



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **Впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.569-03.2.4

Здобувач Євген ЛЕВА
Керівник доц. Наталя КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2022 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МІЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА**

Леві Євгену

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві» затвердженою наказом по університету від 13.09.2022 р. № 569-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 20.12.2022 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Вступ. Розділ 1. Науково-теоретичні засади антикризового управління на підприємстві. 1.1. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення. 1.2. Сутність та завдання антикризового управління. 1.3. Інструменти антикризового управління. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Діагностика механізму антикризового управління на підприємствах. 2.1. Характеристика факторів зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі. 2.2. Загальна характеристика підприємства та оцінювання фінансового стану підприємства. 2.3. Аналіз кризових явищ на ПП «Хаджибей-2005». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005». 3.1. Особливості формування системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005». 3.2. Обґрунтування антикризової програми на ПП «Хаджибей-2005». 3.3. Проект модернізації обладнання, як елементу програми антикризових заходів ПП «Хаджибей-2005».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 18, рисунків 22.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 10.10.22	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	10.10 – 13.10.22	виконано
2	Вступ	11.10 – 17.10.22	виконано
3	Розділ 1	18.10 – 28.10.22	виконано
4	Розділ 2	31.10 – 10.11.22	виконано
5	Розділ 3	11.11 – 21.11.22	виконано
6	Висновки	22.11 – 25.11.22	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.22	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.22	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.22	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до	01.12 – 05.12.22	виконано

	попереднього захисту		
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 22	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.22	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 13.12.22	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	09.12 – 14.12.22	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 16.12.22	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	21.12 – 23.12.22	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. В умовах системної кризи національного господарства для підприємств характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Останні роки темп падіння прибутку склав 74,3 %, рентабельності – 97 %, збиток підприємств харчової промисловості зріс на 26,5 %. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації підприємств до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, мінімізувати наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

У першому розділі «**Науково-теоретичні засади антикризового управління на підприємстві**» проведено аналіз визначення кризового стану підприємства та передумови його виникнення, вивчено сутність та завдання антикризового управління, проаналізовано інструменти антикризового управління. Зроблено висновки.

У другому розділі «**Діагностика механізму антикризового управління на підприємствах**» проаналізовано фактори зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі, надано загальну характеристику підприємства та здійснена оцінка фінансового стану підприємства, проаналізовано кризові явища на ПП «Хаджибей-2005». Зроблено висновки.

У третьому розділі «**Пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005»**» визначено особливості формування системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005», обґрунтовано антикризову програму, запропоновано проект модернізації обладнання, як елементу програми антикризових заходів ПП «Хаджибей-2005». Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота магістра містить 98 сторінки, 25 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Ключові слова: криза, антикризове управління, стратегії, хлібопекарська галузь, інноваційний проект.

SUMMARY

Relevance of the research topic. In the conditions of the systemic crisis of the national economy, a further drop in the main indicators of financial and economic activity is characteristic for enterprises. In recent years, the rate of profit decline was 74.3%, profitability - 97%, the loss of food industry enterprises

increased by 26.5%. This indicates the deepening of internal crisis processes, which require the formation and effective application of the anti-crisis management mechanism, which will be based on the results of a comprehensive preliminary analysis, their dynamics and factors of occurrence. Its application will make it possible to accumulate anti-crisis potential, increase the ability of enterprises to adapt to the influence of internal and external environmental factors, and minimize the consequences of the risks of financial and economic activity.

In the first chapter "Scientific and theoretical foundations of anti-crisis management at enterprises" an analysis of the definition of the crisis state of the enterprise and the prerequisites for its occurrence was carried out, the essence and tasks of anti-crisis management were studied, and the tools of anti-crisis management were analyzed. Conclusions have been made.

In the second chapter "Diagnostics of the mechanism of anti-crisis management at enterprises" the factors of the external environment of enterprises in the bakery industry are analyzed, the general characteristics of the enterprise are given and the financial condition of the enterprise is assessed, crisis phenomena at PE "Hadzhibey-2005" are analyzed. Conclusions have been made.

In the third section "Proposals for the improvement of the anti-crisis management system at the Khadzhibey-2005 PE" the specifics of the formation of the anti-crisis management system at the Khadzhibey-2005 PE are defined, the anti-crisis program is substantiated, and the equipment modernization project is proposed as an element of the anti-crisis measures program of the Khadzhibey-2005 PE 2005". General conclusions are made.

The master's thesis contains 98 pages, 25 tables, and 11 figures. The list of references includes 61 titles.

Key words: crisis, anti-crisis management, strategies, bakery industry, innovative project.

