

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра фінансового менеджменту та фондового ринку

Допущено до захисту
завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 20 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного
рівня магістра

зі спеціальності 8.03050801 “**Фінанси і кредит**” за програмою:

«Фінансовий менеджмент»

за темою:

Антикризове управління підприємством на прикладі Приватного акціонерного підприємства «ПлазмаТек»

Виконавець:

студент ЦЗФН
(факультет)

Свідрук Ірина Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Доктор економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Гончаренко Олена Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Одеса 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Антикризове управління. Сутність та функції.....	6
1.2. Особливості розвитку кризи на підприємстві.....	12
1.3. Формування системи антикризового управління підприємством...20	
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ПЛАЗМАТЕК».....	33
2.1. Методика оцінки кризових явищ.....	33
2.2. Комплексна фінансова діагностика підприємства.....	39
2.3. Оцінка можливості розвитку кризи.....	52
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗИ.....	61
3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління.....	61
3.2. Механізм побудови системи ранньої діагностики фінансової кризи на підприємстві.....	69
3.3. Використання системи моніторингу для попередження кризових ситуацій на підприємстві.....	77
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми.

В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством. Негативний вплив тенденцій світової економіки на підприємства викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління підприємством, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення.

Багато дослідників говорять про кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно зазначають її катастрофічне значення для кожного окремого підприємства. Саме в зв'язку з циклічним розвитком економіки, підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які згубно впливають на підприємство, а отже дослідження питань антикризового управління підприємством є досить актуальним. Існує необхідність поглиблення знань щодо конкретних антикризових заходів, які в залежності від кризової ситуації можуть бути достатньо різноманітними, та обґрунтуванні вибору доцільного комплексу заходів по мінімізації наслідків впливу кризових явищ. Сучасність досліджень в сфері антикризового управління зумовлюється також нагальністю проблеми визначення системи заходів попередження кризових явищ та можливості їх уникнення в майбутньому.

Зарубіжний досвід показує, що питанню антикризового управління підприємством (а саме розробці стратегії управління підприємством у кризових умовах) приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового менеджменту Е.І. Альтмана, Т.С. Петерса, Ш.Л. Брауна, Д.Дж. Майерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Т. Таффлера, Р. Зузака, І. Адізеса, Д. Чампа, Ст. Фінка, М. Хаммера, та ін. Деякі питання та окремі аспекти антикризового управління були викладені в працях науковців Росії

та інших країн СНД: Самсонова Н. Ф., Арнольда В.І., Балабанова І.Т., Баришнікова Н.Б., Беляєва С.Г., Біра С., Богданова А.А., Бляхмана Л.С., Градова А.П., Грязнової А.Г., Іванова Г.П., Клебанова Т.С., Короткова Є.М., Кошкіна В.І., Крижанівського В.В., Кузіна Б.І., Мінаєва Є.С., Панагушина В.П., Пономаренка В.С., Пушکارа О.І., Уткін Е.А., Короткова Є.М. та інших. Автори зосереджують увагу на питаннях функціонування підприємства при настанні кризових ситуацій та при появі загрози визнання його банкрутом; не приділено достатньо уваги процесу попередження як складової частини системи антикризового управління на підприємстві. Українські дослідження питання антикризового управління підприємством представлені роботами таких авторів як Беленький П., Бланк І.О., Богиня Д., Бойко Є., Брюховецька М.Є., Булеєв І.П., Герасимчук М., Іванов М.П., Василенко В.А., Лігоненко Л.О., Пашута М., Ситник Л.С., Терещенко О.О., Туніков В.А., Афонін А.С., Тюріна Н.М., Федулова Л.І., Чернявський А.Д., Пасічник В.Г., Колісник М. К., Овсак О. П. та ін.

Проте динамічність процесів ринкового розвитку економіки потребує подальших досліджень щодо удосконалення науково-методичних засад виявлення і оцінки фінансової кризи, її запобігання та формування економічних механізмів і інструментів управління підприємством при загрозі банкрутства.

Таким чином, актуальність окресленого кола проблем, їх теоретична, практична та соціально-економічна значимість, зумовили вибір теми і спрямування дипломного дослідження.

Мета і завдання дослідження.

Мета дипломної роботи полягає в науковому обґрунтуванні, розробці методик та практичних рекомендацій забезпечення ефективного антикризового управління, направленою на зміцнення фінансової стабільності, запобігання негативних явищ в бізнесі, відвернення небезпеки кризи і загрози банкрутства та оздоровлення економіки підприємства.

