

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему:
«Антикризове управління суб'єктом господарювання»**

Виконав: студент гр. БАД – 410 м Топол Г.Г.

Науковий керівник проф., д.е.н. Пожуєва Т.О.

Запоріжжя, 2021

Мета роботи:

Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризової складової управління та її управлінських інструментів, які спрямовано на збереження ефективності діяльності підприємств машинобудування.

Досягнення поставленої мети роботи передбачає розв'язання наступних завдань дослідження, які й визначають структуру роботи:

- розкрити теоретико-методичні особливості проблеми визначення, класифікації та аналізу сутності кризових явищ з урахуванням їх сучасних форм;
- охарактеризувати сутність та особливості антикризового управління підприємством;
- всебічно описати систему управління антикризовим розвитком підприємства, процес оцінки його результативності та вибору методів;
- розглянути основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити можливість загрози банкрутства на підприємстві;
- здійснити обґрунтування вибору стратегії антикризового управління підприємством;
- виявити шляхи реалізації стратегії антикризового управління.

Визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
Е. Уткін [60]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях;
С. Беляєв, В. Кошкін [6]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника;
В. Король [32]	здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню;
А. Г. Грязнова [15, с. 7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів;
В.О. Василенко [10], Е.М. Коротков [33] Г.П. Іванов [24].	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.
Е.С. Мінаєв [41]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків;
Л.С. Ситник [55, с. 22]	здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах;
І.П. Буляєв, Н.Е. Брюховецька [9, с. 9]	макроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації;
Л.О. Лігоненко [37, с. 57, 38]	антикризове управління - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству

Концептуальний підхід до антикризового управління



Методи антикризового управління

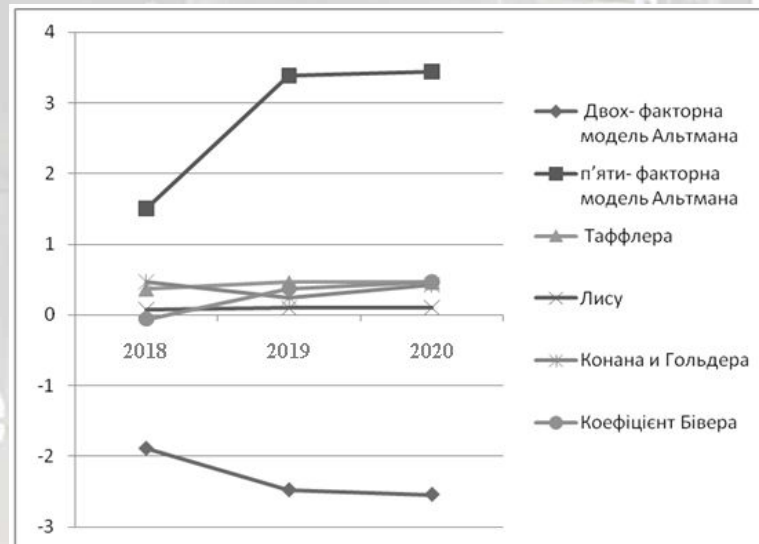
	Назва методу	Опис
Тактичні методи	Санація	Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства: консервація, оренда та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміна короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, тощо.
	Даун-сайзинг	Це 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.
Стратегічні методи	Регуляризація	До даного методу 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.
	Злиття та диверсифікація	Ці методи полягають в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цих методів стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат.
	Реструктуризація	Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством та його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.
	Рейнжиніринг	На початку 90-х рр. з'явився та останнім часом набув значного розповсюдження метод, що має назву рейнжиніринг. Він полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, рейнжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [43].

Техніко-економічні показники роботи підприємства ВАТ «МОТОР СІЧ» за 2019-2020 роки, тис.грн.

