

Magyar Tudományos Journal

№ 37 (2020)

ISSN 1748-7110

Magyar Tudományos Journal (Budapest, Hungary)

The journal is registered and published in Hungary.

The journal publishes scientific studies,
reports and reports about achievements in different scientific fields.

Journal is published in English, Hungarian, Polish, Russian, Ukrainian, German and French.

Articles are accepted each month.

Frequency: 12 issues per year.

Format - A4

All articles are reviewed

Free access to the electronic version of journal

Edition of journal does not carry responsibility for the materials published in a journal.

Sending the article to the editorial the author confirms it's uniqueness and takes full responsibility for possible consequences for breaking copyright laws

Chief editor: Ambrus Varga

Managing editor: Bardo Németh

- Vilmos Takács — Eötvös Loránd University, FACULTY OF EDUCATION AND PSYCHOLOGY, d.p.s.
- Gazstav Lakatos — The Hungarian University of Fine Arts, Graphics Department / Specialization in Graphic Design, d.f.a.
- Janos Oláh — UNIVERSITY OF PÉCS, Faculty of Pharmacy, d.ph.s.
- Imrus Simon — Corvinus University of Budapest, Faculty of Economics, d.e.s.
- Kalman Fekete — University of Szeged, Faculty of Agriculture, doctor in agriculture sciences
- Matias Fehér — University of Debrecen, Faculty of Law, d.l.s
- Orban Kocsis — University of Debrecen, Faculty of Medicine, PHd, candidate of medicine
- Pisti Fodor — UNIVERSITY OF PÉCS, Faculty of Business and Economics, PHd in economic
- Ricard Szalai — University of Szeged, Faculty of Law and Political Sciences, phd in law
- Sani Lukács — Eötvös Loránd University, Faculty of Social Sciences, phd in sociology
- Tamas Király — University of Szeged, Faculty of Pharmacy, phd in pharmacy
- Fabian Jakab — Corvinus University of Budapest, Faculty of Social Sciences and International Relations, phd in sociology
- Frigies Balog — University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration, phd in economic
- Egied Antal — — Eötvös Loránd University, Faculty of Primary and Pre-School Education, phd in pedagogical sciences

«Magyar Tudományos Journal»

Editorial board address: EMKE Building, Rákóczi út 42, Budapest, 1072

E-mail: editor@magyar-journal.com

Web: www.magyar-journal.com

требує посиленого уваги, оскільки поощрення регіонів з активною податково-бюджетною позицією і підтримка їх з боку федерального центру, буде стимулювати інші регіони, залежні від трансфертів і дотацій, до підвищення ефективності роботи з власною податковою базою.

Таким чином, для створення основ механізму підвищення податкової незалежності і ефективності територіальних бюджетів необхідно:

- знизити надмірну централізацію фінансових ресурсів федерального бюджету шляхом передачі суб'єктам РФ права на адміністрування власних доходів;
- встановити на законодавчому рівні розширений перелік регіональних і місцевих податків, а також закріпити за регіонами додаткові податкові джерела;
- розробити механізм забезпечуючий про-

зрачність і ясність порядку виконання міжбюджетних трансфертів.

Считаємо, що збільшення податкових повноважень суб'єктів РФ дозволить враховувати особливості регіонів при реалізації податкової політики і підвищить роль податків у розвитку їх бюджетної системи, на основі поєднання принципів самостійності і єдності інтересів бюджетів всіх рівнів.

Список літератури:

1. Федеральний закон от 06.10.1999 N 184-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» // СЗ РФ. 1999, N 42, ст. 5005.

2. Смирникова Ю.Л. Финансово-правовой статус субъектов Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: М., 2002. С. 84.

ЗАХОДИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ В ПРОГРАМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

Петухова О.М.

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу

Національного університету харчових технологій, м. Київ, Україна

Еш С.М.

старший викладач кафедри фінансів

Національного університету харчових технологій, м. Київ, Україна

FINANCIAL REHABILITATION MEASURES IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT PROGRAM OF THE DAIRY ENTERPRISE

Petukhova O.

