

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

Іващенко Ольга Геннадіївна

УДК 338.124.4

ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 8.03050401 «Економіка підприємства»

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття кваліфікації

магістра з економіки

Запоріжжя 2016

Магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана на кафедрі Економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії Міністерства освіти і науки України, м. Запоріжжя

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри ЕП Єлець О.П.

Запорізька державна інженерна академія

Захист відбудеться «15» січня 2015 р. о 9 год. на засіданні державної екзаменаційної комісії кафедри економіки підприємства ЗДІА.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. За ринкових умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, одним із засобів успішного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств виступає антикризове управління, інструментарій якого становить підґрунтя ефективного реагування на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства, зниженням рівня їх негативних наслідків. Проте, відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення стабільного і успішного господарювання, актуалізує проблему вдосконалення та розвитку науково-методичних підходів та інструментарію антикризового управління, за допомогою яких можна визначити, які саме методи будуть найефективнішими для конкретного підприємства. Розглядаючи антикризове управління підприємства як систему управління, що спрямована на зниження впливу, запобігання або усунення несприятливих явищ в діяльності підприємства особливу увагу необхідно приділити методам запобігання кризовому розвитку та дестабілізації діяльності підприємства, забезпечення їхньої стабільної та ефективної фінансово-господарської діяльності.

На теперішній час існує достатньо велика кількість наукових праць, в яких на теоретико-методологічному та практичному рівнях досліджено широке коло питань, пов'язаних з діагностикою в антикризовому управлінні підприємством, застосуванням антикризових методів, які можуть бути використані на підприємствах в умовах кризи. Так, серед здобутків сучасної науки основу досліджень у зазначеному напрямку становлять роботи таких провідних вітчизняних науковців як І. О. Бланк, І. П. Булеєв, Н. Ю. Брюховецька, В. Я. Заруба, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. В. Коваленко, В. С. Король, Л. О. Лігоненко, О. І. Пушкар,

О. О. Терещенко, А. М. Турило, О. М. Тридід та інші. Водночас, вагомий внесок у розвиток теорії антикризового управління, зокрема, його наукових підходів та інструментарію, методології прийняття управлінських рішень зробили такі відомі зарубіжні вчені як О. П. Градов, А. Г. Грязнова, Г. П. Иванов, Є. М. Коротков, А. П. Ковальов, Е. А. Уткін, Д. Форрестер, Д. Шим, Ю. В. Яковець та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження сутності та змісту окремих методів антикризового управління підприємством та обґрунтування їх ефективності в сучасних умовах господарювання.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають наукове та практичне значення:

- вивчення теоретичних передумов антикризового управління на підприємстві;
- дослідження сутності та методів антикризового управління підприємством;
- проведення діагностики та оцінка ймовірності банкрутства підприємства;
- проведення аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства на основі його фінансової звітності;
- визначення антикризових інструментів управління на підприємстві;
- обґрунтування ефективності впровадження запропонованих антикризових заходів.

Об’єкт дослідження – процеси та методи антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжжкокс».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та науково-обґрунтовані рекомендації щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємстві.

Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові конференції та теоретичні

розробки вітчизняних за зарубіжних вчених з питань антикризового управління.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є загальнонаукові принципи діалектики та системний підхід до розвитку теорії криз, фундаментальні положення сучасного антикризового менеджменту. Вивчення сутності, змісту поняття «антикризове управління» класифікація методів антикризового управління та процесу їх розробки ґрунтувалося на застосуванні методів аналізу, синтезу, порівняння і узагальнення результатів дослідження.

Із конкретно-наукових методів найбільшого поширення в роботі набули горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, інші методи фінансово-економічного аналізу, статистичної обробки кількісних показників діяльності підприємства та ін.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, дані статистичної звітності та аналітичних обстежень результатів діяльності підприємства, Інтернет-ресурси, результати авторських досліджень. Обробка інформації, одержаної під час дослідження, проводилася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в систематизації методів антикризового управління підприємством відповідно до сучасних умов діяльності.

