

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Організація ефективного антикризового управління підприємством (на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»)»
(назва теми)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю

073 Менеджмент

Паучок А. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Кудельський В.Е., к. е. н.,
доцент

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Требик Л.П., кандидат
наук з державного
управління

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Паучок А. А. Організація ефективного антикризового управління підприємством (на матеріалах ПрАТ «Славутський солодовий завод»). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо організації ефективного антикризового управління підприємством. З цією метою розглянуто теоретичні основи та методичні аспекти організації ефективного антикризового управління підприємством, проаналізовано сучасний стан та розроблено практичні рекомендації з удосконалення організації ефективного антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Досліджено процес антикризового управління, його функції та методи. Визначено сутність фінансової діагностики як складового елементу ефективного антикризового управління підприємством. Проведено оцінку ефективності антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Охарактеризовано діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» та досліджено основні техніко-економічні показники діяльності. Запропоновано шляхи удосконалення антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод». Запропоновано комплексний механізм ефективного антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Ключові слова: антикризове управління, методи антикризового управління, функції антикризового управління, фінансова діагностика, методи оцінки ймовірності банкрутства.

ANNOTATION

Pauchok A. A. Organization of effective anti-crisis management of the enterprise (on the materials of the PJSC «Slavuta malt house»). – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for Master degree in specialty 073 – management. – Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2020.

The master's thesis is devoted to the deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for the organization of effective crisis management of the enterprise.

Key words: anti-crisis management, methods of anti-crisis management, functions of anti-crisis management, financial diagnostics, methods of estimating the probability of bankruptcy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність, методи та функції антикризового управління на підприємстві	8
1.2. Фінансова діагностика як складовий елемент ефективного антикризового управління підприємством	14
РОЗДІЛ 2	18
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»	18
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства	18
2.2. Оцінка ефективності антикризового управління підприємства.....	25
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД».....	51
3.1. Шляхи удосконалення антикризового управління на підприємстві.....	51
3.2. Формування комплексного механізму ефективного антикризового управління на підприємстві	58
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Зміни економічних умов становлення ринкового механізму, нестабільність політичного середовища, дефіцит фінансових ресурсів, прорахунки в стратегічних планах та виборі тактичних заходів подолання кризи призводять більшість вітчизняних підприємств до кризового стану. Тому саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів передбачення та подолання кризових явищ, функціонального підходу до антикризового управління залежить не лише вихід підприємства з кризового стану, а й запобігання його виникнення в майбутньому.

У своїх працях дослідженням питання організації антикризового управління та його удосконаленням займалися такі вітчизняні вчені як: І. О. Бланк [3], О. Є. Воронін [5], К. С. Головач [6], Є. О. Діденко [7], П. В. Круш [16], Н. В. Лепетюха [21], В. М. Маховка [26], А. Ю. Погребняк [30], О. Л. Польова [30], С. К. Рамазанов [39], Н. А. Славіна [40], О. О. Терещенко [42, 43], А. М. Ткаченко [44], О. М. Трубей [45] та інші. Однак, не зважаючи на висвітлення проблем організації антикризового управління на підприємстві зазначеними авторами, що мають вагому теоретичну та практичну цінність, в умовах мінливого зовнішнього середовища існує потреба подальшого дослідження та вирішення основних проблем при розробці ефективної стратегії антикризового управління.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю удосконалення антикризового управління на підприємстві та поглиблення розгляду питань його оптимізації, задля підвищення ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Також актуальним залишається питання особливостей антикризового управління фінансовим станом підприємств пивоварної промисловості, що не знайшло свого широкого розкриття у наукових працях.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних і методичних положень організації антикризового управління на підприємстві та розробка практичних заходів його удосконалення.

Досягнення встановленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність процесу, методів та функцій антикризового управління;
- дослідити сутність фінансової діагностики як складового елементу ефективного антикризового управління підприємством;
- дослідити загальну характеристику та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити ефективність антикризового управління на підприємстві;
- розробити шляхи з удосконалення антикризового управління на підприємстві;
- сформулювати комплексний механізм ефективного антикризового управління.

Об'єктом дослідження є організація антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи і практичні аспекти організації антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

У процесі написання магістерської роботи було використано такі **методи дослідження**:

- діалектичний при дослідженні сутності поняття «антикризове управління», «антикризове фінансове управління», аналізі методів та функцій антикризового управління у підрозділі 1.1.;
- метод класифікації було застосовано при аналізі функцій антикризового управління у підрозділі 1.2.;
- графічний метод при дослідженні сутності системи діагностики фінансового стану підприємства у підрозділі 1.2.;

- методи аналізу, синтезу, класифікації та узагальнення, використано при дослідженні теоретичних основ організації ефективного антикризового управління на підприємстві у розділі 1;

- метод аналізу фінансової звітності, фінансових коефіцієнтів у підрозділі 2.1.;

- графічний метод при дослідженні організаційної та виробничої структури підприємства у підрозділі 2.1.;

- метод аналізу ймовірності банкрутства у підрозділі 2.2.;

- таблично-графічний метод, системний підхід у 3 розділі.

Практична значущість магістерської роботи полягає у розроблені практичних рекомендацій покращення організації антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод». Висновки та пропозиції щодо удосконалення організації антикризового управління можуть бути використанні ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Структура роботи – відповідно до визначеної мети та завдань дослідження робота складається із вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 61 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, методи та функції антикризового управління на підприємстві

В сучасних умовах діяльності підприємств важливо необхідним є створення системи, за допомогою якої б здійснювався аналіз і попередження виникнення банкрутства. Такою системою і є антикризове управління. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем і існуванням небезпеки виникнення кризи.

Розгляд зарубіжними вченими поняття «антикризове управління» не виокремлює його як окрему економічну категорію, а визначає як складову частину загальної системи управління на підприємстві. Вітчизняні вчені спершу розглядали дане поняття лише як нормативно-процедурні операції, які застосовується для підприємств на межі банкрутства.

Перший науковий підхід до трактування поняття «антикризове управління» на вітчизняному просторі було розроблено О. О. Терещенко [42] та І. О. Бланком [3]. О. О. Терещенко трактує антикризове управління як: «застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації кризи» [42]. Особливу увагу О. О. Терещенко приділяє саме антикризовому фінансовому управлінню, та визначає його як необхідну складову системи управління на підприємстві.

І. О. Бланк стверджує, що запобігання кризи на підприємстві та її ефективне подолання із ліквідацією можливих наслідків забезпечується завдяки

підсистемі фінансового менеджмент, що отримала назву «антикризове фінансове управління підприємством» [3].

Як стверджують С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко та Тимашова Л. А., антикризове управління – «це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції» [39, с. 22].

На думку Польової О. Л. антикризове управління являє собою мікроекономічну категорію, що характеризує фінансово-господарські процеси на рівні підприємства та спрямоване на застосування заходів задля фінансового оздоровлення підприємства, таке визначення на нашу думку трактує антикризове управління у вузькому значенні. Оскільки більшість науковців схиляється до думки, що антикризове управління спрямовано на недопущення появи кризової ситуації на підприємстві, можна стверджувати, що антикризове управління підприємством являє собою комплексну систему управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних кризових явищ в його діяльності [32].

Головною метою антикризового управління є забезпечення умов для стійкого функціонування підприємства в умовах економічних, політичних та соціальних перетворень, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами (рис. 1).

Відмітимо, що об'єктом антикризового управління виступає кризове явище як процес, а предметом – процес його розвитку та подолання [7, с. 54].



Рисунок 1.1 – Сутність антикризового управління на підприємстві

Джерело: [20]

Суб'єктом антикризового управління можуть бути, відповідно до вітчизняної практики, співробітники або залучені ззовні спеціалісти, що реалізують встановлені завдання, зокрема це власник бізнесу, арбітражний керуючий, представник санаторів або кредиторів, функціональний антикризовий менеджер, який є співробітником суб'єкту ринку чи консалтингової фірми.

У сучасній фаховій літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством, так прихильники комплексного погляду визначають його як комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ і зниження їх негативних наслідків, з іншої точки зору процес антикризового управління розглядають послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив [26, с. 220].

Процес антикризового управління реалізується за такими етапами:

- 1) створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди);

- 2) проведення діагностики та оцінка параметрів кризи;
- 3) визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей;
- 4) оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень;
- 5) розробка антикризової програми;
- 6) створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації;
- 7) організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням;
- 8) аналіз доцільності подальшого проведення заходів щодо виходу підприємства з кризової ситуації;
- 9) розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій.

Дотримання такого порядку дій процесу антикризового управління дозволить своєчасно та ефективно виявити кризові явища, мінімізувати їх негативний вплив та попередити їх виникнення у майбутньому. Реалізація антикризового управління потребує застосування ефективної методології, що сприятимуть швидкому виходу підприємства із кризового стану. Розглянемо методи антикризового управління (рис. 1.2.).

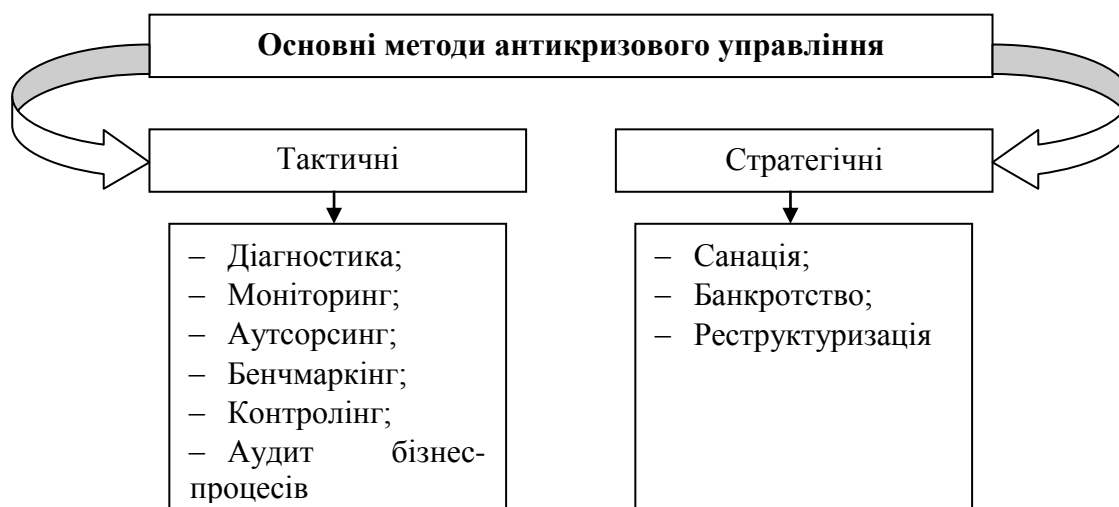


Рисунок 1.2 – Основні методи антикризового управління

Серед наведених методів антикризового управління одним із найефективніших є мето діагностики, що дозволяє визначити реальний стан підприємства на основі проведеного комплексу аналітичних процедур, що дозволить завчасно виявити слабкі місця підприємства. Застосування визначених методів потребує використання інформаційних технологій, різноманітних засобів та методів збору та обробки інформації, фахових дій управлінського персоналу.

Зважаючи на те, що антикризове управління є складовою частиною загального управління на підприємстві, воно має виконувати як загальні так і специфічні функції, що притаманні саме йому (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління

Джерело: [26, с. 223]

Такий поділ функцій зумовлений їх призначенням та особливостями застосування, основні функції забезпечують реалізацію антикризового управління як управлінського процесу в цілому, зв'язуючі забезпечують взаємозв'язок між основними та специфічними, специфічні у свою чергу зумовлені специфічними особливостями антикризового управління. Таким чином загальна модель антикризового управління на підприємстві матиме вигляд (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Загальна модель антикризового управління на підприємстві

Джерело: [7, с. 56]

Таким чином, узагальнюючи підходи різних авторів можна стверджувати, що антикризове управління це – систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для підприємства явищ за допомогою використання всього потенціалу, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, та запобігти виникненню кризових ситуацій в майбутньому.

Отже, метою антикризового управління є прогнозування криз на підприємстві, запобігання їх виникненню, розробка і впровадження заходів для подолання криз, а також нейтралізація їх наслідків. Реалізація процесу антикризового управління на підприємстві потребує своєчасності та превентивного характеру, тільки за таких умов управління в умовах мінливого зовнішнього середовища здатне досягти поставленої мети, а також ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємства.

1.2. Фінансова діагностика як складовий елемент ефективного антикризового управління підприємством

Питання фінансової діагностики на сьогодні є досить актуальним, адже не зважаючи на наявні підходи до визначення діагностики, досі не вироблена єдина концепція її змісту та функцій. За допомогою фінансової діагностики можна всебічно оцінити стан підприємства в умовах неповної інформації, а також виявити проблеми його функціонування. Варто зазначити, що для стабільної діяльності підприємства важливим є превентивність фінансової діагностики, тобто її здійснення задовго до прояву кризових ознак.

Об'єктом здійснення фінансової діагностики є ретро- та перспективна фінансова інформація підприємства, а саме фінансова звітність, дані управлінського обліку, інформація про фінансовий стан підприємства, а також комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів.

Відмітимо, що поряд із «діагностикою фінансового стану підприємства» відрізняють також «діагностику кризового фінансового стану підприємства», різниця між даними поняттями полягає в тому, що у першому випадку здійснюється систематичне, а також комплексне дослідження інформації щодо змін фінансового стану підприємства та прогнозування можливих змін, у другому випадку здійснюється аналіз виявлених можливих тенденцій та негативних наслідків криз.

Залежно від ступенів визначеності дослідження стану підприємства діагностика проводиться поверхнево або ж поглиблено, таким чином розрізняють:

- експрес, що являє собою оцінку фінансового стану підприємства на основі постійного дослідження вибраних коефіцієнтів та даних фінансової звітності (головною метою такої діагностики є виявлення тенденцій змін стану підприємства та аналізу його фінансового обігу);

- проблемну, що полягає в всебічному та глибинному оцінюванні наявного стану підприємства, дослідженні причин його змін та визначення можливих тенденцій розвитку.

Згідно із визначення І. А. Бланка; «експрес-діагностика банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дозволяє вжити оперативних заходів для їх нейтралізації» [3]. Варто зазначити, що сфера поширення експрес охоплює певний перелік функцій, що на практиці виконуються одночасно, розглянемо їх класифікацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Класифікація функцій фінансової діагностики

Функція	Зміст функції
Інформаційна	зменшення інформаційної асиметрії між користувачами інформації, відповідальними за прийняття фінансових рішень та об'єктом управління
Контрольна	відстеження виконання підконтрольних показників планових завдань за переліком
Власне діагностична	ідентифікація чинників та їх систематизація за впливом з виокремленням позитивних, які визначають можливості та свідчать про рівень фінансового потенціалу підприємства, та негативних, що є загрозами фінансовому стану суб'єкта господарювання, з наступним аналізом тенденцій зміни показників та умов їх формування

Пізнавальна	формування бази для аналізу та прогнозування фінансово-економічного розвитку підприємства, що забезпечує можливість аналізувати, пізнавати якісну сторону досліджуваних явищ, розкривати їх сутність
Управлінська	обґрунтування та прийняття управлінських рішень з орієнтацією на підвищення ефективності управління на всіх його рівнях

Джерело: [3]

Важливим при реалізації фінансової діагностики є комплексність у підході до розробки та впровадження системи діагностики фінансового стану підприємства, таким чином розглянемо комплексну структуру діагностики фінансового стану підприємстві, що враховуватиме основні її складові (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Система діагностики фінансового стану підприємства

Джерело: [3]

Таким чином, відмітимо, що антикризове управління базується на результатах проведеної діагностики, саме діагностика є визначальною функцією антикризового управління, тому, в процесі вибору методичних основ механізму антикризового управління в першу чергу необхідно приділити увагу методам проведення діагностики фінансового стану підприємства, що включають:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- аналіз майнового стану підприємства;
- аналіз ліквідності підприємства;
- аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства;
- аналіз рентабельності підприємства.