Doctor of Economics, Head of the Department of Marketing

Professor of the National University of Food Technologies, Kiev, Ukraine

Esh S.

Senior Lecturer, Department of Finance,

National University of Food Technologies, Kiev, Ukraine

Анотація

В останні роки в Україні спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості фінансово нестійких та збиткових підприємств, які проходять стадію кризового стану і гостро відчувають загрозу банкрутству. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання антикризового управління, серед яких важливе місце посідає управління фінансовою санацією.

Abstract

In recent years, there has been a steady tendency in Ukraine to increase the number of unstable and unprofitable enterprises that go through the stage of crisis and acutely feel the threat of bankruptcy. In this regard, issues related to crisis management are becoming especially relevant, among which the important is the management of financial rehabilitation.

Ключові слова: фінансова санація; антикризове управління; банкрутство; фінансове оздоровлення; фінансовий механізм санації.

Keywords: financial reorganization; crisis management; bankruptcy; financial recovery; financial reorganization mechanism.

Постановка проблеми. Антикризове управління є частиною загальної стратегії розвитку будь якого господарюючого суб'єкта. Результатом успішного антикризового управління має стати подолання кризових явищ на підприємстві, розробка заходів, спроможних попередити і запобігти банкрутству. У цих умовах особливої гостроти

набуває необхідність розвитку підприємницької активності, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляду застарілих командних економічних зв'язків і методів управління, спрямованих на споживача з метою досягнення кінцевого результату, яким є прибуток. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки

сьогодні, але й у перспективі, залежить від розробки та умілого використання заходів з фінансового оздоровлення підприємства. Антикризове управління може здійснюватися за допомогою певних процедур, що включають реструктуризацію, санацію, банкрутство і внутрішній антикризисний менеджмент. Пошук ефективних шляхів запобігання банкрутству та використання фінансової санації з метою оздоровлення фінансового стану підприємства у сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти антикризового управління як процесу попередження та виведення підприємств із кризового стану були представлені в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених таких як: Базаров Г.З., Бланк І.А., Грязнова А.Г., Іванов Г.П., Ковальов В.В., Лігоненко Л.О., Мартиненко В.П., Салига, С.Я., Шеремет А.Д. та ін. Відзначаючи напрацювання авторів щодо визначення місця антикризового управління у сучасній економічній системі країни, доцільним є продовження досліджень відносно посилення використання інструментів антикризового управління в сучасних умовах глобалізації фінансових відносин на рівні галузі та господарюючих суб'єктів.

Метою статті є розкриття сучасних підходів до функціонування механізму антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта та визначення напрямів підвищення його дієвості із врахуванням тенденцій розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу. Санація є процедурою антикризового управління і розглядається більшістю вітчизняних вчених в контексті банкрутства підприємств як один із засобів відновлення платоспроможності і недопущення його ліквідації. Як свідчать дослідження, найбільш поширеним визначенням категорії «санація» є таке, що характеризує це явище як комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, правового, організаційного, виробничо-технічного та соціального характеру, спрямованих відновити платоспроможність підприємства і попередити його банкрутство [1; 3, ст. 50].

Авторами розглядаються процеси санації на прикладі підприємства молочної галузі. В Україні на протязі багатьох років в молочної галузі спостерігаються кризові явища, які супроводжуються падінням обсягів виробництва молока та молокопродуктів, низьким рівнем прибутковості підприємств, скороченням дійного стада. Процеси санації в системі антикризового управління молочною галуззю включають послідовні, взаємозабезпечуючі заходи, які у статті досліджуються на прикладі підприємства ПАТ «Пирятинський сирзавод».

