МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Антикризове управління підприємством (на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»)

Студента 4-го курсу гр. Мз-61к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Овчаренко Сергій Петрович
(прізвище, ім’я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

ВСТУП……5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТІКРІЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ...……8

1.1 Зміст поняття антикризове управління підприємством……..…….....8

1.2 Механізми антикризового управління підприємством……...……13

1.3 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства……..……17

РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП» ……..…….....19

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»…19

2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства.……..……...…….....….20

2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства…….……...24

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ……28

3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства ……..…….…....28

3.2 Напрями антикризового управління ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»…....32

ВИСНОВКИ……..36

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……38

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 40 с., 6 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 29 найменувань.

Мета роботи. Метою роботи є розгляд існуючих моделей та механізмів виходу підприємств з кризи та визначення можливостей і доцільності їх застосування для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Задачі дослідження:

- узагальнення теорії та практики в області антикризового управління підприємством;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- провести оцінку загрози банкрутства по вітчизняним і зарубіжним методикам оцінки;
- визначити напрямки підвищення ефективності діяльності антикризового менеджменту.

Об'єкт дослідження – процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження - антикризове управління на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фундаментальні положення менеджменту, аналітичні огляди, зібрані, опрацьовані й узагальнені автором первинні матеріали діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

В першому розділі роботи були розглянуто зміст поняття антикризове управління підприємством, механізми та модель антикризового управління підприємством.

У другому розділі даної роботи проведений аналіз ефективності діяльності підприємства та ймовірності банкрутства ТОВ «Мотордеталь-

Конотоп».

У третьому розділі визначенні основні фактори кризи підприємства та розроблений механізм антикризового управління підприємством.

Ключові слова: КРИЗА, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВИЙ СТАН, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю в Україні, багато підприємств потерпають від погіршення результатів своєї діяльності. Налагодити сталі господарські зв’язки в економічних системах дуже складно, тому все більшої ваги набуває запровадження на підприємствах антикризового управління. У сучасній Україні в умовах нестабільної економіки термін "банкрутство" знову стають актуальним. Виникає необхідність нормативно-правового та державного регулювання механізму банкрутства підприємств.

Незважаючи на складну в останні роки тенденцію стабілізації економіки, більше третини вітчизняних промислових підприємств, продовжують залишатися в кризовому (передбанкрутному) стані, що проявляється в збитковості економічної діяльності, низькому запасі фінансової міцності, дефіциті ліквідних оборотних коштів, значну заборгованість перед бюджетом і кредиторами.

Аналіз причин, що викликають такий стан, показує, що ефективній реалізації програми антикризового регулювання діяльності підприємств промисловості багато в чому протидіє відсутність ефективних методичних підходів до організації внутрішньофірмового управління підприємствами в умовах кризи, що забезпечують захист господарської діяльності від впливу негативних факторів зовнішнього середовища, з одного боку, і неефективних управлінських рішень вищого менеджменту, з іншого.

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що в ринкових умовах господарювання підприємства повинні бути впевнені в надійності і економічної спроможності своїх партнерів, в іншому випадку вони мають можливість використовувати механізм банкрутства як засіб повернення боргу неплатоспроможними партнерами. У зв'язку з цим керівники підприємств, менеджери різних рівнів управління повинні проводити антикризову діагностику фінансового стану власного підприємства з метою уникнути

можливого банкрутства, а при загрозі банкрутства вишукати можливості фінансового оздоровлення підприємства.

Тому актуальним завданням сьогодні є розробка підходів до вибору ефективних методів антикризового управління підприємством на основі комплексної оцінки його економічного стану.

Метою роботи є розгляд існуючих моделей та механізмів виходу підприємств з кризи та визначення можливостей і доцільності їх застосування для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Для досягнення поставленої мети потрібно рішення наступних завдань:

– узагальнити теорію та практику в області антикризового управління підприємством;

– провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;

– провести оцінку загрози банкрутства по вітчизняним і зарубіжним методикам оцінки;

– визначити напрямки підвищення ефективності діяльності антикризового менеджменту.

Об’єкт дослідження - процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є антикризове управління на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Із загальнонаукових застосовувалися діалектичний метод пізнання, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, історичного і логічного пізнання. Окремі проблеми вивчалися за допомогою спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, розрахунково-конструктивного, економіко-статистичного та інших.

В першому розділі роботи були розглянуто зміст поняття антикризове управління підприємством, механізми та модель антикризового управління

підприємством.

У другому розділі даної роботи проведений аналіз ефективності діяльності підприємства та ймовірності банкрутства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

У третьому розділі визначенні основні фактори кризи підприємства та розроблений механізм антикризового управління підприємством.

Вагомий внесок у розвиток науково-теоретичних та прикладних засад формування системи антикризового менеджменту зробили: А.П. Градов, Л.О.Лігоненко., І.О.Крюкова, І.Ю.Гришова, Ю.О.Лупенко, О.О.Непочатенко, Т.С.Шабатура, С.С.Стоянова, І.Б. Хома [1-4].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТІКРІЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст поняття антикризове управління підприємством

Вітчизняна та зарубіжна наукова література комплексно досліджує теоретичні аспекти і методичний інструментарій антикризового регулювання.

Вітчизняні вчені у своїх наукових працях, присвячених аналізу економічних криз на розмежують поняття «антикризове регулювання» і «антикризове управління», наголошуючи, що система заходів антикризового рулювання включає заходи нормативно-правого, економічного, організаційного і соціального характеру, спрямовані на захист вітчизняних підприємств від кризових ситуацій. Термін «антикризове управління» має мікропоходження та застосовується, переважно, при проведенні процедури фінансової санації або банкротства [5].

Наукові дослідження методологічних засад антикризового управління на мікрорівні (рівні окремого підприємства) показали, що значна кількість вчених звужують процес антикризового регулювання до сукупності управлінських заходів, пов’язаних із вирівнюванням фінансового стану компанії або процедурою санації підприємства-боржника.

Прихильниками такого методичного підходу до антикризового регулювання є вчені , які трактують зміст даної категорії як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно підприємства-боржника [6-8]. Поширюючи такий методичний підхід, вітчизняні вчені практично ототожнюють антикризове регулювання на підприємстві з можливими варіантами його фінансової реструктуризації – процедурою оздоровлення чи банкрутства. В рамках такої методичної площини сутність антикризового управління трактується як «сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно підприємстваборжника». В такому випадку антикризове регулювання розглядається у призмі внутрішньогосподарських виробничих

відносин, які формуються під час заходів фінансового оздоровлення чи ліквідації. Аналогічної точки зору додержуються й дослідники., які зміст антикризового управління на рівні функціонування підприємства зводять до сукупності заходів запобігання банкротству компаній, що опинилась у складному фінансовому стані [9].