Отже, діагностика фінансового стану підприємства в антикризовому управлінні являє собою комплексний процес дослідження інформації про зміни у фінансовому стані підприємства, що включає дослідження базових показників господарської діяльності підприємства, всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства та оцінювання розроблених заходів, а також досягнення цілей прогнозування.

Таким чином, на підставі аналізу сутності антикризового управління було виокремлено його єдине визначення, досліджено класифікацію методів та функцій антикризового управління, що дало змогу сформулювати загальну модель антикризового управління на підприємстві. Визначено, що реалізація процесу антикризового управління на підприємстві потребує своєчасності та превентивного характеру, тільки за таких умов управління в умовах мінливого зовнішнього середовища здатне досягти поставленої мети.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Славутський солодовий завод» є правонаступником Публічного акціонерного товариства «Славутський солодовий завод». Товариство було створено на підставі наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Хмельницькій області від 16 листопада 1995 року № 1098, шляхом перетворення орендного підприємства «Славутський солодовий завод» у Відкрите акціонерне товариство. Місцезнаходження Товариства: Україна, 30068, село Крупець, Славутський район, Хмельницька область, вул. Богдана Хмельницького, буд. 43.

Завод розташований у самому центрі території, де вирощується кращий пивоварний ячмінь України, що забезпечує надійне і безперебійне забезпечення сировиною. У 2006 р. була проведена реконструкція основних ділянок зернопідготовки: встановлена зерносушка датського виробництва, нові сепараторні установки, система пневмосепарації та активної вентиляції ячменю в силосах.

У 2009 р. проведено капітальний ремонт замочного відділення та коридорів солодового корпусу, встановлено систем мийки замочних чанів та аерації третього ярусу, системи мийки ящиків солодорощення, заміна водогону технічної води та трубопроводів системи охолодження.

Найбільші заводи-споживачі славутського солоду – це ПБК «Славутич», «Львівська броварня», Харківський пивзавод «Рогань», Миколаївський пивзавод «Янтар», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Сармат». До числа експортерів солоду вже кілька років підряд відносяться виробників молдавського пива:

пивзаводи «Аркашул», «Георан», «Бендерський завод пивобезалкогольних напоїв», а також заводи Вірменії, Азербайджану, Грузії та Румунії.

У 2010 р. було реалізовано ряд невеликих інвестиційних проектів, головною метою яких було вдосконалення систем управління технологічним обладнанням, його безпеки, зменшення потреби в енергоресурсах та покращення санітарно-гігієнічного стану. В 2011 р. підприємство продовжило співробітництво з компанією Суффле Агро Україна, яка є його головним постачальником сировини та на 100 % забезпечила закупівлю необхідного виробництву пивоварного ячменю в Україні.

У 2012 р. продовжено модернізацію виробництва. А саме: проведена реконструкція вагових пристроїв на лінії завантаження ячменю на замочку; проведена реконструкція аспіраційних систем автовагонорозвантаження зі встановленням нових фільтрів; здійснена реконструкція водяної свердловини №3; розпочато реконструкцію лінії завантаження солоду.

У 2013 році проведено заміну та встановлення нового обладнання на очисних спорудах, що покращило якість стічних вод. Підприємство розпочало будівництво нової котельні, яка працюватиме на біологічних відходах власного виробництва.

У 2014 році введено в експлуатацію котельню по спалюванню біомаси, що складається із власних відходів. У 2016 році завершено першу чергу заміни ящиків солододорощення з використанням нержавіючих матеріалів, що дозволило повністю задовольнити вимоги споживачів згідно стандартів НАССР.

Підприємство успішно підтвердило сертифікацію за стандартами ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 міжнародній компанії Бюро Верітас. Впровадження ряду енергозберігаючих інвестиційних проектів, зокрема заміна вентиляторів на ящиках солододорощення, дало можливість отримати сертифікат ISO 50001.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку від виробничо-комерційної діяльності на принципах самоокупності, самофінансування та повного госпрозрахунку.

Одне з першочергових завдань Солодового заводу – виробництво високоякісного солоду. Для виробництва солоду використовуються кращі сорти європейського пивоварного ячменю. Завдяки чіткому дотриманню усіх нормативних стандартів солод, відповідає українським та міжнародним вимогам за органолептичними та фізико-хімічними показниками. З огляду на високу якість солоду кілька країн вже висловили зацікавленість у поставках, зокрема Словенія, Німеччина, країни Балтії.

Для досягнення своєї мети Товариство здійснює таку діяльність:

1. виробництво та реалізація солоду та інших товарів споживання;
2. вирощування, виробництво, переробка, закупка у фізичних та юридичних осіб та реалізація сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, лікарських рослин;
3. надання послуг зі збирання урожаю та підготування продукції до первинної реалізації;
4. оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
5. будь-яка інша діяльність, не заборонена законодавством України.

В організаційній структурі управління ПрАТ «Славутський солодовий завод» можна виділити декілька рівнів (рис. 2.1). Варто відмітити, що змін в організаційній структурі у 2019 році не відбувалось в порівнянні із 2018 роком, що зазначено у річному фінансовому звіті підприємства.

У ПрАТ «Славутський солодовий завод» вищим органом управління Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належить вирішення основних питань діяльності товариства, що закріплені у Статуті. Загальні збори збираються як правило 1 раз на рік, протягом останніх 3 років позачергові збори не збирались. Останніми зборами акціонерів були затверджені звіти Дирекції та Наглядової ради, фінансова звітність, визначено розмір та порядок виплати дивідендів, затверджені значні правочини та прийнята нова редакція Статуту товариства.

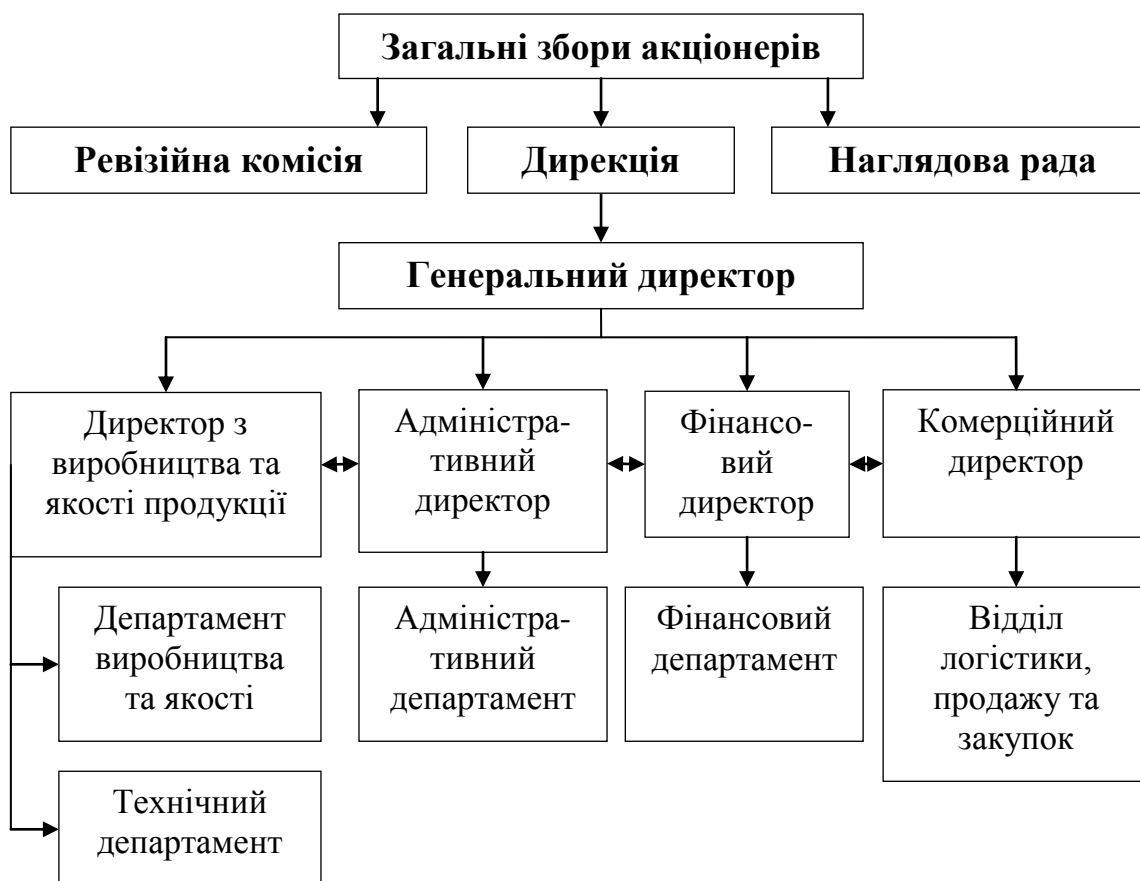


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

*Примітка. Складено автором за джерелом [35-38]

В Статуті товариства чітко розподілені повноваження контролюючого органу - Наглядової ради у складі 3-х осіб та виконавчого органу – Дирекції у складі 5 осіб. Наглядова рада обирається загальними зборами акціонерів терміном на 3 роки, а члени Дирекції призначаються рішенням Наглядової ради на термін, визначений Наглядовою радою. Припинення повноважень членів Дирекції затверджується Наглядовою радою. Роботою Дирекції керує генеральний директор. Засідання Наглядової ради відбуваються в середньому один раз на квартал, а за необхідності затвердження важливих рішень щодо фінансового забезпечення діяльності товариства і частіше.

За типом організаційної структури підприємства – це лінійно-функціональна структура, яка повністю відповідає вимогам, що ставляться ринком до такого типу підприємств.

Також, потрібно зазначити і виробничу структуру ПрАТ «Славутський солодовий завод» (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Виробнича структура ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 35-38]

Система управління на підприємстві організована з врахуванням специфіки діяльності заводу та дає змогу ефективно та злагоджено керувати усіма процесами максимально продуктивно. На високому рівні також знаходить система планування, яка відрізняється стабільністю та всебічним охопленням усіх сторін діяльності підприємства.

Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності заводу наведено у таблиці А.1 додатку А. Як свідчать дані таблиці А.1, чистий дохід у 2016 році збільшився на 76 %, у 2017 році на 58 %, у 2018 році на 23 % та у

2019 році на 12 %. Таким чином, можна стверджувати, що підприємство нарощує обсяги виробництва протягом досліджуваних періодів.

Середньоспискова чисельність зросла у 2016 році на 12 % (10 осіб), у 2017 році на 4 % (4 особи), протягом 2018 року зменшується на 1 % (1 особа) та у 2019 році зменшується також на 1 % (1 особа).

Середньорічний виробіток продовж визначених років зростав, у 2016 році на 58 %, у 2017 році на 52 %, у 2018 році на 25 %, у 2019 році на 13 %. Фонд оплати праці впродовж 2016 року зріс на 65 %, 2017 року на 21 %, 2018 року на 13 % та 2019 року 13 %.

Обсяг середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2016 році виріс на 48 %, у 2017 році зріс на 16 %, у 2018 році виріс на 14 % та у 2019 році також на 14 %. Собівартість реалізованої продукції зросла у 2016 році на 72 %, впродовж 2017 року на 63 %, 2018 року на 33 % та 2019 року на 14 %.

Чистий прибуток у 2016 році становив 79823 тис. грн. та зріс у порівнянні із 2015 роком на 7430 %, у 2017 році зростання становило 68 %, у 2018 році обсяг чистого прибутку зменшився на 20 %, у 2019 році зменшився на 35 %.

Рентабельність продажу значно зросла у 2016 році, що пов'язано із зростанням чистого прибутку у значних обсягах, у 2017 році зростання становило 6 %, у 2018 році відбулось зменшення показника на 35 %, а у 2019 році на 42 %.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також значно зросла у 2016 році, у 2017 році відбулось зростання на 3 %, продовж наступних років зменшення становило 40 % та 43 % відповідно.

Середньорічна вартість основних засобів у 2016 р. зросла на 1 %, у 2017 році зменшилась на 1 %, у 2018 році зросла на 2 % та у 2019 році виросла на 7%. У свою чергу рівень фондівіддачі значно зріс у 2016 р. на 7327 %, у 2017 році на 69 %, а у 2018 р. навпаки – зменшився на 21 %, у 2019 році зменшився на 39 %.

Загалом за даними аналізу основних техніко-економічних показників підприємства можна стверджувати, що діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» є прибутковою за винятком 2015 року, що пояснюється втратою ринку через військові дії на сході та анексією Криму.

Проаналізуємо обсяг та структуру виробництва основних видів продукції на ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 рр. (додаток Б.1). За даними таблиці Б.1 можна стверджувати, що ПрАТ «Славутський солодовий завод» здійснює реалізацію основної продукції, а саме солоду пивоварного світлого у обсязі 100 % протягом усіх досліджуваних періодів. У 2016 році обсяг реалізованої продукції зріс на 43,2 %, у 2017 році на 43,15 %, протягом 2018 року на 21 % та у 2019 році на 10,81 %. Станом на 2019 рік виробництво солоду пивоварного становило 150072 т., що менше на 1,8 % ніж у 2018 році, загальні обсяги реалізації 138332 т., що менше на 12,9 % у порівнянні із попереднім роком, а обсяги експорту 23456 т. (на рівні 2018 р.).

Для повної характеристики діяльності підприємства потрібно дослідити його цілі, завдання, структуру управління. Також потрібно звернути увагу на зовнішнє середовище, тобто на споживачів продукції, постачальників сировини та матеріалів, конкуруючих організацій і таке інше. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища наведено у таблиці В.1 (Додаток В).

Варто відмітити, що сезонні зміни попиту на солод пояснюються зміною рівня споживання пива. Основним ринком збуту є Україна, а саме ПрАТ «Карлсберг Україна», АБІ ІНБЕВ Україна, ТОВ ТВК «Перша приватна броварня-для людей як для себе». Зменшення продажів у 2019 році зумовлене зменшенням попиту з боку великих пивоварних компаній. Основним фактором виявилась порівняно висока вартість пивоварного ячменю врожаю 2018 року при його посередній якості через погані погодні умови. Основним постачальником сировини пивоварного ячменю є ТОВ "Суффле Агро Україна".

ПрАТ «Славутський солодовий завод» з річною потужністю 155 тис. т. солоду входить до солодового департаменту Групи Суффле (Франція), вул. Генерала Саррай, м. Ножан-сюр-Сен. Група здійснює діяльність у галузі

переробки сільськогосподарської продукції у країнах Східної та Західної Європи, Росії, Казахстану, Бразилії, зокрема забезпечує близько 10 % світового виробництва солоду, що становить понад 2 млн. тон на рік.

