**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc372669888)

РОЗДІЛ 1 [ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ 5](#_Toc372669890)

[1.1 Поняття про кризу в діяльності підприємства 5](#_Toc372669891)

[1.2 Особливості антикризового управління на підприємстві 9](#_Toc372669892)

[1.3 Антикризова стратегія та її складові 16](#_Toc372669893)

РОЗДІЛ 2 [АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРТЕКСТИЛЬ» 20](#_Toc372669895)

[2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 20](#_Toc372669896)

[2.1.1 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Укртекстиль» 24](#_Toc372669897)

[2.1.2 SWOT-аналіз підприємства «Укртекстиль» 28](#_Toc372669898)

[2.2 Реалізація обраної антикризової стратегії на підприємстві 31](#_Toc372669899)

РОЗДІЛ 3 [НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРТЕКСТИЛЬ» 37](#_Toc372669901)

[ВИСНОВКИ 42](#_Toc372669902)

[ДОДАТКИ 44](#_Toc372669903)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45](#_Toc372669904)

# 

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки спричиняють потребу в застосуванні специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами підприємств, які дозволили б забезпечити їх безперервну діяльність на основі управління зовнішніми та внутрішнім ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Ефективним вирішенням вищевказаних стратегічних та тактичних завдань розвитку підприємств повинен стати інноваційний ресурс – антикризове управління. Основні завдання, методологія та інструментарій здійснення стратегічного антикризового управління підприємствами досліджені, в основному, на теоретичному рівні, тому застосування теоретичних засад здійснення антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства у практичній діяльності вітчизняних підприємств, установ, організацій є актуальним.

**Ступінь дослідження.** Науковий інтерес до проблеми ефективного антикризового управління підприємством змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу. Проблеми здійснення стратегічного антикризового управління розглянуто у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як С. Фінк, І. Ансофф, Е. Уткін, О. Градов, А. Грязнова, Є. Коротков, І. Бланк, С. Кован, В. Захаров, А. Блинов, С. Бєляєв, В. Кошкін тощо. Їх аналіз свідчить про те, що поняття та інструментарій антикризового менеджменту досліджені недостатньо, а рекомендації щодо розробки ефективної системи антикризового управління на підприємстві при загрозі банкрутства практично відсутні.

**Об’єктом** **дослідження** є антикризове управління суб’єктом господарської діяльності як елемент системи менеджменту підприємства.

**Предмет** **дослідження** – реалізація антикризової стратегії на підприємстві, в установі, організації.

**Метою** **роботи** є дослідження особливостей управління підприємством, установою, організацією в кризові періоди діяльності та розробка його ефективної антикризової стратегії.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв’язати наступні **завдання**:

* дослідити теоретичні аспекти здійснення антикризового управління;
* з’ясувати сутність та основні складові антикризової стратегії суб’єктів господарської діяльності;
* виконати аналітично-розрахункову частину роботи щодо організаційно-економічної характеристики підприємства на прикладі публічного акціонерного товариства «Укртекстиль»;
* здійснити SWOT-аналіз ПАТ «Укртекстиль»;
* охарактеризувати особливості реалізації антикризової стратегії на досліджуваному підприємстві;
* визначити основні напрями вдосконалення антикризової стратегії на ПАТ «Укртекстиль».

**Інформаційною базою дослідження** є нормативні документи, матеріали наукових конференцій, статті та наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних авторів, підручники, методичні рекомендації, Інтернет-джерела, фінансова звітність підприємства та інші документи, що висвітлюють питання щодо комплексного підходу до проведення заходів щодо здійснення ефективного антикризового управління підприємствами, установами, організаціями.

**Структура роботи** зумовлена поставленими метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, структурованих на підрозділи, висновків та списку використаних джерел, що налічує 36 позицій. Робота містить 6 додатків, які уточнюють та доповнюють зміст дослідження. Для забезпечення наочності та повноти інформації робота доповнена малюнками, схемами, таблицями.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Поняття про кризу в діяльності підприємства

Зміст антикризового фінансового управління полягає в розробці комплексу заходів щодо профілактики фінансової кризи та її подолання.

Фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини. Можливе настання банкрутства є такою стадією фінансової кризи, на якій підприємство вже нездатне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності [28].

Фінансову кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: джерелами, факторами виникнення, видом кризи та стадією її розвитку.

Ідентифікація цих ознак дає змогу правильно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та підібрати найбільш ефективний каталог антикризових заходів.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, поділяють на зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (що залежать від підприємства).

*Таблиця 1.1.*

**Фактори фінансової кризи на підприємстві**

|  |  |
| --- | --- |
| **Зовнішні фактори** | **Внутрішні фактори** |
| 1 | 2 |
| - спад кон’юнктури в економіці в цілому | - низька якість менеджменту |
| - зменшення купівельної спроможності населення | - дефіцити в організаційній структурі |
| - значний рівень інфляції | - низький рівень кваліфікації персоналу |
| - нестабільність господарського та податкового законодавства | - недоліки у виробничій сфері |
| - нестабільність фінансових ринків | - прорахунки у галузі постачання |

*Продовження таблиці 1.1.*

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| - посилення конкуренції в галузі | - низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції |
| - криза окремої галузі | - прорахунки в інвестиційній сфері |
| - сезонні коливання | - брак інновацій та раціоналізаторства |
| - посилення монополізму на ринку | - дефіцити у фінансуванні |
| - політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції) | - відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль |
| - конфлікти між засновниками (власниками) |  |

Розрізняють три види фінансової кризи:

* стратегічна криза – коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху;
* криза прибутковості – перманентні (постійні) збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу;
* криза ліквідності – підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності [28].

*Таблиця 1.2.*

**Фактори, що зумовлюють різні види кризи**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стратегічна криза** | **Криза прибутковості** | **Криза ліквідності** |
| 1 | 2 | 3 |
| - неправильний вибір місця розташування підприємства | - несприятливе співвідношення цін та собівартості | - невраховані вимоги золотого правила фінансування |
| - неефективна політика збуту та асортиментна політика | - невиправдане завищення цін | - незадовільна структура капіталу |
| - недосконале планування та прогнозування | - ризиковані великі проекти | - відсутність або незначний рівень страхових (резервних) фондів |
| - помилкова політика диверсифікації | - зростання собівартості за стабільних цін | - незадовільна робота з дебіторами |
| - неефективний апарат управління | - зменшення обороту від реалізації продукції | - надання незабезпечених товарних кредитів |
| - відсутність виробничої програми | - збитковість окремих структурних підрозділів | - великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності |
| - зайві виробничі потужності | - придбання збиткових підприємств | - великі обсяги низько ліквідних оборотних активів |

*Продовження таблиці 1.2.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | | | 3 |
| - відсутність або недієздатність системи контролінгу | | - значні запаси готової продукції на складі | - зниження кредитоспроможності підприємства | |
| - форс-мажорні обставини | | - високі витрати на персонал | - високий рівень кредиторської заборгованості | |
|  | | - високі процентні ставки | - форс-мажорні обставини | |
|  | | - неефективна маркетингова політика |  | |
|  | | - форс-мажорні обставини |  | |

Між розглянутими видами фінансової кризи існують причинно-наслідкові зв’язки: стратегічна криза спричинює кризу прибутковості, яка, в свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності.

Виділяють три фази (стадії) кризи:

* фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
* фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
* кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї [28].

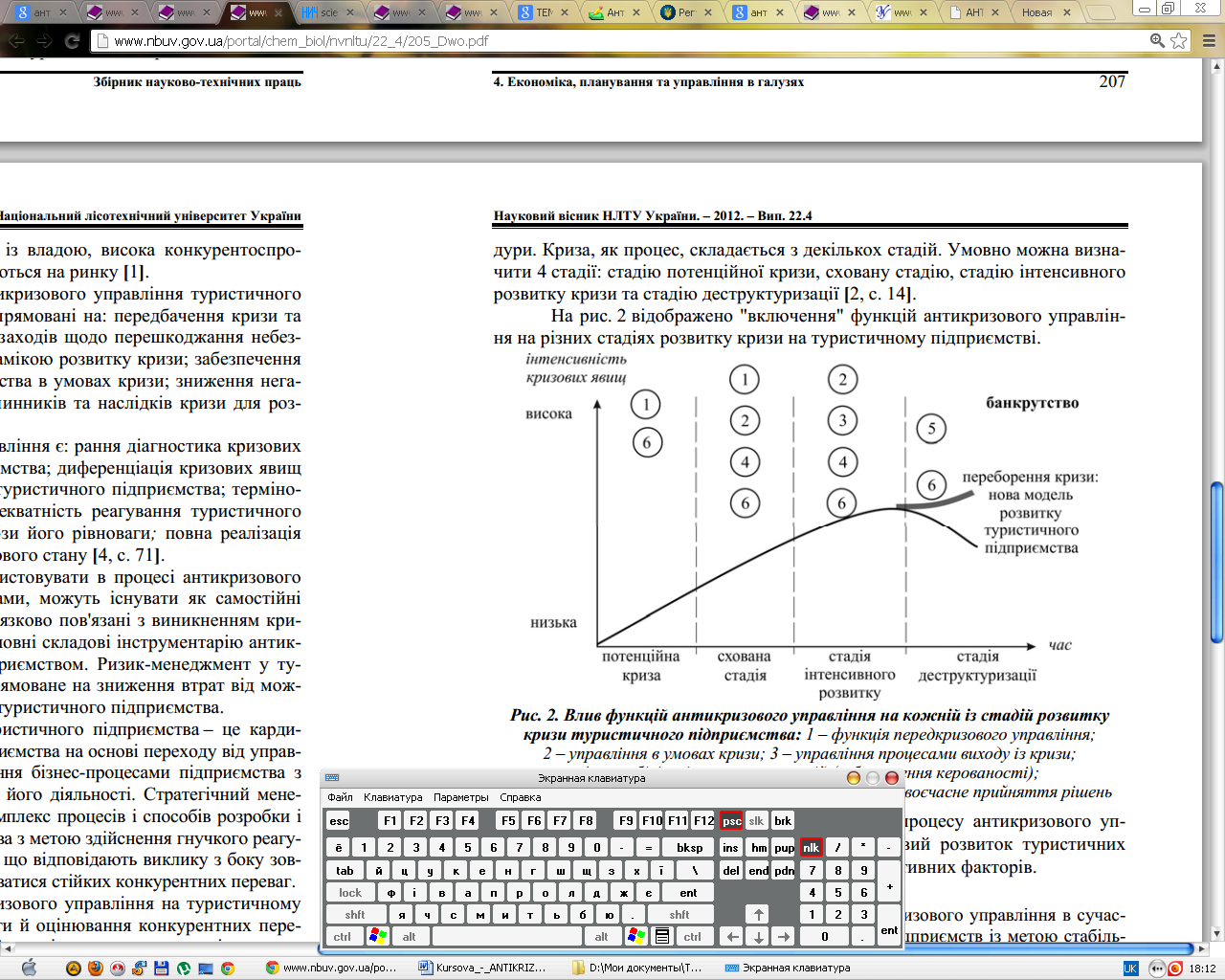
Кризові явища в діяльності будь-якого підприємства є моментом різкого загострення розбіжностей, які виявляються у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Рівень кризового явища та відповідно його руйнівні наслідки визначають необхідну систему заходів щодо їх ліквідації та запобігання виникненню в майбутньому. Метою процесу антикризового управління підприємством є забезпечення стабільного розвитку, як у коротко-, так і в довгостроковій перспективах, за будь-яких негативних умов збоку факторів зовнішнього середовища. Тобто, насамперед вітчизняні підприємства повинні прагнути до встановлення відповідності внутрішнього середовища підприємства з невизначеним зовнішнім середовищем.