Для реалізації мети в дипломній роботі поставлені і вирішувались такі основні завдання:

- узагальнення сутності і змісту антикризового управління на рівні підприємства;
 - виявлення економічної природи кризи та причин її появи;
 - з'ясування системи антикризового управління підприємством;
 - проведення комплексної фінансової діагностики підприємства і оцінка можливості розвитку кризи;
 - дослідження зарубіжного досвіду антикризового управління;
 - розробка механізму побудови системи ранньої діагностики фінансової кризи на підприємстві.
- обґрунтування системи моніторингу для попередження кризових ситуацій на підприємстві;

Об'єктом дослідження виступає Приватне Акціонерне Товариство "ПламаТек".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні засади формування і розвитку антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження.

Теоретична і методологічна основа дипломного дослідження ґрунтується на виконанні базових положень мікроекономіки і фінансового менеджменту, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань управління економічною стійкістю підприємства в умовах кризи і загрози банкрутства, а також законодавчих і нормативних актів України. В роботі використовувались методи дослідження: абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і функцій антикризового управління, удосконалення механізмів та інструментів проведення); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз платоспроможності підприємства, ефективності діяльності та управління їх активами, оцінка фінансової стійкості та загрози банкрутства).

Інформаційною базою досліджень були аналітичні дані балансів підприємств (ф.№1), звіти про фінансові результати (ф.№2), звіти про рух грошових коштів (ф.№3), монографічні дослідження.

створення ефективної системи економічного моніторингу основною метою якого є орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що поставлені підприємством.

ВИСНОВКИ

Написання дипломної роботи ставило завдання розглянути теоретичний арсенал антикризового управління підприємством, кризи на підприємстві і антикризової системи в цілому, провести фінансову діагностику і дослідити методи оцінки банкрутства підприємства, а також знайти оптимальну систему недопущення і попередження кризи.

Після проведення даного дослідження можна зробити висновки, що антикризове фінансове управління – це сукупність заходів, спрямованих на нейтралізацію кризових явищ на підприємстві. Його метою є прогнозування криз, запобігання їх виникненню, розробка і впровадження заходів для подолання криз, а також нейтралізація їх наслідків. Воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволить підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності підприємства та враховувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва.

Кризи підприємства пов'язані з гострою конкуренцією у галузі, організаційними, технологічними та фінансово-економічними особливостями. Первинним внутрішнім чинником, який сприяє розвитку кризи підприємств, є неадекватний до ринкових вимог стан управління ними.

Для підприємства важливим є завчасний аналіз фінансових показників та визначення ймовірності настання кризової ситуації. Для цього на підприємстві повинна діяти система раннього попередження кризи. Система ранньої діагностики фінансової кризи на підприємстві — особлива інформаційна система, завдяки якій отримується інформація про потенційні небезпеки, що загрожують із зовнішнього та (або) внутрішнього середовища самого підприємства, з тим, щоб своєчасно та цілеспрямовано запровадити

заходи адекватного реагування в той період, коли підприємство має високий ступінь свободи маневру, запас часу і більш широкий вибір антикризових процедур в порівнянні з колом заходів, що здійснюються в процесі антикризового управління. На підприємстві необхідно постійно контролювати фінансові показники, а також розраховувати ймовірність банкрутства при перших симптомах їх погіршення. Але помилковим в процесі дослідження кризи є зосередження уваги виключно на розгляді фінансових показників діяльності підприємства, оскільки результати такого дослідження дозволяють виявити кризу вже на пізніх етапах розвитку і, в свою чергу, не ідентифікують в процесі зародження та початку розвитку. Стає необхідність користування основним принципом антикризового управління в тому числі і основним інструментом системи раннього попередження – постійним моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта дослідження. Швидкість реагування підприємства на всі зовнішні і внутрішні порушення відіграє вирішальну роль, оскільки запізнення з ухваленням рішень або їх недостатня обґрунтованість можуть привести підприємство до кризового стану. Моніторинг в господарській діяльності будь-якого підприємства необхідний, оскільки він дозволяє виявити частоту порушень, що мають місце в тій або іншій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/>.
2. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том2. –С.111
3. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізмуантикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісникЗДІА. – 2009. – № 38. – С. 106 - 116.
4. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия /И.А. Бланк . – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 784 с.
5. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н.П. Приходько // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України,2000. – 504 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
8. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41 - 46.
9. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики :зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90 - 96.