Ряд інших авторів аналізують антикризове управління як сукупність профілактичних процедур, що використовуються для відновлення платоспроможності підприємства [10]. Проф. Ситник С.С. додає, що для досягнення поставленої мети в рамках антикризового управління керівництво підприємства повинно здійснювати систему заходів з аналізу і планування механізму розподілу прибутку [11, с. 273]. З економічних позицій недопущення дефіциту коштів для підтримки господарської діяльності підприємства характеризується сутність антикризових заходів [12, с.51].

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволили відмітити, що при такому методичному підходів система заходів антикризового управління звужується до фінансового аналізу і реагування за варіантом «ex post» - нівелювання наслідків, що вже мають місце за допомогою конкретного набору процедур антикризового відновлення фінансового стану підприємства, його платоспроможності або зводиться до проведення процедури банкротства. За фактичним варіантом антикризове управління зводиться до здатності розробляти оптимальні шляхи, визначати пріоритетні цінності в умовах ризи та координувати діяльність підприємства [13,с.42]. Така науково-методична концепція не віддзеркалює зміст і повноту антикризового регулювання як окремої сфери менеджменту і потребує доповнення.

З точки зору попереднього прогнозування потенційних негативних подій більш досконалим, на наш погляд, є визначення, запропоноване вченими, які сутність антикризового регулювання тлумачать як « систему постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні і внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації» [14, с.204]. В

рамках даної концепції однією з головних функції антикризового менеджменту постає постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, що дає змогу менеджерам своєчасно виявляти ознаки та передумови виникнення кризової ситуації, що постає підґрунтям системи заходів з усунення можливих негативних наслідків. В такому ракурсі ми поділяємо думку дослідників, які функціональний зміст антикризового управління визначають як специфічний вид управлінської діяльності, що здійснюється на постійній основі, що спрямований на виявлення характерних ознак потенційної кризи та обґрунтування заходів з її нівелювання для недопущення банкротства підприємства [15, с.91].

Вважаємо доцільним відзначити стратегічну спрямованість на майбутню перспективну оцінку діяльності підприємства та можливість своєчасного попередження потенційних кризових явищ і реалізація заходів з нівелювання їх потенційних негативних наслідків. Разом з тим, представлена концепція передбачає відокремлення сфери антикризового управління як специфічного елементу менеджменту, який векторно спрямований на вирішення окремого завдання (відновлення платоспроможності підприємства, вирівнювання його фінансового стану) та в певній мірі втрачає тісноту зв’язків зі всією системою управління господарською діяльністю.

Сучасне ринкове середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем мінливості, загострення фактичних і потенційних загроз з боку іноземних конкурентів, недосконалістю інституціонального регулювання сфери зовнішнього середовища в особі держави, ризиками втрати конкурентних позицій на світовому і національному ринку внаслідок низького рівня інноваційної активності господарюючих суб’єктів. Кризові ситуації виникають практично на всіх етапах життєвого циклу підприємства та визначаються загрозливою тенденцією загострення наслідків дії економічних криз.

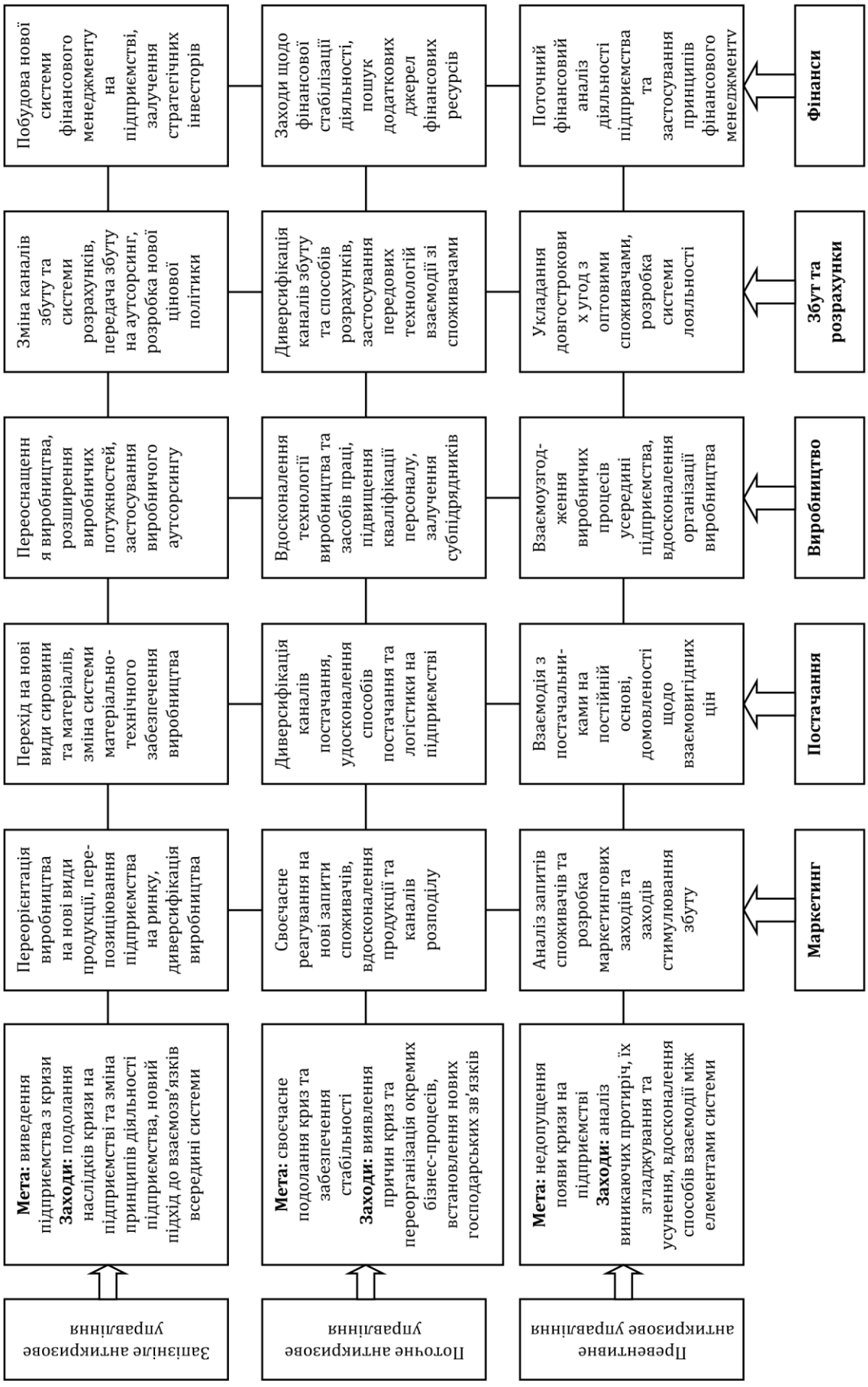

Рисунок 1.1 Концептуальний підхід до антикризового управління[16]

В таких умовах з метою максимально можливого усунення і попередження несприятливих економічних і ринкових ситуацій підприємства повинні створювати ефективні альтернативні системи управління своєю діяльністю, які стратегічно орієнтовані на своєчасну діагностику, попередження і нівелювання наслідків кризових явищ. В умовах єдиного шляху виживання в ринковому середовищі – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, становлення ефективної системи антикризового управління постає першочерговою стратегічної метою успішного розвитку суб’єкта господарювання.

