

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

ХИЖНЯК ВІТАЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 339.13

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «БАШТАНСЬКИЙ
СИРЗАВОД»)**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Автореферат

дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Миколаїв - 2019

Магістерська робота є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки підприємства Чорноморського національного університету імені Петра Могили Міністерства освіти і науки України

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент
Кузьменко Борис Петрович
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Рецензент: доктор економічних наук, професор
Євчук Людмила Анатоліївна
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Захист відбудеться «19» лютого 2019 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні екзаменаційної комісії у Чорноморському національному університету імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, аудиторія 10-314.

З магістерською роботою можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету імені Петра Могили (54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стрімкий розвиток технологій у світовій економічній системі призводить до прискорення циклічних процесів які зумовлюють економічні кризи. Крім цього на ці явища накладаються політичні, військові, релігійні і соціальні процеси які посилюють кризи. Практика показує, що економічні кризи відображають власні ритми розвитку кожного окремого підприємства, часом не збігаються з ритмами загального розвитку або розвитку інших підприємств. Кожне підприємство має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому воно знаходиться в стані певного ставлення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Кризи зумовлені факторами зовнішніми і внутрішніми, загальними і специфічними.

В харчовій промисловості, до якої відноситься ПАТ «Баштанський сирзавод» висока конкуренція, насиченість ринку продукцією зумовлює наявність багатьох факторів, як внутрішніх так і зовнішніх які сприяють швидкому розвитку кризових явищ. Тому антикризове управління підприємством є актуальним питанням.

Теоретико-методологічним проблемам антикризового управління підприємством, обґрунтування його виробничої програми в умовах кризи присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Т. Артьомова, К. Друрі, В. Горлачук, А. Наливайко, Дж. Ніколсон, Г. Савицька, Дж. Фостер, Г. Швиданенко, А. Шеремет та ін. Попри значну кількість досліджень, детальнішого опрацювання вимагають питання адаптації методик, що використовуються у розвинутих країнах Заходу, для оцінювання ефективності та антикризового формування виробничої діяльності в Україні. Беручи до уваги соціально-економічну важливість харчової промисловості, глибокого аналізу та дослідження потребують

питання поточного та прогнозного оцінювання антикризової політики підприємства, що зумовлює актуальність магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління підприємством. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством;
- проаналізувати динаміку розвитку молокопереробної галузі України;
- оцінити ефективність антикризових політик підприємства, через їх результативність;
- розробити заходи антикризової політики підприємства;
- оптимізувати виробничу програму підприємства згідно антикризової політики.

Об'єкт дослідження – процес формування системи антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності антикризового управління ПАТ «Баштанський сирзавод».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано набір спеціальних методів економічних досліджень. За допомогою абстрактно-логічного методу, зокрема прийомів аналогії і співставлення, індукції та дедукції, узагальнено підходи науковців до розгляду економічного змісту поняття антикризової політики ПАТ «Баштанський сирзавод», а також сформульовані загальні висновки. Метод теоретичного узагальнення використовувався при здійсненні критичного аналізу результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно обґрунтування прогнозних параметрів та методів оцінки. При аналізі сучасного стану розвитку підприємства та його виробничої діяльності використано статистико-

економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння, динамічний, структурний аналіз.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає в наступному:

Дістало подальшого розвитку:

- тлумачення поняття «антикризової політики підприємства» на основі систематизації його сутнісних ознак, що, на відміну від існуючих, дозволяє точніше оцінити відповідний показник на підприємстві;

- оптимізація виробничої програми підприємства за допомогою математичного моделювання, що дозволяє підвищити ефективність виробництва на підприємстві.

Практичне значення магістерської роботи полягає в розробці комплексу дієвих заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління ПАТ «Баштанський сирзавод». Запропоновані заходи дозволять підприємству провести необхідні трансформації для приведення у відповідність своїх структур та системи управління до нових вимог часу та посилити конкурентоспроможність.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дослідження доповідалися у Чорноморському національному університеті ім. Петра Могили на студентській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2018».

Публікації. За результатами дослідження було опубліковано наукова стаття загальним обсягом 0,16 д.а.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів (містить 15 таблиць та 4 рисунки), висновків, списку використаних джерел, додатків, викладених на 9 сторінках. Список використаних джерел складає 60 найменування. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі розкриваються сутність та стан наукової проблеми, її значимість; обґрунтовано необхідність проведення дослідження, його актуальність; сформульовано мету і задачі дослідження, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі – «Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством» визначається сутність понять «ефективність антикризового управління діяльністю», розглядаються підходи до її оцінки та впливу на діяльність підприємства, методи управління нею.

Тлумачення антикризового управління як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Обґрунтовано доцільність діяльності антикризового управління підприємства; сформовані основні принципи діяльності антикризового управління; обґрунтовані методи використання антикризової політики.

