



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Русанова Катерина Дмитрівна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л.

Рецензент:
д-р екон. наук, професор Великий Ю. В.

Миколаїв 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Будь-яке кризове явище в економіці характеризується невизначеністю та мінливістю ринкового середовища, великими коливаннями цін, обсягами продажів, величинами витрат й прибутку. Величезне число підприємств знаходиться в складній ситуації, несучи великі збитки. В організаціях виникає кризова ситуація, яка може завершитися втратою платоспроможності та банкрутством. В таких умовах єдиним засобом, що дозволяє підприємству вижити є ефективне антикризове управління. Чим більше організацій знаходиться в кризовому стані, тим актуальніше проблема антикризового управління на корпоративному рівні, тим важливіше дослідження теоретичних і практичних проблем антикризового управління організаціями.

У період кризи проблема вибору методів антикризового управління стала практично ключовою та визначальною для виживання багатьох секторів нашої економіки. Тільки застосування комплексу методів може дати сьогодні той необхідний економічний ефект й вивести українські підприємства з того кризового стану, в якому вони знаходяться. Щоб правильно застосовувати методи антикризового управління, необхідно комплексно вивчити проблему виникнення кризи, визначити фактори зовнішнього й внутрішнього впливу в організації, сформулювати політику антикризового управління.

Таким чином, актуальність даної роботи обумовлена тим, що антикризове управління є дієвою системою запобігання банкрутству підприємства. Це сукупність форм й методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні організації при його оздоровленні чи ліквідації. В умовах сучасної української кризи, для підприємств, що опинилися в скрутному фінансовому становищі, питання ефективного виходу з кризової ситуації є особливо актуальним.

Антикризове управління досліджувалося багатьма вченими:

І. Ансоффом, А.П. Балашовим, І.А. Бланком, Ф.А. Важинським, Е.В. Возиловим, І.В. Гелетою, У. Демінгом, А.В. Євдокимовою, А.Р. Журавською, Н.В. Заремським, Т.Х. Карімовою, В.І. Кошкіною, В.Г. Крижановським, Н.С. Кулюковою, Н.А. Кущієм, Л.С. Ситником, Ф.У. Тейлором, О.О. Терещенком та іншими. Так як бізнес розвивається з високою швидкістю, написані наукові праці можна вважати базовими, але застарілими. Знання про антикризове управління, його використання на практиці та значення в сучасному світі оновлюються кожного дня, з'являються нові шляхи взаємодії з кризовими явищами.

Гіпотеза дослідження. Аналіз фінансових показників та організаційної структури підприємства харчової промисловості надасть можливість сформуванню науково обґрунтованій базис для розробки ефективних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методологічні основи та обґрунтування рекомендацій щодо антикризового управління на підприємстві харчової промисловості.

Відповідно до поставленої мети сформовано завдання:

- розкрити сутність, види та підходи антикризового управління;
- розглянути чинники та передумови кризових явищ на підприємстві;
- навести загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь» та провести аналіз його фінансових показників;
- дослідити фактори та умови, що впливають на ефективність антикризового управління підприємства;
- проаналізувати організацію управління підприємством ПрАТ «Оболонь»;
- розробити рекомендації щодо формування механізму внутрішнього контролю за фінансовими результатами;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства;

– розробити форми стимулювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємствами в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти організації антикризового управління на підприємствах.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою магістерської роботи стали дослідження сучасної економічної теорії, макроекономіки, мікроекономіки, маркетингу, менеджменту, поведінки споживачів, розробки вітчизняних та українських вчених. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: історичний, діалектичний, логічного сходження від абстрактного до конкретного – при вивченні теоретичних поглядів на зміст поняття «антикризове управління», розгляду концептуальних підходів до розробки шляхів антикризового управління; методи аналізу, синтезу та абстрагування – при визначенні понять «криза», «управління», обґрунтування проблем та перспектив розвитку підприємства у стані кризи; метод системного аналізу – при розгляді сутності антикризового управління; системно-структурний аналіз економічних процесів та явищ – при систематизації функцій, чинників та критерій управління; методи кількісних та якісних порівнянь – під час оцінки розвитку підприємства; методи індукції та дедукції – при обґрунтуванні ефективної роботи підприємства в Україні; метод порівняння – при формуванні основних принципів антикризового управління; фінансово-економічний аналіз, метод математичного моделювання – при оцінюванні складових потенціалу вітчизняного підприємства.