Отже, у пункті 2.1. магістерської роботи було наведено характеристику діяльності підприємства та проведено аналіз його основних техніко-економічних показників. Аналіз організаційної структури дозволив визначити її як лінійно-функціональну, аналіз виробничої структури дав змогу виокремити основні дільниці та цехи, що розміщені на підприємстві.

В результаті аналізу основних техніко-економічних показників було визначено, що діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» є прибутковою, а фінансовий стан стабільним. Аналіз обсягу та структури виробництва основних видів продукції дав змогу стверджувати, що ПрАТ «Славутський солодовий завод» здійснює реалізацію основної продукції, а саме солоду пивоварного світлого у обсязі 100 %.

2.2. Оцінка ефективності антикризового управління підприємства

У пункту 2.1. магістерської роботи нами було досліджено загальну характеристику та техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод», в результаті було досліджено організаційну структуру товариства та виявлено відсутність окремого органу управління, що б виконував функції з антикризового управління. Проте, окремі обов'язки та повноваження у системі антикризового управління покладено на генерального директора, фінансового директора (працівників фінансового департаменту), комерційного директора (працівників відділу логістики), директора з виробництва та працівників департаменту виробництва та якості, а також ревізійну комісію.

Розглянемо детальніше хто виконує функції антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Суб'єкти антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 35-38]

Згідно із даними рисунку 2.3., помітно, що через відсутність єдиного органу управління системою антикризового забезпечення на підприємстві, її функції є «розпорощеними», що спричиняє неорганізованість антикризового управління. Проте, задля подальшого аналізу антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» та оцінки його ефективності

проаналізуємо посадові повноваження суб'єктів антикризового управління на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Повноваження суб'єктів антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

Суб'єкт управління	Посадові повноваження
1	2
Генеральний директор, Дубіна Микола Іванович	<ul style="list-style-type: none"> – здійснює загальне керівництво підприємством; – загальне антикризове управління (виведення підприємства на планові показники діяльності); – веде стратегічне планування та звітність; – розподіляє обов'язки між членами дирекції та керівниками структурних підрозділів; – персонально керує відділом продажів та закупками сировини; – наймає та звільняє працівників та керівників філій і представництв, укладає трудові контракти з ними; – визначає функції працівників; – організує та забезпечує бухгалтерську та статистичну звітність; – здійснює контроль за раціональним та економним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.
Фінансовий директор, Пасселанд Крістоф	<ul style="list-style-type: none"> – здійснює контроль за ефективністю фінансових потоків; – визначення можливих криз пов'язаних із фінансуванням інвестиційних проектів; – відповідальний за розробку антикризових заходів при виявленні симптомів фінансової кризи на підприємстві; – погоджує фінансування інвестиційних проектів на рівні головного офісу.
Комерційний директор, Нікітін Констянтин	<ul style="list-style-type: none"> – контролює виконання інвестпроектів, узгоджує їх на рівні головного офісу; – відповідальний за передбачення криз, факторів, що їх викликають, симптомів пов'язаних із запровадженням та виконанням інвестиційних проектів; – планує майбутні інвестиційні проекти; – забезпечує організацію інформаційного забезпечення при плануванні інвестиційних проектів.
Директор з виробництва та якості продукції, Білий Роман Миколайович	<ul style="list-style-type: none"> – відповідає за кадрову політику систему охорони праці; – відповідає за сертифікацію згідно систем ISO з якості, харчової безпеки, навколишнього середовища та енергоефективності та їх підтримку; – відповідальний за виявлення можливих кризових ситуацій пов'язаних із забезпеченням системи якості продукції на підприємстві; – несе відповідальність за вчасне реагування на кризові явища у структурі системи управління якістю.

Продовження таблиці 2.1

Директор технічний, Арещенков Сергій Володимирович	<ul style="list-style-type: none"> – керує технічними службами та допоміжними підрозділами; – відповідальний за виявлення та реагування на кризи технічного характеру; – впроваджує інвестиційні проекти по модернізації та підвищенню ефективності виробництва; – відповідальний за аналіз ймовірностей настання кризи в системі впровадження інвестиційних проектів по модернізації та підвищенню ефективності виробництва.
Ревізійна комісія	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за фінансово-господарською діяльністю; – перевірка фінансово-господарської діяльності за результатами фінансового року.

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 35-38]

Таким чином, за даними таблиці 2.1. може стверджувати, що реалізація функцій антикризового управління у товаристві здійснюється відокремлено кожним із членів дирекції, у свою чергу реалізація визначених функцій здійснюється у процесі виконання функціональних обов'язків, у тому числі реалізації тактичних планів, інвестиційних проектів, впровадження заходів що обумовлені специфікою діяльності підприємства. Тобто, на підприємстві реалізація функцій антикризового управління здійснюється за фактом планування та реалізації стратегічних заходів (планів, програм чи проектів).

Відсутність відокремленого органу, (команди, посадової особи) що б забезпечував розробку та реалізацію всесторонньої та систематичної антикризової політики зумовлює труднощі в забезпеченні ефективного антикризового управління.

Ознаки антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» проявляються у аналізі фінансових показників господарської діяльності ревізійною комісією, на основі отриманих результатів аналізуються фактичні дані фінансово-господарської діяльності товариства, визначаються тенденції розвитку, аналізуються отримані абсолютні та відносні значення, як результат, пронозуються можливі зміни у діяльності підприємства у наступному році.

Зокрема, варто відмітити, що на наступний рік за звітним на ПрАТ «Славутський солодовий завод» розробляється стратегія, що враховує отримані

та прогностичні результати фінансово-господарської діяльності товариства, його внутрішнє та зовнішнє середовище.

Таким чином на 2020 рік товариством розроблено стратегію, що включає такі складові:

- можливості розширення виробництва та реконструкції (забезпечення безперервного виробництва та моніторингу за станом зносу обладнання, постійне підтримання інноваційної активності);
- поліпшення фінансового стану (недопущення неплатоспроможності товариства, забезпечення фінансової стабільності підприємства, прискорення економічного зростання);
- опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність товариства в майбутньому.

Дана стратегія розвитку товариства лише поверхнево розглядає ймовірні можливості, а також плани поліпшення загального фінансово-господарського стану на наступний (плановий) рік, та не враховує усіх факторів та особливостей антикризового управління.

Важливим фактором успішного виконання сформованої стратегії розвитку ПрАТ «Славутський солодовий завод» визначено співпрацю з усіма гравцями ринку, що повинна підтримуватись на належному рівні. Важливим перспективним напрямком визначено поглиблення співпраці з АБІ ІнБев Україна та підвищення якості продукції відповідно до специфікацій замовників. Визначено, що Група Суффле, як один із головних акціонерів ПрАТ «Славутський солодовий завод», не змінюватиме пріоритетів визначеної політики та направлятиме інвестиції на підтримку наступних напрямків:

- зменшення енергоспоживання виробництва;
- зменшення впливу на навколишнє середовище;
- співпраця із фермерами та впровадження перспективних сортів пивоварного ячменю;
- збільшення кількості споживачів солоду;
- вдосконалення методів ведення бізнесу;

– впровадження нових та інноваційних технологій та інформаційного забезпечення.

Варто наголосити, що на формування можливих кризових ситуацій на підприємстві значно впливає зовнішнє та внутрішнє середовище, здійснимо аналіз середовища функціонування підприємства у табличній формі (табл. В.1 додатку В).

Істотною проблемою, що впливає на діяльність емітента є слабка сировинна база України по якісних показниках, а також сезонні коливання цін на енергоносії. Варто відмітити, що в період з жовтня по березень відбувається спад реалізації. В неврожайні роки значно впливає на прибутковість підприємства розмір ввізного мита на ячмінь.

Зокрема, основною проблемою 2019 року були збільшення вартості електроенергії через перехід на нерегульований тариф, зростання вартості сировини та її низька якість через несприятливі погодні умови для врожаю 2018 року, а також необхідних матеріалів.

Враховуючи всі ризики та виклики, що виникають в ході господарської діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод», підприємством очікується стабільний розвиток та зростання господарського потенціалу товариства. До позитивних чинників, котрі сприятимуть господарському розвитку товариства, можна віднести наступні:

- модернізація основних засобів та постійна заміна старих основних засобів;
- впровадження інноваційних методів управління діяльністю підприємства;
- збільшення частки присутності на ринку шляхом ефективної маркетингової стратегії;
- зменшення енергоспоживання;
- зменшення впливу на навколишнє середовище;
- співпраця з фермерами та впровадження нових сортів ячменю;
- збільшення кількості покупців солоду.

Дослідження загального змісту та послідовності заходів виведення з кризи (шляхом впровадження заходів виходу з фінансової кризи) потребує аналізу основних чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що можуть призвести до кризових ситуацій. Визначимо групи ризиків, що чинять опосередкований та безпосередній вплив на діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Ринковий ризик – це ризик того, що зміни ринкових цін, наприклад, обмінних курсів іноземних валют, процентних ставок, матимуть негативний вплив на прибуток підприємства або на вартість наявних у неї фінансових інструментів. Мета управління ринковим ризиком полягає в тому, щоб контролювати схильність до ринкового ризику і утримувати її в допустимих межах, при цьому домагаючись оптимізації прибутковості інвестицій.

Валютний ризик у товариства виникає у зв'язку з реалізацією, купівлею та позиками, деномінованими у валюті, іншій, ніж функціональна валюта підприємства, а саме гривні. Законодавство України обмежує можливість хеджування валютних ризиків, отже, товариство не хеджує свої валютні ризики.

Зміни процентних ставок впливають, головним чином, на кредити та позики шляхом зміни їх справедливої вартості (заборгованість за фіксованою ставкою) або майбутніх грошових потоків (заборгованість за змінною ставкою). Управлінський персонал не має офіційної політики визначення необхідного співвідношення заборгованості за фіксованими процентними ставками і заборгованості за змінними процентними ставками. Однак при отриманні нових кредитів або позик управлінський персонал проводить відповідний аналіз, перш ніж прийняти рішення про те, яка процентна ставка, фіксована або змінна, буде більш вигідною для товариства протягом очікуваного періоду до строку погашення заборгованості. Розмір фіксованої процентної ставки визначається виходячи з ринкових умов на момент отримання позики.

Політикою товариства передбачено підтримання стабільного рівня капіталу для забезпечення довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших учасників ринку, а також забезпечення подальшого сталого розвитку

господарської діяльності товариства. Це досягається завдяки ефективному управлінню грошовими коштами, постійному моніторингу доходів і прибутку товариства і інвестиційним планам, фінансованим, головним чином, за рахунок операційних грошових потоків товариства. Завдяки цим заходам товариство прагне забезпечити стабільне зростання прибутків.

Станом на 31 грудня 2018 року товариством було врегулювало ризик штрафних санкцій внаслідок невиконання регуляторних вимог. Сума таких штрафних санкцій сплачена в розмірі 510 тис. грн.

Кредитний ризик виникає тоді, коли невиконання контрагентами їх зобов'язань може призвести до зменшення надходжень від утримуваного фінансового активу на звітну дату. Товариство застосовує політику, яка повинна забезпечити, щоб продажі продукції та послуг здійснювалися клієнтам, які мають належну кредитну історію, та здійснює постійний моніторинг дебіторської заборгованості за строками виникнення. Управління кредитним ризиком, пов'язаним з дебіторською заборгованістю, здійснюється на основі встановлених політик, процедур і систем контролю, що відносяться до управління кредитним ризиком клієнтів.

Рівень кредитного ризику ПрАТ «Славутський солодовий завод» залежить, головним чином, від індивідуальних характеристик кожного клієнта. У 2019 році близько 79 % (у 2018 році – 70 %) від чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та 95 % (у 2018 році – 85 %) дебіторської заборгованості товариства припадало на двох великих покупців. У 2019 році приблизно 13 % (у 2018 році – 14 %) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) припадає на експорт, решта реалізується в Україні.

ПрАТ «Славутський солодовий завод» при веденні господарської діяльності не вимагає застави по торговій та іншій дебіторській заборгованості. Товариство створює резерв під очікувані кредитні збитки стосовно дебіторської заборгованості, який являє собою його оцінку понесених збитків від торгової та іншої дебіторської заборгованості.

При здійсненні моніторингу кредитного ризику управлінський персонал

оцінює ймовірність погашення торгової дебіторської заборгованості на основі аналізу окремих рахунків та покупців. Фактори, що беруться до уваги, включають аналіз торгової дебіторської заборгованості за строками погашення згідно умов контракту, а також фінансовий стан та історію погашення боргу покупцем.

Станом на 31 грудня 2019 року товариством нараховано резерв під очікувані кредитні збитки стосовно дебіторської заборгованості в сумі 3887 тис. грн. (2018 рік 0 тис. грн.). Станом на 31 грудня 2019 року, прострочена дебіторська заборгованість становить 13142 тис. грн. Керівництво підприємства очікує, що ця заборгованість буде погашена у найкоротші терміни, після звітної дати, базуючись на досвіді співпраці з контрагентами та їх кредитних історіях.

Прострочена дебіторська заборгованість, що станом на 31 грудня 2018 року складала 6545 тис. грн. та була у повній мірі виплачена у 2019 році. Зміни оцінок стосовно ймовірності погашення заборгованості можуть вплинути на суму визнаних збитків.

На 31 грудня 2019 року у товариства існує ризик невідшкодування виплачених авансів в розмірі 34685 тис. грн. (31 грудня 2018 року – 5900 тис. грн.). На 31 грудня 2019 року сплачені аванси були знецінені на 506 тис. грн. (31 грудня 2018 року – 24 тис. грн.).

Ризик ліквідності у свою чергу виникає тоді, коли компанія не може виконати власні фінансові зобов'язання, розрахунки по яким реалізуються шляхом передачі грошових коштів чи іншого фінансового активу. Підхід ПрАТ «Славутський солодовий завод» до управління ліквідністю проявляється в постійній наявності у підприємства ліквідних коштів, які б були б достатніми для погашення своїх зобов'язань в термін, як в звичайних, так і в кризових умовах, не допускаючи ймовірності виникнення збитків і не піддаючи ризику репутацію підприємства.

ПрАТ «Славутський солодовий завод» підтримує мінімально необхідний ліміт грошових коштів та інших високоліквідних інструментів на рівні, який перевищує очікуваний відтік грошових коштів для виконання зобов'язань

протягом наступних 5 днів. ПрАТ «Славутський солодовий завод» також відслідковує рівень очікуваного надходження грошових коштів від погашення дебіторської заборгованості та очікуваний відтік у зв'язку з погашенням кредиторської заборгованості. Варто відмітити, що у 2019 році приблизно 66 % (2018 році – 89 %) кредиторської заборгованості товариства припадало на одного великого постачальника.

Оскільки діяльність підприємства переважно здійснюється в Україні, а політична й економічна ситуація в Україні в останні роки є нестабільною, їй притаманні особливості ринку, як такого, що розвивається. Внаслідок цього, здійснення діяльності в країні пов'язане з ризиками, що є нетиповими для інших країн.

Збройний конфлікт в окремих частинах Луганської та Донецької областей, що почався навесні 2014 року, не закінчений; частини Донецької та Луганської областей залишаються під контролем самопроголошених республік, і українська влада в даний час не має можливості повною мірою забезпечити застосування українського законодавства на території даних областей. У березні 2014 року ряд подій в Криму призвів до приєднання Республіки Крим до Російської Федерації, яке не було визнано Україною та багатьма іншими країнами. Дана подія спричинила істотне погіршення відносин між Україною і Російською Федерацією.