В економічній літературі розглядають різні види та групи санаційних заходів, основні із них використовуються авторами для характеристики підприємства ПАТ «Пирятинський сирзавод»:

1) організаційно-економічні – санаційні заходи, що здійснюються шляхом збільшення обсягів

виручки від реалізації молочної продукції, скороченням витрат на підприємстві, проведення реорганізації та інших заходів, які віднесені до організаційно-економічних;

2) виробничо-технічні – заходи, які передбачають суттєві зміни у виробничій програмі підприємства і супроводжується фінансовими заходами – інвестиційними вкладеннями або кредитами, без яких неможливо реорганізувати підприємство;

3) соціальні – спрямовані на якісні і кількісні кадрові зміни на підприємстві, на удосконалення служби маркетингу, розробку та втілення ефективної системи антикризового управління;

4) фінансові – здійснюється шляхом фінансової реструктуризації звітності підприємства, яка відбувається за двома напрямками: реструктуризація пасивів і реструктуризація активів.

Під час проведення фінансової санації підприємства науковці виділяють три основні функціональні блоки [2, ст. 24], які доцільно використати і підприємствам вітчизняної молочної галузі:

1) розробка плану санації – передбачає процес послідовних дій, які спроможні привести в дію оздоровчі заходи;

2) санаційний аудит – це перевірка фінансової звітності та іншої облікової та економічної інформації неплатоспроможного підприємства з метою оцінки його фінансового стану, глибини фінансової кризи та визначення санаційної спроможності;

3) менеджмент санації – це процес втілення умілого і ефективного управління на підприємстві. У Великобританії, наприклад, щорічно з 60 тисяч порушених справ про банкрутство близько 90% закінчується зміною керівництва [2, ст. 22]. У рамках фінансового оздоровлення менеджмент санації вважають одним із основних заходів.

На основі визначених функціональних блоків розробляють етапи і порядок проведення фінансової санації, а також формують фінансовий механізм, який включає сукупність форм, методів, дій, за допомогою яких реалізується головна мета санації та її проміжні завдання.

Мета санації конкретизована в довготерміновій і короткотерміновій перспективі – відновлення платоспроможності та досягнення прибутковості в майбутньому. Цілі конкретизують результати мети і пов'язані з основними показниками діяльності, асортиментом продукції та її якістю, споживачами продукції, сферою діяльності підприємства. Фінансовий механізм санації обов'язково супроводжується нормативним, правовим та інформаційним забезпеченням, що включає особливості галузі, взаємодію з місцевими органами влади, методичні рекомендації щодо визначення санаційної спроможності, звітність підприємства, постанови Кабінету Міністрів тощо.

У молочної галузі, на думку авторів, функціональними підсистемами фінансового механізму санації є методи, які використовують у фінансовій діяльності підприємств: планування (складання плану санації), аналіз (оцінка результату санації),

інвестування, кредитування, регулювання, які є методами безпосередньої реалізації санації; а фінансовими важелями є прибуток, податки, кредити (відсоткові ставки), амортизаційні відрахування, пільги, оренда, факторинг, фінансове стимулювання тощо.

Між елементами фінансового механізму санації та її видами і формами існує тісний взаємозв'язок. Наприклад, такий метод як кредитування тісно пов'язаний з важелями механізму санації – кредитами і ставками за ними, а способами реалізації санації при таких методах може бути: викуп паїв акцій у власників з метою їх наступного обміну на боргові вимоги, здача в оренду майна, списання заборгованості, надання санаційних кредитів, реструктуризація наявної заборгованості тощо. Якщо

використовувати такий метод фінансового механізму як облік, формою санації може бути санація балансу, а важелем – санаційний прибуток. Під час використання цих складових способом реалізації санації є зменшення статутного капіталу.

Впровадження в дію фінансового механізму санації можливе лише за умови узгодженості та взаємодії всіх елементів.

Узагальнюючими показниками фінансово-економічної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є прибуток і витрати, а показником, що відображає ступінь прибутковості господарської діяльності є рентабельність.

Крім санації, важливим елементом програми антикризового управління є реструктуризація, яка проводиться на основі аналізу доходів і витрат підприємства (таблиця 1).