Результати дослідження, що містять наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

уточнено:

– понятійно-категоріальний апарат щодо визначення сутності поняття «антикризове управління підприємством», яке слід розглядати як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів – суб'єкта, об'єкта, мети та завдання, принципів, функцій, процесу, методології та системи критеріїв оцінки ефективності антикризового управління – узгоджена взаємодія яких

сприятиме виявленню ознак прояву кризи та своєчасне відновленню стабільного функціонування підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– підходи до формування та реалізації стабілізаційних заходів антикризового менеджменту підприємства;

систематизовано:

– комплекс антикризових методів, які доцільно поділити на дві групи: діагностичні методи та методи управління кризою, що дозволяють з мінімальними витратами провести оцінку ризиків, фінансового стану, прогноз майбутніх тенденцій розвитку та усунути небажані тенденції діяльності підприємства

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні заходів стабілізації фінансово-економічного стану підприємства ПАТ «Запоріжжкокс». Основні наукові положення можна використовувати у практичній діяльності будь-яких промислових підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження доповідались і обговорювались на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18 вересня 2015 р.).

Публікації. Результати роботи знайшли відображення у 2 наукових працях:

1. Іващенко О. Г. Поняття антикризового управління та основні методи його здійснення / О. В. Коваленко, О. Г. Іващенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький – 2015. – № 3, Т. 2 (224).

2. Іващенко О. Г. Методи антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко, О. Г. Іващенко // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», 18 вересня 2015 р. Одеса, Атлант, 2015. – С. 185-187.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено проблемні питання, що потребують подальшої розробки, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, практичне значення отриманих результатів.

У розділі 1 **«Теоретичні основи антикризового управління підприємством»** розглянуті передумови антикризового управління підприємством, сутність та особливості реалізації антикризового управління на сучасному етапі, класифікація основних методів антикризового менеджменту.

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх суб'єктів господарювання. Так, огляд статистичної інформації та аналіз економічної ситуації на Україні свідчать, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. З огляду на це, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні фактори повинні виявити можливість щодо адаптації та запобігання розвитку кризових явищ.

Безсумнівно будь-яке управління повинно реагувати на кризові явища та намагатися попередити їх або пом'якшити їх негативну дію. Однак доцільно виділити антикризовий менеджмент як специфічне управління за своїми цілями та методами, як окремий напрямок розвитку управлінської діяльності.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. В одному випадку під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в другому — управління підприємством, що потрапило лише у кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, в третьому — управління підприємством на порозі банкрутства, в четвертому — в період банкрутства. Різне трактування

одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління

Систему антикризового управління підприємством можна розглядати як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме виявленню кризи та своєчасне впровадженню заходів щодо відновлення стабільного функціонування підприємства. Основними елементами доцільно визначити суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його успішного функціонування.

Для проведення ефективного антикризового управління у практиці використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами провести оцінку ризиків, фінансового стану, прогноз майбутніх тенденцій розвитку.

При цьому можна виділити такі основні принципи, на яких повинна базуватись сучасна система антикризового управління:

- 1) Рання діагностика кризових явищ в діяльності підприємства.
- 2) Своєчасність реагування на кризові явища.
- 3) Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності.
- 4) Мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.
- 5) Забезпечення контролю за результатами розроблених антикризових заходів.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризового

стану в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації. Важливим є поділ всіх методів антикризового управління на дві групи – тактичні та стратегічні



Рисунок 1 – Класифікація методів антикризового управління

Джерело: розроблено автором

До тактичних методів відносяться санація, даунсайзинг та ліквідація підприємства. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків, застосування цих методів є недостатнім для усунення причин кризового стану, а саме неефективної системи управління.

До стратегічних методів належать такі як реструктуризація, створення нових підприємств, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг та

регуляризація. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, змінює його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Визначені методи антикризового управління можна покласти в основу формування системи антикризових заходів та розробки нових способів нейтралізації кризових явищ, що забезпечують її адекватність потребам і можливостям вітчизняних підприємств.

У 2 розділі «**Оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства ПАТ «Запоріжжкокс»**» проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства та діагностика ймовірності банкрутства.

Публічне акціонерне товариство «Запоріжжкокс» – провідне підприємство коксохімії України, яке має повний технологічний цикл переробки коксохімічних продуктів.

На сьогоднішній день ПАТ «Запоріжжкокс» має комплекс коксохімічного виробництва, перероблення вугілля, випікання коксу, уловлювання та перероблення продуктів коксування. З лютого 2011 року ПАТ «Запоріжжкокс» на коксових батареях № 5 та № 6 випускає кокс поліпшеної якості, а з 2012 року коксовий цех товариства повністю перейшов на виробництво коксу поліпшеної якості.