10. Карачина Н. П., Савіцька О. О. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір/Карачина Н. П., Савіцька О. О. //Економіка. Управління. Інновації.–2014–Випуск № 1 (11)
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник /Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
12. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления /М. Д. Аистова. М. : Альпина Паблишер, 2002. 287 с.
13. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour $\frac{3}{4}$ entreprise /Ch. Rouh-Dufort // Rev. francaise de gestion. – 1996. – № 108. – P. 71–81.
14. Morin J. Ressources tehnologiques et menegment global de l'entreprise / J. Morin // Direction et gestion des entreprises. – 1997. – № 163. – P. 7–11.
15. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greener.– Harvard. : Business Review, August, 1972.
16. Яковец Ю.В. Экономические кризисы: теория, тенденции, перспективы: монография /Юрий Владимирович Яковец. – М.: МФК, 2003. – 258 с.
17. Аукуционек С.П. Современные буржуазные теории и модели цикла : учеб. пособие /С.П. Аукуционек. – М. : Наука, 1989. – 356 с.
18. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / О.М. Скібіцький. – К.:Центр навч. літ-ри, 2006. – 312 с.
19. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.] ; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
20. Богданов А.А. Тектология : Всеобщая организационная наука: в 2–х т. / Александр Александрович Богданов ; Редкол. Л.И. Абалкин [отв. ред. и др.]. – М. Экономика, 1989. – Т.1. – 304 с.; Т. 2. – 351 с.
21. Аникин А.В. Современные буржуазные теории экономического роста и цикла /А.В. Аникин, Р.М. Энтов. – М. : Наука, 1979. – 334 с.

22. Талах В.І. Методологічні особливості дослідження кризи та кризових процесів в діяльності соціально-економічних систем/ Талах В.І.// СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ-2014-№1[23]
- 23.Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия /И. А. Бланк. К. : Ника-Центр : Эльга, 2003. – 496 с.
24. Лачкова Л. І. Сутність та механізм розгортання кризи на підприємствах роздрібної торгівлі / Л. І. Лачкова, А. В. Іщенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(1). - С. 138-144. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2013_1\(1\)__21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2013_1(1)__21.pdf)
- 25.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.
- 26.Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / О.В.Гук // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 37-431.
- 27.Мазур И.И. Корпоративный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро: 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 781 с.
- 28.Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации ». Модуль 11 / В.И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
- 29.Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
- 30.Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Лігоненко. – К. : 1999. – Вип. 3. – 145 с.
- 31.Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием/ И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
- 32.Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент/ А.Г. Грязнова. – М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.

- 33.Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління/ Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
- 34.Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: підручник / С. М. Онисько. – 2-ге вид., виправлене і доповнене. – Львів :Магнолія 2006”, 2008. – 268 с.
- 35.Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві/ А.В. Камнева – Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики – 2014 – № 4(28), 16-26с.
- 36.Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством/ В.М. Маховка// Інноваційна економіка-2013-№39-с.102-105
- 37.Зайцева Н. А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика : уч. пособ. / Н. А. Зайцева. – М. : Международная академия оценки и консалтинга, 2004. – 179 с. 3.
- 38.Прохорова Ю. В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения / Ю. В. Прохорова // Бизнес-Информ. – 2008. – № 2. – С. 52-57. 10.
- 39.Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В. І. Фучеджи // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 240–245.
- 40.Матвійчук А.О. Діагностика банкрутства підприємства // Економіка України. – 2007 р. - № 4, с. 20-28.
- 41.Подольська А. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007 р. – 488 с.

- 42.Черняк О.І. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства // Статистика України. – 2003 р. - №7, с. 87-94.
- 43.Аніщенко Л.О. Зарубіжний досвід антикризового управління/ Л.О.Аніщенко//Економічний простір – 2012 – №68. – 143-156с.
- 44.Staehle. H. W. Stol. E.. Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Krise.. Betriebswirt. Verlag Dr. Th. Gabler GmbH Wiesbaden. 1984.
- 45.Гурков І.. Авраамового Є. Стратегії виживання промислових підприємств у нових умовах /Питання економіки – 1995 – №6.
- 46.Кірсанов К. А. //Антикризове управління. Навчальний посібник. - М.: МАЕП. 1999,- 144 с
- 47.Звіт Компанії «Купере енд Лайбранд» Європейська експертної служби «Консультації з питань банкрутства». Проект 1.303. Москва, грудень 1994
- 48.Поршнева А.Г. Основы и проблемы экономики предприятия М.: Финансы и статистика. 2007 - 92с.
- 49.Romeike,F., Fruhaufklarungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements. // Controlling, Heft 4-5. – 2005. – S. 271-279.
- 50.Kahneman D., Tversky A. Prospect-theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. - №47(2). –p.263–291.
- 51.Гудзь Т.П. Механізм впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві // Економічний простір. – 2008. - №15. – С. 238-244.
- 52.Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.
- 53.Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк,– К.: Знання, 2007. – 335 с.

54. Градова А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – Спб.: Спец. лит., 1996. – 512с.
55. Тарасевич А.П. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством/ А.П. Тарасевич// Економіка харчової промисловості – 2012 – №4(16) – 35-38с.
56. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
57. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с. 3
58. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
59. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник / С.Я. Салига. – К.: ЦУЛ, 2005.- 208с.
60. Піюренко І.О. Необхідність використання системи моніторингу для попередження кризових ситуацій на підприємстві/ І. О. Піюренко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 3. - С. 103-110.