Відповідно до головної мети антикризового управління підприємством витікають завдання, які спрямовані на:

* передбачення кризи та адекватну підготовку до неї;
* вживання заходів щодо перешкоджання небезпечних чинників кризи;
* управління динамікою розвитку кризи;
* забезпечення життєдіяльності підприємства, установи, організації в умовах кризи;
* зниження негативних наслідків кризи; використання чинників та наслідків кризи для розвитку підприємства [10].

Криза як процес складається з декількох стадій. Умовно можна визначити 4 стадії кризи, яка спостерігається на підприємстві: стадію потенційної кризи, приховану стадію, стадію інтенсивного розвитку кризи та стадію деструктуризації.

На рис. 1.1. відображено «включення» функцій антикризового управління на різних стадіях розвитку кризи на підприємстві.



**Рис. 1.1. Влив функцій антикризового управління на кожній із стадій розвитку кризи підприємства,** де:

1 – функція передкризового управління;

2 – управління в умовах кризи;

3 – управління процесами виходу із кризи;

4 – стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості);

5 – мінімізація втрат і упущених можливостей;

6 – своєчасне прийняття рішень.

## 1.2 Особливості антикризового управління на підприємстві

Поглиблення ринкових реформ в Україні передбачає здійснення широкомасштабної реструктуризації підприємств з метою забезпечення інноваційного розвитку базових галузей економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників і в кінцевому результаті – поліпшення фінансового стану суб’єктів господарювання. Проте досягнення цієї мети неминуче призведе до банкрутства певної кількості підприємств.

І хоча банкрутство є одночасно двигуном прогресу і забезпечує механізм природного відбору найбільш конкурентоспроможних підприємств в ринковому середовищі, не можна недооцінювати його руйнівних наслідків для власників капіталу, працівників, партнерів по бізнесу і суспільства в цілому.

З цих позицій об’єктивно зростає актуальність ефективного антикризового фінансового менеджменту як системи своєчасних методів і прийомів, здатних запобігти фінансовій кризі й уникнути банкрутства [28].

Управління фінансовими ресурсами – це цілеспрямоване управління грошовими потоками на підприємстві, тобто процес управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів суб’єкта господарювання з метою досягнення фінансово-економічних цілей підприємства [31].

Сучасна ринкова економіка вимагає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами, які дозволили б підприємству забезпечити безперервну діяльність на основі управління зовнішніми та внутрішнім ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Відповіддю на ці виклики повинен стати інноваційний ресурс – антикризове фінансове управління підприємством.

Необхідність оволодіння основами антикризового фінансового управління зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність, перебуваючи під постійним впливом несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть призвести до фінансової кризи та банкрутства. Для нейтралізації кризових явищ підприємства переводяться на спеціальний режим антикризового управління із застосуванням специфічних методів та прийомів управління фінансами.

Таким чином, антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи на підприємстві, в установі чи організації. Під процесом антикризового управління підприємством слід розуміти особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Головне завдання антикризового фінансового менеджменту полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризове фінансове управління підприємством слід розглядати в двох аспектах:

* це – комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінювання та нейтралізація), упровадження системи попереджувальних заходів;
* це – система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації суб’єкта господарювання [24, c. 54].

З інституційної точки зору, до антикризового менеджменту відносять всіх фізичних (чи юридичних) осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання чи силою закону здійснювати планування, реалізацію та контроль цілей, стратегії та заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи, тобто здійснювати фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. Взаємодія усіх елементів системи антикризового фінансового управління на підприємстві має становити єдиний налагоджений механізм.

Механізм антикризового управління є складною системою, орієнтованою на запобігання кризам та усунення впливу середовища, що дозволяє зберегти конкурентні переваги підприємства завдяки власним ресурсам. Практичний механізм антикризового управління являє сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів та форм управління процесами запобігання, подолання кризи та зниження рівня негативних наслідків.

Створений на підприємстві механізм антикризового управління – це складна система аналізу та оцінки загроз, протидії, локалізації та усунення кризових явищ створену на основі стратегічного, маркетингового і фінансового управління. Також він є особливою підприємницькою системою, яка побудована на чотирьох основних блоках: діагностики ситуації, прогнозування тенденцій, аналізу стану та реакції підприємства, в якій виділено п’ять основних функцій: визначення цілі, планування, організацію, мотивацію, контроль та процеси їх поєднання – прийняття рішень і комунікації, які об’єднують окремі функції в єдиний процес антикризового управління. Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст реалізації антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи відповідно до можливостей, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Охарактеризуємо основні функціональні та методологічні особливості антикризового менеджменту. Окремі його функції (ланки) за своїм змістом здебільшого збігаються з основними фазами управлінського циклу:

- діагностика наявних проблем. Досягнення цілей антикризового менеджменту значною мірою залежить від своєчасного виявлення кризи. Це забезпечується завдяки застосуванню інструментарію діагностики банкрутства, механізмів раннього попередження та реагування, інших аналітичних прийомів;

- загальне формулювання цілей та розроблення антикризової стратегії. Антикризова стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, що плануються на підприємств, а також загальні механізми досягнення зазначених цілей (концепція антикризової діяльності);

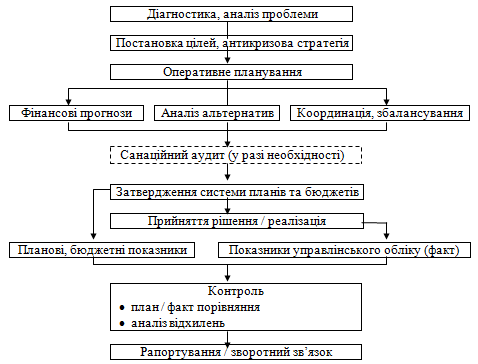
- оперативне планування. Ефективність планування забезпечується застосуванням науково обґрунтованих методів прогнозування фінансових показників (експертні, методи екстраполяції тощо); аналізом наявних альтернатив; координацією та збалансуванням планів. Важливим при цьому є підбір найефективнішого каталогу антикризових заходів, який після запровадження його на підприємстві забезпечував би планомірне досягнення ним визначних цілей;

- прийняття рішення та реалізація планів. Після затвердження відповідних планів, здійснення санаційного аудиту (у разі необхідності) проводиться робота щодо реалізації антикризових заходів. Прийняття правильних рішень ускладнюється, з одного боку, наявністю багатьох альтернатив у виборі методів залучення фінансових ресурсів та напрямів їх використання, а з іншого – значною кількістю обмежувальних чинників: дефіцит часу, високий рівень ризику, рестрикційні умови використання капіталу;

- внутрішній та зовнішній контроль. Саме за допомогою контролю можна виявити та подолати негативні процеси та явища, які мають місце у функціонуванні підприємства, саме контроль повинен пояснити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причини їх виникнення, саме він сприяє розробці та прийняттю ефективніших антикризових рішень, коригує поведінку підконтрольного об’єкта, слідкує за здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми та підвищенням результативності антикризового впливу [18];

- рапортування (рекомендації щодо корекції планів та діяльності). Аналіз відхилень при цьому відображається у формі діаграм, графіків, схем. У звітах поряд із фіксацією відхилень пояснюються їх причини та формулюються пропозиції щодо корекції планів чи вдосконалення фінансово-господарської діяльності. Зворотний зв’язок у рамках системи антикризового фінансового управління забезпечується тим, що звітні аналітичні матеріали керівництву підприємства для оперативної корекції антикризових заходів, показників плану санації та відповідних бюджетів.