Табл. 1

Оцінка доходів і витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» на протязі 2017-2018 років, тис. грн

Статті доходів і витрат	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %	Відхилення тис. грн
Доходи					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1520951	98,45	1616516	99,11	95565
Інші операційні доходи	17345	1,12	12996	0,79	-4349
Інші фінансові доходи	1774	0,12	1429	0,09	-345
Інші доходи	4960	0,31	137	0,00	-4823
Разом доходів	1545030	100,0	1631078	100,0	86048
Витрати					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1284651	88,68	1456698	88,44	172047
Адміністративні витрати	15642	1,09	17734	1,08	2092
Витрати на збут	99563	6,87	127211	7,72	27648
Інші операційні витрати	11484	0,79	29243	1,78	17759
Фінансові витрати	10932	0,75	16171	0,98	5239
Інші витрати	5056	0,35	27	0,00	-5029
Податок на прибуток	21299	1,47	-	-	-
Разом витрат	1448627	100,0	1647084	100,0	198457

Розраховано авторами за джерелами [4; 6]

Дані таблиці 1 свідчать про загальне зростання доходів і витрат на протязі 2017-2018 років. Доходи зросли на 86048 тис. грн за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 95565 тис. грн. У доходах у 2018 році найбільшу частку становить чистий дохід від реалізації продукції – 99,45%.

Витрати за аналізуючий період збільшилися на 198457 тис. грн за рахунок собівартості реалізованої продукції, яка зросла на 172047 тис. грн, що є нега-

тивним показником у роботі підприємства. У структурі витрат у 2018 році саме собівартість займає найбільшу нішу – 88,44%. Перевищення загальної суми витрат над загальною сумою доходів є негативним показником у роботі підприємства оскільки не забезпечує чистого фінансового результату – прибутку.

З метою виявлення ознак кризи та розробки санаційних заходів проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Аналіз рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	2016	2017	2018	Відхилення	
				2017-2016	2018-2016
Витратні показники рентабельності					
Рентабельність продукції	18,35	18,39	10,97	0,04	-7,38
Рентабельність операційної діяльності	13,11	8,96	збиток	-4,15	-
Рентабельність витрат	9,96	8,65	0,93	-1,31	-9,03
Дохідні показники рентабельності					
Валова рентабельність продажу	15,50	15,54	9,89	0,04	-5,65
Операційна маржа	9,41	8,35	збиток	-1,06	-
Чиста рентабельність продажу	5,69	6,34	збиток	0,65	-
Ресурсні показники рентабельності					
Економічна рентабельність капіталу	13,74	17,86	збиток	4,12	-
Фінансова рентабельність	36,02	36,64	збиток	0,62	-
Рентабельність оборотних активів	16,42	20,83	збиток	4,41	-
Рентабельність виробництва	28,91	29,30	збиток	0,39	-
Рентабельність інвестованого капіталу	18,63	19,28	збиток	0,65	-

Розраховано авторами за джерелами [4; 6]

Показники рентабельності дуже важливі при комплексному аналізі діяльності. На підставі аналізу рентабельності підприємства формується інвестиційна політика, а на підставі аналізу рентабельності продукції – політика ціноутворення.

З таблиці 2 видно, що ефективність діяльності підприємства протягом 2016-2017 років була задовільною, майже усі показники рентабельності демонструють тенденцію до збільшення, що зовсім не відповідає показникам 2018 року, на протязі якого усі показники погіршилися. Основна причина – відсутність прибутку від операційної діяльності, а також і чистий фінансовий результат показує збиток у сумі 16006 тис. грн [6]. Ресурсні показники рентабельності збиткові, що свідчить про зниження інвестиційної привабливості підприємства та зменшення добробуту власників. Це дає змогу стверджувати про недостатню привабливість вкладання

коштів у дане підприємство порівняно з альтернативними джерелами інвестування на ринку.

Крім рентабельності, важливими показниками при формуванні антикризової програми підприємства, є ліквідність і платоспроможність, які визначають не тільки взаємовідносини підприємства з партнерами, суб'єктами фінансового ринку, державою, а й успішне функціонування його чи загрозу неплатоспроможності й банкрутства. Результати аналізу ліквідності та платоспроможності цікавлять, передусім, кредиторів підприємства, оскільки це дає відповідь на питання про його здатність погасити свої зобов'язання. Ліквідність є необхідною і обов'язковою умовою платоспроможності підприємства. У таблиці 3 представлений аналіз основних показників платоспроможності.