ПАТ «Запоріжжкокс» має таку виробничу структуру: основні цехи (вуглепідготовчий; коксовий; уловлювання хімічних продуктів коксування; сіркоочистки; ЦСВП); допоміжні цехи (ремонтний; енергоцех; котлотурбінний; залізничний; ЦАТП; безрейкового транспорту; центральна заводська лабораторія; ВТК); інші служби підприємства.

Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжжкокс» представлена загальними зборами акціонерів – вищий орган товариства; генеральний директор – виконавчий орган товариства; Наглядова рада є органом товариства, що представляє інтереси акціонерів товариства та здійснює захист їх прав та законних інтересів.

В роботі визначено, що прогнозування та виявлення потенційної загрози банкрутства на рівні підприємств є суттєвою проблемою в сьогоденних економічних умовах, оскільки значна частина підприємств, зокрема ПАТ «Запоріжжкокс», характеризуються нестабільністю фінансово-господарської діяльності.

У роботі проаналізовано ймовірність банкрутства підприємства ПАТ «Запоріжжкокс», використовуючи методики зарубіжних та вітчизняних вчених, які засвідчили про відсутність реальної загрози банкрутства ПАТ «Запоріжжкокс» в найближчій перспективі. Хоча у 2013 році, коли підприємство отримало найбільшу суму чистого збитку, спостерігався розвиток кризових тенденцій, неврахування яких може призвести до банкрутства.

Розрахункові дані показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Запоріжжкокс» за період 2012-2014 рр. представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ймовірність банкрутства ПАТ «Запоріжжкокс»

Моделі оцінки ймовірності банкрутства	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Модель Альтмана	Низька	Низька	Низька
Модель Спрінгейта	Низька	Дуже висока	Низька
Модель Таффлера	Низька	Низька	Низька
Модель О. Терещенка	Неможливо ідентифікувати	Неможливо ідентифікувати	Фінансова стійкість

За результатом проведеного комплексного фінансово-економічного аналізу встановлено, що структура капіталу підприємства у 2012-2014 роках є нестабільною, частка власного капіталу у загальній вартості пасивів підприємства коливається у межах 40-60 %. Протягом 2012-2014 років ПАТ «Запоріжжкокс» не нараховувало та не виплачувало дивідендів акціонерам підприємства. Крім того, лише у 2012 році підприємство мало прибуток на

акції, що становив 1,28 грн. У 2013-2014 роках ПАТ «Запоріжжкокс» було збитковим.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності продемонстрував втрату ПАТ «Запоріжжкокс» платоспроможності протягом дослідженого періоду. Такі висновки можна зробити на основі того, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2012-2014 років є меншим від нормативного рівня та становить лише 0,01-0,03 пункта; коефіцієнт швидкої ліквідності у 2012 році дорівнював 1,54 пункт, проте у 2014 році становив лише 0,79 пункти, хоча і відповідає рекомендованому рівню у 0,6-0,8 пунктів, проте тенденція до зменшення є негативною; коефіцієнт загальної ліквідності упродовж досліджуваного періоду скоротився на 0,52 пункта та у 2014 році становив лише 1,16 пункта, а у 2013 році ледве перевищив мінімальне рекомендоване значення.

Аналіз стану основних засобів ПАТ «Запоріжжкокс» показав, що у 2012 році знос основних фондів підприємства становив 27 %, а їх придатність складала 73 %. Проте протягом періоду 2012-2014 років знос основних фондів підприємства зростав. У 2013 році ступінь зносу складав 37 %, а у 2014 році він збільшився до 43 %.

За результатом оцінки ділової активності ПАТ «Запоріжжкокс» можна зробити висновки, що у 2013 році в порівнянні із 2012 роком відбулося певне підвищення її рівня, проте у 2014 році показники свідчать про зменшення ділової активності ПАТ «Запоріжжкокс».

Таким чином, нагально необхідним є впровадження заходів щодо подолання виявлених кризових явищ, в іншому випадку ПАТ «Запоріжжкокс» загрожує втрата платоспроможності та банкрутство.

У розділі 3 **«Обґрунтування ефективності методів антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжжкокс»** розглянуто ефективні інструменти антикризового управління, розроблено антикризову програму, основне завдання якої є відновлення платоспроможності підприємства та стабілізація його фінансового стану.