Після економічної кризи 2014-2015 років українська економіка продемонструвала певне пожвавлення у вигляді уповільнення темпів інфляції, стабільного курсу обміну гривні, зростання ВВП і загального пожвавлення ділової активності.

У 2019 році набрав чинності новий ЗУ «Про валюту та валютні операції» [18], відповідно із його прийняттям було скасовано ряд обмежень, було визначено нові принципи валютних операцій, валютного регулювання та нагляду, як наслідок це призвело до значної лібералізації операцій з іноземною валютою і руху капіталу. Зокрема, була скасована вимога про обов'язковий продаж надходжень в іноземній валюті на міжбанківському ринку, а

розрахунковий період для експортно-імпортних операцій в іноземній валюті був значно збільшений. Також було скасовано всі обмеження щодо виведення валюти за кордон для виплати дивідендів.

Міжнародний валютний фонд продовжував надавати підтримку українському уряду в рамках чотирнадцятимісячної програми Stand-By, затвердженої в грудні 2018 року. Інші міжнародні фінансові установи також надавали впродовж останніх років значну технічну підтримку з тим, щоб допомогти Україні реструктурувати зовнішній борг і здійснити визначені реформи, в тому числі реформу стосовно боротьби з корупцією, реформу в сфері корпоративного права, земельну реформу і поступову лібералізацію енергетичного сектора.

У вересні 2019 року рейтингові агентства S&P та Fitch підвищили кредитний рейтинг України до рівня В зі стабільним та до рівня В з позитивним прогнозом на майбутнє, відповідно, він відображає покращення доступу до бюджетного і зовнішнього фінансування, досягнення макроекономічної стабільності та зменшення державного боргу. Подальша стабілізація економічної та політичної ситуації залежить великою мірою від продовження проведення урядом структурних реформ, продовження співробітництва з МВФ та рефінансування державного боргу, який підлягає погашенню в наступні роки.

Хоча наявні заходи, що вживаються на підприємстві і визнаєчні як достатні для підтримки стабільної діяльності товариства, за існуючих обставин подальша нестабільність умов здійснення господарської діяльності може спричинити негативний вплив на її результати та фінансовий стан товариства, характер та наслідки якого на поточний момент визначити неможливо.

Таким чином, можна стверджувати, що у зв'язку з використанням фінансових інструментів у ПрАТ «Славутський солодовий завод» виникають такі ризики:

- кредитний ризик;
- ризик ліквідності;

– ринковий ризик.

Розглянемо структуру управління виявленими фінансовими ризиками на ПрАТ «Славутський солодовий завод». Загальна політика товариства щодо управління ризиками формується з метою виявлення та аналізу ймовірних ризиків, з якими стикається ПрАТ «Славутський солодовий завод», встановлення належних лімітів ризиків і засобів контролю за ними, моніторингу ризиків і дотримання лімітів. Політика і система управління ризиками переглядаються з метою відображення змін ринкових умов і діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Спостережна рада у свою чергу здійснює нагляд над тим, як управлінський персонал контролює дотримання політик та процедур управління ризиками, та перевіряє відповідність структури управління ризиками стосовно таких ймовірних ризиків.

Розглянемо антикризові заходи, що було впроваджено ПрАТ «Славутський солодовий завод» задля протидії виявленим ризикам виробничого характеру:

- 1) проведено заміну ліфта в робочій вежі елеватора;
- 2) реконструйовано шнековий розстилаючий пристрій на сушарці солоду № 1;
- 3) встановлено нову потужну станцію знезалізнення води;
- 4) проведено заміну норії на елеваторі;
- 5) завершено реконструкцію під'їзного шляху до підприємства для вантажівок-зерновозів.

Впровадження цих проектів підвищило ефективність роботи підприємства, варто відмітити, що запланований обсяг закупівлі ячменю пивоварного реалізовано протягом 2019 року на 100 %. Зокрема реалізація визначених заходів дозволила: покращити виробничий процес завдяки зниженню обсягів бракованої продукції, замінити застаріле обладнання, підвищити інноваційну активність товариства.

В перспективі ПрАТ «Славутський солодовий завод» заплановано

підтримувати рівень виробництва й реалізації продукції у відповідності із встановленою проектною потужністю.

Дослідження наявної системи антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» свідчить про те, що на підприємстві моніторинг можливих ризиків здійснюється в межах окремого департаменту, а сутність антикризового управління полягає у тому, що фіксуються уже наявні ризикові ситуації, щодо яких розробляються відповідні заходи. Відсутність відокремленого підрозділу з антикризового управління зумовлює виконання його функцій управлінським персоналом, що наділений відповідними повноваженнями.

Проте, для ґрунтовного аналізу ефективності антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» вважаємо за необхідне здійснити SWOT-аналіз діяльності товариства.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ПрАТ «Славутський солодовий завод» (табл. 2.2).

Основна увага у формуванні антикризової стратегії приділяється слабким сторонам підприємства, оскільки саме визначення даних проблем, причин їх виникнення та шляхів їхнього вирішення є основою планів дій.

Таблиця 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

Сфера дальності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг, Продукція, Бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення, контроль та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу підприємства.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; зростання попиту на пиво зарубіжних виробників; неможливість проконтролювати розвиток конкурентів в повному обсязі за причиною недоступу та нестачі інформації.

Продовження таблиці 2.2

Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія виробництва солоду); можливість економити на масштабах виробництва; можливість всебічного контролю за процесом виробництва солоду.	Нарощування виробництва потребує значних додаткових коштів, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; можливість технічних несправностей, які не можна було передбачити та проконтролювати заздалегідь їх усунення.
Фінанси	Достатні фінансові ресурси; можливість зниження витрат; контроль за правильним перерозподілом витрат та прибутків.	В умовах нестабільності економіки може не вистачати власних оборотних коштів, зокрема через подорожчання енергоресурсів; на даному етапі розвитку зниження рентабельності і прибутковості; фінансова дестабілізація.
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички	Розміри виробництва надто великі, можуть виникнути складнощі в управлінні.
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці; проявлення людського фактору, ненавмисної помилки, яку не можна проконтролювати.

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 46-50]

Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності для ПрАТ «Славутський солодовий завод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Загальні зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; – збільшення прибутку підприємства; – входження у нові сегменти ринку, збільшення частки на європейському ринку; – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляція; – зниження рівня доходів населення; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – уповільнений темп зростання ринку; – подорожчання енергоресурсів; – неврожаї.

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 46-50]

Таким чином, провівши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Славутський солодовий завод» складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зростання доходів населення; 2. обслуговування нових додаткових груп споживачів; 3. збільшення прибутку підприємства; 4. входження у нові сегменти ринку, 5. збільшення частки на європейському ринку; 6. розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. інфляція; 2. зниження рівня доходів населення; 3. зростання тиску конкурентів; 4. зміни в потребах і смаках споживачів; 5. уповільнений темп зростання ринку; 6. подорожчання енергоресурсів
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильні ринкові позиції; 2. Значні виробничі потужності; 3. Достатні фінансові ресурси; 4. Чітко сформовані стратегії; 5. Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу 	<p>Поле СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги підприємство може ввійти в нові сегменти ринку обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки доступній ціні може досягти більшої прибутковості; маючи значні виробничі потужності – може нарощувати експортний потенціал та збільшувати виробництво конкурентоздатної продукції</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>На основі можливості підприємства проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва, підприємство може мінімізувати атаки з боку конкурентів, розробити ресурсозберігаючу стратегію</p>

Продовження таблиці 2.4

Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Нарощування виробництва потребує значних додаткових коштів; 2. Розміри виробництва надто великі, можуть виникнути складнощі в управлінні; 3. Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці; 4. Можливість технічних несправностей, які не можна було передбачити та проконтролювати заздалегідь їх усунення;	Здобувши високу прибутковість і рентабельність підприємство може знешкодити загрозу інфляції та подорожчання енергоресурсів.	Підприємство має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію.

*Примітка. Складено автором за джерелом [28, 46-50]

За результатами проведеного аналізу, можна стверджувати, про існування тісного взаємозв'язку між ефективністю діяльності підприємства та вмінням управлінського персоналу адекватно оцінювати, контролювати та реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища.

Проаналізуємо основні фінансові показники підприємства та проведемо оцінку ймовірності банкрутства. Для оцінки ефективності діяльності роботи підприємства застосуємо комплексну оцінку фінансового стану, результати якого представлені у таблиці Г.1.

За даними таблиці Г.1. проаналізуємо результати обрахунку показників майнового стану підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів протягом досліджуваних періодів зростає, нормативне значення цього показника вказує на необхідність його зменшення, таким чином можна стверджувати про відсутність оновлення необоротних виробничих активів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився протягом 2018 року, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення основних засобів, проте протягом 2019 року даний показник зменшився на 0,01, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом усіх досліджуваних років є більшим за коефіцієнт оновлення, таким чином має місце звужене відтворення основних засобів.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства за основними показниками, так, коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) відповідає нормативному значенню протягом усіх визначених періодів та є більшим 1, а також продовжує зростати, що означає, що ПрАТ «Славутський солодовий завод» в змозі покрити всі свої зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2016 та 2017 рр. відповідав нормативному значенню від 0,6-0,8, проте протягом наступних років продовжив зростати, таке значення цього показника свідчить про спроможність підприємства погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2015-2019 рр. зменшується, таке значення потребує від ПрАТ «Славутський солодовий завод» залучати позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал протягом визначених років зростає та є більшим за нормативне значення, що свідчить про те, що підприємство здатне погасити власні поточні зобов'язання, та має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування.

Проаналізуємо показники платоспроможності ПрАТ «Славутський солодовий завод», коефіцієнт платоспроможності (автономії) є меншим за нормативне значення 0,5, проте продовжує зростання протягом досліджуваних років, його значення 0,48 у 2019 році свідчить про те, що підприємство здатне профінансувати 48 % активів за рахунок власного капіталу. Оскільки ПрАТ «Славутський солодовий завод» за КВЕД:2010 займається сільським господарством та оптовою торгівлею, а нормативне значення даного показника для різних сфер діяльності відрізняється (0,5 та 0,3 відповідно), тому можна стверджувати, що таке його значення у 2019 році знаходиться у межах норми.

Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності) знаходить в межах нормативного значення, проте продовжує зростати у 2018 та 2019 роках, значення даного показника 0,91 у 2019 році свідчить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом усіх років зменшувався, проте у 2019 році зріс на 0,09 та становив 0,84. Протягом усіх років значення даного показника знаходилось у межах норми ($>0,1$), таким чином, підприємство є фінансово стійким та здатне проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів та зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом досліджуваних років зменшується, проте знаходиться в межах нормативного значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних активів.

Проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Славутський солодовий завод», коефіцієнт оборотності активів протягом аналізованих років продовжує зростати, що свідчить про позитивну тенденцію до ефективного використання обмежених ресурсів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав тенденцію до зменшення у 2017 році, проте надалі почав зростати, значення даного коефіцієнта у 2019 році 6,91 знаходиться в межах нормативного значення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також має тенденцію до зростання, що є позитивним показником.

Строк погашення дебіторської заборгованості відповідає нормативному значенню та продовжує зменшуватись, зменшення показника говорить про те, що клієнти відволікають фінансові ресурси на менший термін. Строк погашення кредиторської заборгованості також має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зростає протягом усіх досліджуваних років, що є позитивним результатом і свідчить про ефективну діяльність підприємства з закупівлі сировини та збуту готової продукції

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) схильний до збільшення є позитивною тенденцією, таким чином станом на 2019 рік на 1 грн. основних засобів було виготовлено 9,83 грн. готової продукції. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зростає в усіх досліджуваних періодах, що свідчить про ефективне використання власного капіталу та постійну оптимізацію роботи підприємства.

Проаналізуємо показники рентабельності ПрАТ «Славутський солодовий завод», коефіцієнт рентабельності активів у динаміці зменшується у 2018 та 2019 роках, проте його фактичне значення є більшим за 0, що є позитивним результатом. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зменшився у 2018 та 2019 роках, що пов'язане із зменшенням обсягу чистого прибутку у динаміці.

Коефіцієнт рентабельності діяльності має тенденцію до зменшення у 2018 та 2019 рр., що є негативним показником, оскільки зростання даного показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності, таке його значення зумовлене зменшенням чистого прибутку у 2018 та 2019 рр. Коефіцієнт рентабельності продукції відповідає нормативному значенню >0 , проте у 2018 р. та 2019 р. зменшується.

Провівши розрахунки фінансових показників діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» можна зробити висновок про ефективну фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» не зважаючи на певні зміни у 2018 р. та 2019 р. у зв'язку із зменшення обсягів чистого прибутку. Проте оскільки застосування коефіцієнтного методу аналізу фінансово-господарської діяльності є складним у визначенні кінцевих висновків, оскільки загальний результат за різними групами показників може відрізнятися, що посилює суб'єктивність аналізу, задля встановлення остаточних висновків щодо ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод» вважаємо за необхідне провести прогностичний аналіз ймовірності банкрутства підприємства за допомогою декількох моделей (як зарубіжних так і вітчизняних).

Проаналізуємо можливість банкрутства на ПрАТ «Славутський солодовий завод за R-моделлю. Точність отриманих прогнозних даних для даної моделі становить 92 %. Для розрахунку побудуємо допоміжну таблицю 2.5., яка містить вихідні балансові дані підприємства за 2015-2019 рр. Комплексний коефіцієнт банкрутства розраховується за формулою (2.1):

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4 \quad (2.1)$$

де R – комплексний коефіцієнт банкрутства;

K1 – співвідношення оборотного капіталу та активів;

K2 – співвідношення чистого прибутку та власного капіталу;

K3 – співвідношення виручки від реалізації та активів;

K4 – співвідношення чистого прибутку та інтегральних витрат.

Таблиця 2.5. Вихідні дані для розрахунку R-моделі (тис. грн.)*

№	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	оборотний капітал	37949,5	75238,5	185256	254689,5	285542,5
2.	активи	598557	687407,5	852478	1013096	996894
3.	чистий прибуток	-5061	79823	134064	107680	70151
4.	власний капітал	212294	251619,5	357710,5	432593	476253
5.	виручка від реалізації	478706	842766	1335709	1646862	1843713
6.	інтегральні витрати	355047	610530	997593	1330174	1510204

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Наступним етапом є розрахунок фактичних значень критеріальних показників та комплексного показника для кожного року (табл. 2.6) згідно із визначеною формулою 2.1.

Таблиця 2.6. Розрахунок показників для R-моделі*

№	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	K1	0,06	0,11	0,22	0,25	0,29
2.	K2	-0,02	0,32	0,37	0,25	0,15
3.	K3	0,8	1,23	1,57	1,63	1,85
4.	K4	-0,01	0,13	0,13	0,08	0,05
5.	R	0,54	1,38	2,37	2,49	2,68

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Зобразимо графічно динаміку змін комплексного показника R-моделі (рис. 2.4).