Табл. 3

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Норматив	2016	2017	2018	2018/2016	2018/2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,53	0,64	0,29	-0,24	-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	1,43	1,31	0,86	-0,57	-0,57
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,5 – 2,0	1,76	1,77	1,25	-0,51	-0,52
Співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості до кредиторської	≥ 1	0,85	0,55	0,44	-0,41	-0,11

Розраховано авторами за джерелами [4; 6]

Як свідчать дані таблиці 3, усі розраховані коефіцієнти на протязі 3-х років зменшуються, що є негативним показником у діяльності підприємства. Загальну оцінку платоспроможності підприємства дає коефіцієнт поточної ліквідності, який у міжнародній аналітичній практиці називають коефіцієнтом загальної ліквідності або покриття. Це коефіцієнт універсальний, тому що використовується не тільки для оцінки рівня платоспроможності, але і для діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Коефіцієнт поточної

ліквідності у 2018 році зменшився, але більше 1, тому значення 1,25 не є критичним і свідчить про те, що підприємство є платоспроможним, але має ознаки фінансового ризику в оплаті боргів.

На основі розрахункових показників таблиць 1 і 3 авторами розроблено SWOT – аналіз, у якому представлені сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це показники, що допомагають визначити конкурентні переваги підприємства, розробити стратегії подальшого його розвитку (таблиця 4).

Табл. 4

Показники сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення чистого доходу від реалізації продукції - зменшення інших витрат - збільшення оборотних активів за рахунок збільшення готової продукції - коефіцієнти ліквідності і швидкої ліквідності знаходяться в межах норми - відсутність укладених і невиконаних договорів на кінець року 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення витрат за рахунок собівартості - збиткові ресурсні показники рентабельності - відсутність інноваційних стратегій розвитку - збільшення дебіторської заборгованості
Додаткові шанси	Ризики
<ul style="list-style-type: none"> - багаті традиції і досвід; - професійна майстерність - сучасне технологічне обладнання - стійкий фінансовий стан - зростання робочого капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> - перевищення продажів над вкладеним капіталом - висока залежність від зовнішнього середовища, від законодавчих змін - зменшення довгострокових зобов'язань (відсутні кредити на реконструкцію та модернізацію) - негативні відзиви про рекламу продукції

Дані таблиці 4 свідчать, що у досліджуваного підприємства є сильні сторони, які забезпечують його конкурентоспроможність на ринку молокопродуктів, а також дієві додаткові шанси на успіх. Але крім позитивних сторін, є слабкі і ризикові моменти в діяльності, на що керівництву товариства необхідно звернути увагу. Так незначна питома вага нематеріальних активів свідчить про відсутність інноваційних стратегій розвитку, погіршення ділової активності свідчить про недостатню інтенсивність обертання майна, повільну реалізацію товару. Багатьом споживачам не подобається реклама, яка має у 5 разів більше негативних відгуків за позитивні [6]. У цьому напрямку

необхідно забезпечити результативність відділу реклами чи маркетингу. Серед ризикових моментів для підприємства є зменшення довгострокових зобов'язань, що свідчить про відсутність кредитів на реконструкцію та модернізацію.

У загальному, на сучасному етапі розвитку фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» є задовільним і не потребує проведення санаційних заходів. Для покращення запасу стійкості фінансового стану підприємства авторами пропонується програма з антикризового управління, яка розроблена за двома типами реструктуризації: поточною і стратегічною.