1.2 Механізми антикризового управління підприємством

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, типові і індивідуальні причини його попадання в зону неплатоспроможності.

До загальних причин неплатоспроможності підприємств можна віднести наступні:

– низька конкурентоспроможність продукції підприємств, яка виражається в низьких споживчих характеристиках товарів і в високих цінах;

– несвоєчасне надходження виручки при продажу ліквідної продукції;

– низька питома вага грошової складової у виручці від реалізації продукції в зв'язку з бартерними характером товарних відносин між підприємствами;

– дебіторська заборгованість держави за замовлену, але неоплачену продукцію. вона стає не тільки вилученим з обігу капіталом, а й нав'язаним підприємству майном, яке перетворюється в об'єкт складування, охорони і становить значну частку в податок на майно;

– витрати на утримання відомчого житлового фонду, що залишився на підприємстві, який є великим навантаженням на фінансовий організм підприємства;

– заборгованість підприємств перед організаціями-монополістами, що

продають електроенергію, газ, тепло і воду;

– незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення, які звільнилися з-за скорочення виробництва і також перетворилися в фінансове навантаження[17].

Механізм антикризового управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження заходів по своєчасній профілактиці або запобігання кризовим явищам. В даний час антикризове управління або антикризовий менеджмент, по суті є синонімами, все частіше вживаються вченими і практиками. Однак до сих пір існують розбіжності в тлумаченні даного поняття. Більшість авторів, що мають публікації з даної проблематики, дають своє визначення цього поняття [18, с.382].

Рисунок 1.2 Концепція системи антикризового управління підприємством

Економічний механізм антикризового управління складається з наступних основних елементів (підсистем):

1. Діагностика фінансового стану;
2. Оцінка бізнесу підприємства;
3. Маркетинг;
4. Організаційно-виробничий менеджмент;
5. Управління персоналом;
6. Фінансовий менеджмент;
7. Антикризова інвестиційна політика;
8. Антикризове бізнес-планування;
9. Організація ліквідації підприємства.

До правових механізмів антикризового управління відносяться: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління [19, с.156].

Наявність зазначених елементів дуже важливо враховувати менеджерам. Спостерігаючи за роботою антикризового управління, легко зробити помилку, прийнявши елемент одного типу за елемент іншого. Теоретичне обґрунтування формування та будови економічного механізму антикризового управління має носити комплексний характер і базуватися на наступних положеннях: використання системного походу до процесу управління та прийняття рішень в кризовій ситуації, облік якісно-структурних і целефукціональних закономірностей, а також економічних протиріч.

У теорії менеджменту виділяють більше 30 типів управління (планово-директивне, економічне, соціально-регульоване, нормативне, автократична, колегіальне, корпоративне, ліберальне, адміністративне, стратегічне, антикризове і ін.). Кожен тип управління, в тому числі і антикризове, з точки зору системності його здійснення, передбачає наявність структурних ознак типу системи. До таких ознак в першу чергу відносять керуючу (суб'єкт) і керовану (об'єкт) частини, внутрішні зв'язки, цілі і функції, які при їх взаємодії з іншими компонентами середовища набувають синергетичні властивості матеріально-інформаційного єдності [20,с.154].

Практика показує, що область антикризового управління як типу управління являє собою конгломерат відносин і зв'язків систем управління

різних рівнів, взаємодія яких не може бути забезпечена функціонально з одного центру. Створення єдиного правового поля по "антикризовому управлінню" для безлічі взаємодіючих суб'єктів забезпечує лише можливість його однакового виконання за загальноприйнятими схемами. В обіг відносин формування антикризових зусиль суспільства залучаються виконавчі органи держави, господарюючі суб'єкти (підприємства, корпорації, об'єднання, компанії), суб'єкти інфраструктури (фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські, інвестиційні компанії), фізичні особи (населення), некомерційні організації. Форми існування зазначених множин систем, незважаючи на їх різноманіття, мають ознаки ідентифікації, а зв'язки і відносини представляються відкритими і ієрархічними [21].

Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Завдання управління в такій структурі є несумісними, розподіленими і не синхронізованими. Антикризові управлінські впливи формуються з ініціативи безлічі суб'єктів, розподілені серед його носіїв і потребують консолідації.

Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Антикризові управлінські впливи формуються з ініціативи безлічі суб'єктів, розподілені серед його носіїв і потребують консолідації, а час прийняття рішення схильне ймовірності виявлення фінансової неспроможності господарюючого суб'єкта. Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Група фахівців розглядає антикризове управління, як формування такої системи управління підприємством, яка

забезпечує його ефективну роботу при певному рівні ризику. Професіоналізм керівників проявляється не тільки у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (в тому числі методів організації бізнес-процесів), але і в умінні передбачити розвиток подій у зовнішньому для підприємства середовищі. Антикризове управління може зіткнутися з низкою проблем, які можуть виникнути в умовах кризової ситуації.

1.3 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства

Оскільки підприємство є складною організованою системою, яка складається з багатьох підсистем, система показників діяльності підприємства повинна забезпечити комплексність підходу. В зв'язку з тим, що економічна ситуація не є стабільною (зміни законодавства, системи оподаткування; безвідповідальність менеджерів, постачальників, споживачів тощо), для отримання об'єктивної оцінки ситуації, що склалася на підприємстві, автори рекомендують проводити аналіз за такими напрямками діяльності підприємства:

− виробництво;

− логістика;

− маркетинг;

− фінанси;

− персонал;

− організаційна структура;

− інноваційна діяльність;

− конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо більш детальною, які показники входять до кожної групи показників.

Виробнича діяльність підприємства: витрати на одиницю продукції; рентабельність продукції; коефіцієнт спеціалізації підприємства; коефіцієнт

тривалості виробничого циклу виробів; коефіцієнт стабільності номенклатури; показники рівномірності і ритмічності товаропостачання.

Маркетингова діяльність підприємства: співвідношення товарної пропозиції і споживацького попиту; ємність ринку; насиченість ринку; показники динаміки роздрібних цін і тарифів; показники використання реклами в комерційній діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства: коефіцієнти автономії; коефіцієнти мобільності коштів; коефіцієнти покриття; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти оборотності власних оборотних коштів; коефіцієнт заборгованості; рівень стійкості.

Кадрова діяльність підприємства: показники чисельності, складу і динаміки трудового колективу підприємства; показники рівня відповідності і продуктивності праці персоналу на підприємстві; показники оплати праці працівників підприємства.

Організаційна структура підприємства: показники матеріально-технічної бази підприємства; рівень техніко-технологічного забезпечення підприємства; показники стану і використання основних фондів підприємства.