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік	Зміна факту від попереднього періоду 5-6	Темп росту, % (5/4)*100
1	2	3	4	5	6	7
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	тис.грн.	3837706	5106758	1269052	133,07
2	Вартість запасів	тис.грн.	1585229	2243511	658282	141,53
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	тис.грн.	2137504	2666560	529056	124,75
4	Адміністративні витрати	тис.грн.	308658	372556	63898	120,70
5	Витрати на збут	тис.грн.	224449	286630	62181	127,70
6	Чистий прибуток		741229	1248028	506799	168,37
7	Ретнабельність виробництва продукції	%	0,60	0,52	-0,08	86,78
8	Швидкість обертання запасів гр.1:гр.2	обор.	2,42	2,28	-0,14	94,02
9	Чисельність працівників, всього	чол.	20832	21860	1028	104,93
10	Виробіток одного працівника, гр.1:гр.4	тис.грн.	184,22	233,61	49,39	126,81
11	Вартість основних засобів	грн.	921056	1197879	276823	130,05
12	Фондовіддача гр.1:гр.11	тис.грн.	4,17	4,26	0,10	102,32
13	Комплексний показник ефективності господарювання (гр.7+гр.8+ гр.10+гр.12):4	%	x	x	x	102,48

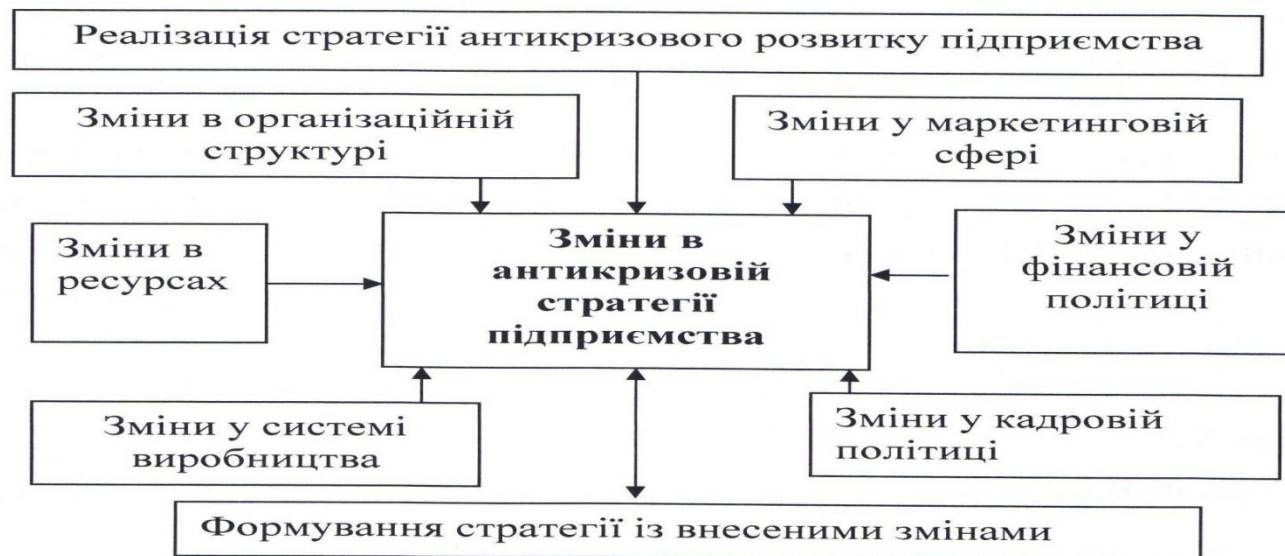
Динаміка результатів моделей діагностики банкрутства

Моделі банкрутства	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
	-1,893	-2,478	-2,542	-0,585	-0,064
п'яти- факторна модель Альтмана	1,502	3,383	3,437	1,881	0,054
Таффлера	0,364	0,461	0,463	0,097	0,002
Лису	0,071	0,097	0,105	0,026	0,008
Конана и Гольдера	0,469	0,245	0,422	-0,224	0,177
Модель Міністерства Фінансів України	-1 200 020	-876 124	-1 165 616	323896	-289492
Коефіцієнт Бівера	-0,05973	0,37578	0,4651	0,43551	0,08932