Логічні взаємозв’язки між описаними вище фазами наведені на рис. 1.3.

**[](http://www.studyport.net/free/wp-content/uploads/2010/09/image163.png)**

**Рис. 1.2. Структурно-логічна схема антикризового менеджменту**

Основою метою антикризового управління підприємством є розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для виходу з кризового стану. Основними завданнями антикризової політики на мікрорівні є:

* оперативне виявлення ознак кризового стану;
* недопущення банкрутства підприємства;
* локалізація кризових явищ;
* фінансова стабілізація підприємства;
* запобігання повторенню кризи.

Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

* систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;
* систему конструктивних та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи [24].

Мету та інструментарій антикризового управління залежно від реального фінансового стану підприємства наведено в додатку А.

Основними завданнями антикризового управління підприємством є:

* забезпечення росту чистого грошового потоку підприємства, зниження загальної суми фінансових зобов’язань;
* зниження рівня поточних витрат та зниження рівня фінансових ризиків.

Вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації підприємства повинен бути направленим на поетапне вирішення наступних задач:

* усунення неплатоспроможності підприємства, відновлення фінансової стійкості;
* забезпечення стійкого росту підприємства в довгостроковому періоді.

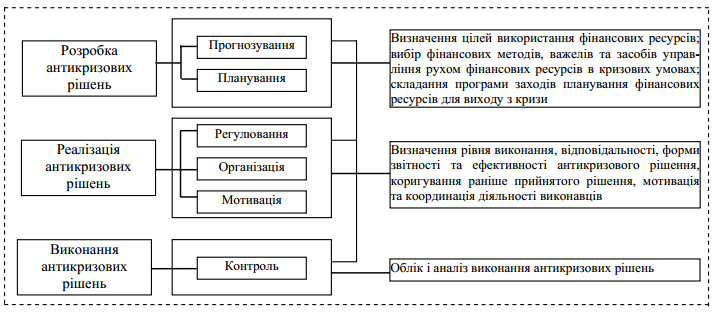
Розробка конкретної політики антикризового управління базується на таких принципах, як:

* необхідність запобіжного управління кризовими явищами у фінансово-господарській діяльності підприємства шляхом ранньої їх діагностики та розробки превентивних заходів;
* диференційований підхід до кризових явищ (факторів виникнення, виду кризи та стадії її розвитку) залежно від рівня небезпеки для фінансового розвитку підприємства;
* своєчасне та адекватне реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
* першочергова реалізація внутрішніх можливостей стабілізації;
* використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для уникнення його банкрутства [24].

Процес антикризового управління підприємством базується на таких основних етапах:

* здійснення постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи;
* розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в ході здійснення діагностики фінансового стану підприємства;
* ідентифікація параметрів фінансової кризи в разі діагностування її настання;
* вибір механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану;
* розроблення і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи;
* контроль за реалізацією програми виведення підприємства з фінансової кризи;
* розроблення і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [7].

Процес антикризового управління складається з відособлених, але тісно взаємопов’язаних частин – функцій [18]. У загальному вигляді взаємозв’язок цих функцій у процесі антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства можна визначити такою схемою:



**Рис. 1.3. Загальна схема антикризового управління фінансовими ресурсами на підприємстві**

Проведення організаційних заходів щодо здійснення ефективного антикризового управління підприємством, установою, організацією передбачає побудову поетапних структурних схем здійснення загального менеджменту та схем безпосередньої реалізації управління підприємством в період кризи (додатки Б, В).

Отже, антикризове фінансове управління підприємством – це комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складників управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства.

Суть антикризового фінансового управління підприємством полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризовій ситуації повинні бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації. У разі появи тенденції до спаду необхідно коригувати тактику вже з урахуванням появи в майбутньому кризових явищ, акумулювати фінансові кошти з метою успішного протистояння спричиненим кризовою ситуацією збиткам, щоб уникнути банкрутства. Економічні системи, що містять як необхідний елемент людей, їхні спільності, є завжди соціально-економічними (в їх основі завжди лежать інтереси людей). Тому систему антикризового фінансового управління підприємством відносять саме до них.

## 1.3 Антикризова стратегія та її складові

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [32, c. 18].

Рішення, прийняті на ранніх стадіях кризи на підприємстві, базуються, зазвичай, на слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення негативних тенденцій. Відповідно, у випадках кризи комплекс запроваджених антикризових заходів матиме різний характер, визначатиметься співвідношенням стратегічних партнерів і тактичних рішень. Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій компанія зуміє досягти стабільного функціонування, зберігши чи зміцнивши своє становище за умов мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації.

Окрім стратегічного управління, на підприємстві повинно буде запроваджене і стратегічне планування потенційних підйомів і спадів у розвитку підприємства. Стратегічне планування – це процес створення й підтримки стратегічного відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями і що шансами на успіх у умовах ринку.

Мета стратегічного планування – виявити найперспективніші напрями діяльності компанії, що забезпечать її зростання і процвітання. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію підприємства, установи, організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища й на вилучення вигод із нових можливостей, що надає ця середовище. У основу розробки стратегічних планів кладеться аналіз розвитку компанії за певних припущеннях тенденції змін довкілля. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій компанії, у конкурентної боротьби за ринки збуту своєї продукції. Велика роль стратегічному плануванні відводиться вивченню чинників невизначеності та обліку різних ризиків, породжуваних невизначеністю.

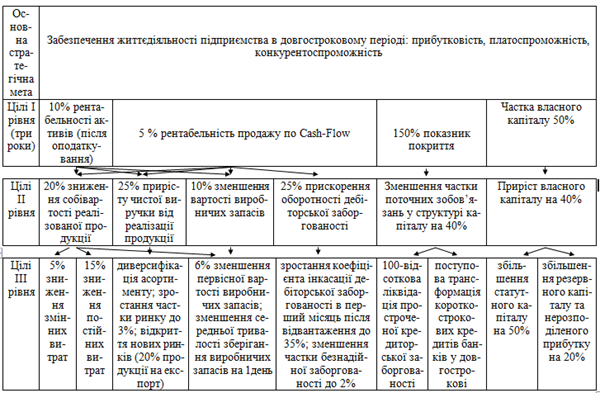
Процес стратегічного планування, зазвичай, входять такі етапи:

* формулювання місії компанії;
* визначення стратегічних цілей;
* розробка стратегічних альтернатив, які ведуть досягненню поставленої мети;
* вибір стратегії;
* формування господарського портфелю й розробка функціональних стратегій;
* реалізація стратегії;
* контролю над виконанням стратегії і у ній за необхідності відповідних коректив.

Розробляючи антикризову стратегію, спочатку слід визначитися з двома концептуальними питаннями:

* режим антикризового управління у досудовому порядку чи реалізація антикризових заходів у рамках провадження справи про банкрутство?
* санація за збереження існуючої організаційно-правової форми чи на основі реорганізації підприємства?

Від характеру відповіді на ці питання залежить стратегія і тактика антикризового фінансового менеджменту, монетарні та немонетарні цілі. Для забезпечення логічного взаємоузгодження, координації сукупності монетарних та немонетарних цілей слід побудувати дерево цілей підприємства – структурну декомпозицію основної стратегічної цілі у вигляді багаторівневої системи підцілей. Приклад трирівневого дерева цілей як складової антикризової стратегії наведено на рис. 1.4. [24, c. 66].

****

**Рис. 1.4. Дерево стратегічних фінансових цілей у системі антикризового менеджменту**

Стратегія антикризового управління охоплює все заплановані, організовувані і контрольовані зміни у області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства. Підприємство має постійно ознайомлюватися з основними чинниками довкілля та робити своєчасні і правильні висновки щодо власних потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації на підприємстві. Залежно від цього, якій галузі вони становлять небезпеку досягнення мети підприємства, обирається відповідна антикризова стратегія [11, с. 47].

Перелік варіантів антикризових стратегій методом вибору стратегічних альтернатив та їх зміст представлений в додатку Г.

На практиці кожне підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій, обираючи комбіновану стратегію. Однак щодо вибору антикризової стратегії машинобудівними підприємствами, то вибір комбінованого варіанту може призвести до негативного результату, так як кожен окремий вид антикризової стратегії передбачає реалізацію конкретних, властивих йому, антикризових заходів, котрі вимагають не перетину, а чіткої поетапності їх реалізації.

У рамках реалізації стратегії антикризового менеджменту потрібно запроваджувати зовнішній та внутрішній контроль. Необхідність зовнішнього контролю за ефективністю антикризових заходів виникає у кредиторів, інвесторів, контрольних органів (якщо це передбачено законодавством) та інших інституцій. Внутрішній контроль є дієвим інструментом стимулювання до підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, такі і підприємства в цілому.

Вибір інституцій, які здійснюватимуть антикризові функції, залежить від конкретних умов прийняття рішення щодо переведення підприємства на режим антикризового управління.

# РОЗДІЛ 2

# АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРТЕКСТИЛЬ»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для того, щоб об’єктивно оцінити стан розвитку ПАТ «Укртекстиль» необхідно здійснити комплексну аналітичну оцінку масштабів кризового фінансового розвитку підприємства. Вона являє собою застосування ряду прийомів і методів, які інтегрують результати діагностики всіх кризових факторів фінансового середовища функціонування даного підприємства. Здійснення комплексної аналітичної оцінки ПАТ «Укртекстиль» дозволить:

* чітко ідентифікувати основні особливості кризового фінансового стану підприємства в розрізі окремих домінантних сфер;
* виявити всі проблемні зони у фінансовому розвитку підприємства й системі управління його фінансовою діяльністю;
* об’єктивно оцінити здатність підприємства до нейтралізації фінансової кризи за рахунок внутрішніх можливостей.