Інноваційна діяльність: показники об’єму, структури і динаміки інвестицій за їх цільовим призначенням; показники інформаційно-технологічного забезпечення підприємства; показники розробки і виробництва наукоємної продукції; показники відповідності кваліфікації персоналу підприємства.

Конкурентоспроможність виробництва: показники об’єму, структури і динаміки прибутку; показники рівня рентабельності і його динаміка; показники об’єму, структури і динаміки витрат обігу і їх відносного рівня; показники оподаткування підприємств; показники ефективності трудових витрат і продуктивності праці; ефективність технології виробництва; показники екологічності виробництва. Використання великої кількості показників зумовлено перехідним станом управлінської діяльності на підприємстві та нестабільним оточуючим середовищем, в якому працює

підприємство[22].

Процес виникнення кризового стану на підприємстві відбувається у часі. В залежності від інтенсивності впливу на підприємство внутрішніх і зовнішніх факторів термін від вихідного до заключного етапу розвитку кризи може бути різним. Разом з тим успіх стратегії антикризового управління залежить в основному від того, чи вдалося своєчасно помітити момент виникнення вихідного явища, що є початком розвитку кризи на підприємстві. Своєчасне знаходження таких явищ можливе лише у випадку, коли аналітичні служби підприємства постійно відслідковують множину “сигналів”, що надходять як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» - найбільший завод в Європі, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згоряння.

Історія підприємства бере свій початок в 1943 році, коли була організована робота машинно-тракторної майстерні для дрібного ремонту автомобільної та сільськогосподарської техніки.

У 1972 році на заводі була випущена перша гільза.

Протягом наступних 40 років підприємство безперервно розвивалося, нарощувало виробничі потужності, закуповувало обладнання, відкривало нові лінії і до 2015 року по праву зайняло своє місце серед лідерів ринку в області виробництва гільз циліндрів.

«Мотордеталь-Конотоп» приділяє дуже велику увагу якості продукції, що випускається, що підтверджується не тільки довірою світових автогігантів, але і сертифікатами міжнародних сертифікаційних товариств, серед яких Lloyd's Register, Bureau Veritas, American Bureau of Shipping.

На даний момент «Мотордеталь-Конотоп» пов'язують ділові відносини з споживачами в 35 країнах світу.

Сьогодні «Мотордеталь-Конотоп» це:

- єдине в Східній Європі підприємство, яке здійснює масові поставки гільз циліндрів для двигунів по всьому світу
- більшь ніж 2500 співробітників
- 70 000 кв. метрів виробничих площ

– 60 000 тон придатного литва в рік
– 5 000 000 гільз в рік
– близько 1000 найменувань гільз циліндрів
– 120 відвантажень в місяць
– 7000 км до самого віддаленого імпортера (США)
– експорт продукції в 35 країн світу

Основні завдання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»:

– збільшення обсягу продажів продукції на експорт і отримання прибутку;
– розвиток експорту товарів і послуг, поліпшення його структури, розширення номенклатури, підвищення якості, конкурентоспроможності експортних товарів;
– Сприяння участі міжнародних об'єднаннях і організаціях, а також прийняття безпосередньої участі в розробці пропозицій і підготовці відповідних документів по вдосконаленню економічного і науково - технічного співробітництва (спільні проекти із залученням іноземних інвестицій).
– Проведення маркетингових робіт з метою успішного просування товаров і послуг на зовнішній ринок;
– Вивчення кон'юнктури товарних ринків по номенклатурі і проведення порівнянних аналізів експортованої і аналогічної закордонної продукції;
– Організація і забезпечення ділового протоколу та етикету при проведені перемов[23].

2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства

При виході на міжнародні ринки компанії необхідно мати свій висококваліфікований персонал, який би мав досвід роботи в компанії, тобто

знав основний процес виробництва підприємства, мав уявлення про його стратегію і був в курсі подій, що відбуваються в компанії.

Таблиця 2.1 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ "«Мотордеталь-Конотоп»" за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показники	Рік			темпи зміни	
	2016	2017	2018	2017р. / 2016р.	2018р. / 2017р.
Виручка від продаж, тис. грн.	3 032 656,00	2 848 606,00	3 269 043,00	0,94	1,15
Собівартість, тис. грн.	2 071 505,00	2 119 602,00	2 503 244,00	1,02	1,18
Трудові ресурси, чол.	2544	2589	2607	1,02	1,01
Продуктивність праці, тис. грн.	880,05	993,61	1 021,14	1,13	1,03
Витрати на оплату праці, тис. грн.	373 984,00	447 020,00	537 729,00	1, 20	1, 20
Середньомісячна зарплата, тис. грн.	11 689,00	15 250,00	18 019,00	1,30	1,18
Теже, на 1 працівника, тис. грн.	7,72	9,30	10,95	1, 20	1,18
Частка оплати праці в виручке, %	0,53	0,6	0,69	1,13	1,15
Частка оплати праці в собівартостіі, %	0,71	0,8	0,99	1,13	1,24

У 2017 році виручка від продажів склала 2848606,00 тис. грн., Собівартість - 2119602,00 тис. грн., При наявності трудових ресурсів в 2589 чоловік продуктивність праці склала 993,61 тис. грн., Середньомісячна заробітна плата по підприємству склала 15 250,00 тис.грн. Частка оплати праці склала 0,69% від виручки і 0,99% від собівартості.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком виручка підприємства збільшилася на 420797,00 тис. грн. або на 1,15% собівартість збільшилася на 383642,00 тис. грн. або на 1,18%, трудові ресурси збільшилися на 18 осіб або на 0,99%, що призвело до збільшення витрат на оплату праці на 90 699,00 тис. грн. або на 0,38%, і до збільшення середньомісячної заробітної плати працівників на 2769,00 тис. грн. або на 0,85%, а середньомісячна заробітна плата на одного працівника збільшилася на 1,65 тис. грн. або на 0,85%, а продуктивність праці зросла на 27,53 тис. грн. або на 0,97%. При цьому частка оплати праці збільшилася в виручці на 0,09%, а в собівартості на 0, 19%.

У таблиці 2.2 представлені показники ефективності використання основних засобів за 2016-2018 рр.

Найбільш поширеним загальним показником використання капіталу є фондовіддача, яка показує, скільки готового продукту припадає на 1 грн

основних фондів.