У другому розділі – «Аналітична діагностика антикризового управління ПАТ «Баштанський сирзавод»» здійснено моніторинг ринку молока і молокопродукції України, проведено СVP аналіз організаційно-господарської діяльності досліджуваного підприємства та ефективності його антикризового управління. Протягом останніх п'яти років молокопереробна галузь України не була стабільною. Виробництво знижувалося, ринок чутливо реагував як на внутрішні політичні й економічні чинники, так і на світові тенденції. Основними галузевими проблемами у 2017 році були: скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зменшення пропозиції молока, зростання закупівельних цін, скасування спецрежиму ПДВ, введення прямих дотацій, відсутність кредитування для молочних господарств. Після досягнення піку виробництва молочних продуктів у 2014 році в обсязі майже 2 млн. тонн, галузь вже два роки перебуває в стані стагнації. Зменшення

пропозиції молока на ринку на 6% у 2017 році (за даними Держстату) призвело до зниження виробництва більшості молокопродуктів.

Перша половина 2017 року характеризувалася досить низькими цінами на молоко в країні. Причинами були криза світового молочного ринку (а отже й відсутність експорту українських молочних продуктів), втрата російського ринку збуту й пошук нових ринків. Однак із серпня 2017 року ситуація на глобальному молочному ринку почала поліпшуватися і в Україні ціни також почали зростати. Перший квартал 2018 року був негативним, оскільки світове виробництво не встигло знизитися для того, щоб ліквідувати надлишки молока на ринку. Проте, попит і далі зростає, як і ціни на жирні продукти, такі як сир і масло. Нині динаміка зростання світових цін на всі основні молочні продукти відновилася й триватиме, за оцінками експертів, до кінця року.

Встановлено що для ПАТ «Баштанський сирзавод» основними чинниками що впливають на антикризову політику є сезонність виробництва і дефіцит молочної сировини. За таких умов великого значення набуває ритмічність виробництва. Зважаючи на те, що пік виробництва припадає на другий квартал, необхідно ретельно розподілити річний обсяг виробництва продукції по кварталах з урахуванням встановлених термінів і обсягів поставки продукції, нарощування випуску продукції за рахунок поліпшення використання потужностей і основних засобів, а також за рахунок організаційних заходів, забезпечивши рівномірне завантаження всіх виробничих підрозділів підприємства, а також зупинки окремих цехів для ремонту обладнання.

У третьому розділі – «Формування антикризової політики в системі управління ПАТ «Баштанський сирзавод» для реалізації антикризового управління було запропоновано пріоритетні напрямки стратегічного розвитку досліджуваного підприємства в рамках антикризової політики та розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності. На підставі оптимізаційної моделі математичного програмування (задача

максимізації прибутку) було розроблено оптимізаційну антикризову програму випуску продукції

В 2018 р. заплановано збільшення виробництва сиру на 27,7% в порівнянні з попереднім роком. Це пов'язано з тим, що прогнозується сприятлива кон'юнктура ринку сиру після кризового попереднього року. Така ситуація складається як на внутрішньому ринку України, так і на світовому ринку. Традиційно планується закріпити позиції заводу - експортера сиру, розширивши ринок збуту як за рахунок нових покупців, так і за рахунок збільшення обсягів поставок продукції постійним покупцям, а також збільшити реалізацію на внутрішньому ринку України шляхом отримання статусу «генерального постачальника» у окремих підприємств-споживачів. Основна продукція, яку виробляє товариство - твердий сир. Частка твердих сирів у сукупній реалізації за 2017 рік склала понад 60%. Виробляється 17 видів твердих сирів. у тому числі 10 видів фасованих твердих сирів. Масло вершкове - два види. Сири чедерні - 5 видів. Сирки плавлені - одинадцять видів. Цільномолочна продукція - 7 видів.

Антикризова виробнича програма підприємства на 2018 – 2019 рр., та наступні два роки прогнозовано має покращити результати діяльності і збільшити у 2018 р. очікуваний прибуток на 149739 тис. грн., а протягом 2019 р. – на 69221 тис.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню та оптимізації антикризової виробничої програми ПАТ «Баштанський сирзавод». Молокопереробне підприємство, на базі якого вирішувалося поставлене завдання, є типовим підприємством харчової галузі, яке спеціалізується на випуску молочних продуктів промислової групи. Основні висновки та результати, отримані в ході дослідження наступні:

1. Узагальнено визначення антикризового управління як об'єктивно діючого закону економії робочого часу, необхідного для його нагромадження та використання суспільством. Обґрунтовано доцільність діяльності антикризового управління підприємства; сформовані основні принципи діяльності антикризового управління; узагальнено методи використання антикризової політики.

2. Встановлено що антикризова програма для молокопереробного підприємства є основним розділом перспективного і річного бізнес-плану розвитку підприємства, в якому відображаються основні напрями і задачі в плановому періоді, виробничо-господарські зв'язки з іншими підприємствами, профіль і рівень спеціалізації та комбінування виробництва. Виробнича програма чітко визначає обсяги виробництва продукції по асортименту і якості в натуральному і вартісному показниках. При формуванні виробничої програми враховується експортна орієнтація підприємства, а також залежність всієї молокопереробної галузі України від ситуації на світовому ринку молочних продуктів. Таку залежність наглядно демонструє факторний аналіз товарної продукції.