	ЗМІСТ	СТОП
ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ		11
1.1. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення		11
1.2. Сутність та завдання антикризового управління		25
1.3. Інструменти антикризового управління		33
Висновки до розділу 1		52
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ		54
2.1. Характеристика факторів зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі		54
2.2. Загальна характеристика підприємства та оцінювання фінансового стану підприємства		60
2.3. Аналіз кризових явищ на ПП «Хаджибей-2005»		65
Висновки до розділу 2		69
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «ХАДЖИБЕЙ-2005»		71
3.1. Особливості формування системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005»		71
3.2. Обґрунтування антикризової програми на ПП «Хаджибей-2005»		74
3.3. Проект модернізації обладнання, як елементу програми антикризових заходів ПП «Хаджибей-2005»		78
Висновки до розділу 3		89
ВИСНОВКИ		90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		93

Актуальність теми дослідження. В умовах системної кризи національного господарства для підприємств характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Останні роки темп падіння прибутку склав 74,3 %, рентабельності – 97 %, збиток підприємств харчової промисловості зріс на 26,5 %. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації підприємств до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, мінімізувати наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

Ступінь дослідження проблеми. Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств досліджуються у працях іноземних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, М. Мескона, Е. Мінаєва, Н. Родіонової, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджують дану проблему, варто відзначити таких учених, як М. Бойко, В. Василенко, С. Войтко, В. Герасимчук, В. Дергачова, Н. Корсікова, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, Н. Рекова, Л. Ситник, Н. Сейсебаєва, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, Л. Шульгіна та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено науково-теоретичні засади антикризового управління на підприємстві та визначено сутність та завдання антикризового управління;
- проведено аналіз інструментів антикризового управління;
- проведено аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі;
- надано загальну характеристику та оцінити фінансовий стан підприємства та здійснено аналіз кризових явищ на ПП «Хаджибей-2005»;
- визначено особливості формування системи антикризового управління на ПП «Хаджибей-2005»;
- сформовано антикризову програму на ПП «Хаджибей-2005» та обґрунтовано проект модернізації обладнання, як елементу програми антикризових заходів ПП «Хаджибей-2005».

Об'єктом дослідження є процеси впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні положення та підходи щодо впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, з проблем антикризового менеджменту. Фактологічну основу дослідження становлять матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані підприємств, результати власних досліджень автора.

У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний, який дозволив розглянути проблему у взаємозв'язку й розвитку; аналітичний (аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду антикризового управління); групувань (аналіз та динаміка розвитку підприємств); експертних оцінок (оцінка рівня кризового стану на підприємстві); статистичний (при дослідженні тенденцій і особливостей формування та розвитку ринку, який досліджується); моніторингу (при дослідженні напряму розвитку підприємств).

Наукова новизна роботи полягає в подальшій систематизації

особливостей управління підприємством у кризових умовах, виокремленні основних функцій та інструментів антикризового менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає у конкретних рекомендаціях, спрямованих на оптимізацію роботи вітчизняних підприємств у кризовий період.

Апробація результатів роботи. Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи доповідалися і були схвалені на IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 20-21 жовтня 2022 року. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2022. с. 337.

Публікації. За результатами дослідження написано 1 наукову працю: Корсікова Н. М., Саркісян Г. О., Лева Є. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Наукові перспективи. 2022. № 12(29). (задепоновано)

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення

Проблема управління підприємствами в кризових ситуаціях, як в системі регіональної так і національної економіки в цілому є вкрай важливою й актуальною, оскільки саме управління, як одна із невід'ємних функцій будь-якої організованої соціо-економічної системи покликане забезпечити збереження і розвиток цієї системи та вимагає адаптації кожного окремого підприємства до нового середовища і відповідно зміни, у зв'язку з цим, логіки і принципів його функціонування. Це обумовлює нагальну необхідність вироблення наукового підходу до процесу кризового управління підприємством, що у свою чергу, передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних засад управління в період виникнення кризової ситуації, аналіз його методичного забезпечення, обґрунтування сучасних методів діагностики кризових явищ та розробки стратегії виходу з кризи.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період нестабільності та в період кризи присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І. Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, Ю. Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці.

Проблемам управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О. Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, С. Оборської, О. Кузьміна, І. Школи, О. Ареф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Беленького, О. Тридіда, Прохорової, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, О. Третяка, Ю. Шембеля, А. Штангрета, В. Короля, В. Байцима, О. Іваниці та інших.

У теорії менеджменту є різні підходи до визначення кризових ситуацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення поняття «криза»

Джерело	Тлумачення
---------	------------