Проведений аналіз кризового стану на ПАТ «Запоріжжкокс» показав, що основними причинами кризи на підприємстві є втрата ліквідності через високу частку дебіторської заборгованості в активах ПАТ «Запоріжжкокс» (67,1% у 2014 р.) та збитковість підприємства. Отже, як антикризовий захід прийнято рішення провести реструктуризацію дебіторської заборгованості підприємства, а кошти, що вивільяться, вкласти у цінні папери для отримання додаткового прибутку та диверсифікації ризиків діяльності ПАТ «Запоріжжкокс».

Процес реструктуризації дебіторської заборгованості підприємства є складним комплексом заходів фінансового та юридичного характеру, застосування якого дозволяє або отримати чіткі графіки погашення дебіторської заборгованості або отримати в процесі реструктуризації хоча б яку частину грошових коштів.

Головним в реструктуризації дебіторської заборгованості є її рефінансування (переведення дебіторської заборгованості в інші, ліквідні, форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції тощо), основними формами якого можуть бути: факторинг, облік векселів, форфейтинг, продаж продукції з відстрочкою платежу. Вибір тієї чи іншої форми рефінансування здійснюється підприємством самостійно виходячи з фінансової стратегії розвитку, рівня менеджменту, ситуації на ринку.

З метою забезпечення прискореної трансформації дебіторської заборгованості у грошові активи запропоновано рефінансування дебіторської заборгованості шляхом застосування операції факторингу.

Після проведення операції факторингу стан дебіторської заборгованості ПАТ «Запоріжжкокс» покращився. Про це свідчить зменшення загальної суми дебіторської заборгованості на 212213 тис. грн. або на 65,0 % відносно рівня 2014 року. Проведення факторингової операції дозволило збільшити суму грошових коштів підприємства на 200895 тис. грн. Дані

кошти вирішено спрямувати на отримання додаткового прибутку через інвестування коштів у цінні папери.

Таблиця 2 - Формування портфелю цінних паперів ПАТ «Запоріжжкокс»

Показник	Підприємство		
	ПАТ «ЗТР»	ПАТ «Інтермет»	ПАТ «Укргермет»
Кількість придбаних акцій, шт.	11635	16741	14664
Ринкова ціна 1 акції, грн	5,18	4,8	4,11
Дивіденди на 1 акцію, грн.	0,385	0,499	0,346
Прибуток від інвестування коштів, тис. грн.	4479,5	8357,8	5073,7
Загальний прибуток ПАТ «Запоріжжкокс»			17911,0

Загальний прибуток від вкладання коштів у цінні папери підприємств становитиме 17911 тис. грн. Рентабельність портфелю цінних паперів ПАТ «Запоріжжкокс» дорівнюватиме 8,9 %. Після впровадження санаційних заходів ПАТ «Запоріжжкокс» залишається збитковим, проте сума отриманого збитку скорочується на 99,3 % та становить у плановому році лише 128 тис. грн.

Таблиця 3 – Зміна фінансових результатів діяльності ПАТ «Запоріжжкокс» після впровадження антикризових заходів

Показник	Значення показника, тис. грн.		Відхилення прогнозу від 2014 р.	
	2014 р.	прогноз	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	3226073	3226073	0	0,0
Собівартість реалізації продукції	3169157	3169157	0	0,0
Валовий прибуток	56916	56916	0	0,0
Інші операц.доходи	39261	39261	0	0,0
Адміністр.витрати	30993	30993	0	0,0
Витрати на збут	29212	29212	0	0,0
Інші операц.витрати	51610	51610	0	0,0
Фінансові результати від операц.діяльності	-15638	-15638	0	0,0
Інші фінансові доходи	565	18476	17911	3170,1
Інші доходи	3288	3288	0	0,0
Фінансові витрати	0	0	0	0,0

Втрати від участі в капіталі	13427	13427	0	0,0
Інші витрати	1394	1394	0	0,0
Фін. результати від звич. діяльності до оподаткування	-26606	-8695	17911	-67,3
Податок на прибуток	0	0	0	0,0
Дохід з податку на прибуток	8567	8567	0	0,0
Фінансові результати від звич. діяльності	-18039	-128	17911	-99,3
Чистий прибуток (збиток)	-18039	-128	17911	-99,3

Після впровадження антикризових заходів загальна величина оборотних активів ПАТ «Запоріжжкокс» збільшиться на 6593 тис. грн. або на 1,4 %. У пасивах балансу відбудуться наступні зміни: вартість власного капіталу ПАТ «Запоріжжкокс» зросте на 17911 тис. грн. або на 2,6 % через збільшення суми нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання підприємства зменшаться на 11318 тис. грн., саме на цю суму в активах балансу скоротиться вартість грошових коштів, що дорівнює вартості витрат на оплату операції факторингу. Загальна вартість активів та капіталу підприємства у плановому періоді збільшиться в порівнянні із 2014 роком на 6593 тис. грн. або на 0,6 %.