Почнемо з організаційно-економічної характеристики підприємства.

Публічне акціонерне товариство «Укртекстиль» (скорочена назва згідно статуту – ПАТ «Укртекстиль») розташоване за адресою: 69084 м. Запоріжжя, вул. Виробнича,буд. 11. Підприємство є юридичною особою (код за ЄДРПОУ 01552210), має самостійний баланс та рахунки в банках. ПАТ «Укртекстиль» здійснює свою діяльність на підставі та згідно чинного законодавства України.

Дата створення підприємства – 27.12.1994 р. Підприємство було організоване як оптово-збутове пiдприємство по забезпеченню населення та iнших пiдприємств i органiзацiй Запорiзької областi тканинами народного споживання. Засновниками є члени органiзацiї орендарiв «Укртекстильторг», якi працювали на пiдприємствi на момент приватизацiї. Викуп орендованого комунального майна був здiйснений вiдповiдно до Закону України «Про приватизацiю майна державних підприємств» згiдно договору та акту оцiнки, затвердженого начальником управлiння у справах приватизацiї i комунальної власностi Запорiзької обласної державної адмiнiстрацiї. Розрахунки за придбане майно здiйснювались за рахунок власних коштiв та використання приватизацiйних сертифiкатiв. Статут пiдприємства був зареєстрований Виконкомом Шевченкiвської Ради народних депутатiв м.Запорiжжя за номером 664-р вiд 27.12.1994 р., розмiр Статутного капiталу склав 35623,1 тис. грн. Згiдно рiшення загальних Зборiв акцiонерiв, якi вiдбулися 21.03.2011 р., визначено тип товариства як «Публiчне» i змiнено назву на публiчне акцiонерне товариство «Укртекстиль».

Згідно з кодами КВЕД, основними видами діяльності ПАТ «Укртекстиль» є:

* 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
* 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;
* 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ПАТ «Укртекстиль» має власнi складськi примiщення загальною площею 3000 м2, частина яких здається в оренду, а прибутки використовуються на придбання товарiв i ремонт та реконструкцiю основних засобiв. Підприємство працює як єдиний суб'єкт господарювання, дочiрних пiдприємств, фiлiй, чи iнших вiдокремлених структурних пiдроздiлiв не має.

Отже, основним видом дiяльностi ПАТ «Укртекстиль» є роздрiбна та оптова торгiвля, а також посередницькi послуги та послуги оренди. В 2012 р. основну частину доходу склав дохiд вiд оренди. Перспективнiсть та ризики в наданнi основних послуг підприємства залежать вiд стану його нерухомостi та розвитку дiлової привабливостi. Ринок ставить все бiльшi вимоги до послуг, що надаються ПАТ «Укртекстиль» в умовах зростаючої конкуренцiї. При стабiлiзацiї екомiчних вiдносин у державi, перспективнiсть надання послуг оренди достатньо висока внаслiдок наявностi на балансi пiдприємства об’єктів нерухомостi.

Охарактеризуємо ринкові умови, в яких здійснює свою діяльність досліджуване підприємство.

Основний ринок збуту ПАТ «Укртекстиль» – роздрiбна торгiвля, яка здiйснюється в крамницi на територiї пiдприємства, тому основними клiєнтами є фізичні особи – мешканцi житлових будинків, територіально наближених до підприємства. Низький платоспроможнiй попит є головною особливiстю i причиною стану розвитку галузi.

Дiяльнiсть пiдприємства в останнi роки здiйснюється в умовах жорсткої конкуренцiї. Негативно на стану розвитку ПАТ «Укртекстиль» впливає вiдсутнiсть попиту на технiчнi тканини промислових пiдприємств в областi. Якщо в 1996 р. підприємство було майже єдиним постачальником тканини, то тепер цiєю групою товарiв торгують як організації, так i фізичні особи підприємці.

В найближчiй перспективi пiдприємство не планує змiнювати види дiяльностi. Новi технологiї в дiяльностi з передачi власних примiщень в оренду не запроваджуються. Iстотнi ризики в дiяльностi пiдприємства вiдсутнi.

Джерела постачання товарiв для ПАТ «Укртекстиль» – це оптовi постачальники, якi розташованi в межах міста; кiлькiсть тих, що займають бiльше 10% в загальному об’ємі постачання, складає 4 особи:

* Торговий Дiм «Альтаїр» м. Донецьк;
* ТК «Текстиль» м. Запорiжжя;
* ТОВ «ОТК Спутник»;
* ФОП Ушкєвiч I. В.

За останнiй перiод провідною тенденцією розвитку товарної політики ПАТ «Укртекстиль» слiд вiдмiтити динамiку зростання цiн на товари, цiн на енергоносiї та iн.

Фiнансування дiяльностi пiдприємства вiдбувається за рахунок господарської дiяльностi. Для поточних потреб на ПАТ «Укртекстиль» достатньо робочого капiталу. Джерелом формування власного капіталу підприємства є кошти його учасникiв, Iнших джерел фiнансування пiдприємство не має.

Охарактеризуємо стан управління трудовими ресурсами. За даними облiку:

* середньооблiкова чисельнiсть працiвникiв облiкового складу ПАТ «Укртекстиль» становить 10 осiб;
* позаштатних працiвникiв, осiб, якi працюють за сумiсництвом або на умовах неповного робочого часу (дня,тижня) немає.

Проведений аналіз кадрової політики підприємства свідчить, що фонд оплати працi, порiвняно з попереднiм роком, зменшився на 18 тис. грн. або на 5,8% i склав у 2012 р. 293,0 тис. грн. Основною причиною зменшення фонду заробiтної плати є зменшення кiлькостi працiвникiв пiдприємства.

Очолює підприємство генеральний директор. Як керівник він несе вiдповiдальнiсть за органiзацiю бухгалтерського облiку та забезпечення фiксування фактiв здійснення всiх господарських операцiй у первинних документах, збереження оброблених документiв, регiстрiв i звiтностi протягом встановленого термiну, але не менше трьох років, несе вiдповiдно до Закону України «Про бухгалтерський облiк та фiнансовузвiтнiсть в Українi» та інших законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність керівника підприємства у різних сферах.

Бухгалтерський облiк на ПАТ «Укртекстиль» здійснюється бухгалтерiєю на чолi з головним бухгалтером. Посада головного бухгалтера входить до штатного розкладу пiдприємства. Головний бухгалтер забезпечує дотримання вимог, передбачених чинним законодавством з питань органiзацiї i ведення бухгалтерського та податкового облiку. Вiдповiдальнiсть за ведення податкового облiку, правильнiсть i своєчаснiсть складання i подання податкової звiтностi згiдно з чинним законодавством несе головний бухгалтер.

На ПАТ «Укртекстиль» розроблено та впроваджено низку програм, якi спрямованi на розвиток персоналу та пiдвищення його квалiфiкацiї. Розроблена та впроваджена програма адаптацiї новоприйнятих працiвникiв до максимально ефективного виконання ними своїх функцiональних обов'язкiв, а також забезпечення їм належної пiдтримки. На пiдприємствi дiє програма визначення необхiдного рiвня компетентностi персоналу, залученого до робiт.

### 2.1.1 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Укртекстиль»

Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Укртекстиль» проведено на основі балансу підприємства за 2012 р. та річного звіту про фінансові результати діяльності ПАТ «Укртекстиль» за 2012 р. (додатки Д, Е).

Пiдставою для бухгалтерського облiку господарських операцiй ПАТ «Укртекстиль» є первиннi документи, якi фiксують факти здiйснення господарських операцiй.

Облiкова політика підприємства визначена «Наказом про організацію бухгалтерського облiку й облікову політику підприємства», затвердженим керiвником ПАТ «Укртекстиль» на 2012 рiк. Бухгалтерський облiк підприємства станом на 31 грудня 2012 року, вiдповiдає вимогам Закону України «Про бухгалтерський облiк та фінансову звiтнiсть в Українi» та iнших нормативних документiв з питань органiзацiї бухгалтерського облiку. Фiнансова звiтнiсть складена вiдповiдно до вимог Мiжнародного стандарту бухгалтерського облiку 1 «Подання фінансових звітів», Мiжнародного стандарту бухгалтерського облiку 8 «Облiковi полiтики, змiни в облікових оцiнках та помилки».

Для забезпечення достовiрностi даних бухгалтерського облiку та фінансової звiтностi пiдприємством було проведено iнвентаризацiю активiв i зобов'язань згiдно з Наказом № 18 вiд 03.12.2012 р.

Охарактеризуємо основні статті балансу підприємства.

За даними бухгалтерського обліку ПАТ «Укртекстиль» обліковані основні засоби первісною вартістю 1059 тис. грн. та нематеріальні активів первісною вартістю 5 тис. грн. Відхилення до попередньої звітної дати щодо основних засобів становить -16,18%, вартість нематеріальних активів підприємства не змінилась протягом досліджуваного періоду. Нематерiальнi активи ПАТ «Укртекстиль» включає програмне забезпечення. Витрати на придбання та створення нематерiальних активiв рiвномiрно амортизуються протягом термiну їх використання. При розрахунку амортизації термiн корисного використання активу склав 3 роки. Нарахування зносу (амортизації) проводились щомісячно. Нарахування амортизації по основних засобах здійснюється на підприємстві у відповідності з діючими нормами амортизаційних відрахувань ст.144 Податкового кодексу України. За 2012 рік нараховано зносу основних засобів -31 тис. грн. Коригування нарахованого зносу на протязі звітного періоду здійснено на суму117 тис. грн. У бухгалтерському обліку знос нематеріальних активів не нараховувався.