Інформаційною базою роботи послужили законодавчі та нормативні документи, матеріали фінансової і статистичної звітності підприємства харчової промисловості, енциклопедична й довідкова література, періодичні видання та науково-дослідні розробки.

Наукова новизна одержаних результатів. У процесі дослідження

отримані наступні наукові результати, які мають елементи новизни та виносяться на захист. Наукова новизна полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення антикризового управління підприємством. При цьому, було отримано такі результати:

удосконалено:

– поняття антикризове управління підприємством, розкривається як комплексне та безперервне управління на стратегічній основі, спрямоване на розвиток підприємства, зміцнення його позицій, запобігання криз та використання сучасних методів менеджменту;

дістало подальшого розвитку:

– виявлення основних тенденцій розвитку антикризового управління, як одного з найбільш значущих феноменів сучасності в умовах розвитку економіки;

– практичні рекомендації щодо удосконалення методів антикризового управління з урахуванням галузевих особливостей підприємства харчової промисловості;

– обґрунтування пропозицій щодо оптимізації дебіторської заборгованості підприємства харчової промисловості, які передбачають формування та реалізацію стратегії роботи з боржниками;

– рекомендації щодо стимулювання працівників як одного з важливих факторів успішного антикризового управління.

Практичне значення результатів дипломної магістерської роботи полягає в тому, що наукові результати, які були отримані в роботі, доведені до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності українських підприємств, із врахуванням результатів оцінки їх потенціалу та ефективності антикризового управління. Рекомендації щодо формування стратегії антикризового управління можуть бути використані у процесі розроблення «Стратегії розвитку підприємства харчової промисловості».

Особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені в магістерській роботі і виносяться на захист, отримані автором одноосібно.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків, 2 додатків. Список використаних джерел нараховує 56 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи викладено на 87 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, його методи та інформаційну базу, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи антикризового управління» розкрито сутність, види та підходи антикризового управління, розглянути чинники та передумови кризових явищ на підприємстві

Антикризове управління – це досить складний вид управлінської діяльності. З одного боку, воно спрямоване на збереження підприємства та його фінансового оздоровлення, а з іншого боку – виконується соціальна функція. Суть даної функції полягає в збереженні підприємства як діючого господарського суб'єкта й джерела робочих місць, навколо якого створюється міська інфраструктура (особливе значення цей факт має для містоутворюючих підприємств малих міст, які фактично є монополістами на місцевому ринку праці). Виконання антикризовим управлінням цих функцій визначає його значущість для підприємства на цій території. Будь-яке управління має стати антикризовим за своєю суттю.

Слово «krisis» (в перекладі з грецької) означає рішення, поворотний пункт або результат. У латинській транскрипції – це «поділ, перелом», в китайській – одночасно «небезпека» та «можливість». Цікавим є той факт, що загальноновизнаного визначення кризи в науковій літературі досі не існує.

Зокрема, тлумачні словники подібним чином визначають кризу як: різкий, крутий перелом в розвитку подій, важкий перехідний стан, гостре утруднення в чому-небудь, важке становище.

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттями «ризик», «невизначеність», які впливають на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Якщо виключити очікування майбутньої кризи, то пропадає гострота сприйняття ризику, стають несподіваними та важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні управлінські помилки.

На сьогоднішній день, можна виділити чотири підходи до визначення антикризового управління, які представлені в літературі.

- арбітражний підхід – сукупність форм та методів щодо реалізації антикризових процедур стосовно підприємства-боржника;

- реактивний підхід – управління в умовах кризи, усунення, подолання, зниження негативних наслідків кризи, виведення підприємства з кризового стану з меншими втратами;

- превентивний підхід – система управлінських заходів щодо попередження, діагностики нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки;

- стратегічний підхід – досягнення й збереження стабільного стану підприємства, примноження ринкових позицій в опорі на власні ресурси, використання факторів кризи для подальшого розвитку.

Виділяють два різних процесу в структурі антикризового управління:

- антикризове управління в умовах вже існуючої кризи називають «реактивним антикризовим управлінням»;

- антикризове управління з метою передбачення криз, своєчасної діагностики та недопущення виникнення кризових ситуацій – «апріорне (випереджальне, із випередженням превентивне) антикризове управління».