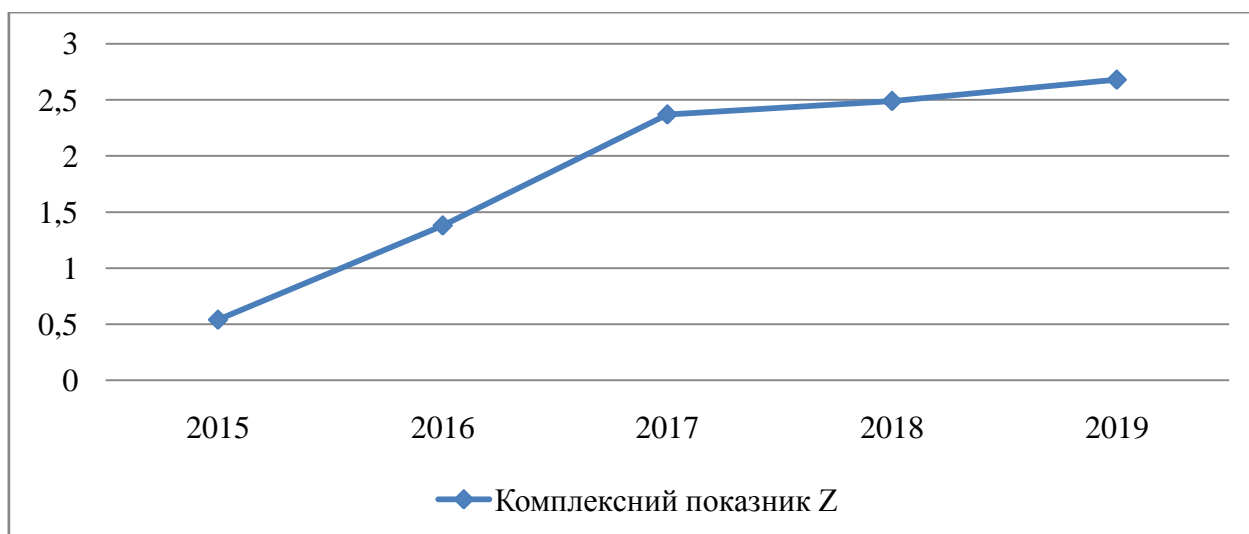


Рисунок 2.4 – Фактичні значення комплексного показника ймовірності банкрутства за R-моделлю за 2015-2019 рр.*

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Для аналізу отриманих результатів комплексного показника R аналізу ймовірності банкрутства проведемо порівняння отриманих значень (фактичних) за 2015-2019 рр. з нормативними (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Нормативні значення комплексного показника R-моделі*

Значення R	Ймовірність банкрутства, %	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Менше 0	Максимальна (90-100)	-	-	-	-	-
0-0,18	Висока (60-80)	-	-	-	-	-
0,18-0,32	Середня (35-50)	-	-	-	-	-
0,32-0,42	Низька (15-20)	-	-	-	-	-
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)	0,54	1,38	2,37	2,49	2,68

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Отже, провівши аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ПрАТ «Славутський солодовий завод» за R-моделлю можна зробити висновок про те, що ймовірність настання банкрутства впродовж досліджуваних 2015-2019 рр. є мінімальною, адже значення комплексного

показника є більшим за 0,42, тому ймовірність настання банкрутства становить <10 %. Таким чином, можна стверджувати, що на ПрАТ «Славутський солодовий завод» система антикризового управління є ефективною та такою, що дозволяє запобігати виникненню кризових ситуацій, ретроспективний аналіз засвідчує, що ситуація покращується, адже комплексний показник зростає, що зменшує ймовірність настання кризи.

Для перевірки достовірності отриманих результатів розрахунку ймовірності настання банкрутства скористаємось моделлю оцінки ймовірності банкрутства, в основу якої покладено групування суб'єктів господарювання залежно від виду їх економічної діяльності О. О. Терещенко. Побудована О. О. Терещенком дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану, що включає в себе 6 критеріїв створена з урахуванням специфіки вітчизняних підприємства, та має такий вигляд:

$$Z = 1,5 \times K1 + 0,08 \times K2 + 10 \times K3 + 5 \times K4 + 0,3 \times K5 + 0,1 \times K6, \quad (2.2)$$

де Z – комплексний коефіцієнт банкрутства;

$K1$ – cash-flow, чистий рух грошових коштів / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;

$K2$ – середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;

$K3$ – чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$K4$ – чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / чистий дохід від;

$K5$ – середньорічна величина запасів / чистий дохід від реалізації продукції;

$K6$ – чистий дохід від реалізації продукції / основний капітал.

Для розрахунку побудуємо допоміжну таблицю 2.8., яка містить вихідні балансові данні підприємства за 2015-2019 рр.

Таблиця 2.8. Вихідні дані для розрахунку моделі О. О. Терещено (тис. грн.)*

№	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	грошові надходження	1656	-3369	-170	-973	-10
2.	зобов'язання	386263	435788	494768	580503	520641
3.	чистий прибуток	-5061	79823	134064	107680	70151
4.	середньорічна вартість активів	598557	687408	852478	1013096	996894
5.	виручка від реалізації	478706	842766	1335709	1646862	1843713
6.	середньорічна величина запасів	184605	238805	309800	368866,5	312008
7.	основний капітал	176659	179117	181950	188481	197152

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Наступним етапом є розрахунок фактичних значень критеріальних показників та комплексного показника для кожного року (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. Розрахунок показників, що використовуються для розрахунку моделі О. О. Терещенко*

№	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	K1	0	-0,01	0	0	0
2.	K2	1,55	1,58	1,72	1,75	1,91
3.	K3	-0,01	0,12	0,16	0,11	0,07
4.	K4	-0,01	0,09	0,1	0,07	0,04
5.	K5	0,39	0,28	0,23	0,22	0,17
6.	K6	2,71	4,71	7,34	8,74	9,35
7.	Z	0,38	2,30	3,02	2,47	2,03

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Зобразимо графічно динаміку змін комплексного показника моделі О. О. Терещенко (рис. 2.5).

Для аналізу отриманих результатів комплексного показника Моделі О. О. Терещенко ймовірності банкрутства проведемо порівняння отриманих значень (фактичних) з нормативними за 2015-2019 рр. (табл. 2.10).

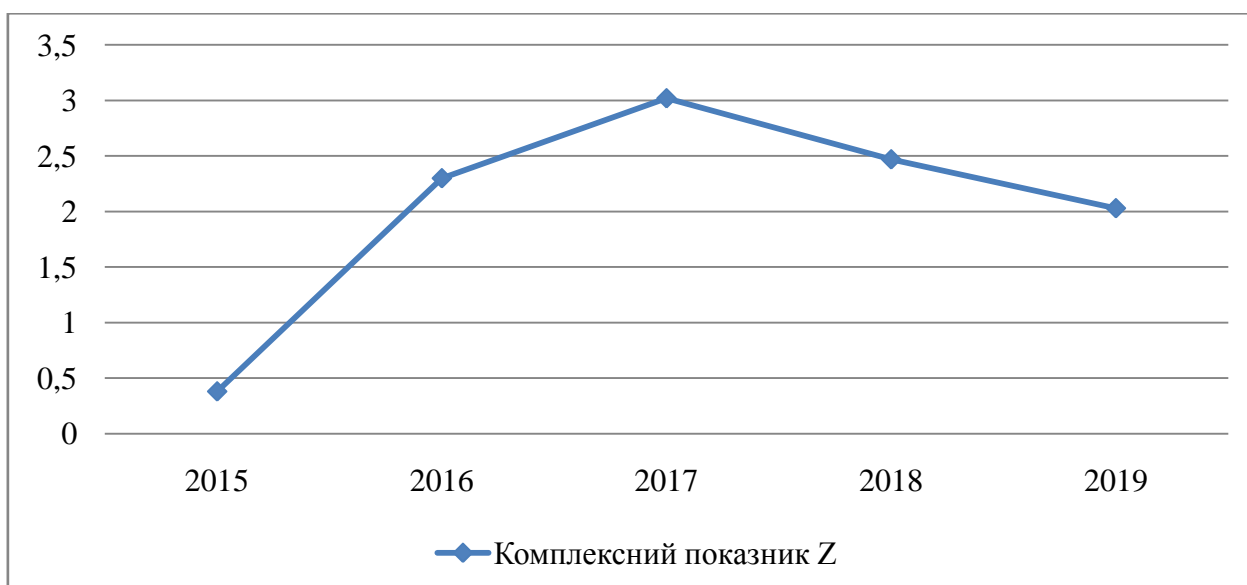


Рисунок 2.5 – Фактичні значення комплексного показника ймовірності банкрутства за моделлю О. О. Терещенко за 2015-2019 рр.*

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Таблиця 2.10. Нормативні значення показника моделі О. О. Терещенко*

Значення	Ймовірність банкрутства, %	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
<0	підприємство перебуває у глибокій кризі, є банкрутом	-	-	-	-	-
0-1	глибока криза і висока імовірність банкрутства	0,38	-	-	-	-
1-2	ранні прояви кризи	-	-	-	-	-
>2	стійкий фінансовий стан	-	2,30	3,02	2,47	2,03

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Отже, провівши аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ПрАТ «Славутський солодовий завод» за моделлю О. О. Терещенко, визначено, що у 2015 році для підприємства існувала загроза банкрутства, для даної моделі основним чинником, що дав змогу отримати такий результат є отриманий чистий збиток у обсязі 5061 тис. грн. Протягом наступних років ситуація є стабільною, застосовані антикризові заходи дозволили вивести підприємство з стану фінансової нестабільності та неприбутковості, як наслідок помітний позитивний результат комплексного показника, що становить 2,3 у 2016 році, та свідчить про відсутність загрози

банкрутства, прибутковість діяльності підприємства, стабільність фінансового середовища та високу фінансову стійкість.

У ретроспективі комплексний показник набув значення вище 2, що свідчить про дотримання фінансової стабільності та прибутковості, проте його зниження у порівнянні із попередніми роками пов'язане із зниженням обсягів чистого прибутку, таким чином попри відсутність явних загроз банкрутства вважаємо за необхідне надалі удосконалювати систему антикризового управління, що б попередили їх виникнення у майбутньому.

Пропонуємо доповнити проведений аналіз ймовірності банкрутства підприємства моделлю, що знайшла широкого поширення в системі антикризового управління, а саме моделлю Бівера. Дана модель дозволить виявити тенденцію формування незадовільної структури балансу ПрАТ «Славутський солодовий завод» та вжити попереджувальних заходів, що будуть спрямовані на запобігання банкрутства. Модель Бівера дозволить визначити межу задовільного фінансового стану підприємства і його схильності до неплатоспроможності, а довготривалий період для прогнозування дасть змогу розробити стратегічні антикризові заходи. Здійснимо експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Показник Бівера для діагностики банкрутства*

Показник	Розрахунок показника	Значення показників		
		Стійка компанія	За 5 р. до банкрутства	За 1 р. до банкрутства
Показник Бівера	(чистий прибуток-амортизація) / (довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання)	0,4-0,45	0,17	-0,15

*Примітка. Складено автором за джерелом [6, с. 56]

Проведемо розрахунок визначеного показника для ПрАТ «Славутський солодовий завод». та отримані результати наведемо на рисунку 2.6.:

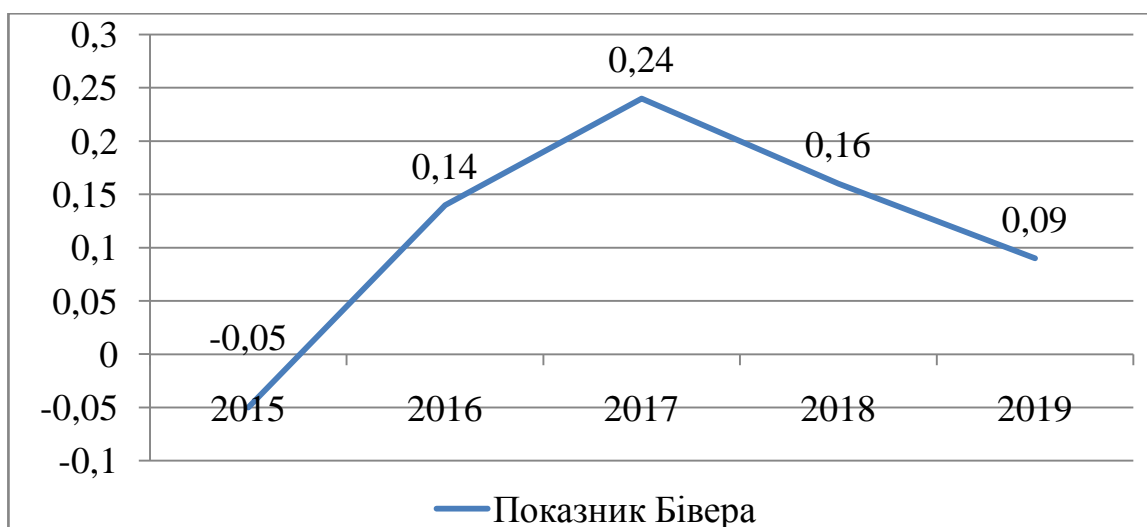


Рисунок 2.6 – Розрахунок показника Бівера за 2015-2019 рр.*

*Примітка. Складено автором

За даними отриманими під час розрахунку показника Бівера помітно тенденцію до його зменшення у 2018 та 2019 рр., що пов'язано із зменшенням обсягів чистого прибутку та збільшення короткострокових зобов'язань, а саме короткострокових кредитів банків. Така тенденція зумовлена сезонним характером діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод», слабкою сировинною базою України по якісних показниках, а також сезонними коливаннями цін на енергоносії. Як бачимо, даний показник дозволяє відстежити наявний фінансовий стан на підприємстві та передбачити тенденції його змін на наступні 5 років.

Отже, проведений аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Славутський солодовий завод» дав змогу визначити його фінансовий стан як стабільний, впродовж дослідження ймовірності банкрутства за допомогою R-моделі та моделі Терещенка О. О. було визначено, що підприємству не загрожує банкрутство. Проведений аналіз антикризового управління на підприємстві допоміг встановити основні ризики, які впливають на підприємство протягом його фінансово-господарської діяльності, відповідальних осіб, що здійснюють антикризове управління на підприємстві та виокремити елементи антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» на 2020 рік.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Шляхи удосконалення антикризового управління на підприємстві

У другому розділі магістерської роботи нами було проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод», було досліджено систему антикризового управління, проаналізовано ризики, що впливають на діяльність підприємства, а також досліджено ймовірність банкрутства та фінансовий стан підприємства.

Проведений аналіз ймовірності банкрутства підприємства та освоєних фінансових показників його діяльності дав змогу визначити фінансовий стан підприємства як стабільний, якому не загрожує ризик банкрутства. В умовах мінливого зовнішнього середовища сільськогосподарське підприємство є вразливим через відсутність комплексної операційної системи антикризового управління та кадрового забезпечення.

Залежність ПрАТ «Славутський солодовий завод» від своєчасного виявлення можливих кризових явищ помітна протягом 2018 та 2019 рр., що пов'язано із збільшенням вартості електроенергії через перехід на нерегульований тариф, зростання вартості сировини та її низька якість через несприятливі погодні умови для врожаю 2018 року, а також необхідних матеріалів, що у свою чергу призвело до зниження обсягу чистого прибутку у 2018 та 2019 рр.