Всi основнi засоби використовуються за призначенням, обмежень на використання не iснує. Ступiнь використання основних засобів становить 100%. Основні засоби оприбутковані на баланс за собівартістю придбання, що включає витрати на транспортування, монтаж, приведення до стану, необхідного до експлуатації та інші безпосередньо пов'язані витрати. Підприємство не визнає в балансовій вартості об'єктів основних засобів витрати на технічне обслуговування та поточні ремонти. Такі витрати визнаються витратами поточного періоду й розподіляються на собівартість продукції.

Станом на 31.12.2012 р. до складу незавершеного будівництва віднесено витрати на будівництво у кількості 13,0 тис. грн., що розподілились наступним чином:

* будівництво офісу – 7,8 тис. грн.;
* будівництво складу – 5,2 тис. грн.

Вартість незавершеного виробництва на кінець звітного періоду обліковується по вартості витрат матеріальних активів на будівництво. Протягом звітного року змін по рахунку не має.

На ПАТ «Укртекстиль» ведеться синтетичний та аналітичний облік виробничих запасів. В бухгалтерському обліку підприємства забезпечено незмінність методології відображення господарських операцій протягом всього року.

Виробничі запаси на ПАТ «Укртекстиль» обліковані за фактичною собівартістю та згруповані по видам (табл. 2.1.)

*Таблиця 2.1.*

**Класифікація виробничих запасів ПАТ «Укртекстиль»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид** | **На кінець року** | **На початок року** | **Відхилення абсолютне** | **Відхилення відносне, %** |
| Сировина та матеріали | 3 | 3 | – | – |
| Паливо | 2 | 1 | -1 | -50,0 |
| Будівельні матеріали | 18 | 19 | 1 | 5,56 |
| Запасні частини | 6 | 2 | -4 | -66,67 |
| Товари | 97 | 138 | 41 | 42,27 |
| **Всього** | **126** | **163** | **37** | **29,37** |

За досліджуваний період на підприємстві дооцінка оборотніх активів не проводилась.

Поточну дебіторську заборгованість за роботи, послуги визнано активом ПАТ «Укртекстиль». Одночасно з визнанням доходу від реалізації вона оцінюється за первісною вартістю. На кінець 2012 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги підприємства складає 57 тис. грн., що на 41 тис. грн. або на 41,84% менше, ніж за аналогічний період попереднього року. Поточна дебіторська заборгованість частково підтверджена актами звірки.

Залишок грошових коштів в національній валюті станом на 31.12.2012 р. становив 791 тис. грн., в тому числі в касі 1 тис. грн., що на 122 тис. грн. або на 18,24% більше, ніж у 2011 р. Обмеження права ПАТ «Укртекстиль» на користування грошовими коштами у 2012 році відсутні. Документальне оформлення касових операцій відповідає вимогам «Положення про ведення касових операцій в національній валюті в Україні», затвердженого постановою правління НБУ від 15.12.2004 року № 637.

Перейдемо до огляду ситуації щодо поточних зобов’язань ПАТ «Укртекстиль». Поточними зобов'язаннями й забезпеченнями підприємства визнані такі, що мають строк погашення не більше ніж 12 місяців. Кредиторська заборгованість ПАТ «Укртекстиль» на кінець 2012 р. становить:

* кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 10 тис. грн. зі строком погашення до 3-х місяців;
* з бюджетом – 4 тис. грн. зі строком погашення до 3 місяців;
* зі страхування – 5 тис. грн. зі строком погашення до 1-го місяця;
* з оплати праці-11 тис. грн.

Основна частина кредиторської заборгованості підтверджена актами звірок.

Розглянемо власний капітал ПАТ «Укртекстиль». Згідно статуту підприємства, зареєстрованого виконкомом Шевченківської ради народних депутатів м. Запоріжжя за реєстраційним номером 664-р від 27.12.1994 р., розмір статутного фонду складає 35623,1 грн., який розподілено на 356231 простих іменних акцій. Номінальна вартість акції – 0,1 гривні. Кількість простих іменних акцій – 356231 штук. Форма випуску – бездокументарна.

Статутний фонд сплачений в повному обсязі та відповідає установчим документам. Акціонери, які володіють більш ніж 10% статутного фонду:

* фізична особа – 89639 акцій або 25,16% розміру статутного фонду;
* фізична особа – 119520 акцій або 33,55% розміру статутного фонду;
* фізична особа – 50263 акцій або 14,11% розміру статутного фонду.

В даному випадку зазначено: «Фізична особа», якщо фізична особа не дала згоди на розкриття прізвища, ім'я, по батькові.

Власний капітал ПАТ «Укртекстиль» станом на 31.12.2012 р. сформовано в такій структурі:

* статутний фонд – 36 тис. грн.;
* додатковий капітал – 546 тис. грн., який сформовано за попередні звітні роки.;
* резервний капітал – 9 тис. грн., який сформовано за попередні звітні роки;
* нерозподілений прибуток – 569 тис. грн.

Власний капітал підприємства протягом 2012 р. зменшився за рахунок отриманого збитку в розмірі 102 тис. грн. Власний капітал відображено в балансі одночасно з відображенням активів і зобов'язань, які призводять до його змін. Вартiсть чистих активiв підприємства більша вiд його статутного капiталу.

Протягом 2012 р. ПАТ «Укртекстиль» був отриманий дохід у сумі 698тис. грн., у сумі тому числі:

* чистий дохід (виручка) від реалізації товарів у сумі 153 тис. грн.;
* чистий доход від оренди приміщень – 408 тис. грн.;
* інші доходи – 86 тис. грн. (35 тис. грн. – відсотки від депозиту, 26 тис. грн. – повернення податків, 25 тис. грн. – інші доходи);
* інші операційні доходи – 51 тис. грн.

З урахуванням фактичних результатiв дiяльностi ПАТ «Укртекстиль» за 2012 р., фiнансовий стан підприємства характеризується такими показниками (табл. 2.2.)

*Таблиця 2.2.*

**Основні показники діяльності ПАТ «Укртекстиль»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показники** | **На 31.12.2011р.** | **На 31.12.2012р.** | **Відхилення** |
| 1. | Коефiцiєнт абсолютної лiквiдностi | 10,2 | 26,4 | 16,2 |
| 2. | Коефiцiєнт швидкої лiквiдностi | 12,1 | 27,5 | 15,4 |
| 3. | Коефiцiєнт загальної лiквiдностi | 14,6 | 32 | 17,4 |
| 4. | Коефiцiєнт фiнансової стiйкостi | 0,9 | 0,9 | – |
| 5. | Коефiцiєнт покриття зобов'язань власним капiталом | 0,05 | 0,02 | -0,03 |

На пiдставi проведених розрахункiв можливо зробити висновок, що фiнансовий стан ПАТ «Укртекстиль» стабiльний. Єдиним показником, який зменшився за досліджуваний період, є коефіцієнт покриття зобов’язань власним капіталом.

### 2.1.2 SWOT-аналіз підприємства «Укртекстиль»

Послідовність дій, які затверджені до здійснення щодо антикризового фінансового управління підприємством, надає змогу в комплексі оцінити діяльність ПАТ «Укртекстиль», дати точну та достовірну узагальнену оцінку його стану, а також можливість прийняття ефективних рішень щодо подальшого його функціонування.

Для аналізу середовища ПАТ «Укртекстиль» було використано метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз підприємств, установ, організацій орієнтований на ідентифікацію сучасної їх локалізації в життєвому циклі їх розвитку. Він базується на визначенні стану, в якому перебуває підприємство, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємства [9].

Метою проведення SWOT-аналізу досліджуваного підприємства є визначення його основних можливостей на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг. Застосування методу SWOT-аналізу на ПАТ «Укртекстиль» дозволило виявити наступне.

Сильні сторони підприємства:

* Вміння професійно вести конкурентну боротьбу.
* Відносно низькі ціни на продукцію підприємства.
* Налагодженість технологій роботи з іншими підприємствами, установами, організаціями та клієнтами-фізичними особами.
* Розширення клієнтської бази шляхом застосування засобів реклами.
* Вища за середню обізнаність про стан розвитку регіонального ринку товарів і послуг.
* Сприятливий імідж підприємства серед потенційних клієнтів вітчизняного ринку товарів і послуг.

Слабкі сторони підприємства:

* Вiддаленiсть пiдприємства вiд основних транспортних маршрутiв та масових потокiв покупцiв.
* Плинність кадрів.
* Відсутність диверсифікації.
* Відсутність на підприємстві структурних підрозділів, що контролювали б підтримку та підвищення конкурентоспроможності продукції.
* Недостатньо розвинена споживча структура підприємства.
* Відсутність обізнаності територіально віддалених потенційних клієнтів і партнерів про продукцію підприємства.
* Недостатня увага керівництва до основного виду діяльності підприємства.
* Екстенсивний шлях розвитку підприємства, спрямований на максимізацію прибутку за умови мінімальних капіталовкладень.

Можливості підприємства:

* Збільшення кількості реалізованих продуктів і послуг, підвищення прибутковості.
* Обслуговування додаткових груп споживачів.
* Охоплення більшого сектору на ринку товарів послуг України.
* Розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів.
* Проведення диверсифікації.
* Освоєння нових видів діяльності, виробництво тканин для інших клієнтських потреб, відмінних від поточних.
* Проведення поточного ремонту приміщень з метою забезпечення належних умов і збільшення площ під оренду.

