв'язку з поступовим освоєнням відповідними підприємствами видів продукції, котрі для

них являються новими, але вже є в наявності на. Вона віддає перевагу в тому випадку, коли цільовий ринок росте або ще не насичений.

Стратегія розвитку ринку означає, що підприємство прагне розширити ринок збуту, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків або ринкових сегментів. В промисловості така стратегія має місце, коли для добре відомої продукції виявляються нові області застосування і її починають придбавати нові групи споживачів

Стратегія розробки товару здійснюється шляхом створення принципово нових, але частіше – модифікації вже існуючих товарів і реалізації їх на старих ринках.

Цей тип стратегії особливо активно використовується підприємствами в умовах панування нецінової конкуренції, коли на перший план виходять якісні параметри.

Стратегія диверсифікації означає, що підприємство прагне вийти на нові для нього ринки і для цього вводить в свій асортимент нові товари.

Вибір стратегії залежить від ступеня насиченості ринку і можливості підприємств обновляти свій асортимент. При цьому декілька стратегій можна застосувати одночасно.

Аналізуючи вище подану матрицю, варто відмітити, що на сучасному етапі ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» використовує стратегію проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок), яка є характерною для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку. Слід зауважити, що розширення проникнення на ринок – це найбільш очевидна стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основні інструменти, які використовує дане підприємство в рамках цієї стратегії є підвищення якості товарів (про що свідчить повне відновлення та модернізація обладнання, побудова нових виробничих потужностей), підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами.

ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» пропонується дещо переорієнтувати свою стратегію проникнення на ринок на стратегію розвитку ринку (стратегія експансії: існуючий товар – новий ринок), яка означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки збуту. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів.

Використання даної стратегії надасть можливість збільшити обсяг випуску продукції та покращити її якість.

Крім того, на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» доцільно запровадити систему антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства. Система антикризового управління підприємства має складатись з наступних підсистем:

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

Основними завданнями антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» є:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування фінансового стану;
- попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансах підприємства;
- комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;
- реструктуризація сфер діяльності підприємства;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;

- процедури антикризового управління і контроль за їхнім проведенням.

Кожна складова моделі антикризового управління розрізняється за змістом завдань і часом їх вирішення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Складові елементи моделі антикризового управління
ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»

Стратегічні завдання (із запобігання кризи)	Оперативні або тактичні завдання (з управління кризою)
Аналіз зовнішнього середовища	Комплексний аналіз і оцінка фінансово-економічного стану
Аналіз внутрішнього потенціалу	Тактична реструктуризація і реінжиніринг бізнесу
Аналіз конкурентних переваг	Визначення механізмів і методів оздоровлення підприємства
Стратегічна реструктуризація бізнесу	Розробка механізмів і процедур виводу підприємства з стану кризи
Діагностика причин виникнення ризикових ситуацій	

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

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 або стратегію зростання.

На етапі здійснення вибору однієї з наведених вище антикризових стратегій, деталізуються шляхи її формування з урахуванням тих проблем (небезпек) і слабких сторін, що були виявлені в процесі діагностуванні кризового стану враховуючи відповідні напрямками дослідження, які повинні здійснюватися, з урахуванням специфіки і глибини кризового стану, кожним виробничим підприємством.

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. Причому базові антикризові стратегії лише задають напрям впливу на корпоративну систему з точки зору зміни її положення в економічних та організаційних координатах, але не дають остаточної відповіді на використання певного інструментарію. Їх збалансованість досягається за рахунок паралельного використання організаційних та фінансово-економічних інструментів як підґрунтя поєднання основних складових елементів.

При цьому в літературі виділяють наступні основні параметри застосування антикризових стратегій, наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Параметри реалізації антикризових стратегій

Вид стратегії	Параметр	Область значень
Регуляторна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління
	Вплив макроекономічного середовища	регулярний або імпульсний
	Клас інструментів	Фінансові, маркетингові, зменшення операційних витрат, зміни в системі управління, реінжиніринг
Стабілізаційна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління, структурна криза
	Вплив макроекономічного середовища	імпульсний та руйнівний
	Клас інструментів	Фінансові, функціональні, реінжиніринг, реорганізація
Трансформаційна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління, структурна криза, функціональна криза
	Вплив макроекономічного середовища	регулярний, імпульсний та руйнівний
	Клас інструментів	Використовується весь комплекс антикризового інструментарію

Сформовані пропозиції відображають взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить виробничому підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

Таким чином, підприємство має перспективи покращення фінансового стану та підвищення ефективності антикризового управління.

Висновки до третього розділу

Сформовано пропозиції щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

З метою підвищення ефективності управління підприємством запропоновано використання системного підходу, за якого підприємство розглядається та аналізується як система.

Сформовано комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств швейної галузі на основі аналізу антикризового управління.

Виконання поставлених завдань дозволило сформулювати такі висновки:

1. Визначення сутності поняття «антикризове управління» показало, що антикризове управління – це спеціальне управління, спрямоване на оперативне виявлення та усунення ознак кризового стану з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

2. Зміст антикризового фінансового управління полягає в розробці комплексу заходів щодо профілактики фінансової кризи та її подолання. Процес антикризового управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.

3. Визначено, що основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи, залежно від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування.

4. Перша група – тактичні методи: санація, даунсайзинг та банкрутство. Друга група включає стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг.

5. Сформовано методику оцінки ефективності антикризового управління досліджуваного підприємства, яку пропонується проводити за допомогою показників У. Бівера, вітчизняної методики оцінки імовірності банкрутства, моделей Тафлера та Ліса.