Сутність ефективного антикризового управління в сучасних умовах можна представити у вигляді декількох ключових аспектів-цілей: випереджальна діагностика з метою запобігання кризи; збереження

життєздатності підприємства та виведення підприємства з кризового стану з меншими втратами; вибір нової управлінської стратегії, досягнення та збереження стабільного стану підприємства; виконання арбітражних процедур.

У другому розділі «Виявлення та оцінка кризових явищ на підприємстві харчової промисловості» наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз його фінансових показників, досліджено фактори та умови, що впливають на ефективність антикризового управління підприємства, проаналізовано організацію управління підприємством ПрАТ «Оболонь»;

Корпорація «Оболонь» є одним з найбільших заводів України. Відомий як один із кращих національних виробників пива. Капітал підприємства на сто відсотків є українським. «Оболонь» займає почесне місце в трійці лідерів ринку, які займаються виробленням пива.

У 2018 році пивне виробництво компанією «Оболонь» склало 29,6% частки ринку. Компанія «Оболонь» займається не тільки алкогольними напоями, а також розширює свій асортимент безалкогольними. Частка на безалкогольному ринку – 15,6%, з таким результатом у 2018 році компанія зайняла друге місце. Головним та відомим брендом компанії є «Живчик». Компанія «Оболонь» має 28,2% частки ринку зі слабоалкогольними напоями й це також друге місце. Корпорація входить у ТОП-5 брендів України серед виробників мінеральної води. Займає 4,1% частки ринку зі своїми брендами – «Прозора» та «Оболонська».

При аналізі фінансових показників діяльності підприємства було виявлено, що витрати зросли на 11,9% у 2018 році порівняно з 2017. Найбільшу питому вагу з усіх витрат займають матеріальні витрати, а саме 57,7%. Це витрати, які йдуть на виробництво продукції. Збільшилися витрати на оплату праці, це пов'язано з двома факторами: збільшенням мінімальної заробітної плати та розширенням штату працівників. Порівняно з 2017 та 2016 роками зменшилася динаміка росту інших операційних витрат, до яких

входить: безнадійна дебіторська заборгованість, знецінення запасів, штрафи.

Аналіз фінансових результатів показав, що справи компанії погіршилися порівняно з попередніми роками. Чистий дохід від реалізації продукції підвищився лише на 2,3%, в той час як у 2017 році відносно 2016 року він збільшився на 15,2%. У 2016 році фінансовий результат до оподаткування і, як наслідок, чистий фінансовий результат був негативний. У 2017 році ситуація зазнала покращення, але у 2018 році знову чистий фінансовий результат став збитковим.

Дебіторська заборгованість у 2017 році виросла на 75,5%, а у 2018 – на 31,6%. Це свідчить про те, що компанії слід розробити стратегію, щодо зменшення дебіторської заборгованості.

Дослідивши фінансовий звіт корпорації «Оболонь» можна зазначити, що 2017 році були взяті довгострокові кредити банків у значних розмірах. У 2018 році також були довгострокові кредити, але у менших розмірах. Натомість у 2018 році було взято значні обсяги короткострокових кредитів банків, що перевищило 2017 рік на 239,6%.

Можна відмітити, що існуючий на підприємстві «Оболонь» механізм управління малоефективний, так як потрібно проводити антикризові заходи та переглянути стиль управління. Підприємство функціонує, але не розвивається (недостатньо ресурсів для розвитку).

Підприємству «Оболонь» необхідно вводити випереджаюче управління, засноване на реалізації відповідного організаційно-економічного механізму. Інакше спад попиту на продукцію може погіршити стан підприємства, що може призвести до різкого скорочення вільних коштів для існування внаслідок падіння виручки. Потрібно використовувати весь арсенал засобів менеджменту, щоб збільшити частку ринку, яку займає підприємство, підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається.

Основний вплив на ринок напоїв й ефективність роботи даного підприємства роблять наступні фактори:

- наявність товарів-замінників;
- зниження купівельної спроможності населення, в зв'язку зі збільшенням частки обов'язкових платежів, зростанням тарифів ЖКГ, кредитного навантаження населення і низьким рівнем заробітної плати;
- зниження темпів зростання основних показників економічного розвитку країни в цілому.

Проаналізувавши діяльність «Оболонь», нижче наведено ряд факторів, які дійсно можуть несприятливо вплинути на стійкість суспільства в найближчій перспективі.