Потенційні загрози фірми:

* Падіння обсягів реалізації продукції у зв'язку зі зміною смаків та насиченням ринку товарами конкурентів.
* Вiдсутнiсть попиту на технiчнi тканини промислових пiдприємств в областi.
* Загальний спад в економіці України.
* Невизначенiсть економiчної, бюджетної, фiнансової,iнвестицiйної i податкової полiтики, що проводиться державою.
* Низький платоспроможний попит потенційних клієнтів.
* Підсилення конкуренції з боку існуючих підприємств.

Таким чином, ПАТ «Укртекстиль» є підприємством, що провадить свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції. Підприємство має сильні та слабкі сторони, проблемні аспекти розвитку, що гальмують його і знижують загальну ефективність його діяльності. Основною можливістю розвитку є диверсифікація.

## 2.2 Реалізація обраної антикризової стратегії на підприємстві

Окрім базових інструментів та методів здійснення оцінки існуючого стану антикризового фінансового управління, необхідно брати до уваги систему засобів для оцінювання безпосередніх ознак фінансової кризи на ПАТ «Укртекстиль». Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностування його фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення її явних ознак. Така оцінка та прогнозування розвитку кризових симптомів фінансової діяльності підприємства являється предметом діагностики фінансової кризи.

У залежності від цілей і методів здійснення діагностика банкрутства підприємства підрозділяється на дві основні системи:

* систему експрес-діагностики банкрутства;
* систему фундаментальної діагностики банкрутства.

Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу.

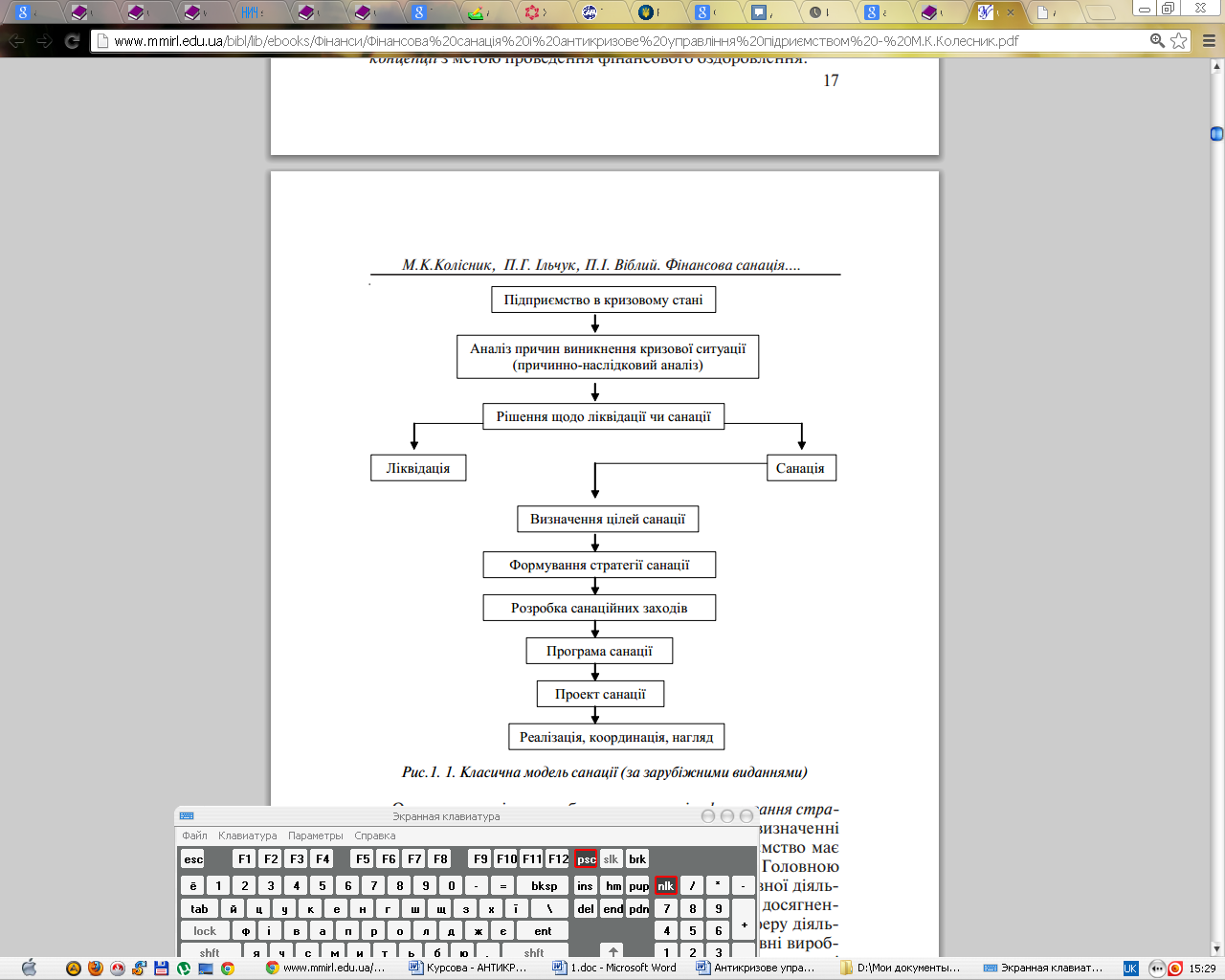
Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів кризового його стану [6, с. 486].

Фундаментальна діагностика банкрутства характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на основі методів факторного аналізу і прогнозування.

Ключовим інструментом антикризового управління є санація. Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто сана­ція – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [35, с.163].

Форма санації безпосередньо характеризує механізм, за допомогою якого досягаються її основні цілі. Вона вибирається в межах конкретного напрямку санації, обраного підприємством, з урахуванням особливостей його кризової ситуації.

Цілісний погляд на стан розробки санаційної концепції окремого підприємства являє собою так звана «класична» модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму санації підприємств (рис. 2.1.) [32, c. 18].



**Рис. 2.1. Класична модель санації**

Відповідно до класичної моделі санації підприємств, процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення причин фінансової кризи. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи, на підставі якого визначають зовнішні і внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибину та якість фінансового стану фірми. З урахуванням результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію підприємства. В іншому разі санація підприємства означатиме відстрочку в часі ліквідації підприємства. У випадку, якщо підприємство має реальну можливість відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості, володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту, то приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення.

Окремим аналітичним блоком у моделі є формування стратегічних цілей та тактики проведення санації. При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси та можливості збуту продукції. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів, основні виробничі цільові показники, соціальні цілі. При досягненні консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами відповідальними за прийняття рішення, можна досягнути головної стратегічної мети санації [3].

За даними фінансової звітності, протягом останнiх трьох рокiв справи щодо банкрутства ПАТ «Укртектсиль» не порушувались, а дiї по економiчному оздоровленню (сануванню) не здiйснювались. Це свідчить про загальну стабільність діяльності підприємства. Проте, враховуючи, що рівень конкуренції підприємства зростає, а істотних змін для того, щоб їй протистояти, не проводиться, необхідно здійснити додаткові дослідження для визначення загрози кризових явищ та вибору антикризової стратегії розвитку ПАТ «Укртекстиль.»

Рішення про проведення санації приймаються, як правило, в таких випадках:

* з ініціативи суб'єкта господарювання, що потрапив у кризові умови, коли існує реальна загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому;
* після звернення боржника з власної ініціативи до арбітражного суду із заявою про відкриття справи про своє банкрутство;
* з ініціативи фінансово-кредитної установи;
* з ініціативи власника застави цілісного майнового комплексу підприємства;
* з ініціативи Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств, якщо мова йде про державні підприємства.

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, на 20% – від ефективності оперативного управління і на 10% – від якості виконання поточних завдань. Отже, загальний успіх діяльності ПАТ «Укртекстиль» забезпечують: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

Економічний показник ознак поточної платоспроможності (ПП) за наявності простроченої кредиторської заборгованості — це різниця між сумою наявних у підприємствах грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, яка визначається за формулою:

 (2.1.)

де А040, А045, А220, А230, А240 – відповідні рядки активу балансу;

П620 – підсумок IV розділу пасиву балансу.



Одержано додатній результат, що свідчить про достатньо високий рівень поточної платоспроможності підприємства. Таким чином, на кінець 2012 р. ПАТ «Укртекстиль» мало статус платоспроможного підприємства.

Для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючих суб'єктів господарювання та прийняття запобіжних заходів для запобігання банкрутству, проводиться експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера [30, c. 74].

Коефіцієнт Бівера розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за формулою:

 (2.4)

де КБ – коефіцієнт Бівера;

Ф220, Ф260 – чистий прибуток та амортизація, наведені в рядках 220 і 260 форми №2 «Звіт про фінансові результати»;

П480, П620 – підсумки розділів III і IV пасиву балансу.

Розрахуємо даний показник для ПАТ «Укртекстиль».



Коефіцієнт Бівера, обчислений за результатами фінансової звітності досліджуваного підприємства, дорівнює нулю, що не перевищує нормативного значення 0,2. Це, в свою чергу, відображає небажане скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва, і свідчить про формування незадовільної структури балансу підприємства.

Отже, незважаючи на те, що ПАТ «Укртекстиль» підтримує платоспроможність, воно має незадовільну структуру балансу, тому в період розвитку кризових явищ може втратити свої позиції на ринку, а також свій прибуток.

З метою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризи в національній економіці пропонуються наступні стратегії антикризового управління ПАТ «Укртекстиль».