Таблиця 2.2-Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2016-2018 рр., (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		Темпи зміни,%	
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р.	2018р. до 2017нр.	2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.
1. Середньорічна вартість ОФ	623 073,00	608 181,28	597 615,47	-14891,72	-11213,28	97,71	98,16
2. Виручка від реалізації продукції	3032656,00	2 848 606,00	3 269 043,00	-184050,00	420797,00	0,94	1,15
3. Собівартість	2071505,00	2 119 602,00	2 503 244,00	48 097,00	383642,00	1,02	1,18
4. ССР, чол.	2544	2589	2607	2533	18,00	101,78	100,70
в т.ч. рабітників	1521	1647	1654	126	7,00	108,34	100,43
5. Фондовіддача	354,30	417,08	439,81	62,78	22,72	117,77	105,46
6. Фондоємність	0,27	0,23	0,22	0,27	-0,01	84,91	94,82
7. Фондорентабельність	0,63	0,68	0,86	0,63	0,18	108,71	114,32
8. Фондоозброєність, тис.грн. / чол.	245,98	236,16	230, 20	-9,82	-5,96	96,01	97,48

Аналізуючи наведені у таблиці даних можна зробити висновок про те, що, незважаючи на збільшення основного капіталу, що припадає на одиницю продажів, рентабельність знижується.

З табл. 2.2 видно, що в 2017 р в порівнянні з 2016 р обсяг реалізації продукції знизився на 6% через зменшення виробництва і каналів збуту. У 2018р. в порівнянні з 2017р. виручка збільшилася на 15%, при цьому собівартість в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася на 2,3%, а в 2018 р в порівнянні з 2017 р збільшилася на 18 %. У 2017р. в порівнянні з 2016р. прибуток від продажів зменшився на 67,2%, за рахунок того, що виручка зменшилася на 6%, а собівартість збільшилася на 2,3%. Середньооблікова чисельність в 2017р. в порівнянні з 2016р. зменшилася на 4,7%, за рахунок скорочення виробничих працівників.

Таким чином, в цілому можна відзначити, що в 2018р. в порівнянні з 2017р. підприємство вело ефективну фінансово-господарську діяльність, так як обсяг виробництва в 2017р. збільшився на 15,8%. За 2013 р середньооблікова чисельність працівників зросла на 42 осіб, що свідчить про те, що ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має потенційні можливості для

створення робочих місць. Частка власного капіталу більше частки позикового у валюті балансу, що свідчить про фінансову незалежність підприємства.

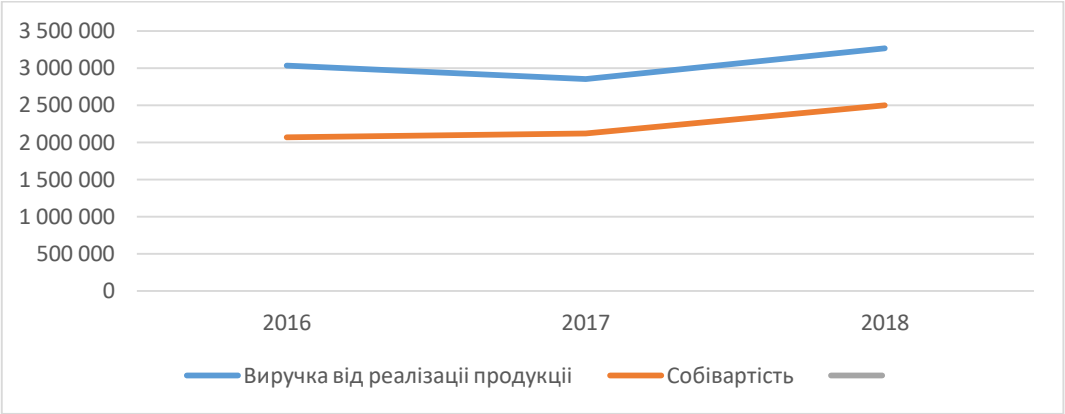

Рисунок 2.1 Зміна показників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2016-2018 р.р.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2016-2018 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення, (+, -)		Темпи зміни,%	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1. Сума оборотних коштів:	1 639 508,00	1 831 883,22	1 424 680,89	192 375,22	-407 192,33	0,12	-0,22
на початок року	1 482 763,00	1 639 488,00	1 831 883,22	156 734,00	192 385,22	0,11	0,12
на кінець року	1 639 508,00	1 831 883,22	1 424 680,89	192 375,22	-407 192,33	0,12	-0,22
середня за рік	1 561 125,00	1 735 679,61	1 628 276,06	174 554,61	-107 403,56	0,11	-0,06
2. Виручка:							
за рік;	3032656,00	2 848 606,00	3 269 043,00	-184050,00	420797,00	0,94	1,15
за день	6 031,99	6 941, 20	7 185,44	909,21	244,24	0,15	0,04
3. Розмір оборотних коштів, в днях на кінець року	4 491,77	5 018,83	3 903,23	527,06	-1 115,60	0,12	-0,22
4. Оборотність:							
в днях;	8438,00	4899,07	3485,00	-3538,93	-1414,07	-0,42	-0,29
в колах	1,35	1,39	1,85	0,04	0,46	0,03	0,33
5. Частка власних оборотних коштів в оборотних коштах підприємства,%	99,55	96,17	100,349	-3,38	4,32	-0,03	0,04

У порівнянні з 2017 роком сума оборотних коштів зменшилася на 407 192,33 тис. грн. або на 0,22%, річна виручка збільшилася на 89 148,60 тис. грн. або на 0,04%, одноденна виручка збільшилася на 909,21 тис. грн., розмір оборотних коштів зменшився на 1115,6 дня або на 0,22%, показник денної

оборотності зменшився на 1414,07 дня і збільшився в разах в 0,46 рази або на 0,29% і 0,33% відповідно.

2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства

У діяльності будь-якої організації однієї з найважливіших завдань є прогнозування стабільності в довгостроковій перспективі. Для розуміння майбутнього розвитку компанії слід регулярно здійснювати прогнозну оцінку загальної фінансової стійкості підприємства, яка демонструє співвідношення власних і позикових коштів. Природно, величина власного капіталу повинна бути вище, ніж позикових коштів, тобто, Банкрутство - це незадовільна структура балансу підприємства, неплатоспроможність і неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями. Коли така ситуація трапляється, починається процес банкрутства, яке тягне за собою примусову розпродаж майна компанії на аукціоні для погашення його боргів і подальшу ліквідацію підприємства, як юридичної особи.

Щоб цього не сталося, прогнозна оцінка фінансової стійкості підприємства, тобто аналіз ймовірності банкрутства, повинна здійснюватися регулярно.

У світовій практиці вироблений ряд методів прогнозування банкрутства, які засновані на використанні формалізованих і неформалізованих критеріїв. Ці методи являють собою розрахунки комплексного показника фінансової стійкості.

Рівень майбутньої загрози банкрутства діагностується за допомогою двох показників: коефіцієнта поточної ліквідності і коефіцієнта забезпеченості власними коштами. Ці показники розглядаються в динаміці за ряд періодів. Стійка тенденція до зниження рівнів цих коефіцієнтів свідчить про "відкладеної загрозу банкрутства", яка може проявитися в майбутньому періоді. Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть показати як швидко "відкладена загроза банкрутства" буде реалізована.

Таблиця 2.4 - Показники діагностики кризового стану підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» в 2016-2018 рр.