6. Проведений аналіз діяльності підприємств швейної галузі показав, що протягом 2016-2018 рр. спостерігається погіршення фінансових результатів діяльності підприємств. В Україні працює значна кількість підприємств швейної галузі. Важливим фактором, який спричинив погіршення фінансових

результатів, є наявність значного обсягу дешевої продукції, завезеної з Китаю, Туреччини. Підприємствам швейної галузі варто впроваджувати ресурсозберігаючу політику, підвищувати якість продукції, більше уваги приділяти збутовій політиці.

7. ПрАТ «Хмільницька фабрика «Лілея» є підприємницьким, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів Акціонерів.

8. На підприємстві виготовляються швейні вироби, в основному, жіночого асортименту: пальто, костюми, блейзери, сукні, блузи, жилети, куртки. В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини інофірм: Німеччини - «Геррі Вебер» , «Маніза», «Солюшенс», «Кабано».

9. Аналіз фінансового стану показав позитивну динаміку зростання вартості майна, показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства. Аналіз виявив і негативні тенденції: погіршення фінансових результатів, зниження рівня ділової активності, рентабельності. Підприємству варто підвищувати ефективність використання майна, переглянути політику формування доходів та витрат, політику управління фінансовими результатами.

10. Аналіз стану антикризового управління показав, що як за моделями, які ґрунтуються на показниках прибутку та рентабельності, так і за моделями, які ґрунтуються на таких показниках як зобов'язання, на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» відсутні ознаки банкрутства.

11.3 метою підвищення ефективності управління підприємством запропоновано використання системного підходу, за якого підприємство розглядається та аналізується як система. Сформовано комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
3. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692.
4. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.
6. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
7. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праці серія «Управління»*. 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.
8. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
9. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia* . 2019. №6(195). 47-51.
10. Бровкова Є.Г, Мартиненко Є.А. Проблеми антикризового управління підприємствами. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Випуск 131. 2017.
11. 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/pdf/1_2018/68.pdf.

12. Єпіфанова І. Ю., Войнаренко М. П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
13. 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.
14. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127-130.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. 2016. №2. С. 265-269. URL:www.economyandsociety.in.ua
16. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. 2013. № 1 (14). С. 90-96.
17. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>
18. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія Економічна. 2011. Вип. 36. С. 472-475.
19. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
20. 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
21. 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 [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. - Режим доступу: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>>

22. 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.

23. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf

24. Подолян Д. В. Антикризове управління на підприємстві. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/7842/6455>

25. Подолян Д. В. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2020). Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8462/7058>

26. Бойко В. С., Тарасова К. І. Аналіз розвитку легкої промисловості України. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. 2019. Вип.5. Ч. 1. С. 60 – 52.

27. Касьян Л. Е. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 147-150.

28. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 109–114.

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

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.е.н., проф. В. В. Зянько
(підпис)

«15» жовтня 2019 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ШВЕЙНОЇ
ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»)

08-43.МКР.007.00.004ТЗ

Науковий керівник: д.е.н., професор
наук. ступінь, вчене звання (посада)

_____ Джеджула В. В.
підпис) (прізвище, ініціали)

Студент групи МФК-18м
назва групи

_____ Подольн Д. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Вінниця 2019 р.

1. Підстава для виконання магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)
наказ №254 по ВНТУ від «02» жовтня 2019р. про затвердження теми МКР.

2. Мета і призначення магістерської кваліфікаційної роботи

актуальність і обґрунтування необхідності виконання МКР: Діяльність будь-якого підприємства супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. В сучасних умовах діяльності підприємств, які відчувають вплив фінансової кризи, проблеми антикризового управління набувають специфічних форм прояву.

мета: формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємств швейної галузі на основі аналізу антикризового управління.

завдання:

- дослідити економічну сутність антикризового управління;
- систематизувати методики аналізу антикризового управління підприємством;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку швейної галузі України;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»;
- проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр.;
- здійснити оцінку стану антикризового управління ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр.;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

3. Завдання для виконання економічної розрахункової частини МКР

Розрахувати показники фінансово-економічної діяльності «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, забезпеченість запасів власним оборотним капіталом, коефіцієнт оборотності активів.

4. Вихідні дані для написання магістерської кваліфікаційної роботи

Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
Скірка Н. Я., Паславська В. В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia*. 2019. №6(195). 47-51.
Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. Гелеверя

Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с. Офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» за 2016-2018 рр.

5. Виконавець МКР – Подолян Дмитро Вікторович, ст. гр. МФК-18м.

6. Вимоги до виконання МКР

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

7. Етапи МКР і терміни їх виконання

Таблиця 1 – Етапи МКР і терміни їх виконання

Етапи МКР	Зміст етапу	Термін виконання	Очікувані результати
1	2	3	4
Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на МКР	червень-вересень	план МКР
Основна (економічна) частина роботи	Теоретичне дослідження проблеми	III декада жовтня	розділ 1
	Аналітична частина	II декада листопада	розділ 2
	Розробка рекомендацій та пропозицій	I декада грудня	розділ 3
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист МКР; оформлення ілюстративного матеріалу, підготовка презентації ДР в редакторі <u>Microsoft Office PowerPoint</u>	I декада грудня	акт впровадження, ілюстративний матеріал, презентація
Попередній захист МКР	Перевірка МКР на плагіат; одержання відзиву наукового керівника та рецензії; попередній захист МКР	II декада грудня	результат перевірки на плагіат, відгук, рецензія
Захист МКР	Основний захист МКР	III декада грудня	довідь та відповіді на питання

8. Очікувані результати

У результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея», з метою

підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

9. Матеріали, які подають після завершення написання МКР та її етапів

Переплетена пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи; графічний матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

10.Порядок приймання МКР та її етапів

Результати магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист магістерської кваліфікаційної роботи.