Стратегія розробки товару здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що випускаються , вже наявних на старих ринках. Застосування даної стратегії є необхідним для підприємства, тому що на сьогоднішній день воно не має достатньої кількості продукції, що користується попитом у широкого покупців. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів у розробку , освоєння і просування на ринок нового товару. Вона є достатньо ризикованою, тому що вимагає, пошуку джерела фінансування, як варіант, залучення нових інвестицій, чого керівництво ПАТ «Укртекстиль» найближчим часом не планувало. У той же час при переорієнтації асортименту на запити платоспроможних клієнтів стратегія може виявитися єдиною можливістю пожвавлення діяльності досліджуваного підприємства, припливу інвестиційних ресурсів.

Як уже було зазначено, потенційно найбільш ефективною для ПАТ «Укртекстиль» має стати використання стратегії диверсифікації. Застосування даної стратегії припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові товари. Сьогодні основним джерелом прибутку підприємства є дохід від надання приміщень під оренду, а не від основної діяльності – реалізації текстильних товарів. Тому з метою освоєння нових можливостей їх успішного продажу, необхідно ввести в обіг підприємства нові товари, які забезпечать потреби потенційних клієнтів. Дана стратегія також ризикована, тому що вона може потребувати капіталовкладень та інвестицій. В умовах недостатньої інформованості про запити клієнтів та їх фінансового благополуччя така стратегія може стати провальною.

Саме тому її необхідно застосовувати в сукупності із іншою – маркетинговою стратегією антикризового розвитку ПАТ «Укртекстиль». Ця стратегія повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, розвиток інтелектуального потенціалу співробітників підприємства , який проявляється у розширенні асортименту та якості вироблених товарів . Освоєння нових ринків, збільшення збуту повинні носити довгостроковий характер, узгоджуватися з життєвим циклом товарів і самого підприємства. Жоден із цих пунктів неможливий без проведення своєчасних та об’єктивних маркетингових досліджень стану ринку товарів і послуг, на якому функціонує підприємство, та, відповідно, введення то його штатного складу фахівців із маркетингу, які забезпечать ПАТ «Укртекстиль» релевантною інформацією.

# РОЗДІЛ 3

# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРТЕКСТИЛЬ»

Для успішного проведення оздоровлення підприємства передумовою є організація ефективного менеджменту, який можна розглядати в двох аспектах:

a) інституційний аспект – до менеджерів санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками підприємства чи силою закону провести фінансову санацію, тобто здійснити фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. До таких осіб можна віднести контролюючі органи, консультантів, аудиторів, досвідчених менеджерів, колишніх керівників та ін.

б) функціональний аспект – менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та проведення фінансового оздоровлення підприємства [32, c. 20].

До функціональних сфер антикризового менеджменту відносять:

* постановка цілей;
* формулювання та аналіз проблеми;
* пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації;
* прийняття рішення;
* реалізація, тобто проведення конкретних санаційних заходів;
* контроль;
* аналіз відхилень.

Для фінансового оздоровлення та підвищення ефективності управління ПАТ «Укртекстиль» в умовах кризових явищ можуть бути використані такі загальновживані типи санаційних заходів:

* фінансово-економічні;
* організаційно-правові;
* виробничо-технічні;
* соціальні [32, c. 16].

Заходи фінансово-економічного характеру являють собою фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації підприємств можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації підприємств є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованостей, покращання структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу та ін.

Виробничо-технічні заходи пов’язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, покращанням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Санаційні заходи соціального характеру пов’язані зі скороченням персоналу на підприємстві. Це стосується фінансового оздоровлення підприємств гігантів.

Важливою складовою організації дієвого менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, головним завданням якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації та орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей.

У ході проведених досліджень встановлено, що на сьогоднішній день ПАТ «Укртекстиль» не має чіткої стратегії антикризового управління. Тому у процесі розробки та ухвалення антикризової стратегії керівництву підприємства рекомендовано максимально сконцентрувати зусилля на пошуку оптимального варіанту, що вимагає мінімум витрат початкового етапу і забезпечує в перспективі максимум віддачі від інвестицій. Найбільш раціональною при цьому видається така логіка:

* зосередження зусиль на невитратних способах, продовжуючи випуск вже освоєної продукції і її продаж на старих ринках;
* залучення відносно малих інвестицій для продажу продукції на нових географічних ринках (поширення клієнтської бази);
* перехід до більш амбітних інвестиційних проектів для виходу з новим товаром на колишні ринки.

Сьогодні для покрашення фiнансового стану досліджуваному пiдприємству належить працювати над збiльшенням реалiзацiї високолiквiдних та швидкореалiзуємих активiв, зменшенню поточної заборгованостi.

Для полiпшення фiнансового стану ПАТ «Укртекстиль» рекомендовано:

* зниження витрат за рахунок рацiонального та економiчного використання електроенергiї, тепла та водопостачання;
* пiдвищення конкурентоспроможностi та привабливостi послуг, що надає пiдприємство;
* покращення примiщень, якi передаються в оренду.

На дiяльнiсть підприємства в майбутньому можуть вплинути велика кiлькiсть фізичних осiб, якi займаються здаванням примiщень в оренду, зниження рiвня споживчого попиту та високий рiвень iнфляцiї.

Для удосконалення антикризової стратегії під час її планування на ПАТ «Укртекстиль» велике значення має інформація про навколишнє середовище, яке включає демографічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-культурні, природні та економічні фактори. До того ж усі фактори макро- та мікросередовища взаємопов'язані і взаємообумовлені. Тому всі дані повинні бути зосереджені у відповідних інформаційних центрах, об'єднаних в єдину інформаційну систему. Ця система повинна бути повна, зрозуміла у використанні та загальнодоступна.

На ПАТ «Укртекстиль» не відпрацьовано механізм заохочувального оподаткування інформаційно-рекламної діяльності, стимулювання інвестицій у підприємство.

Інші фактори, які спричиняють кризовий розвиток досліджуваного підприємства, є одночасно формою реалізації окремих видів фінансових ризиків, вони також підрозділяються в процесі вивчення на дві основні групи:

* не залежні від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);
* залежні від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Зовнішні фактори кризового розвитку у свою чергу підрозділяються на три підгрупи:

* соціально-економічні фактори загального розвитку країни;
* ринкові фактори (відносний спад попиту на ринку товарів і послуг України та зростання конкуренції і, відповідно, пропозиції аналогічного продукту на регіональних ринках);
* інші зовнішні фактори.

Внутрішні фактори кризового розвитку ПАТ «Укртекстиль» також підрозділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків:

* фактори, пов’язані з виробничою діяльністю;
* фактори, пов’язані з інвестиційною діяльністю;
* фактори, пов’язані з фінансовою діяльністю.

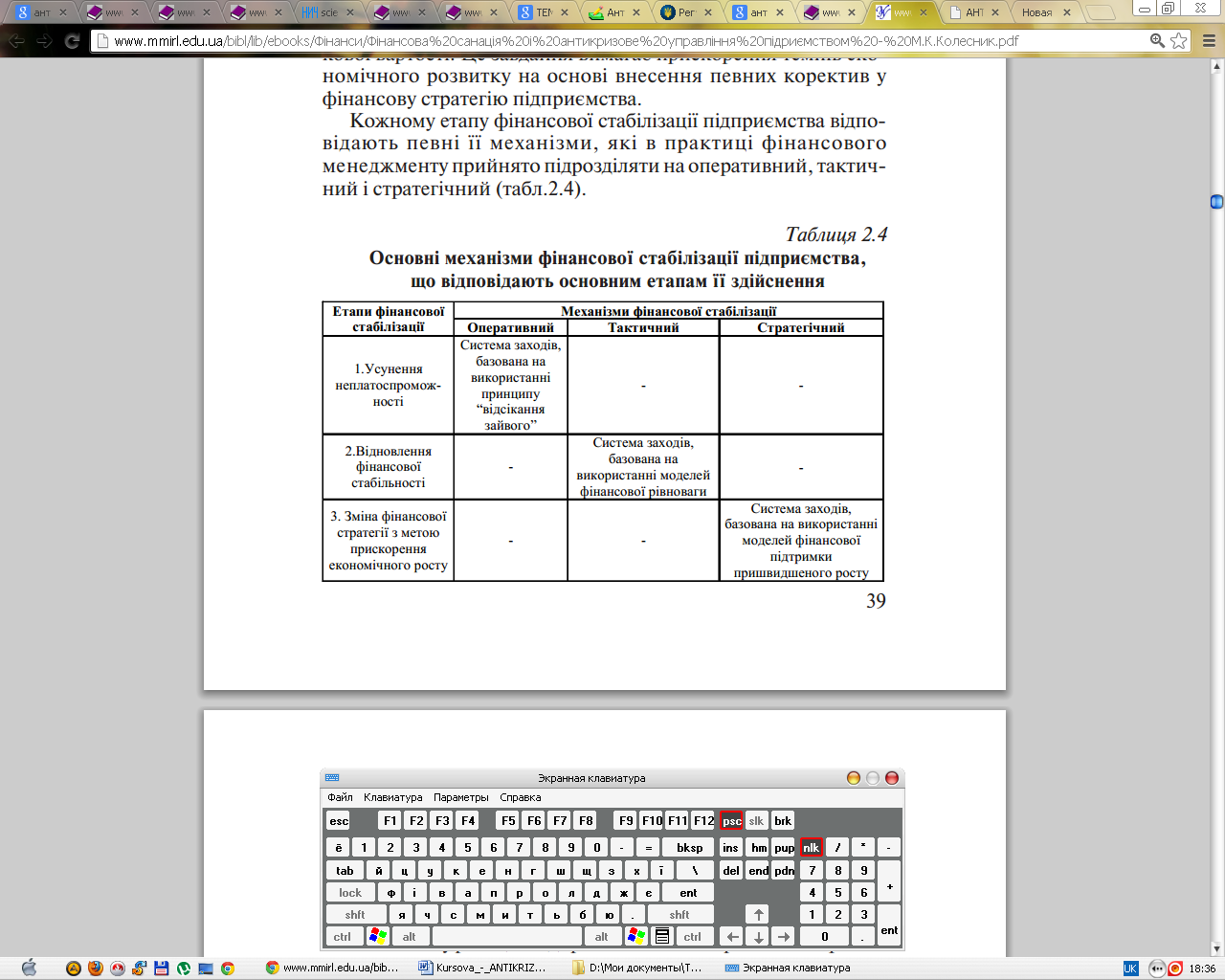
Таким чином, система антикризових заходів зі стабілізації діяльності ПАТ «Укртекстиль» повинна включати в себе систему внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, які б, в свою чергу, забезпечили реалізацію термінових заходів щодо підвищення платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства, залучення інвестицій для покращення якості приміщень, що надаються в оренду й відновлення фінансової стабільності підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний (Таблиця 3.1.).