Зовнішні чинники:

- світова нестабільність, ймовірність нових криз в економіці.
- високий рівень монополізму у вітчизняній економіці;
- рівень значимості підприємства в Україні;
- недостатня увага держави до проблем підприємств, низький рівень законодавчого захисту галузі;
- корупція й криміналізація;
- високі процентні ставки по кредитах на розвиток;
- зміни в оподаткуванні, відсутність пільг;
- сильна конкуренція, зниження попиту на продукцію підприємства.

Політика ПрАТ «Оболонь» в галузі управління ризиками характеризується наступним чином:

- сумлінне виконання прийнятих на себе зобов'язань;
- оцінка й прийняття корпорацією прийнятних ризиків, відповідних до масштабів діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- реалізація стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- мінімізація ризиків, пов'язаних з неналежним дотриманням посадовими особами відповідних повноважень;
- забезпечення ефективного функціонування ПрАТ «Оболонь» в кризових ситуаціях;

– забезпечення ефективного функціонування системи управління активами і зобов'язаннями ПрАТ «Оболонь».

Основні ризики, які можуть вплинути на діяльність ПрАТ «Оболонь»:

- галузеві ризики;
- загальнодержавні та регіональні ризики;
- фінансові ризики;
- правові ризики;
- ризик втрати ділової репутації;
- стратегічний ризик;
- ризики, пов'язані з діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Найбільш значущими галузевими факторами, що впливають на збут готової продукції ПрАТ «Оболонь», є:

1. Сезонність попиту на продукцію;
2. Конкурентне середовище;
3. Нестандартні ситуації в країні – політичні проблеми чи футбольні матчі;
4. Зміцнення курсу гривні, тому що основні конкуренти – європейські виробники;
5. Платоспроможний попит населення.

Українські споживачі в період економічної кризи стали обережніше в своїх витратах й намагаються зберігати кошти, так як у них залишається менше вільних грошей після сплати основних витрат. Споживачі стали частіше купувати більш дешеві хмільні напої, відбувається перетікання споживачів з середнього сегмента в економ-сегмент, споживачі перемістили свій вибір у бік більш недорогих алкогольних напоїв.

Основною метою ефективного менеджменту й системи управління організацією є максимізація прибутку та мінімізація витрат. ПрАТ «Оболонь» реалізує не одну, а кілька різноспрямованих цілей – в області вдосконалення кадрового забезпечення, вдосконалення системи управління організацією, маркетингової діяльності, інноваційного спрямування

розвитку. Крім цього, цілі оперативні, тактичні, стратегічні, наукові, технічні, соціальні, організаційні.

Вимоги до організаційної структури в сучасних умовах існування корпорації «Оболонь»:

– організаційна структура повинна відповідати виробничій структурі, швидко реагувати на зміну зовнішніх умов функціонування;

– її побудова повинна здійснюватися таким чином, щоб дозволяти здійснювати та реалізовувати функції підприємства;

– норма керованості – кількість осіб в підпорядкуванні – обов'язкова умова реалізації ефективного менеджменту та системи управління в ході обліку чинників організаційної структури;

– наявність оптимальної кількості рівнів управління;

– концентрація функцій керівництва на певних рівнях;

– можливість швидкої реакції на мінливі умови зовнішнього середовища.

На підставі збору й аналізу інформації про ефективність існуючих в практиці ПрАТ «Оболонь» систем фінансового планування було виявлено ряд проблем – сформовані фінансові плани не відповідають реальній ситуації, що пояснюється:

– некоректним планом продажів;

– значними термінами погашення дебіторської заборгованості;

– завищенням або заниженням потреб у фінансуванні.

Проблеми, викликані низькою оперативністю складання планів, пов'язані з:

– відсутністю чітких правил підготовки й передачі планової інформації з одного підрозділу в інший;

– тривалістю процедури узгодження планів;

– недостатністю й недостовірністю інформації;

– відсутністю чітких регламентів щодо складання звітності;

– відірваністю стратегії від тактики.

Аналіз системи стимулювання та організації навчання на підприємстві виявив, що в якості методів стимулювання застосовується лише почасово-преміальна форма заробітної плати, при якій 50% заробітку становить преміальна частина за виконання плану. Інші методи стимулювання не впроваджено в діяльність компанії, в результаті чого обґрунтованим буде висновок, що компанія не прагне створювати сприятливі умови праці й комфортний психологічний клімат для трудового колективу.