За результатом аналізу показників фінансової незалежності та структури капіталу ПАТ «Запоріжжкокс» після впровадження антикризових заходів встановлено, що коефіцієнт автономії зростає на 0,015 пунктів у порівнянні із 2014 роком, що становить 2,6 %. Коефіцієнт фінансової стабільності також збільшується – на 0,07 пункта або на 5,2 %. Аналіз зміни показників ліквідності та платоспроможності характеризує зростання платоспроможності ПАТ «Запоріжжкокс» після впровадження антикризових заходів. Такі висновки можна зробити на основі того, що коефіцієнт абсолютної ліквідності після впровадження запропонованих заходів зростає на 0,54 пункта; коефіцієнт швидкої ліквідності збільшується на 0,04 пункта або на 4,8 %, а коефіцієнт поточної ліквідності зростає на 0,05 пунктів або на 4,2 %.

Таким чином, за результатом аналізу можна зробити висновок, що впровадження запропонованих антикризових заходів, а саме реструктуризації дебіторської заборгованості та вкладання коштів, що вивільняться у фінансові інструменти з метою отримання прибутку та диверсифікації ризиків діяльності підприємства, є ефективним.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження науково-теоретичних джерел щодо проблематики антикризового менеджменту в умовах сьогодення, розглядаючи його як систему управління, що має системний і комплексний характер, спрямовану на зниження впливу, запобігання або усунення несприятливих явищ при використанні і реалізації в рамках підприємства антикризової програми особливу увагу необхідно приділяти методам її реалізації, через розробку стратегії, що дозволяє усунути вплив негативних факторів.

Практикою антикризового управління сформовано систему основних методів, які слід розділити на дві групи: методи діагностики кризи та методи управління кризою.

Методи діагностики кризи та загрози банкрутства підприємства розробляються і пропонуються для практичного використання фахівцями – фінансовими аналітиками, фахівцями з антикризового управління, керівниками підприємств. Вони використовуються на вибір і при необхідності. Як правило, існують базові (загальновідомі) та авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюються в спеціальній літературі, застосовуються в науково-дослідній роботі, інші – є комерційною таємницею і нематеріальним активом консалтингових фірм, що спеціалізуються на професійній діяльності з питань антикризового управління та фінансового консультування.

До методів антикризового управління можна віднести всю сукупність методичних інструментів, що включають комплекс заходів від попередньої

діагностики кризи до методів щодо її усунення і подолання. Методи управління кризою доцільно поділити на тактичні та стратегічні методи.

Перша група – тактичні методи. До них відносяться санація, даунсайзинг та ліквідація через процедуру банкрутства підприємства. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причин кризового стану, а саме неефективної системи управління.

Другу групу – стратегічні методи. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, змінює його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Існування такої значної кількості методів пов'язано з двома причинами: наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою та причиною самих кризових явищ.

Залежно від причин виникнення виділяють три основні види кризових ситуацій на підприємстві: кризи, що пов'язані з невідповідністю стратегії умовам зовнішнього оточення; кризи, що пов'язані з невідповідністю реальних цілей обраній стратегії; кризи, що пов'язані з невідповідністю існуючої організації обраній стратегії. Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибрати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, підприємства використовують реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства.

На відміну від стратегічних методів, використання тактичних залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. Різниця між підходами до антикризового управління полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

Таким чином, вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних – від причин кризи. Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану підприємств. Тільки маючи результати такого аналізу, можна переходити до вибору методів подолання кризи. Досліджуване підприємство ПАТ «Запоріжжкокс» випускає більше 28 найменувань продукції, з яких основними є: кокс доменний, горішок коксовий, дрібняк коксовий, бензол для синтезу, сольвент та ін.

За результатом проведеного горизонтального аналізу активів ПАТ «Запоріжжкокс» було встановлено, що загальна вартість активів підприємства протягом дослідженого періоду скорочувалась. У світовій практиці зменшення вартості активів підприємства прийнято вважати негативним явищем, що характеризує кризові процеси на підприємстві. При цьому власний капітал ПАТ «Запоріжжкокс» протягом 2012-2014 років скоротився з 931625 тис. грн. у 2012 році до 686179 тис. грн. у 2014 році.