*Таблиця 3.1.*

**Основні механізми фінансової стабілізації підприємства,**

**що відповідають основним етапам її здійснення**

**

Ще одним способом забезпечення ефективності антикризової стратегії є введення до організаційної структури ПАТ «Укртекстиль» антикризових центрів, на яких будуть покладені функції своєчасного виявлення потенційних загроз виникнення кризи та вжиття оперативних і довгострокових заходів по їх усуненню і недопущенню. Антикризовий центр має узгоджувати отримані пропозиції, розробляє антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи якими вони мають досягатись, фінансові ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування.

Антикризові заходи, передбачені стратегією ПАТ «Укртекстиль», повинні враховувати ряд напрямів, серед яких: кадрова політика; управління витратами; оптимізація оподаткування; максимізація прибутку тощо.

Реалізація антикризової стратегії ПАТ «Укртекстиль» має бути підпорядкована загальному антикризовому плану розвитку та плану здійснюватися через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої стратегії. Бюджетування сприяє уникненню анархії, узгодженню дій та інтересів працівників підприємства.

# ВИСНОВКИ

В процесі проведення дослідження було проаналізовано вітчизняні та зарубіжні джерела в сфері фінансового управління підприємством в умовах кризи, що дозволило розглянути антикризове фінансове управління підприємством як економічну систему. Антикризове управління відрізняється від традиційного фінансовими ресурсами, має свою специфіку, яка пов’язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств. На відміну від традиційного управління на перший план в антикризовому управлінні виходить непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період. Практика показує, що кризові явища, що мають місце на вітчизняних підприємствах, неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю. За масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи. Якщо кризові явища охоплюють всі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза. У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи. Визначення сутності та особливостей розвитку конкретного кризового явища є першим кроком на шляху розробки його антикризової стратегії.

З’ясовано сутність та основні складові антикризової стратегії суб’єктів господарської діяльності. Правильно сформована і вибрана антикризова стратегія дозволить не тільки уникнути багатьох кризових ситуацій, але й згладити їх протікання в організації. Фактично вона представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії на підприємствах як виробничої, так і споживчої галузі національної економіки повинно стати вирішення суперечностей і неузгодженості, які виникають між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

Було виконано аналітично-розрахункову частину роботи щодо організаційно-економічної характеристики підприємства на прикладі публічного акціонерного товариства «Укртекстиль». ПАТ «Укртекстиль» – пiдприємство по реалiзацiї промислових та продовольчих товарiв, яке має власнi складськi примiщення загальною площею 3000м2, частина яких здається в оренду, а прибутки використовуються на придбання товарiв i ремонт та реконструкцiю основних засобiв. Товариство працює як єдиний суб'єкт господарювання, дочiрних пiдприємств, фiлiй, чи iнших вiдокремлених структурних пiдроздiлiв не має.

У процесі дослідження внутрішнього середовища підприємства з’ясовано, що протягом останнiх 5 рокiв суттєве збiльшення чи зменщення активiв ПАТ «Укртекстиль» вiдбувалося тiльки за рахунок продажу чи введення в експплуатацiю основних засобiв. Станом на кiнець 2012 р. за даними бухгалтерського облiку пiдприємство мало на балансi основнi засоби та нематерiальнi активи на суму 1064 тис. грн. Істотних придбань та iнвестицiй в найближчому майбутньому пiдприємство не планує.

Здійснено SWOT-аналіз ПАТ «Укртекстиль». ПАТ «Укртекстиль» є підприємством, що провадить свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції. Підприємство має сильні та слабкі сторони, проблемні аспекти розвитку, що гальмують його і знижують загальну ефективність його діяльності. Основною можливістю розвитку є диверсифікація товарів і послуг.

Охарактеризовано особливості реалізації антикризової стратегії на досліджуваному підприємстві та визначено основні напрями вдосконалення антикризової стратегії на ПАТ «Укртекстиль». Для того, щоб система антикризового управління не просто функціонувала, а функціонувала ефективно, вона повинна містити такі складові: дослідження фінансового стану підприємства з метою попереднього визначення ознак його кризового розвитку, що можуть призвести до банкрутства; визначення масштабів кризового стану підприємства; вивчення основних факторів кризового стану підприємства; вибір основних механізмів управління підприємством при загрозі банкрутства, впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

# ДОДАТКИ

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврашков Л. Я. О некоторых проблемах системы антикризисного управления // Аудитор. - 2007. - № 3. - С. 37-42.
2. Алєксєєв І. В. Побудова системи раннього попередження та реагування на кризові ситуації в об'єднаннях промислового і фінансового капіталу // Економіка та держава. - 2007. - № 8. - С. 10-14.
3. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств / Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2007. – № 2. – С. 46-49.
4. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Салига [та ін.] ; Запоріжський інститут державного та муніципального управління (ЗІДМУ). – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 208 с.
5. Банкрутство [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Банкрутство, вільний. – Назва з екрану.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Бланк. – К. : Ельга, 2008. – 724 с.
7. Бочкарьова О. А. Антикризове фінансове управління при загрозі банкрутства підприємства [Електронний ресурс]/ О. А. Бочкарьова. – Режим доступу : http : // www.rusnauka.com/7\_NND\_2009/Economics/42617.doc.htm , вільний. – Назва з екрану.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко. – К. :Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
9. Горбань Г. П. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення кризових явищ на підприємстві / Г. П. Горбань // Матеріали ІІІ науково-практичної конференції «Інформаційні технології в управлінні національною економікою». – Х. : ТОВ «АРИУ», 2007. – С. 20-23.
10. Дворник М. А. Сучасне розуміння антикризового управління в діяльності вітчизняних підприємств / М. А. Дворник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 205-210.
11. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. для вищ. навч. закл. екон. і менедж. спец. / Г. А. Дорошук – Л. : Новий Світ-2000, 2010. – 332 с.
12. Дядечко В. М. Економіка бізнесу : навч. посібник / В. М. Дяченко. – К. : ЦНЛ, 2007. – 224 с.
13. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская. – М. : Омега-Л, 2006. – 356 с.
14. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Іванюта. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 288 с.
15. Калетнік Г. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Калетнік. – К. : Хай-Тек Прес, 2010. – 320 с.
16. Кіш Г. В. Антикризове управління підприємствами, установами, організаціями / Г. В. Кіш // Науковий вісник Ужгородського університету. – Спецвипуск 33. Частина 4. – 2011. – С. 42-45.
17. Кравчук І. В. Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні фінансовими ресурсами на підприємствах України / І. В. Кравчук // Вісник Хмельницького національного університету. – № 5 ’2009. – Т. 2. – С. 166-169.
18. Крамар О. В. Контроль як функція антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства / О. В. Крамар // Вісник Хмельницького національного університету. – № 5 ’2009. – Т. 2. – С. 169-172.
19. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009 . – 838 с.
20. Кудіна В. Антикризове фінансове управління підприємством / В. Кудіна // Збірник статей науково-практичної конференції Східноукраїнського Університету ім. В. І. Даля. – Секція 5. Економічні науки. – 2010 р. – 48 с.
21. Менеджмент: типологія кризових ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13851/ , вільний. – Назва з екрану.
22. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Є. В. Мних. – К., 2008 . – 514 с.
23. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003 – 556 с.
24. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2008. – 257 с.
25. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. О. Птащенко. К. :Центр учбової літератури, 2008 . – 296 с.
26. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Є. Г. Рясних. – К. : Академвидав, 2010. – 336 с.
27. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко // Фінанси України. – 2007. – № 5. – С. 144-145.
28. Сутність та принципи антикризового фінансового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http : // allfinance.org.ua/FNansovij%20Menedzhment/SutniiiiSt'%20Ta%20Printsipi%20Antikrizovogo%20FiiiiNansovogo%20Menedzhmentu.htm , вільний. – Назва з екрану.
29. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
30. Типологія кризових ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.br.com.ua/referats/Managment/26657.htm , вільний. – Назва з екрану. .
31. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. / О. С. Філімоненков. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.
32. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К.Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблий. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.
33. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. А. Семенов [та ін.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 432 с.
34. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006 . – 380 с.
35. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
36. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств / І. О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50). Серія «Економіка». –2010. – С. 236-244.