У третьому розділі «Розробка рекомендацій щодо антикризового управління підприємством харчової промисловості» розроблено рекомендації щодо формування механізму внутрішнього контролю за фінансовими результатами, обґрунтовано напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю, запропоновано форми стимулювання персоналу підприємства.

Керівництву ПрАТ «Оболонь», розробляючи фінансову стратегію, рекомендується ставити такі завдання:

- визначити перспективні фінансові взаємовідносини підприємства з третіми особами;
- забезпечити фінансування інвестиційної та операційної діяльності;
- визначити способи успішного використання фінансових можливостей;
- вивчити економічні та фінансові можливості потенційних конкурентів, розробити та здійснити заходи для забезпечення фінансової стійкості.

Формування фінансової стратегії ПрАТ «Оболонь» має бути частиною загальної стратегії економічного розвитку, тому вона повинна бути узгоджена з її завданнями та напрямками. У той же час, фінансова стратегія вплине на загальну економічну стратегію компанії, тому що коливання макроекономічної ситуації й тенденцій на фінансовому ринку можуть бути

причиною коригувань як фінансової, так і загальної стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Також рекомендується наявність альтернативної стратегії, яка являє собою найважливішу відмінну рису всієї системи стратегічного управління організацією й пов'язана з усіма елементами стратегічної фінансової структури:

- фінансові цілі;
- фінансова політика ПрАТ «Оболонь» згідно з конкретними категоріями фінансової діяльності;
- джерела формування фінансових ресурсів, стиль та менталітет фінансового управління та інші.

ПрАТ «Оболонь» необхідно враховувати ступень фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень. Майже всі основні фінансові рішення, які приймаються в процесі створення фінансової стратегії змінюють рівень фінансового ризику. В першу чергу, це пов'язано з вибором форм й напрямків фінансової діяльності, створенням фінансових ресурсів, запровадженням нової організаційної структури управління фінансами. Особливо активно зростає фінансовий ризик в період коливань ставки відсотка й збільшення інфляції. У зв'язку з різним менталітетом фінансових менеджерів по відношенню до рівня дозволеного фінансового ризику, при процесі розробки фінансової стратегії даний параметр встановлюється диференційовано.

Рекомендується також орієнтуватися на професійний ресурс фінансових менеджерів в процесі здійснення фінансової стратегії. Навіть якщо до розробки окремих параметрів фінансової стратегії ПрАТ «Оболонь» будуть залучатися фахівці інших відділів або позаштатні працівники, але її реалізацію повинні проводити підготовлені фахівці – фінансові менеджери. Ці менеджери повинні ознайомитися з ключовими принципами стратегічного управління, системою управління конкретними аспектами фінансової діяльності, володіти методами стратегічного фінансового контролінгу.

ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити та вжити заходи щодо підвищення прибутковості. На думку автора, основним принципом антикризового управління ПрАТ «Оболонь» є своєчасна діагностика кризових явищ, терміновість й адекватність реагування на них.

Успішність організації фінансового планування в ПрАТ «Оболонь» може бути досягнута тоді, коли буде:

- здійснюватися координація інтересів різних підрозділів підприємства при розробці планів і в процесі їх реалізації;
- сформовано єдину послідовність дій для всіх працівників підприємства;
- існуватиме система мотивації, націлена на ефективне розпорядження матеріальними та інтелектуальними можливостями підприємства;
- виділено окремі блоки планування, що сприятиме спрощенню процесу розробки і реалізації плану, а також контролю за його виконанням;
- розроблена система документів та їх обороту, що полягатиме в можливості отримання об'єктивного уявлення про виробничу діяльність підприємства на будь-якій зі стадій її здійснення;
- встановлено взаємозв'язок між стратегічними й тактичними напрямками дій з метою визначення оптимального варіанту в умовах обмеженості фінансових, матеріальних, трудових ресурсів;
- реалізовані на підприємстві ПрАТ «Оболонь» плани, які збалансовані між собою.

Таким чином, реалізація цих функцій на практиці дасть позитивний результат у вигляді постановки й організації ефективного фінансового планування на підприємстві.