3. Аналіз молокопереробної галузі України показав, що зберегти і посилити свої позиції на ринку зможуть лише високоефективні молочні господарства, здатні забезпечити жорсткий контроль якості продукції. Доступність довгострокового кредитування та експортного кредитування дозволили б збільшувати виробництво якісного молока на 25-30% щорічно.

4. Встановлено що антикризова політика є сезонна, так як виробництво молочної сировини та її надходження на переробку є сезонним в Україні в цілому. За таких умов великого значення набуває ритмічність виробництва, як один із чинників підвищення його ефективності, поліпшення якості продукції і всієї роботи підприємства. Зважаючи на те, що пік виробництва припадає на другий квартал, необхідно ретельно розподілити річний обсяг виробництва продукції по кварталах з урахуванням встановлених термінів і обсягів поставки продукції, нарощування випуску продукції за рахунок

поліпшення використання потужностей і основних засобів, а також за рахунок організаційних заходів, забезпечивши рівномірне завантаження всіх виробничих підрозділів підприємства, а також зупинки окремих цехів для ремонту обладнання.

5. Проведено аналіз CVP антикризової політики ПАТ «Баштанський сир завод» та побудови виробничої програми. Результати проведеного аналізу діяльності підприємства можна вважати достовірними, так як в короткостроковому періоді (місяць) підприємство повністю відповідає умовам, необхідним для проведення аналізу беззбитковості (асортимент продукції є постійним, загальні витрати і виручка від реалізації є лінійними функціями обсягу виробництва, витрати можна точно розділити на постійні та змінні, постійні витрати, пов'язані зі складністю виробництва, не змінюються, аналіз проводиться в прийнятному діапазоні обсягів виробництва, які базуються на показниках попередніх періодів).

6. Запропоновано антикризову виробничу програму ПАТ «Баштанський сир завод на підставі оптимізаційної моделі математичного програмування (задача максимізації прибутку). Серед всіх економічних, соціальних, екологічних обмежень, що існують на даний час на підприємстві, було розглянуто основні: обмеження виробничими потужностями підприємства, сировинними ресурсами та ринковими цінами на готову продукцію. Найбільш актуальним обмеженням в даний час для підприємства є обмеження сировинними ресурсами. З урахуванням даного обмеження і була створена модель оптимізації виробничої програми підприємства.

7. З урахуванням оптимальних значень цільової функції прибутку за умов обмеження сировинними ресурсами було сформовано антикризову виробничу програму підприємства на 2018 – 2019 рр., та розраховано прогнозні результати діяльності на найближчі два роки. Згідно отриманих даних підприємство внаслідок оптимізації виробничої програми має змогу покращити результати діяльності і збільшити у 2018 р. очікуваний прибуток на 149739 тис. грн., а протягом 2019 р. – на 69221 тис.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Хижняк В.С. Аналітична оцінка результативності виробничо-збутової діяльності ПАТ «Баштанський сир завод» [Електронний ресурс], Режим доступу: <https://www.internauka.org/>

АНОТАЦІЯ

Хижняк В.С. Формування системи антикризового управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – , 2019.

Можливість виникнення економічних криз, існує розрив між виробництвом і споживанням товарів. У рамках природної економіки існувала пряма зв'язок між виробництвом і споживанням, тому не було умов для економічних криз. Для них вони з'явилися і розширилися з розвитком товарного виробництва і обігу. Розподіл праці, розвиток спеціалізації та співробітництва збільшують розрив між виробництвом і споживанням. Але при простому товарному виробництві ймовірність криз не могла стати необхідністю.

Ключові слова: антикризова політика, антикризове управління підприємством, розподіл праці, розвиток товарного виробництва, економічна криза.

SUMMARY

Khyzhniak V. The system formation of enterprise anti crisis management (case of «bashtanka cheese plant») - Manuscript.

Research on achievement of Master Degree on speciality 076
«Entrepreneurship, trade and stock-taking activities» - 2019.

The possibility of emerging economic crises, there is a gap between production and consumption of goods. In the framework of the natural economy, there was a direct link between production and consumption and therefore there were no conditions for economic crises. For them appeared and expanded with the development of commodity production and circulation. The division of labor, the development of specialization and cooperation increase the gap between production and consumption. But with simple commodity production, the likelihood of crises could not become a necessity. Goods were then sold mainly in local markets, the difficulties with their implementation were of a local nature and could not cause a violation of the implementation process in the whole society. After commodity production became the prevailing form of organization of production, and the market - its elemental regulator, the gap between production and consumption both in time and in space has sharply increased.

Key words: anti-crisis policy, enterprise crisis management, labor division, commodity production development, economic crisis.