Таким чином, на підставах проведеного аналізу у 2 розділі виявлено основні ризики (зовнішнього та внутрішнього середовища впливу) діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод»:

- зменшення абсолютного значення обсягу чистого прибутку;

- збільшення цін на енергоносії (як результат збільшення витрат);
- якісно слабка сированна база на вітчизняному ринку.

Реалізація будь-якої антикризової політики на підприємстві потребує визначення відповідальних суб'єктів, тому пропонуємо створити на ПрАТ «Славутський солодовий завод» антикризовий комітет, що буде підпорядковуватись загальному управлінню ПрАТ «Славутський солодовий завод». Запровадження на підприємстві такого комітету дозволить зокрема організувати антикризове управління, закріпити за ним функції, що не будуть дублюватись у процесі загального управління. Таким чином організаційна структура підприємства набуде вигляду:



Рисунок 3.1 – Структурна підпорядкованість антикризового комітету загальному керівництву*

*Примітка. Складено автором

Даний новостворений комітет матиме форму колегіального органу, на момент формування антикризового комітету необхідно враховувати те, що склад органу буде формуватись із працівників, що вже працюють на ПрАТ «Славутський солодовий завод», серед яких обов'язково повинні бути: генеральний директор, головний бухгалтер, управлінці фінансового, адміністративного, технічного департаменту, а також департаменту виробництва та якості, відділу логістики, продажу та закупок.

Проведемо розрахунок планових витрат на оплату праці працівників антикризового департаменту ПрАТ «Славутський солодовий завод», адже працівники підприємства окрім власних посадових обов'язків зобов'язанні понаднормово працювати у групі із антикризових заходів як мінімум 14 днів на рік, тобто близько 1 дня на місяць (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Витрати на створення антикризового департаменту, (грн.)*

Посадова особа	Фактичні витрати на заробітну плату	Планові витрати на заробітну плату	Додаткові витрати (місячні)	Додаткові витрати (річні)
Генеральний директор	21000	21700	700	8400
Головний бухгалтер	18000	18600	600	7200
Працівник фінансового департаменту	16500	17050	550	6600
Працівник адміністративного департаменту	14500	14983	483	5800
Працівник технічного департаменту	17500	18083	583	7000
Працівник департаменту виробництва та якості	16550	17102	552	6620
Додаткові організаційні витрати	-	-	500	6000
Всього	104050,0	107518,3	3968,3	47620

*Примітка. Складено автором

Таким чином, за результатами таблиці 3.1. можемо стверджувати, що річні витрати на оплату праці пов'язані із створення антикризового департаменту становитимуть 47620 грн. на рік.

В разі ефективної роботи сформованого антикризового комітету, отриманий чистий прибуток додатково згенерований від антикризових заходів дозволить покрити витрати на оплату праці визначених працівників. Задля підтвердження даної гіпотези варто навести конкретний приклад реалізації антикризових заходів створеним антикризовим департаментом.

Оскільки протягом останніх років на ПрАТ «Славутський солодовий завод» спостерігається зниження абсолютного значення обсягу чистого прибутку, а однією із стратегічних цілей розвитку підприємства визначено нарощування обсягів реалізованої продукції, а також за даними із обрахунками техніко-економічних показників та фінансових показників (табл. А.1 та табл. Г.1) визначено тенденцію до зносу основних засобів та відповідно зниження коефіцієнта оновлення основних засобів, вважаємо за необхідне провести оновлення необоротних активів у частині виробничого обладнання, що необхідне для переробки ячменю (а саме, комплексного агрегатного крупозаводу з переробки ячменю продуктивність якого становить 60т/доб., що є вищоб за існуюче на 1,5 %).

Особливістю даного обладнання є також те, що воно сертифіковано згідно із німецьким стандартом якості DIN EN Standart, що дозволить здійснювати продаж якісної продукції на ширші ринки збуту в країнах Європейського Союзу, проте варто врахувати, що для цього необхідно отримати сертифікат якості – ISCC PLUS (Міжнародна система сертифікації сталого виробництва та викидів вуглецю) для експорту солоду. Поставка даного обладнання буде здійснена від німецької компанії «Ziemann», ця компанія є виробником різного виду устаткування для виробництва продуктів харчування та переробки пшениці, ячменю, гороху та проса. Задля обґрунтування ефективності даного заходу варто скласти кошторис обладнання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Витрати на впровадження нового переробного агрегату на ПрАТ «Славутський солодовий завод», (грн.)*

Показники	Значення показника
Основне обладнання	3302620
Допоміжне обладнання	420000
Транспортні витрати по устаткуванню	40900
Заготівельно-складські витрати по устаткуванню	10225
Монтаж обладнання	20450
Всього витрат	3794195

*Примітка. Складено автором

За даними таблиці 3.2. визначено, що загальні витрати на закупівлю обладнання та забезпечення його встановлення становитимуть 3794195 грн. Встановлення даного переробного агрегату на підприємстві дозволить збільшити продуктивність на 1,5 %, а в результаті збільшення обсягів виробництва, що зумовлює релевантність витрат на трудові та енергоресурси, які пов'язані з його встановленням та використанням.

Здійснюючи економічне обґрунтування закупівлі даного обладнання розрахунок економічної ефективності даного заходу вважаємо за потрібне здійснити за допомогою розрахунку чистої теперішньої вартості, за умови, що термін використання даного обладнання становить 10 років, а зростання обсягу виробництва становить 1,5 %.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{At}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де St – грошовий потік в період t ;

i – ставка дисконту;

A_t – сума початкових інвестицій;

t – період часу;

n – тривалість інвестиційного проекту.

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{974319,4}{1,08} + \frac{902147,6}{(1,08)^2} + \frac{835321,9}{(1,08)^3} + \frac{773446,2}{(1,08)^4} + \frac{716153,9}{(1,08)^5} + \frac{663105,4}{1,08} + \\
 &+ \frac{613986,5}{(1,08)^2} + \frac{568506}{(1,08)^3} + \frac{526394,5}{(1,08)^4} + \frac{487402,3}{(1,08)^5} - \left(\frac{3513144}{1,08} + \frac{40826,47}{(1,08)^2} + \frac{37802,29}{(1,08)^3} + \right. \\
 &+ \left. \frac{35002,12}{(1,08)^4} + \frac{32409,37}{(1,08)^5} + \frac{30008,68}{1,08} + \frac{27785,81}{(1,08)^2} + \frac{25727,6}{(1,08)^3} + \frac{23821,86}{(1,08)^4} + \frac{22057,27}{(1,08)^5} \right) = \\
 &= 7060784 - 3788585 = 3272198,8 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

Значення показника чистої теперішньої вартості становить 3272198,8 грн., що є позитивним результатом, адже таке значення більше 0 свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту. Відповідно протягом 10 років роботи нового обладнання підприємством буде додаткового згенеровано 3272198,8 грн чистого прибутку, даний обсяг чистого прибутку дозволить покрити витрати на створення на утримання антикризового департаменту протягом досліджуваних 10 років.

Розрахуємо показник індексу доходності для даного інвестиційного проекту:

$$PI = \frac{\sum \frac{St}{(1+i)^t}}{\sum \frac{At}{(1+i)^t}} = \frac{7060784}{3788585} = 1,86 \quad (3.2)$$

де St – дисконтований грошовий потік;

At – обсяг дисконтованих грошових інвестицій.

Отримане значення індексу доходності є більшим за 1, тому можна стверджувати про доцільність закупівлі даного обладнання. Визначимо термін окупності грошових інвестицій в закупівлю обладнання:

$$PP = \frac{\sum \frac{At}{(1+i)^t}}{\sum \frac{St}{(1+i)^t}} = \frac{3788585}{7060784} = 0,54 \quad (3.3)$$

де At – обсяг дисконтованих грошових інвестицій;

St – дисконтований грошовий потік.

Значення даного показника на рівні свідчить про те, що для покриття витрат на закупівлю та установку нового обладнання потрібно 0,54 р. відповідно. Отже, за результатами реалізації даного заходу зобразимо графічно прогнозні обсяги реалізації продукції та додатково згенерованого чистого прибутку на рис. 3.2.

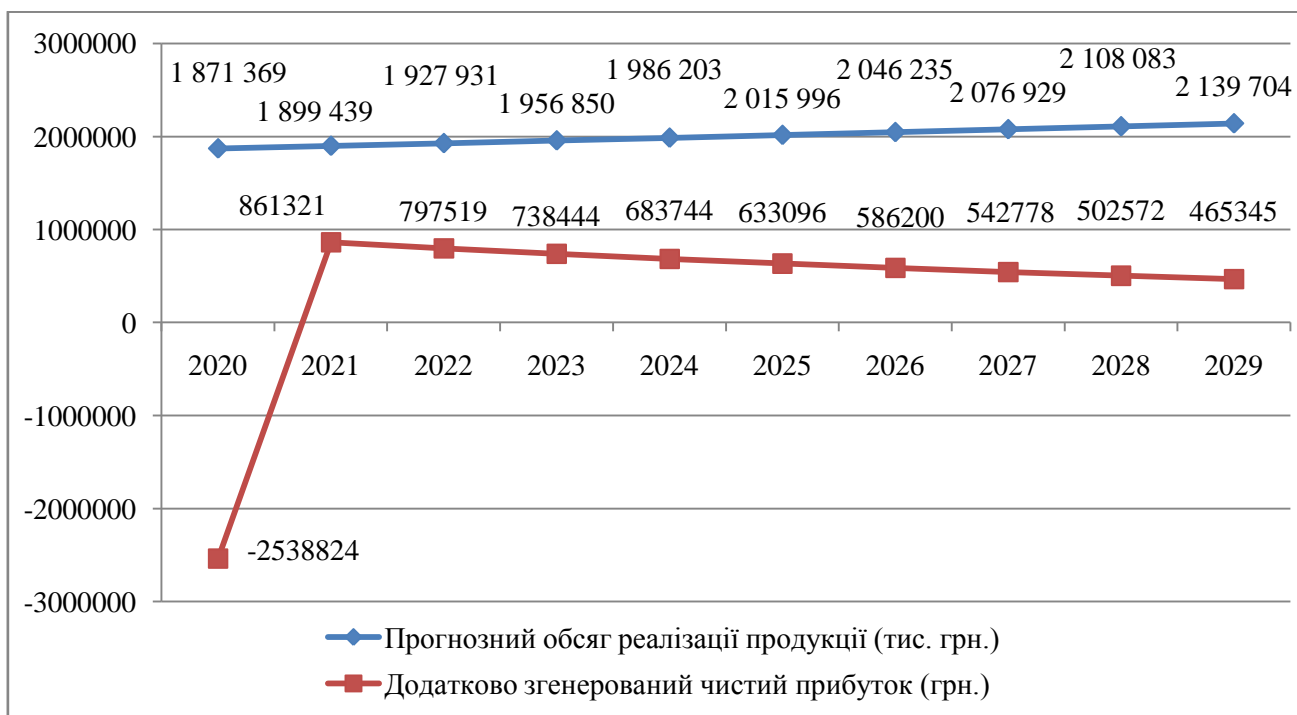


Рисунок 3.2 – Прогнозні дані обсягу реалізації продукції та додатково згенерованого прибутку*

*Примітка. Складено автором

Отже, запропонований захід оновлення основних засобі на підприємстві дозволить згенерувати додатковго 3272198,8 грн. чистого прибутку, мінімальний термін використання даного обладнання становитиме 10 років, зокрема його використання дозволить покрити витрати на створення антикризового колегіального органу у товаристві.

3.2. Формування комплексного механізму ефективного антикризового управління на підприємстві

Діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» поряд із об'єктивними чинниками виникнення кризових явищ, піддається впливу специфічних, що пов'язані виключно із характером діяльності підприємства, тому існує потреба створення на ПрАТ «Славутський солодовий завод» єдиного комплексного механізму ефективного антикризового управління.

Основним елементом даного механізму для сільськогосподарського підприємства, яким являється ПрАТ «Славутський солодовий завод» є система раннього попередження та реагування на кризу або СРПР. Дана система являє собою можливість здійснення інформування про виникнення проблем чи ризиків як зовнішнього так і внутрішнього характеру, що можуть загрожувати чи загрожують підприємству.

Загалом СРПР можна трактувати як комплекс антикризових управлінських заходів та рішень, що містять превентивні механізми діагностики та виявлення кризових явищ. Головною завданням даної системи є реалізація усього комплексу антикризових заходів щодо попередження кризи.

Реалізація даної системи проводиться у декілька етапів:

1) на 1-му етапі проводиться визначення об'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища (див. табл. В.1). Загалом аналіз зовнішнього середовища охоплює оцінку підприємств-конкурентів та ринку та в галузі, врахування попиту та пропозиції, кон'юктури та інших чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Серед основних підприємств-конкурентів ПрАТ «Славутський солодовий завод» відмітимо:

- ТОВ «Малтюрорп Юкрейн» (Харківська та Чернігівська філії);
- ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (Хмельницька обл., смт Чемерівці);
- ТОВ «Канів-солод» (м. Канів);
- ТОВ «Компанія «БЕЛ-ГЕР» (м. Куп'янськ);

– ТДВ «Мукачівський пивоварний завод» (м. Мукачево).

Варто зазначити, що на даному етапі проводиться SWOT-аналіз (підрозділ 2.1. магістерської роботи), що дозволяє проаналізувати загалом усі сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості та загрози. на другому етапі здійснюється розпізнавання та виокремлення можливих ознак, що можуть вказувати на появу проблем у виробничо-організаційній діяльності.