Можливі заходи для того, щоб вирішити проблеми управління дебіторською заборгованістю в компанії:

1. Для того, щоб контролювати й планувати дебіторську заборгованість в компанії, потрібно отримувати точно і в строк інформацію:

- про виставлених дебіторам рахунків, не оплачених на даний момент;

- про час прострочення платежу по кожному з рахунків;
- розмірі безнадійної та сумнівної дебіторської заборгованості;
- кредитної історії контрагента (середній термін прострочення, середня сума кредиту).

2. Створити автоматизацію процесів управління дебіторською заборгованістю.

3. Укладення договору страхування дебіторською заборгованістю – це дозволить уникнути або зменшити ризик несвоєчасного повернення грошових коштів і появи збитків.

Також з метою оптимізації дебіторської заборгованості в ПрАТ «Оболонь» в роботі пропонуються наступні заходи:

1) здійснення більш якісного контролю за дебіторською заборгованістю;

2) створення підрозділу, який буде займатися оформленням та реалізацією матеріальних цінностей підприємств, у яких немає можливості розплатитися грошовими коштами;

3) використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, облік векселів, овердрафт) на підприємстві.

Комісія зі списання дебіторської заборгованості щокварталу повинна:

- перевіряти розмір простроченої заборгованості;
- розглядати вжиті заходи до боржника щодо стягнення заборгованості;

- оцінювати ступінь платоспроможності контрагентів, які допустили прострочення платежів, з метою виявлення ймовірності невиконання або неналежного виконання ним договірних зобов'язань.

Для підвищення продуктивності праці, що призведе до збільшення прибутку на ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити форми стимулювання персоналу. Інтенсивність виконання трудових обов'язків повинна залишатися підставою для стимулювання, оскільки є важливим показником ефективності трудової діяльності, але, крім цього, підстави стимулювання повинні містити

показники оцінки індивідуального підходу до організації праці, участь в громадських роботах, сприяння дотриманню безпечних умов праці, якість результатів праці. Перераховані підстави стимулювання повинні застосовуватися в узгодженій системі стимулювання на підприємстві.

Прогнозується отримання соціального ефекту від впровадження системи стимулювання персоналу в ПрАТ «Оболонь». Він проявляється в наступному: підвищення інтересу до роботи; поліпшення взаємин в колективі, зниження рівня конфліктів; поліпшення відносин з клієнтами; підвищення якості роботи; зниження потреби у співробітників змінити роботу, й, як наслідок, зниження рівня плинності; підвищення задоволення від роботи; підвищення почуття власної значущості для організації.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено теоретико-методологічні засади та розроблено рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління на підприємстві харчової промисловості. Підсумовано висновки та надано рекомендації:

1) У першому розділі даної роботи були розглянуті основні теоретичні аспекти антикризового управління. Вивчення теоретичної складової питання дозволило зробити висновок про те, що основою успішної побудови антикризової стратегії є своєчасна, повна й актуальна інформація про діяльність підприємства, яку неможливо отримати без грамотного фінансового аналізу, а також без використання досвіду зарубіжних й вітчизняних вчених.

2) Стратегія антикризового управління охоплює всі зміни, які мають відношення до існуючої стратегії, виробничих процесів, структури й культури підприємства. Компанія повинна постійно відстежувати основні фактори навколишнього середовища, робити правильні та своєчасні висновки щодо своїх потреб. Кризові ситуації є поштовхом до змін. Залежно від того, в якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, обирається відповідна антикризова стратегія.

3) Проведено комплексну оцінку сучасного стану українського підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь». Незважаючи на впевнену позицію на ринку й постійне розширення бізнесу, ПрАТ «Оболонь» має ряд проблем в своєму внутрішньому функціонуванні. Проведення аналізу коефіцієнтів показало, що підприємство має нестабільний фінансовий стан, залежний від зовнішніх кредиторів, структура майна нераціональна, наявна тенденція до подальшого погіршення ситуації.

4) В процесі роботи було виділено фактори та умови, взаємозв'язок яких впливає на ефективність антикризового управління підприємством – випереджальне управління, яке нерозривно пов'язано з принципами ефективного управління: фінансова ефективність, адаптивність, інноваційна ефективність, соціальна ефективність і ефективність управління. Кожен критерій може бути описаний певним набором показників, серед яких є якісні та кількісні величини.

5) Проведено аналіз організаційної структури підприємства та виявлено недосконалу систему мотивації та корпоративного навчання, що заважають розвитку та не стимулюють працівників на професійних успіх на підприємстві.