Табл.5

Основні складові програми антикризового управління для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Складові програми	Тип реструктуризації	
	Поточна	Стратегічна
Операційна реструктуризація		
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Поточне удосконалення організаційної структури підприємства за рахунок формування антикризового відділу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Приведення організаційної структури підприємства відповідно до стратегії розвитку; скорочення витрат
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук нових замовників. • Удосконалення цінової політики 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення перспективних ринків збуту і прибуткових видів послуг
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація технологічних процесів з метою вивільнення і реалізації незадіяних у виробничому процесі зайвих основних засобів; удосконалення організації по технічному обслуговуванню і ремонту основних засобів 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка організаційно-технічних заходів для оптимізації і впровадження нових технологій збуту молокопродуктів з метою зниження собівартості • Впровадження енергозберігаючих технологій
Фінансова реструктуризація		
Кредиторська заборгованість	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна структури кредиторської заборгованості шляхом погашення її частини і відстрочки її залишку. • Повне погашення реструктуризованої заборгованості, забезпечення виконання зобов'язань за поточними платежами 	<ul style="list-style-type: none"> • Недопущення виникнення простроченої кредиторської заборгованості за рахунок забезпечення беззбитковості роботи
Дебіторська заборгованість	<ul style="list-style-type: none"> • Ведення претензійно-позовної роботи щодо погашення дебіторської заборгованості та недопущення її утворення 	<ul style="list-style-type: none"> • Недопущення утворення простроченої дебіторської заборгованості за рахунок передоплати за молокопродукти
Грошові потоки	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання прямих розрахунків з покупцями 	<ul style="list-style-type: none"> • Недопущення іммобілізації коштів

Прибуток	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення беззбиткової роботи за рахунок зміни цінової політики та реалізації частини майна незадіяного у операційній діяльності підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення рентабельності діяльності підприємства за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій, розширення ринку споживачів, скорочення витрат
----------	--	--

Висновки і пропозиції. Під час дослідження молокопереробного підприємства встановлено, що основними проблемами при переробці молока та виробництві продукції є сезонність виробництва та труднощі, які виникають при реалізації молокопродуктів. Сезонність виробництва молока в Україні та і в регіоні, де розташоване підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», складає від 1 до 1,9, що є високим для галузі і молокопереробних підприємств [6]. Рентабельність переробки молока є низькою на підприємстві, що пов'язано із проблемами, які виникають при реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також з високою мінливістю цін на сировину, що в сукупності не забезпечує розширену модернізацію виробництва. На основі проведеного аналізу показників фінансового стану спостерігаємо, що поточна діяльність товариства в основному фінансується за рахунок власних обігових коштів і в незначній мірі за рахунок кредитних.

Розроблена авторами програма з антикризового управління направлена на покращення платоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для її втілення необхідні досвідчені фахівці сфери фінансового менеджменту, а також в організаційну структуру підприємства пропонується ввести відділ з антикризового управління чи з антикризового маркетингу

Якщо розглядати санацію як втілення заходів, що позбавляють від негативних фінансових результатів, важливим моментом у роботі досліджуваного підприємства є розробка стратегії діяльності, яка пов'язана із зростанням експорту молочних продуктів та розширення ніші на національному ринку, що забезпечить досягнення прибутковості у майбутньому.

Список літератури

1. Андрущак Є.М. Регулювання процесів банкрутства підприємств у перехідній економіці України: дисертація канд. екон. наук: 08.02.03 / Львівський національний університет ім. Івана Франка. – Львів, 2003. URL: <http://www.disslib.org/rehuljuvannja-protseviv-bankrutstva-pidpryemstv-u-perekhidnij-ekonomitsi-ukrayiny.html>
2. Говорушко Т.А., Багацька К.В., Дем'яненко І.В. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник. Київ. Центр учбової літератури, 2013. – 400с.
3. Кодекс України з процедур банкрутства. Редакція від 29.12.2019, підстава – 339-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства // Наказ Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. №1361. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME06025?an=5093>
5. Пустовгар С.А. Теоретико-методичне забезпечення діагностики неплатоспроможних підприємств: дисертація канд. екон. наук: 08.00.08 / ХНЕУ, Харків, 2017. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Pustovhar-S.A.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017>
6. Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод». Відомості про підприємство. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>