

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет

Гаврилюк Микола Миколайович

УДК 336

Моделювання антикризового управління на підприємстві
051 «Економіка» (галузь наук – Соціальні та поведінкові науки)

Автореферат на здобуття
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник

д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної кібернетики Дмитришин Л.І.

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

Рецензенти:

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної і прикладної економіки Ємець О.І.

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

Захист відбудеться «19» грудня 2022 р.

Дипломну роботу надано до захисту «___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри _____

Леся ДМИТРИШИН

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, мета та основні функції управління антикризовою діяльністю	6
1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві	15
1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством	24
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТЗОВ «Яремчанське Джерело»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства	47
2.3. Система антикризового управління на підприємстві та прогнозування ймовірності банкрутства	58
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТЗОВ «Яремчанське Джерело»	64
3.1 Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління	64
3.2. Розробка та обґрунтування антикризової стратегії підприємства	73
3.3 Заходи попередження кризових ситуацій на підприємстві	84
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
ЛІТЕРАТУРА	93
ДОДАТКИ	103

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сьогодні більшість підприємств в Україні внаслідок Глобальної фінансової кризи 2020 року перебуває в різних за масштабами впливу на фінансово-господарську діяльність кризових ситуаціях. Це також пов'язано з постійними змінами у бізнес-середовище, високої залежності від впливу політичних чинників, посилення конкурентної боротьби та ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю формування системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку ефективної системи антикризового управління підприємством.

Тож за сучасного стану вітчизняної економіки актуальне питання впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях

В зв'язку із вищевикладеним тема роботи – формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві – є актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування заходів удосконалення системи антикризового управління на будівельному підприємстві ТзОВ «Яремчанське Джерело».

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

- визначити економічну сутність, мету та функції антикризового управління;
- вивчити формування системи антикризового управління;
- розглянути методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством;
- вивчити організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Яремчанське Джерело»;

- провести оцінювання фінансового стану ТзОВ «Яремчанське Джерело»;
- проаналізувати систему антикризового управління та прогнозування ймовірності банкрутства на ТзОВ «Яремчанське Джерело»;
- розглянути можливість впровадження інноваційних стратегій на вітчизняних підприємствах як напрям підвищення ефективності антикризового управління;
- обґрунтувати антикризову стратегію для ТзОВ «Яремчанське Джерело»;
- розробити заходи попередження кризових ситуацій на ТзОВ «Яремчанське Джерело».

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового управління на прикладі будівельного підприємства ТзОВ «Яремчанське Джерело».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників фінансового стану, методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління, метод Альтмана, метод Таффлера, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційну базу дипломного дослідження складають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ТзОВ «Яремчанське Джерело» за 2018-2020 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних та удосконаленні науково-методологічних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості

застосування запропонованих заходів і рекомендацій в практику вітчизняних будівельних підприємств, що сприятиме удосконаленню формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Структура роботи визначена предметом, метою, завданнями і логікою наукових пошуків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на 9 підрозділів, висновків та списку використаних джерел (70 найменувань).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У розділі 1 «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ» встановлено, що антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Сьогодні найбільш поширеними методиками прогнозування кризи на підприємстві є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Гольдера. Методи антикризового управління підприємством складаються із тактичних (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічних (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація). Для менеджерів важливим є оцінка ефективності впровадження антикризових заходів антикризового управління.

В основі формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи

антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових заходів.

У розділі 2 «АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТЗОВ «ЯРЕМЧАНСЬКЕ ДЖЕРЕЛО» Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджери формують систему антикризового управління, яка складається із: аналізу фінансової діяльності підприємства; діагностики фінансового стану підприємства; вибору оптимальної методики проведення діагностики кризового або передкризового стану підприємства; розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства. Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства. Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТзОВ «Яремчанське Джерело» є : оцінювання фінансового стану підприємства; вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству. Таким чином, система антикризового управління на ТзОВ «Яремчанське Джерело» спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, що сприятиме підвищенню ефективної діяльності підприємства та запобіганню кризових ситуацій в майбутньому.

Розділ 3 «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТЗОВ «ЯРЕМЧАНСЬКЕ ДЖЕРЕЛО» представляє дослідження особливостей впровадження запропонованих заходів, що є інструментом системи раннього виявлення і

подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТзОВ «Яремчанське Джерело».

Сутність системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи по усунення банкрутства застосовувались до попадання підприємства у кризову «яму», а при появі негативних тенденцій коригувалася основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових явищ та передбаченням заходів їх подолання.

При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система є своєрідною сигналізаційною системою про можливість виникнення чи появу небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття двох-альтернативного рішення про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві. На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть фінансової стабільності та попередженню кризових ситуацій на ТзОВ «Яремчанське Джерело».

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретико-методологічні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища дають можливість зробити наступні висновки.

1. Антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. В основі формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових заходів.

3. Методи антикризового управління підприємством складаються із тактичних (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічних (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація). Найбільш поширеними методиками прогнозування кризових явищ та банкрутства підприємстві є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Гольдера. Вибір

зазначених методів та моделей кожне підприємство повинно здійснювати індивідуально залежно від його стратегічних планів та тактичних цілей.

4. Основними напрямками діяльності ТзОВ «Яремчанське Джерело» є: будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, торгівля будівельними матеріалами. Сьогодні основна мета ТзОВ «Яремчанське Джерело» – формування такого асортименту будівельних послуг, який приносить би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів та мав перспективи на будівельному ринку. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТзОВ «Яремчанське Джерело» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. Проведений аналіз фінансового стану ТзОВ «Яремчанське Джерело» за 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства на протязі 2018-2020 рр., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

6. Головною метою використання системи антикризового управління у ТзОВ «Яремчанське Джерело» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку діяльності в умовах економічної нестабільності. Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТзОВ «Яремчанське Джерело» є: оцінювання фінансового стану підприємства; вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів

щодо запобігання банкрутству. Проведений аналіз ймовірність банкрутства ТзОВ «Яремчанське Джерело» за моделями Альтмана та Таффлера показали, що банкрутство у 2018-2020 рр. банкрутство підприємству не загрожувало.

7. Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Стратегія підприємства-інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію дій із зменшення витрат на створення та просування інновації або диференціацію товару завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам. Розробка інноваційної стратегії має узгоджуватися загальною стратегією підприємства. Реалізація інноваційних стратегій є важливим елементом в системі антикризового менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове.

8. Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. 17.02.2021 Кабінет Міністрів України схвалив Концепція BIM-технологій. BIM-технології – сучасний інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Для ТзОВ «Яремчанське Джерело» розроблена та обґрунтована стратегія «інноваційного розвитку». Стратегічною метою ТзОВ «Яремчанське Джерело» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства.

9. ТзОВ «Яремчанське Джерело» запропоновано створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ТзОВ «Яремчанське Джерело» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Розроблені заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТзОВ «Яремчанське Джерело».