6) Відсутність організації процесу планування призводить до невиконання фінансових цілей компанії. Існує багато причин кризових ситуацій пов'язаних з фінансовим плануванням. Ці причини пов'язані з відсутністю орієнтації на кінцевий результат, втратою інформації або її спотворенням при передачі, проблемами на стиках між функціональними відділами, надмірною тривалістю процедури узгодження рішень, дублюванням функцій. Успішність роботи ПрАТ «Оболонь» залежить від грамотного фінансового планування. Для покращення ситуації потрібно: об'єднати та координувати підрозділи компанії для планування подальшої роботи, сформувавши певний та єдиний комплекс дій для працівників при настанні кризових явищ, спростити процес розробки планів та контроль за ними, встановити взаємозв'язок між стратегічними й тактичними

завданнями, найняти професійного фінансового менеджера та закріпити за ним зону відповідальності.

7) Виявлені проблеми зі значними обсягами дебіторської заборгованості. Згідно з виявленими проблемами ПрАТ «Оболонь» запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю:

– для того, щоб контролювати й планувати дебіторську заборгованість в компанії, потрібно отримувати точно і в строк інформацію: про виставлених дебіторам рахунках, не оплачених на даний момент, про час прострочення платежу по кожному з рахунків, про розміри безнадійної та сумнівної дебіторської заборгованості, кредитні історії контрагентів (середній термін прострочення, середня сума кредиту);

– необхідно автоматизувати процеси управління дебіторською заборгованістю;

– потрібно укласти договір страхування дебіторської заборгованості – це дозволить уникнути або зменшити ризик несвоєчасного повернення грошових коштів й появи збитків.

8) Один з головних принципів успішного антикризового управління – це постійне підвищення компетентності співробітників. Важливо, щоб менеджери з персоналу своєчасно та у повному обсязі організовували корпоративне навчання для усіх відділів підприємства ПрАТ «Оболонь». Працівники повинні чітко розуміти мету й завдання, які стоять перед компанією щодо ключових шляхів розвитку в умовах економічної кризи. Формування системи стимулювання персоналу має здійснюватися за індивідуальною методикою, розробленою в рамках конкретного підприємства. Для більш ефективного розвитку ПрАТ «Оболонь» потрібно переглянути та удосконалити систему стимулювання працівників.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Русанова К.Д. Трудова мотивація та її роль в управлінні підприємством в умовах нестабільної економіки // Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2019. – Випуск 32. – С. 77-81.

АНОТАЦІЯ

Русанова К.Д. Антикризове управління підприємством харчової промисловості. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2020.

Магістерську роботу присвячено розробці рекомендацій щодо формування та вдосконалення антикризового управління підприємством харчової промисловості.

Розкрито сутність, види та підходи антикризового управління. Розглянуто чинники та передумови кризових явищ на підприємстві.

Наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь» та провести аналіз його фінансових показників. Досліджено фактори та умови, що впливають на ефективність антикризового управління підприємства. Проаналізовано організацію управління підприємством ПрАТ «Оболонь».

Розроблено рекомендації щодо формування механізму внутрішнього контролю за фінансовими результатами. Обґрунтовано напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства. Розроблено форми стимулювання персоналу підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство харчової промисловості, чинники кризи, кризові явища, стратегія управління.

ANNOTATION

Rusanova K.D. Crisis management of the food industry. – Manuscript.

Master's Degree for Master's Educational Qualification in the specialty 073

"Management". – Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv, 2020.

The master's thesis is devoted to the development of recommendations for the formation and improvement of crisis management in the food-processing industry.

The essence and key characteristics of the definition "crisis management" are considered. The factors that influence the emergence of crisis phenomena in the enterprise are revealed. Key methodological approaches to crisis management have been studied. Proposals for improvement of crisis management at the enterprise have been developed.

The analysis of the assets and liabilities at the enterprises in food-processing industry has been done. The financial ratios of the company and its organizational structure is investigated. The main factors that directly influence the emergence of crisis phenomena are identified.

The ways of crisis prevention are presented and proposals for the formation and optimization of management strategy are substantiated. Recommendations on improvement crisis management methods at the enterprise are developed.

Keywords: crisis management, food industry enterprise, crisis factors, crisis phenomena, management strategy.