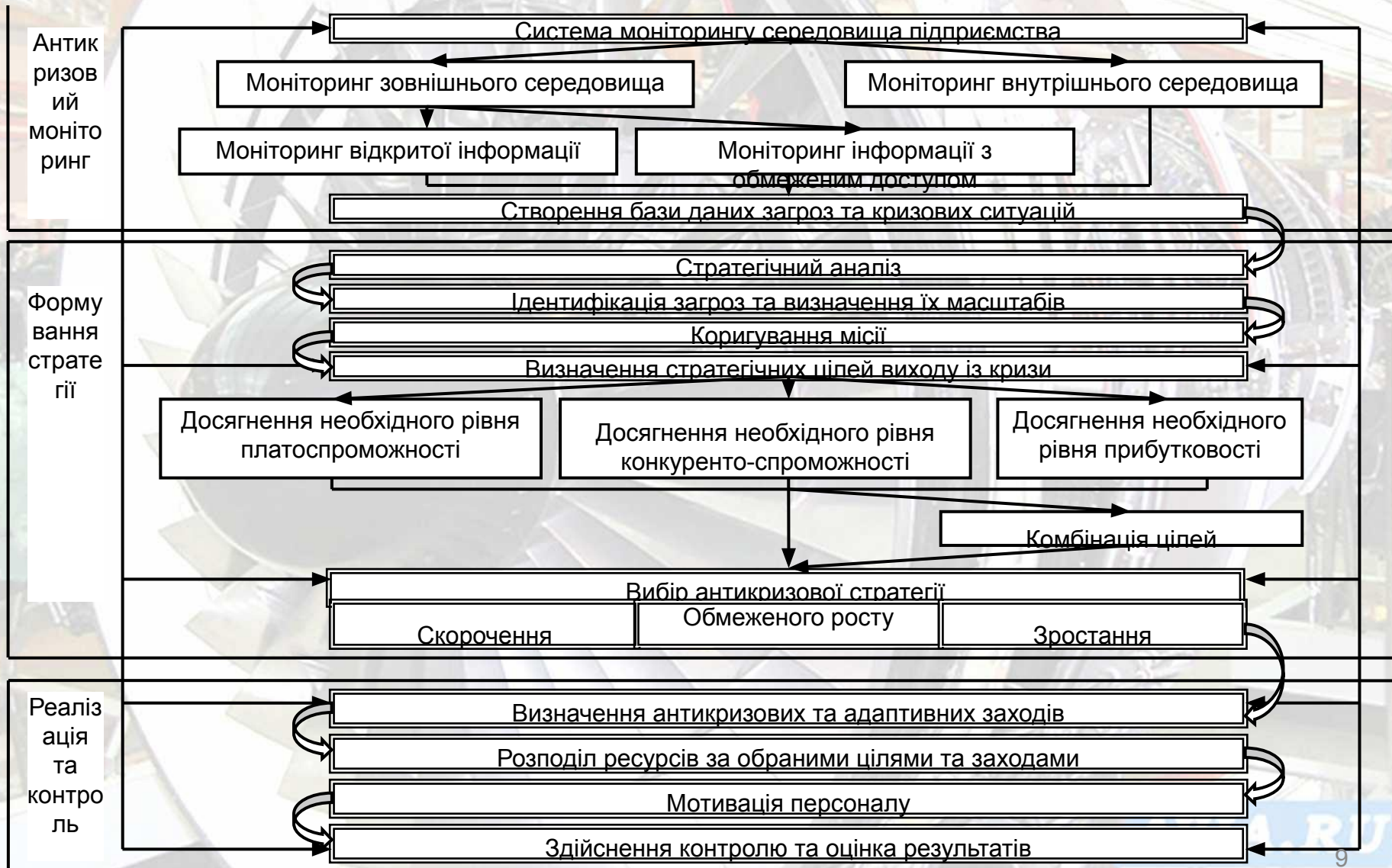


Стратегічні альтернативи за стадіями кризи

Базові стратегії	Стадія кризи	Стратегічні альтернативи
Зростання	Стратегічна криза	Інтенсифікація ринку. Вертикальна, горизонтальна диверсифікація
	Криза результатів	Кооперація
Обмеженого зростання	Криза результатів	Поліпшення техніки та технології Інноваційні технології
	Криза ліквідності	Економія витрат. Підтримання виробництва на сталому рівні
Скорочення	Криза ліквідності	Фінансова перебудова. Перебудова системи управління. Поліпшення організаційної структури
	Можливе банкрутство	Пошук ефективної системи використання ресурсів. Фінансова перебудова



Етапи формування та реалізації антикризової стратегії управління



A large, detailed view of a jet engine, likely a turbofan, displayed in a museum. The engine is shown from a perspective looking down its length, highlighting the compressor and turbine sections. The blades are arranged in a circular pattern, and the engine is mounted on a stand. The background shows other exhibits and the interior of a large hall.

Дякую за увагу.