На даному етапі основна увага повинна приділятися індикаторам внутрішнього середовища, що впливають на ПрАТ «Славутський солодовий завод». При виявленні основних ознак кризових явищ проводиться їх групування за основними сферами їх виникнення;

2) на третьому етапі реалізується оцінка оптимальних значень показників фінансового стану (див. табл. Г.1);

3) на четвертому етапі проводиться формування каналів для збору та передачі інформації, такий процес реалізується завдяки постійному моніторингу, збору та аналізу актуальної інформації. Схематично дана інформаційна система СРПС має такий вигляд:

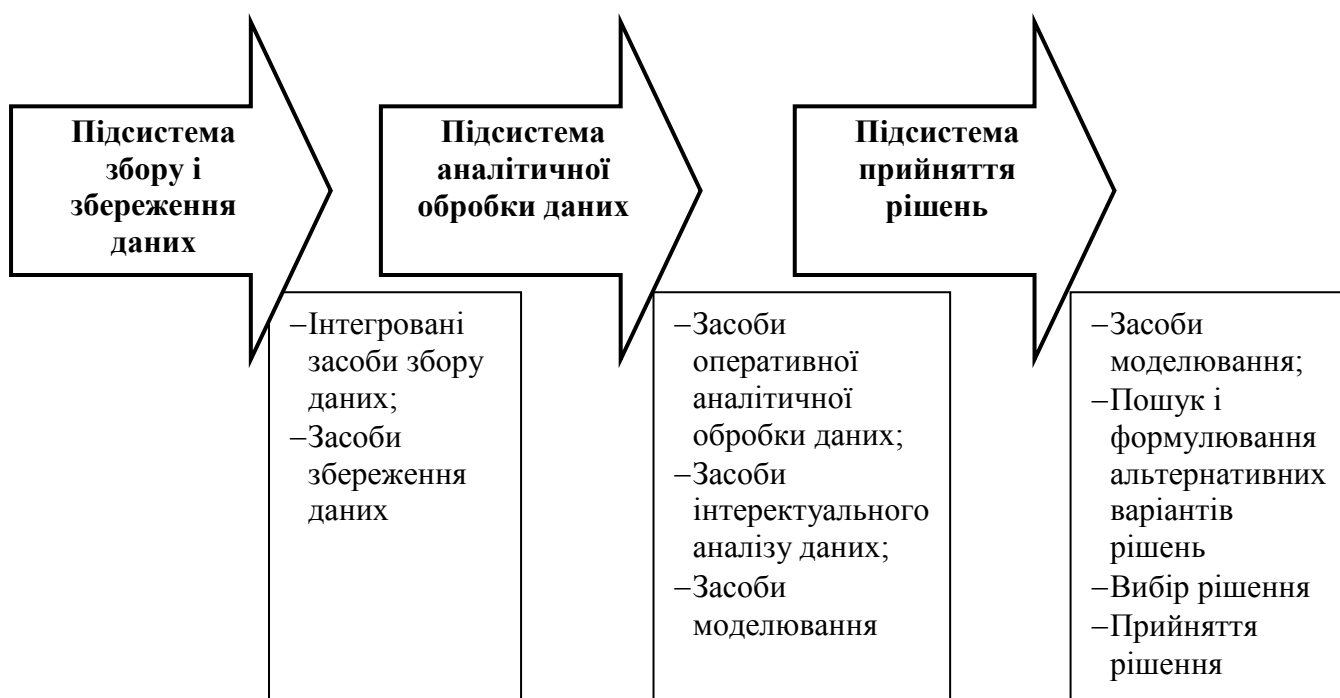


Рисунок 3.3 – Схема інформаційного забезпечення*

*Примітка. Складено автором за джерелом [6, 7]

4) на п'ятому етапі здійснюється підготовка та узагальнення результатів моніторингу, проводяться профілактичні та превентивні заходи. Таким чином, на ПрАТ «Славутський солодовий завод» механізм ефективного антикризового управління повинен реалізуватись через його постійний моніторинг, що дозволить виявити в превентивному режимі ознаки виникнення загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Варто відмітити, що антикризові процеси є системними та взаємодіють між собою, об'єктивність антикризового управління проявляється саме в здатності дослідити усі основні бізнес-процеси підприємства.



Рисунок 3.4 – Комплексний механізм ефективного антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

*Примітка. Складено автором за джерелом [6; 7]

Відповідно, механізм комплексного антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» охоплюватиме усю сукупність важелів та інструментів впливу на причини та наслідки криз з метою покращення стану та досягнення стабільного стану господарської діяльності, та складатиметься із підсистем:

- елементів системи;
- процедурних елементів, що забезпечуватимуть взаємодію системи антикризового управління із загальною системою управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» (рис 3.4.).

Таким чином пропонуємо єдиний алгоритм проведення антикризових заходів на ПрАТ «Славутський солодовий завод» (рис. 3.5), що дозволить сформувати послідовну схему дій у випадку кризової ситуації, та вирішити питання:

- діагностики загального стану ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- визначення ймовірних ризиків;
- формування стратегії організації;
- визначення конкретних антикризових цілей та задач;
- методів реалізації антикризової програми;
- визначення системи контролю за реалізацією антикризових заходів на ПрАТ «Славутський солодовий завод»;
- оцінки ефективності впровадження антикризових заходів на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Даний алгоритм (рис. 3.5) поєднує усі послідовні етапи щодо проведення антикризових заходів на підприємстві, а також формування єдиної політики антикризового управління.

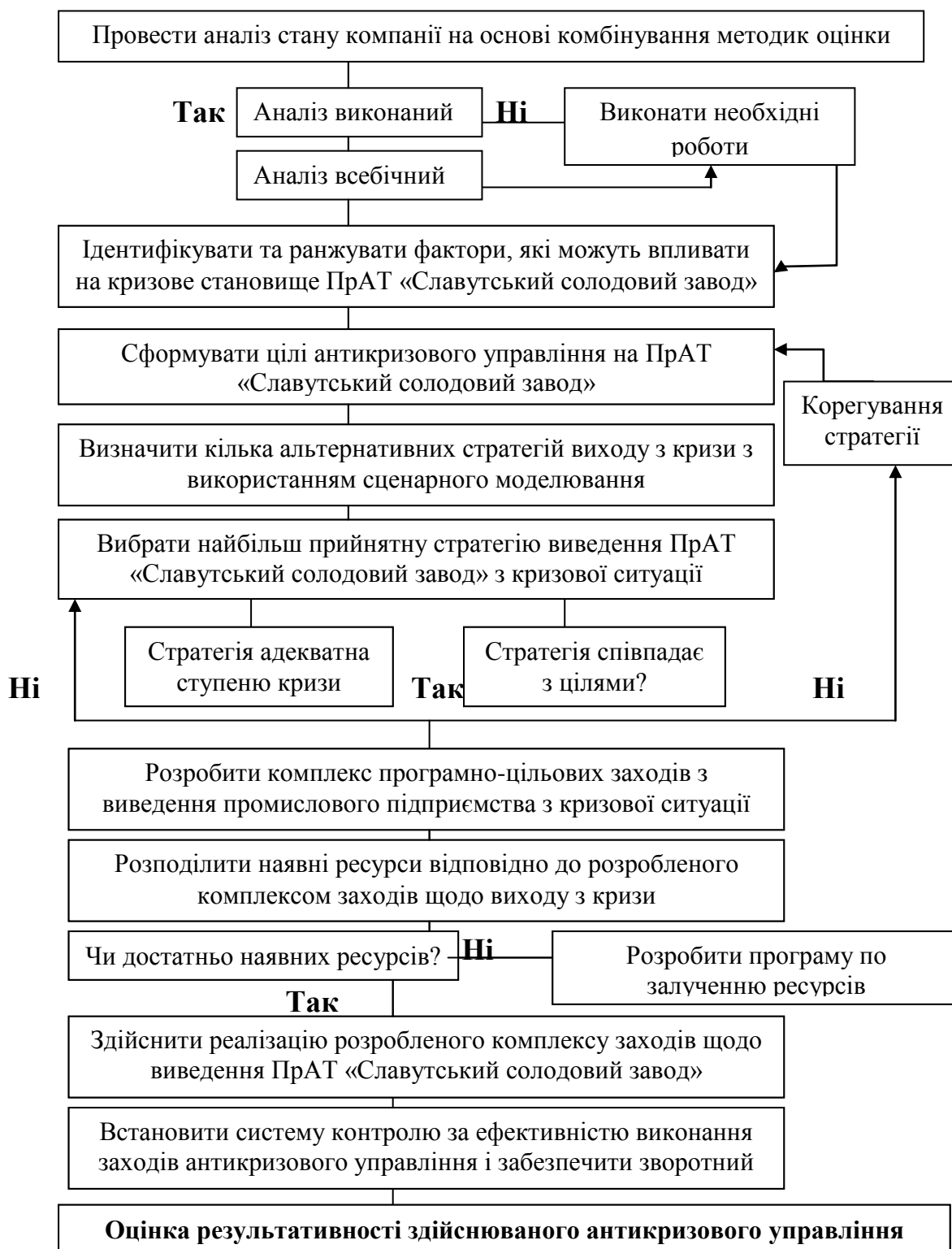


Рисунок 3.5 – Алгоритм здійснення антикризових заходів на ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

*Примітка. Складено автором за джерелом [6, с. 125]

Як результат такого управління є вироблення антикризової програми управління, що включає в себе завдання, часовий інтервал реалізації антикризових заходів, вибір та розробку управлінських рішень щодо можливої кризи на ПрАТ «Славутський солодовий завод».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що основні напрямки антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» спрямовані на протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам. Запропоновано сформувати у загальній структурі управління ПрАТ «Славутський солодовий завод» антикризовий колегіальний орган, що буде сформовано із діючих працівників товариства.

Дослідження системи антикризового управління надало змогу сформулювати комплексний механізм ефективного антикризового управління для підприємства, суть якого полягає у застосуванні СРПР (система раннього попередження та реагування на кризу) на ПрАТ «Славутський солодовий завод». Дана система включає в себе 5 послідовних етапів від аналізу середовища функціонування підприємства закінчуючи розробкою стратегії виходу із можливої кризи або уникнення її ризикових чинників.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій до організації антикризового управління на підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки та пропозиції як теоретичного, так і практичного змісту:

1. Узагальнено наукові підходи щодо трактування антикризового управління, зокрема, як комплексного процесу та системи управління підприємством. Розкриття сутності поняття «антикризового управління» різними авторами зумовлює неоднозначність його розуміння та відсутність єдиного трактування. На основі розглянутих підходів сформульовано визначення поняття «антикризового управління». Проведений аналіз функцій та методів антикризового управління на підприємстві дозволяє визначити загальну модель антикризового управління на підприємстві.

2. Досліджено сутність фінансової діагностики як складового елемента ефективного антикризового управління підприємством. Розглянуто систему діагностики фінансового стану підприємства та основні функції фінансової діагностики.

3. Охарактеризовано діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод», в результаті якої було визначено організаційну та виробничу структуру підприємства, систему управління. Аналіз техніко-економічних показників дав змогу стверджувати, що діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» є прибутковою за винятком 2015 року, що пояснюється втратою ринку через військові дії на сході та анексією Криму. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволив визначити середовище функціонування підприємства для повної характеристики діяльності підприємства.

4. Дослідження системи антикризового управління на підприємстві дозволило визначити групу ризиків, що чинять на діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» вагомий вплив, аналіз фінансових коефіцієнтів надав можливість зробити висновок про ефективну фінансово-господарську

діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод» не зважаючи на певні зміни у 2018 р. та 2019 р. у зв'язку із зменшення обсягів чистого прибутку. Провівши аналіз можливостей настання банкрутства, визначено, що у 2015 році для підприємства існувала загроза банкрутства, проте застосовані антикризові заходи дозволили вивести підприємство з стану фінансової нестабільності та неприбутковості.

5. Запропоновані заходи щодо удосконалення організації антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» дозволять підвищити ефективність антикризового управління завдяки формуванню антикризового комітету. Запронований захід оновлення наявної матеріальної бази підприємства дозволить зегенерувати додатковий обсяг чистого прибутку та покрити витрати на запровадження антикризового комітету.

6. Запропонований комплексний механізм ефективного антикризового управління на ПрАТ «Славутський солодовий завод» дозволить здійснити інформування про виникнення проблем чи ризиків як зовнішнього так і внутрішнього характеру, що можуть загрожувати чи загрожують підприємству. Застосування запропонованого механізму дозволить охопити усю сукупність важелів та інструментів впливу на причини та наслідки криз з метою покращення стабільності та досягнення стабільного стану господарської діяльності ПрАТ «Славутський солодовий завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ал-Ламі Хайдер М. А. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Луганський національний аграрний університет. Харків, 2016. 196 с. URL: <http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/download/49629/291850/file.pdf>
2. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління [Електронний ресурс]. *Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка"*. 2009. № 1. С. 138-144. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/56601>
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Електронний ресурс] : навч. посіб. / И. А. Бланк. Київ : Эльга, Ника – Центр, 2006. 672 с. URL: https://bizbook.ua/ekonomicheskaya_literatura/finansimenedgment_investitsii/finansifundamentalnie_znaniya/29489
4. Блинда Ю. О. Інвестиційна стратегія як елемент антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська Політехніка». Львів, 2018. 207 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2019/11769/dysertaciya_blynda_got15.03.19.pdf
5. Воронін О. Є. Сутність та основні принципи антикризового управління [Електронний ресурс]. *Проблемы материальной культуры – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ* 2011. № 2016. С. 30-33. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf>
6. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2016. 249 с. URL: http://znau.edu.ua/images/data2/nauka_innovation/specializovana_vchena_rada/d_14_083_02/2017/Holovach.pdf

7. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 53-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8.

8. Дударева А. Б. Особенности анти кризисного управления в сельском хозяйстве [Електронний ресурс]. *Экономика и бизнес*. 2017. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-selskom-hozyaystve/viewer>

9. Дударева А. Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием [Електронний ресурс]. *Вестник сельского развития и социальной политики* 2018. № 2 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem/viewer>

10. Закшевская Т. В. Формирование стратегии анти кризисного управления сельскохозяйственными предприятиями [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05. Воронеж, 2013. 24 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-strategii-antikrizisnogo-upravleniya-selskokhozyaistvennymi-predpriyatiami>

11. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку [Електронний ресурс]. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2017. № 1 (23). С. 69-75. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

12. Иванова А. С. Теоретичне підґрунття застосування антикризової стратегії на підприємстві [Електронний ресурс]. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147-157. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

13. Камша С. А. Анализ финансового состояния сельскохозяйственных предприятий Алтайского края и пути их финансового оздоровления [Електронний ресурс]. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2014. № 6 (116). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz>

finansovogo-sostoyaniya-selskohozyaystvennyh-predpriyatiy-altayskogo-kрая-i-puti-ih-finansovogo-ozdorovleniya/viewer

14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова– Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

15. Кравчук Л. С. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1089>.

16. Круш П. В. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Київський політехнічний інститут. Київ, 2016. 234 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf

17. Кулик А. И. Организационно-экономический механизм антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями: структура, диагностика, инструментарий [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05. Ростов-на-Дону, 2006. 28 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskii-mekhanizm-antikrizisnogo-upravleniya-selskokhozyaistvennymi-p>

18. Кунденко А. В. Управління антикризовою стратегією на основі моделей зрілості організації [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2013. Вип. 4. С. 140-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2013_4_21.

19. Кустрич Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 42. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2019_35_9.pdf

20. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>.

21. Лепетюха Н. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості [Електронний ресурс]. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 413-417. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/86.pdf>

22. Лещенко Н. П. Антикризисное управление [Електронний ресурс] : практикум / Н. П. Лещенко. Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. 188 с. URL: http://www.library.omsu.ru/cgi-bin/irbis64r/cgiirbis_64.exe

1. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством : підручник [Електронний ресурс] : підруч. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

23. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту [Електронний ресурс]. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

24. Мальчик М. В. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. С. 140-148. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44564>

25. Мартиненко В. П. Антикризисное управління суб'єктами промисловості [Електронний ресурс]. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. 2004. т. 9. С. 252-257. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54342/5/Martynenko_industry.pdf

26. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1(52) С. 219-225. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

27. Мельник О. І. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс].

Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 12. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/melnyk.pdf>

28. Офіційний сайт ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: <http://malthouse.km.ua/>

29. Павлюк В. Ідентифікація суб'єктів превентивного антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 5. С. 34-41. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/05/5.pdf>

30. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс]. *Бізнесінформ* 2014. № 7. С. 344-352. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/irbis_2014_7_61.pdf

31. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI // *Відомості Верховної Ради України. База «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

32. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11.