Найменування показника	на 1.01.2016	на 1.01.2017	на 1.01.2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,48	1,54
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,14	0,16	0,21
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	1,15	1,16	1,15

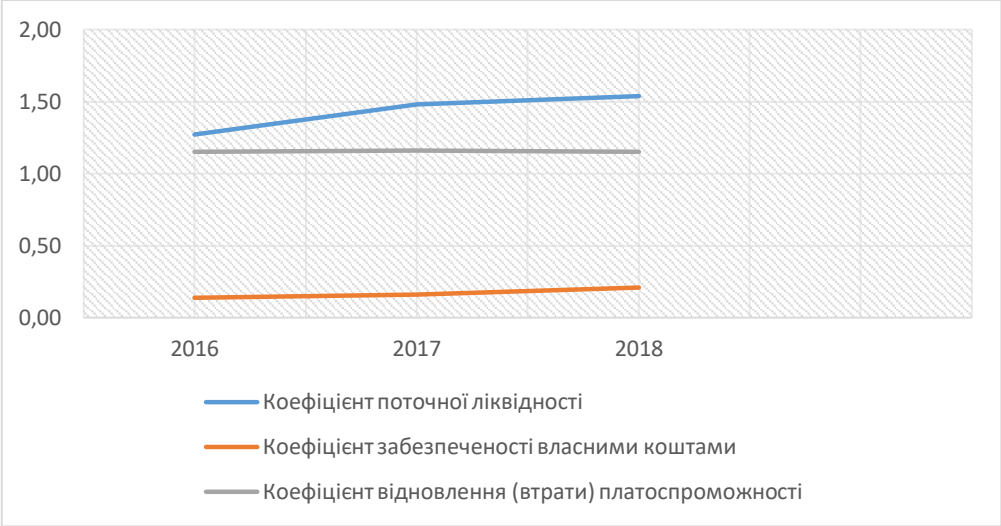

Рисунок 2.2 Показники діагностики кризового стану підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для «Мотордеталь-Конотоп» на кінець аналізованого періоду 1,54, нижче нормативного значення на 0,46. Коефіцієнт показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом за рахунок грошових коштів. Тобто це означає, що «Мотордеталь-Конотоп» не володіє достатнім накопичення грошових коштів, щоб покрити при необхідності повністю короткострокову кредиторську заборгованість. Перевищення цього показника над нормативним не завжди має позитивну тенденцію, тому що це може означати, що підприємство "збирає" грошові кошти, а не пускає їх в оборот для подальшого розвитку компанії.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами має позитивне вище нормативного значення, отже, «Мотордеталь-Конотоп»" має достатню

кількість власних коштів для його фінансової стійкості.

Структура балансу підприємства визнається незадовільною, а підприємство - неплатоспроможним, якщо виконується одна з наступних умов:

– коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 2 (для «Мотордеталь-Конотоп»він 1,54);

– коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1 (для «Мотордеталь-Конотоп» коефіцієнт підвищився з 0,14 до 0,21).

Значить, є невелика загроза того, що структура балансу в майбутньому може бути незадовільною. На сьогоднішній день можна зробити висновок, що баланс ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності підприємства у встановлені терміни дозволяє визначити наявність або відсутність у підприємства реальної можливості втратити або відновити платоспроможність у звітний період, що дорівнює 3 або 6 місяців.

Для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» коефіцієнт відновлення платоспроможності в межах нормативного значення, що говорить про те, що підприємство в змозі відновити свою платоспроможність у найближчий час.

Відомий фінансовий аналітик Вільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства.

Таблиця 2.5 - Система показників Бівера [24]

Показник	значення		
	сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Проаналізуємо показники ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» по системі Бівера.

Таблиця 2.6-Розрахунок показників системи Бівера ТОВ

Показники	2017 рік	2018	значення
коефіцієнт Бівера	0,15	0,17	1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	5,64%	6,729%	сприятливо
Фінансовий левередж	44,78%	42,51%	сприятливо
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,57	0,59	сприятливо
Коефіцієнт покриття	1,51	1,57	1 рік до банкрутства

З таблиці можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не перебуває під загрозою банкрутства найближчим часом.

Скориставшись системою Бівера, можна відзначити, що більшість показників мають сприятливі значення, отже, можна зробити висновок про те, що банкрутство підприємству не загрожує протягом наступних п'яти років. Тому у керівництва компанії є всі шанси, щоб за ці 5 років змінити деякі економічні показники на підприємстві, для того, щоб відсунути загрозу банкрутства для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» в далеке майбутнє, а можливо і до кінця ліквідувати її.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства

Вивчення основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, дане дослідження є заключним етапом діагностики банкрутства. Так як фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, є одночасно формою реалізації окремих видів фінансових ризиків, вони також підрозділяються в процесі вивчення на дві основні групи:

– на які не впливає діяльность підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);

– які на пряму залежать від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Зовнішні чинники кризового розвитку в свою чергу поділяються при аналізі на три підгрупи:

– соціально-економічні фактори загального розвитку країни;

– ринкові фактори;

– інші зовнішні фактори.

Внутрішні чинники кризового розвитку також поділяються при аналізі на три підгрупи в залежності від особливостей формування грошових потоків:

– фактори, виробничої діяльності;

– фактори, інвестиційної діяльністі;

– фактори, фінансової діяльності.

У процесі вивчення факторів визначається їх вплив на характер кризового розвитку підприємства. Кількісно ступінь цього впливу може бути визначена за допомогою одно або багатофакторних кореляційних моделей.

За результатами такої оцінки проводиться ранжування окремих чинників за ступенем їх негативного впливу на фінансовий стан

підприємства[25].

Особливо небезпечною може бути ситуація, коли в основі кризи лежить кілька чинників з різних груп, але, як правило, в основі завжди лежить один фактор, який довго залишається непоміченим, прогресує і погіршує ситуацію з кожним витком виробничого або господарського циклу, накопичуючи невирішені проблеми, готуючи родючий грунт для зростання ризиків виникнення інших факторів. Як правило, такий вплив на підприємство надають управлінські фактори, незначні на перший погляд, вони мають тенденцію спонтанного зростання і можуть привести до серйозної кризової ситуації.

Саме неефективність управління слід віднести до найбільш характерною для сучасних підприємств проблеми, що перешкоджає їх ефективному функціонуванню в умовах сформованих ринкових відносин. Ця проблема обумовлена наступними причинами:

- відсутністю стратегії в діяльності підприємства та орієнтацією на короткострокові результати на шкоду середньостроковим і довгостроковим;
- відсутністю чіткого розподілу функцій і відповідальності серед керівників і персоналу підприємства;
- низькою кваліфікацією і недосвідченістю менеджерів;
- низьким рівнем відповідальності керівників підприємства перед власниками за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективне використання майна підприємства, а також за фінансово-господарські результати його діяльності;
- слабким фінансовим менеджментом;
- слабким виробничим менеджментом[26,с.249].