У загальній вартості активів ПАТ «Запоріжжкокс» частка необоротних активів протягом періоду зростає з 44,8 % у 2012 році до 59,3 % у 2014 році, а частка оборотних активів, відповідно, скорочується з 55,2 % у 2012 році до 40,7 % у 2014 році. Ця тенденція є несприятливою для ПАТ «Запоріжжкокс», адже свідчить про збільшення частки менш ліквідних активів та скорочення питомої ваги більш ліквідних активів. За результатом аналізу структури капіталу ПАТ «Запоріжжкокс» визначили, що питома вага власного капіталу підприємства знаходиться на нормальному рівні – біля 50 %.

Також було проведено аналіз динаміки фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз показав, що сума чистого прибутку ПАТ «Запоріжжкокс» у 2012 році становила 152363 тис. грн., а збитку у 2013-2014 роках відповідно 227407 тис. грн. та 18039 тис. грн.

Показники фінансового стану ПАТ «Запоріжжкокс» протягом 2012-2014 років характеризують стан підприємства як нормальний, значення показників знаходиться у межах нормативів. Аналіз показників ліквідності та

платоспроможності характеризує втрату ПАТ «Запоріжкокс» платоспроможності протягом дослідженого періоду. За результатом аналізу прибутковості ПАТ «Запоріжкокс» встановлено, що чистий прибуток товариство отримувало лише у 2012 році, а у 2013-2014 роках ПАТ «Запоріжкокс» було збитковим. Збитковість підприємства вплинула й на показники його рентабельності – рентабельним ПАТ «Запоріжкокс» було лише у 2012 році, а у 2013-2014 роках дані показники характеризували вже рівень отриманих підприємством збитків.

Загалом за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПАТ «Запоріжкокс» у 2013-2014 роках перебуває у кризі, яка ще не призвела до критичних або катастрофічних наслідків, проте здійснила вплив на показники ефективності діяльності підприємства. Розвиток кризи призвів до втрати прибутковості ПАТ «Запоріжкокс», зростання залежності підприємства від позикового капіталу, зменшення рівня ділової та ринкової активності. Необхідним є впровадження заходів щодо подолання кризових явищ, стабілізація підприємства у рамках досудової санації, адже у іншому випадку ПАТ «Запоріжкокс» загрожує втрата платоспроможності, що, у свою чергу, може призвести до банкрутства.

Проведений аналіз кризових явищ на ПАТ «Запоріжкокс» показав, що основними причинами кризи на підприємстві є втрата ліквідності через високу частку дебіторської заборгованості в активах ПАТ «Запоріжкокс» (67,1% на 2014 рік) та збитковість підприємства. Отже, як антикризовий захід вирішено провести реструктуризацію дебіторської заборгованості підприємства, а кошти, що вивільнятимуться, – вкласти у цінні папери для отримання додаткового прибутку та диверсифікації ризиків діяльності ПАТ «Запоріжкокс». Процес реструктуризації дебіторської заборгованості підприємства є складним комплексом заходів фінансового та юридичного характеру, застосування якого дозволяє або отримати чіткі графіки погашення дебіторської заборгованості або отримати в процесі реструктуризації хоча б яку частину грошових коштів.

Головним в реструктуризації дебіторської заборгованості є її рефінансування (переведення дебіторської заборгованості в інші, ліквідні, форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції тощо), основними формами якого можуть бути: факторинг, облік векселів, форфейтинг, продаж продукції з відстрочкою платежу. Вибір тієї чи іншої форми рефінансування здійснюється підприємством самостійно виходячи з фінансової стратегії розвитку, рівня менеджменту, ситуації на ринку.

З метою забезпечення прискореної трансформації дебіторської заборгованості у грошові активи запропоновано рефінансування дебіторської заборгованості шляхом застосування операції факторингу.

Після проведення операції факторингу стан дебіторської заборгованості ПАТ «Запоріжжкокс» покращився. Про це свідчить зменшення загальної суми дебіторської заборгованості на 212213 тис. грн. або на 65,0 % відносно рівня 2014 року. Проведення факторингової операції дозволило збільшити суму грошових коштів підприємства на 200895 тис. грн. Дані кошти вирішено спрямувати на отримання додаткового прибутку через інвестування коштів у цінні папери. Для вкладання коштів були обрані наступні галузі промисловості: машинобудівна галузь; харчова промисловість; кольорова металургія.