33. Пономаренко В. А. Методичні основи антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. *The Economic Messenger of the NMU*. 2004. № 2. С. 120-126. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf>

34. Про валюту та валютні операції [Електронний ресурс]: Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII // *Відомості Верховної Ради України. База «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>

35. Про Дирекцію ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=307:1&catid=40:pologenia1&Itemid=81

36. Про Загальні збори акціонерів ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: <http://malthouse.km.ua/index.php?>

option=com_content&view=article&id=306:zagzboruakcion&catid=40:pologenia1&Itemid=81

37. Про Наглядову раду ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=305:nagladrada&catid=40:pologenia1&Itemid=81

38. Про Ревізійну комісію ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=304:revizkomis&catid=40:pologenia1&Itemid=81

39. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління [Електронний ресурс] : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream>

40. Славіна Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс]. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал* 2013. № 6 (44) С. 86-89. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

41. Статут ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=80

42. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с. URL: <http://www.disslib.org/bjudzhet-v-umovakh-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny.html>

43. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/121959/>

44. Ткаченко А. М. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Бізнесінформ*. 2010. № 3 (21). С. 122-124. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/23972/26-Tkachenko.pdf>

45. Трубей О. М. Антикризове управління фінансовим станом підприємств пивоварної промисловості України [Електронний ресурс]. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 378-385. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/66.pdf

46. Фінансова звітність за 2015 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=146:---2015-

47. Фінансова звітність за 2016 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=150:---2016-

48. Фінансова звітність за 2017 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=162:---2017-

49. Фінансова звітність за 2018 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=175:---2018-

50. Фінансова звітність за 2019 рік ПрАТ «Славутський солодовий завод». [Електронний ресурс]. URL: http://malthouse.km.ua/index.php?option=com_rokdownloads&view=folder&Itemid=91&id=197:---2019-

51. Хринюк О. С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf

52. Цветкова Л. А. Антикризисное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях рыночной экономики [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2006. 26 с. URL: <http://economy-lib.com/antikrizisnoe-upravlenie-selskohozyaystvennym-predpriyatiem-v-usloviyah-rynochnoy-ekonomiki>

53. Чупина И. П. Создание системы антикризисного управления в сельскохозяйственной организации [Електронний ресурс]. *Аграрний вестник*

Урала – 2017. – № 8 (162). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-sistemy-antikrizisnogo-upravleniya-v-selskohozyaystvennoy-organizatsii/viewer>

54. Шашина М. В. Ефективна модель антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс]. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 217-224. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/44838>

55. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Електронний ресурс]. *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2013. № 42. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_173_180.pdf

56. Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК») [Електронний ресурс]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3 (14). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/45.pdf

57. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. С. 213-214. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 р.*

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
			абсол. знач.	абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	478706	842766	176	1335709	158	1646862	123	1843713	112
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	86	96	112	100	104	99	99	98	99
	- працівників		61	71	116,4	75	105,6	74	98,6	73	98,6
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	5566,35	8778,81	158	13357,09	152	16634,97	125	18813,4	113
	- одного працівника		7847,6	11869,9	151,25	17809,45	150	22254,9	124,9	25256,3	113,5
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	8900,9	14698,3	165	17745,4	121	20104,3	113	22643,9	113
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10350	15311	148	17745	116	20307	114	23106	114
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	355047	610530	172	997593	163	1330174	133	1510204	114
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-1060	79823	-7530	134064	168	107680	80	70151	65
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	%	0,74	0,72	98	0,75	103	0,81	108	0,82	101
9.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	0	9	-4277	10	106	7	65	4	58
10.	Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг	%	0	13	-4379	13	103	8	60	5	57
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	164608	166908,5	101	165964	99	169444	102	181897	107
12.	Фондовіддача	грн./грн.	-0,01	0,48	-7427	0,81	169	0,64	79	0,39	61

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Таблиця Б.1. Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на ПрАТ «Славутський солодовий завод» за 2015-2019 рр.*

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2016 р. від 2015 р. (+, -), %	Відхилення 2017 р до 2016 р., %	Відхилення 2018 р до 2017 р., %	Відхилення 2019 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Солод пивоварний	478706	100	842766	100	1206442	100	1459615	100	1617373,7	100	43,20	43,15	20,99	10,81
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	478706	-	842766	-	1335709	-	1646862	-	1843713	-	43,20	58,49	23,29	11,95

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Таблиця В.1. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

<p><i>Внутрішнє середовище</i></p> <p>1. Цілі: Довгострокові (5-10 р.): сприяння найповнішому задоволенню потреб населення і різних суб'єктів господарювання; отримання доходу від виробничо-комерційної діяльності, задоволення потреб підприємств, громадян та суспільства в цілому у продуктах діяльності підприємства, а також максимізація добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій Товариства, будівництво нового високотехнологічного елеватора для переробки ячменю; розширення ринку збуту готової продукції за кордон.</p> <p>Середньострокові (1-5 р.): капітальний ремонт залізничного під'їзду до ПрАТ «Славутський солодовий завод».</p> <p>Короткострокові (до 1 р.): підготовка проектно-кошторисної документації під заплановані проекти; маркетингові дослідження сильних і слабких сторін ПрАТ «Славутський солодовий завод».</p> <p>Цілі підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність ПрАТ «Славутський солодовий завод».</p>
<p>2. Структура управління організацією - лінійно-функціональна. Відповідає вимогам середовища функціонування. Слід зазначити, що на підприємстві жорсткий рівень централізації управління. Централізація є реакцією організованої системи, що спрямована на запобігання втрати та пошкодження інформативного потоку під час передачі її через уся кількість рівнів керування. Вона полегшує розуміння цілі керування та забезпечує сильне керівництво. На сьогодні у прямому підпорядкуванні генерального директора є: директор з виробництва та якості продукції, адміністративний директор, головний бухгалтер та комерційний директор. Найвищим органом ПрАТ «Славутський солодовий завод» є Рада Акціонерів, де і визначаються основні положення та фактичний шлях розвитку заводу на деякий період часу.</p>
<p>3. Завдання: випуск високоякісного солоду, конкурентоспроможного на ринках України та Європи (піднятися на такий рівень можна при використанні сировини високої якості); здійснення поточних ремонтів у цехах.</p>
<p>4. Технологія - модернізовано більшість технологічних процесів, після чого значно зменшено енерго- та трудомісткість виробничих процесів, продовжується реконструкція лінії завантаження солоду. Вплив цього фактора відбувається через постачальників, конкурентів, партнерів та споживачів. Технологія повністю відповідає сучасним потребам споживачів і вимогам державних стандартів.</p>
<p>5. Працівники – усі мають високий професійний рівень та досвід роботи не менше 4 років. Більшість працівників основного виробництва є «довгожилами» на підприємстві, вони працюють уже більше 15 років. Оскільки головними акціонерами товариства є французька компанія Soufflet, то варто для працівників ПрАТ «Славутський солодовий завод» організувати курси по вивченню іноземної мови, зокрема французької. Доцільно також започаткувати підвищення кваліфікації працівників за кордоном. Цей внутрішній чинник загалом позитивно впливає на діяльність організації.</p>
<p>6. Ресурси – ПрАТ «Славутський солодовий завод» закуповує високоякісний ячмінь як закордоном, так і на вітчизняному ринку. Варто більше приділити уваги встановленню договірних відносин із українськими фермерами, з метою здешевлення закупівлі ячменю необхідної марки. Товариство має міцну матеріально-технічну базу. Слід зауважити, що підприємство вчасно розраховується по своїх зобов'язаннях перед державою і працівниками, максимально використовує наявні адміністративні ресурси.</p>

<p><u>5. Працівники</u> – усі мають високий професійний рівень та досвід роботи не менше 4 років. Більшість працівників основного виробництва є «довгожилами» на підприємстві, вони працюють уже більше 15 років. Оскільки головними акціонерами товариства є французька компанія Soufflet, то варто для працівників ПрАТ «Славутський солодовий завод» організувати курси по вивченню іноземної мови, зокрема французької. Доцільно також започаткувати підвищення кваліфікації працівників за кордоном. Цей внутрішній чинник загалом позитивно впливає на діяльність організації.</p>
<p><u>6. Ресурси</u> – ПрАТ «Славутський солодовий завод» закуповує високоякісний ячмінь як за кордоном, так і на вітчизняному ринку. Варто більше приділити уваги встановленню договірних відносин із українськими фермерами, з метою здешевлення закупівлі ячменю необхідної марки. Товариство має міцну матеріально-технічну базу. Слід зауважити, що підприємство вчасно розраховується по своїх зобов'язаннях перед державою і працівниками, максимально використовує наявні адміністративні ресурси.</p>
<p><i>Зовнішнє середовище</i></p>
<p><i>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</i></p> <p>1. <u>Споживачі</u>. У своїй діяльності підприємство орієнтується на забезпечення потреб споживачів, тому воно використовує працю висококласних спеціалістів, новітню техніку та технологію, що підвищує репутацію ПрАТ «Славутський солодовий завод» серед споживачів. Споживачами продукції підприємства є вітчизняні та закордонні пивоварні заводи, такі як: ПБК «Славутич», «Львівська browарня», Харківський пивзавод «Рогань», Миколаївський пивзавод «Янтар», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Сармат», Сімферопольський пивзавод «Крим»; рмолдавські споживачі: пивзаводи «Аркашул», «Георан», «Бендерський завод пивобезалкогольних напоїв», а також європейські пивоварні «Хайнекен» та «Кастель». У 2012 р. 8179 тонн солоду було експортовано за кордон. Потрібно продовжувати пошук іноземних споживачів. У зв'язку із розширенням діяльності організації планується, що коло споживачів поповниться клієнтами інших територіальних осередків, іноземних фірм та підприємствами. Вплив фактора є максимально позитивним, оскільки існує тенденція до зростання попиту на послуги підприємства.</p>
<p>2. <u>Постачальниками</u> є підприємства, з якими ПрАТ «Славутський солодовий завод» уклало угоду - іноземними постачальниками, як з ближнього (Литва), так і з дальнього (Данія, Англія) зарубіжжя, також ПрАТ «Славутський солодовий завод» використовує вітчизняну сировину. У майбутньому у зв'язку з розширенням обсягів діяльності організації планується розширення постачальницької бази.</p>
<p>3. <u>Конкурентами</u> ПрАТ «Славутський солодовий завод» є два підприємства Malteurop в Україні (Харків - 100-105 тис.т. та Чернігів - 55-60 тис.т.) розраховані на виробництво близько 160 тис. тонн солоду на рік. Потужності французької SouffletGroup в Україні становлять: ПрАТ «Славутський солодовий завод» 160 тис. тонн, Дніпропетровський пивоварний завод «Дніпро» - 30 тис. тонн солоду на рік. ТОВ «Бердичівська солодова компанія» виробляє 55-60 тис.т. на рік, а ПрАТ «Хмельпиво» – 2 тис.т. солоду на рік. Солодовий завод ЗАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівці), річна потужність якого складає 120 тис.т. на рік. Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його вживати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів, а для цього часто не достатньо організаційних ресурсів.</p>
<p>4. <u>Державні органи влади</u> розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування ПрАТ «Славутський солодовий завод» в державі, Міністерство охорони здоров'я України та Верховна Рада розробляють нормативно-правові акти, якими затверджуються державні санітарні норми і правила виробництва солоду; Державна податкова адміністрація контролює діяльність заводу. Необхідно зазначити, що часті перевірки органами державної влади діяльності підприємства негативно впливають на діяльність підприємства.</p>

5. Інфраструктура. Перевезення сировини та готової продукції ПрАТ «Славутський солодовий завод» проводиться залізничним та автомобільним транспортом автотранспортного підприємства, яке обслуговує завод. Під'їзні шляхи потребують поточного ремонту. При здійсненні перевезень сировини та готової продукції по території України інфраструктура негативно впливає на діяльність організації через незадовільний стан автомобільних доріг, що призводить до підвищення рівня небезпеки перевезень та пошкодження чи втрат сировини та продукції.

6. Законодавчі акти визначають можливі види діяльності підприємства, вказують на обов'язки і права підприємства тощо. Вони безпосередньо впливають на ПрАТ «Славутський солодовий завод», оскільки його діяльність базується на засадах таких законів, як Закон України "Про господарські товариства", КВЕД 2010 Клас 11.06 Виробництво солоду в Україні, Господарський кодекс, Кодекс законів про працю, наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Державних санітарних норм і правил для підприємств, що виробляють солод, пиво та безалкогольні напої», Нормативно-правовий акт охорони праці 15.9-1.13-97 «Правила безпеки при виробництві солоду, пива та безалкогольних напоїв» тощо. Законодавчі акти визначають порядок проведення господарських операцій, таких як: купівля-продаж сировини та готової продукції, митне оформлення закордонних операцій. Визначаються також стандарти виробництва солоду. Постійні зміни у законодавстві, часто його суперечливість та неоднозначність у систему економічних відносин у державі та через нестабільність цін на сировину і готову продукцію тощо.

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]

Таблиця Г.1. Зведена таблиця фінансових показників ПрАТ «Славутський солодовий завод»*

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року					Відхилення 2016 р. від 2015 р. (+/-)	Відхилення 2017 р. від 2016 р. (+/-)	Відхилення 2018 р. від 2017 р. (+/-)	Відхилення 2019 р. від 2018 р. (+/-)
			2015	2016	2017	2018	2019				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Аналіз майнового стану підприємства										
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменш.	0,39	0,41	0,45	0,47	0,48	0,02	0,03	0,02	0,01
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільш.	0,05	0,02	-0,02	0,04	0,03	-0,03	-0,04	0,06	-0,01
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше за попер. коеф.	0,39	0,40	0,43	0,47	0,47	0,01	0,03	0,04	0,01
2.	Аналіз ліквідності підприємства										
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	1,10	1,18	1,40	1,47	1,57	0,08	0,22	0,06	0,10
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,69	0,79	1,06	1,17	1,21	0,10	0,26	0,11	0,05
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільш.	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільш.	40263,5	77974,5	194751,5	265267	291984	37711	116777	70515,5	26717

3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства											
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,35	0,37	0,42	0,43	0,48	0,01	0,06	0,00	0,05
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменш.	0,55	1,16	0,73	0,75	0,91	0,61	-0,43	0,02	0,17
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,92	0,84	0,79	0,74	0,84	-0,07	-0,05	-0,05	0,09
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільш.	1,83	1,71	1,51	1,44	1,41	-0,12	-0,20	-0,07	-0,02
4. Аналіз ділової активності підприємства											
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	Збільш.	0,80	1,23	1,57	1,63	1,85	0,43	0,34	0,06	0,22
4.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільш.	3,69	5,91	2,40	6,20	6,91	2,23	-3,52	3,80	0,72
4.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	3,90	6,99	11,66	15,07	26,83	3,09	4,67	3,41	11,76
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменш.	97,67	60,87	150,10	58,11	52,08	-36,80	89,24	-92,00	-6,02

4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменш.	92,24	51,48	30,87	23,89	13,42	-40,76	-20,61	-6,98	-10,47
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільш.	1,59	2,28	2,53	2,56	3,00	0,69	0,25	0,03	0,45
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільш.	2,91	4,98	8,21	9,35	9,83	2,07	3,23	1,14	0,48
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільш.	1,90	3,35	3,73	3,81	3,87	1,45	0,38	0,07	0,06
5.	Аналіз рентабельності підприємства										
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0 Збільш.	-0,18	11,61	15,73	10,63	7,04	11,79	4,11	-5,10	-3,59
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 Збільш.	-0,50	31,72	37,48	24,89	14,73	32,22	5,75	-12,59	-10,16
5.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 Збільш.	-0,22	9,47	10,04	6,54	3,80	9,69	0,57	-3,50	-2,73
5.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 Збільш.	-0,22	9,47	11,11	7,38	4,34	9,69	1,64	-3,74	-3,04

*Примітка. Складено автором за джерелом [46-50]