Для того, щоб антикризовий менеджмент мав найбільшу ефективність, слід дотримуватися певних принципів управління організаційними змінами при різному ступеню впливу факторів зовнішнього середовища:

1. Зведення до мінімуму витрат на боротьбу зі зниженням прибутку в умовах негативного впливу зовнішнього середовища на виробничу систему.
2. Забезпечення адекватної реакції з боку виробничої системи, в якій необхідно проводити організаційні зміни, до зміни параметрів зовнішнього середовища.
3. Виробнича система повинна володіти відповідним рівнем гнучкості структури і розвиненістю системи управління, оскільки саме дані умови забезпечують, у результаті, адекватність реакції на вплив ззовні.
4. Забезпечення погашення негативних збурень зовнішнього середовища.
5. Забезпечення швидкої адаптації виробничої системи до зовнішніх умов шляхом здійснення організаційних змін.
6. Диверсифікація організаційної структури виробничої системи.
7. Підприємство, що володіє різноманітним ринковим оточенням, з метою мінімізації впливу невизначеності і поганій прогнозованості зовнішнього середовища повинно сегментувати своє зовнішнє оточення і визначити функції підрозділів, які здійснюватимуть контроль за змінами в окремих сегментах. Таким чином, мінімізується необхідність координації прийняття рішень, щодо різних організаційних одиниць.
8. Визначення доцільності здійснення активної, реактивної або планової поведінки в процесі прийняття управлінських рішень.
9. Система здійснення організаційних змін має бути спрямована на вдосконалення "відкритої" моделі організації, бути орієнтованою на клієнта, для забезпечення налагодження високоефективної, якісної роботи персоналу, що приводить до підвищення добробуту організації та дає можливість освоєння міжнародних ринків.
10. Забезпечення розробки системи організаційної підтримки змін у процесі здійснення антикризового менеджменту в контексті організаційних змін у виробничій системі[27-28].

Організаційні зміни неможливі без навчання, саме тому перед початком змін потрібно проводити навчальний семінар. При цьому особливу роль

відіграє розуміння перетворень, яке приходить через навчання: в процесі лекційних та обов'язкових практичних занять відбувається розстановка пріоритетів, з'являється новий погляд на старі проблеми, і саме це є запорукою успіху впровадження змін як філософії постійного розвитку та самовдосконалення підприємства. Причому залучення максимального числа працівників підприємства в процес проведення змін підвищує почуття відповідальності кожного за здійснення необхідних заходів і перетворює їх в активних прихильників.

Розвинути навички співробітників, змінити їх свідомість, адаптувати до мінливого середовища, можна за допомогою спеціального навчання. Розробка навчальних програм з розвитку системного мислення, бізнес-бачення, гнучкості, вміння самостійно приймати рішення, лідерства, навичок роботи в команді, комунікацій, управління стресовими ситуаціями тощо дуже важлива в період реформування підприємства. Так зване універсальне навчання необхідно для "перевиховання" співробітників, підготовки їх до змін, подолання їх опору.

Основний зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення.

Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» основними факторами, що викликали кризу в компанії можуть стати:

перший фактор- низький рівень безготівкового і готівкового грошового компонента в розрахунках. Гроші складають близько третини у всіх розрахунках, інші розрахунки проводяться в інших формах.

другий фактор- сума збільшення зовнішнього боргу. В середньому обсяг боргу на підприємстві дорівнює сумі валового доходу 8 господарських циклів (8 років). Це означає, що середній термін розрахунку по боргах близько 8

років.

третій фактор, що доповнює загальну несприятливу картину, - це дуже слабкий менеджмент, абсолютно невідповідних з потужною ресурсною базою і застосовуваними технологіями і, як наслідок, дуже низька продуктивність праці.

3.2 Напрями антикризового управління ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Для того, щоб попередити появу кризи на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», в першу чергу, потрібно знизити довгострокові кредити і по можливості зменшити оренду основних засобыв. Таким чином, ми знизимо розмір наявної заборгованості. Покрити ці заборгованості можливо, якщо вдосконалити систему виплат дебіторської заборгованості, так само підприємство має потребу в більшому стимулюванні продажів своєї продукції (велика кількість запасів готової продукції).

Для усунення наміченого кризи на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» рекомендується провести ряд заходів:

– підвищення платоспроможності;
– збереження фінансової стійкості;
– забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Для збереження і підвищення рівня фінансової стійкості підприємства необхідно скоротити обсяг споживаних фінансових ресурсів.

На даному етапі розвитку підприємства це можна зробити за рахунок тимчасової відмови від зовнішніх соціальних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку.

Збільшення припливу власних коштів може бути досягнуто за рахунок оптимізації цінової політики, збільшення передоплати за продукцію, що відвантажується, здійснення раціональної податкової політики, що забезпечує

мінімізацію податкових платежів в межах законодавства.

Надалі фінансова стабільність (рівновага) в тривалому періоді може бути забезпечена такими заходами як використання ефективних матеріальних ресурсів для зниження собівартості, підвищення якості продукції, прискоренням оборотності оборотних активів.

В даний момент головним для підприємства є повернення до колишніх показників прибутку, отже, зростання обсягу продажів.

Для збільшення обсягу продажів на даному підприємстві раціонально буде провести аналіз ціни і обсягу реалізованої продукції та пошук найоптимальнішого розумного компромісу.

Для збільшення прибутку необхідно також розглядати варіант зниження витрат у виробничій і комерційній діяльності:

- впровадження енергозберігаючих технологій;
- спрощення організаційної структури з метою усунення зайвих рівнів управління і скорочення витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- скорочення витрат на покупку матеріалів;
- використання менш дорогих компонентів, де це можливо;
- вдосконалення системи управління;
- інвентаризація;
- оптимізація дебіторської заборгованості;
- зниження витрат виробництва;
- продаж незавершеного будівництва;
- оптимізація кількості персоналу та забезпечення соціальних пільг для звільнених;
- продаж зайвого устаткування, матеріалів і складованих готових виробів;
- конверсія боргів шляхом перетворення короткострокових заборгованостей в довгострокові позики або довгострокові іпотеки;
- прогресивні технології, механізація, автоматизація, виробництва;

- вдосконалення організації праці;
- капітальний ремонт, модернізація основних фондів, заміна застарілого обладнання, придбання додаткових основних фондів.

Для прискорення обороту грошових коштів необхідно створити систему стимулів (знижок) клієнтам, що збільшує обсяг закупівлі і своєчасної її оплати, а також розглянути відносини з клієнтами, їх фінансовий стан з точки зору можливих ризиків і встановлення в залежності від них лімітів товарного кредиту, що надаються кожному клієнту .

Для зменшення відтоку грошових коштів оптимальним буде розділити постачальників на категорії за ступенем їх важливості для діяльності організації з метою пріоритетності оплати кредиторської заборгованості. Необхідно шукати альтернативних постачальників, що пропонують більш вигідні умови оплати або більш якісну продукцію, що зменшує витрати у виробництві.