Загальний прибуток від вкладання коштів у цінні папери підприємств становитиме 17911 тис. грн. Рентабельність портфелю цінних паперів ПАТ «Запоріжжкокс» дорівнюватиме 8,9 %. Після впровадження санаційних заходів ПАТ «Запоріжжкокс» залишається збитковим, проте сума отриманого збитку скорочується на 99,3 % та становить у плановому році лише 128 тис. грн.

Після впровадження антикризових заходів загальна величина оборотних активів ПАТ «Запоріжжкокс» збільшиться на 6593 тис. грн. або на 1,4 %. У пасивах балансу відбудуться наступні зміни: вартість власного капіталу ПАТ «Запоріжжкокс» зросте на 17911 тис. грн. або на 2,6 % через збільшення суми нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання

підприємства зменшаться на 11318 тис. грн., саме на цю суму в активах балансу скоротиться вартість грошових коштів, що дорівнює вартості витрат на оплату операції факторингу. Загальна вартість активів та капіталу підприємства у плановому періоді збільшиться в порівнянні із 2014 роком на 6593 тис. грн. або на 0,6 %.

За результатом аналізу показників фінансової незалежності та структури капіталу ПАТ «Запоріжжкокс» після впровадження антикризових заходів встановлено, що коефіцієнт автономії зростає на 0,015 пунктів у порівнянні із 2014 роком, що становить 2,6 %. Коефіцієнт фінансової стабільності також збільшується – на 0,07 пункта або на 5,2 %. Аналіз зміни показників ліквідності та платоспроможності характеризує зростання платоспроможності ПАТ «Запоріжжкокс» після впровадження антикризових заходів. Такі висновки можна зробити на основі того, що коефіцієнт абсолютної ліквідності після впровадження запропонованих заходів зростає на 0,54 пункта; коефіцієнт швидкої ліквідності збільшується на 0,04 пункта або на 4,8 %, а коефіцієнт поточної ліквідності зростає на 0,05 пунктів або на 4,2 %.

Таким чином, за результатом аналізу можна зробити висновок, що впровадження запропонованих антикризових заходів, а саме реструктуризації дебіторської заборгованості та вкладання коштів, що вивільняються у фінансові інструменти з метою отримання прибутку та диверсифікації ризиків діяльності підприємства, є ефективним.

АНОТАЦІЯ

Іващенко О.Г. Обґрунтування ефективності методів антикризового управління підприємством. Рукопис.

Дослідницька робота на одержання кваліфікації магістра за фахом 8.03050401 – «Економіка підприємства» (за видами економічної діяльності) – Запорізька державна інженерна академія, 2016.

Розглянуто теоретичні та методичні аспекти антикризового управління, визначенні особливості використання антикризових методів в сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз фінансового стану та діагностика ймовірності банкрутства підприємства. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Ключові слова: КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ІМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ.

АННОТАЦІЯ

Ивашенко О. Г. Обоснование эффективности методов антикризисного управления предприятием. Рукопись.

Исследовательская работа на получение квалификации магистра по специальности 8.03050401 – «Экономика предприятия» (по видам экономической деятельности) – Запорожская государственная инженерная академия, 2016.

Рассмотрены теоретические и методические аспекты антикризисного управления, определены особенности использования антикризисных методов в современных условиях хозяйствования. Проведен анализ финансового состояния и диагностика вероятности банкротства предприятия. На основе проведенного анализа разработаны предложения по стабилизации финансового состояния предприятия.

Ключевые слова: КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, БАНКРУТСТВО, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ЛИКВИДНОСТЬ, МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРУТСТВА, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАДОЛЖЕННОСТІ.

ANNOTATION

Ivashchenko O. G. Justification effectiveness of the methods of crisis management. Manuscript.

Research work to obtain a qualification in the specialty 8.03050401 master – «Business Economics» (by economic activity) – Zaporozhye State Engineering Academy, 2016.

Theoretical and methodological aspects of crisis management, especially the use of identifying techniques crisis in the contemporary economy. The analysis of financial condition and diagnosis probability of bankruptcy. Based on the analysis of the proposals to stabilize the financial situation of the company.

Keywords: CRISIS, CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY, FINANCIAL STABILITY, PROFITABILITY, LIQUIDITY, MODEL EVALUATION OF THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY, READJUSTMENT, RESTRUCTURING RECEIVABLES.