Також ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» рекомендується зменшити частку грошових коштів на розрахункових рахунках шляхом вкладення їх у виробництво, закупівлю нового обладнання, вдосконалення системи управління. Тобто підприємству не потрібно прагне накопичувати "заначку", а необхідно вкладати гроші в бізнес.

Таким чином, виконавши ряд запропонованих заходів, підприємство зміцнить свою платоспроможність, фінансову стійкість і фінансову рівновагу.

Негативні моменти в результаті фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можуть бути обумовлені невдалими рішеннями в області маркетингу, недосвідченістю менеджерів, недостатньою обачністю і компетенцією керівництва. В результаті чого виникають прорахунки в роботі з замовниками, використання невиправдано дорогих технологій, засобів і предметів праці.

Ефективне використання системи маркетингу для підвищення обсягів реалізації продукції можна досягти за рахунок:

– стимулювання збуту;

– використання рекламної та акційної кампанії;

– впровадження чіткої системи розподілу[29].

Перед підприємством стоїть проблема поліпшення фінансового стану. Для підприємства характерна "реактивна" форма управління фінансами. Вона базується на прийнятті управлінських рішень як реакція на поточні проблеми, тобто "Латання дірок", які зводяться, як правило, до забезпечення за всяку ціну найбільш нагальних поточних платежів і призводить до суттєвих порушень інтересів власників і менеджерів, інтересів колективів підприємств і фіскальних інтересів держави, що багато в чому обумовлюється відсутністю фінансової стратегії.

Оптимізація оподаткування полягає у:

– зменшенні податкових платежів протягом податкового періоду;

– мінімізації податкового навантаження;

– максимально допустимому прирості податкових платежів на одиницю приросту фінансового результату.

ВИСНОВКИ

Підсумком проведеного дослідження є виявлення типу стійкості фінансового стану ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та розробка механізму антикризового управління підприємством.

У світовій практиці вироблений ряд методів прогнозування банкрутства, які засновані на використанні формалізованих і неформалізованих критеріїв. Ці методи являють собою розрахунки комплексного показника фінансової стійкості.

Масштаби кризового стану підприємства визначаються на основі проведеної диференційованої або інтегральної оцінки загрози банкрутства з метою вибору відповідного фінансового механізму захисту від неї.

Значення коефіцієнтів показників діагностики кризового стану підприємства для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не нижче нормативних, це свідчить про те, що загроза банкрутства відсутня.

Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть показати як швидко "відкладена загроза банкрутства" буде реалізована (чим нижче абсолютне значення цих коефіцієнтів, тим неотвратимее загроза банкрутства підприємства).

Значення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець періоду в 1,3 разів нижче нормативного.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними засобами має позитивне вище нормативного значення, отже, ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» володіє достатньою кількістю власних коштів для його фінансової стійкості.

Структура балансу підприємства визнається незадовільною, а підприємство - неплатоспроможним, якщо виконується одна з наступних умов:

коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 2 (для «Мотордеталь-Конотоп» він 1,54);

коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду

має значення менше 0,1 (для «Мотордеталь-Конотоп» коефіцієнт підвищився з 0,14 до 0,21).

Отже, вибраний курс фірми на зміну цього співвідношення виявився вірним, але необхідно тримати обраний курс більш жорстко.

Скориставшись системою Бівера, можна відзначити, що більшість показників мають сприятливі значення, отже, можна зробити висновок про те, що банкрутство підприємству не загрожує протягом наступних п'яти років. Тому у керівництва компанії є всі шанси, щоб за ці 5 років змінити деякі економічні показники на підприємстві, для того, щоб відсунути загрозу банкрутства для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» в далеке майбутнє, а можливо і до кінця ліквідувати її.

Запропоновані в даній роботі заходи вдосконалення фінансового стану ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» ефективні, оскільки проведений аналіз виявив недоліки фінансового стану підприємства на основі розрахованих даних був розроблений план антикризового управління ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» Для усунення наміченого кризи на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» рекомендується провести ряд заходів:

- підвищення платоспроможності;
- збереження фінансової стійкості;
- забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Для покращення фінансової діяльності підприємства пропонуємо використання таких антикризових заходів: оптимізацію витрат, ефективне використання системи маркетингу, жорсткість ведення кадрової політики, підвищення рівня грошового потоку, дотримання ефективного планування та правильної системи управління, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізацію бюджетування та постійну профілактику проведення антикризових заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крюкова І.О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 87-93.

2. Шабатура Т.С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства .*Облік і фінанси*. №1, 2013. С. 99-105.

3. Непочатенко О.О., Бечко П.К. Теоретичні основи фінансової стійкості банківської системи. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 4. С. 77-82.

4. Іванюта С.М. Антикризове управління у аграрній сфері : дис. … д-ра екон. наук : 08.06.01. К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»; УААН, 2006. 381 с.

5. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятиями. К.: Ника-Центр, 2006. 672с.

6. Гришова И.Ю., Щербата М.Ю. Аналитическое обеспечение управления структурой оборотных активов молокоперерабатывающих предприятий. *Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление*. Тольятти. Россия. 2013. № 2. С.23-26.

7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.

8. Иванов Г.П., Кашкин В.А. Банкротство: Стратегия и тактика выживания. Как избежать банкротства. М.: Междунар. институт ранних исследований, 1993. 316с.

9. Кужель В.В. Державна підтримка економічного розвитку аграрного сектору. *Ефективна економіка. Науковий журнал*. 2013. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?n=6&y=2013. (дата звернення: 19.04.2020)

10. Лебедева В.В.Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Стан та передумови стійкого розвитку аграрного сектору в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці. Колективна монографія./

Під ред..д.е.н, професора Нестерчук Ю.О.(Частина 2). Умань: Виробничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. С.224-232.

11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

12. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49-53.

13. Моделювання системи управління фінансовими потоками реального сектору економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку: монографія / І.В. Алєксєєв.Львів: Видавництво «Растр – 7», 2012. 134 с.

14. Замлинський В.А., Гришова І.Ю., Кужель В.В. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2013. № 2. С. 201-206. URL: http://economics.opu.ua. (дата звернення: 19.04.2020)

15. Крюкова І.О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 87-93.

16. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.

17. Покрытан, П. А. Теория антикризисного управления: учебно-практическое пособие. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007. 237 с.

18. Кошкин, В. И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

19. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

20. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельноекономічного інституту. Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 152-

156.

21. Шпачук, В. В. Сутність терміну «Антикризове управління».*Збірник наукових праці серія «Управління»*. 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf. (дата звернення: 12.04.2020)

22. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Полтава, 2015. 277 с.

23. Компания Мотордеталь-Конотоп URL: https://www.motordetal.com.ua/

24. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

25. Мельниченко О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.* 2015. №2(9). С. 16-22.

26. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). С. 399-403.

27. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».* 2013. Вип. 7(4). С. 132-236.

28. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 2, Т.1. С. 21-4.

29. Бочко О.Ю., Проскура В.Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. пос. К. : Кондор, 2014. 241 с.