

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**ТУР ОЛЕСЯ ВАСИЛІВНА**

УДК 658.047.44

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ЗАХОДАМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ – 2014**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор  
**Крисанов Дмитро Федосович**,  
Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Чорна Людмила Олександрівна**,  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування

кандидат економічних наук, професор  
**Кривов'язюк Ігор Володимирович**,  
Луцький національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, професор кафедри економіки та підприємництва

Захист відбудеться 16 травня 2014 р. о 10 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А – 311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий 14 квітня 2014 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук



О.М. Петухова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Підвищення ефективності діяльності підприємств у теперішніх умовах ускладнюється наявністю численних кризових явищ, пов'язаних із використанням основних засобів та нематеріальних активів, рівнем забезпеченості власними фінансовими ресурсами і станом платоспроможності підприємств. Найчастіше саме кризові явища виступають основним гальмівним чинником використання ендогенних та екзогенних резервів зростання ефективності виробничо-господарської діяльності. З огляду на це особливої актуальності набуває розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо залучення важелів та інструментів антикризового менеджменту для забезпечення прийняттого рівня ефективності діяльності підприємств.

Вагомий вплив на забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту здійснюють галузеві особливості використання основного та оборотного капіталу. Одним із найбільш інвестиційно привабливих сегментів промислового виробництва в останній період стало виробництво мінеральних вод, зважаючи на те, що сегмент їх споживачів постійно розширюється, споживчі запити стають все досконалішими, а попит досить чітко корелює з відповідними порами року. Водночас, мінливість нормативно-правового забезпечення стягнення плати за користування надрами для видобутку мінеральних вод, активізація процесів злиття та поглинання суб'єктів господарювання даної галузі, загострення проблем із недостатнім ступенем платоспроможності й фінансової міцності підприємств з виробництва мінеральних вод підносять проблему забезпечення їх ефективної діяльності заходами антикризового менеджменту на рівень однієї із найактуальніших у сфері економіки та управління підприємствами.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового менеджменту знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Е. Альтмана, С. Беляєва, У. Бівера, І. Бланка, Я. Вишнякова, О. Демчука, Н. Дмитрієва, А. Колосова, Е. Короткова, Д. Крисанов, І. Кривов'язюка, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, І. Романе, О. Скібицького, Л. Ситника, Г. Тарасюк, Е. Дж. Таффлера, О. Терещенко, Е. Уткіна, Ж. Франсона, М. Хамера, А. Чернявського, Л. Чорної, Г. Юна, З. Шершньової та інших. Однак окремі аспекти антикризового менеджменту підприємства, особливо з урахуванням специфіки впливу та негативних наслідків глобалізаційних процесів, залишились малодослідженими, а отже не отримали удосконалення методи протидії кризовим явищам, їх пом'якшення та унеможливлення повторення із залученням сучасних механізмів та антикризових інструментів, що спонукає до зниження рівня ефективності виробничо-господарської діяльності.

Саме недостатня розробленість теоретико-методичних основ забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності заходами антикризового менеджменту, методичних підходів щодо оцінювання ефективності використання основного та оборотного капіталу підприємств через призму

нарощування кризових явищ, комплексу антикризових заходів підвищення ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємств, диверсифікації джерел інвестування процесів впровадження моделі антикризового управління збитковими підприємствами з виробництва мінеральних вод зумовили актуальність теми дисертації, а важливість вирішення перерахованих проблем – мету, завдання, структуру та зміст дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій «Удосконалення системи менеджменту на підприємствах харчової промисловості» (номер державної реєстрації 0108U010781), де автором запропоновано теоретико-методичні засади використання інструментів антикризового менеджменту, оцінювання стану підприємств та рівня ефективності виробничо-господарської діяльності, проаналізовано ефективність використання основного та оборотного капіталу з урахуванням ймовірності переходу підприємств у кризовий стан, обґрунтовано пріоритетні напрями, засоби та інструменти антикризового менеджменту, а також механізм диверсифікації джерел інвестування заходів із впровадження системи антикризових заходів у сферу виробництва мінеральних вод.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій щодо застосування інструментів антикризового менеджменту для підвищення ефективності діяльності у сфері виробництва мінеральних вод.

Відповідно до обраної мети в дисертації було поставлено та розв'язано такі завдання:

- проведено аналіз існуючих підходів та запропоновано авторську дефініцію категорії «ефективність»;
- розкрито поняття та економічну сутність антикризового менеджменту, його місце, роль та значення у діяльності підприємств;
- розглянуто систему антикризового менеджменту як інструменту забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- проаналізовано техніко-економічні та фінансово-економічні показники ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод;
- обґрунтовано пріоритетні напрями використання резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- обґрунтовано інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємств з виробництва мінеральних вод на основі програми антикризових заходів;
- розроблено систему бюджетування діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод;
- запропоновано інструментарій диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення впровадження антикризових заходів на підприємствах з виробництва мінеральних вод.

*Об'єктом дослідження* виступає процес підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод на основі застосування заходів та інструментів антикризового менеджменту.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод в умовах подолання кризового стану.

*Методи дослідження.* Реалізацію поставлених завдань здійснено за допомогою використання системного методу наукового пізнання у тісному взаємозв'язку із прийомами оцінки впливу чинників внутрішнього стану та зовнішнього середовища на ефективність господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод. Це обумовило доцільність використання таких методів: *монографічного* – для вивчення, аналізу та порівняння техніко-технологічного та фінансово-економічного стану досліджуваних підприємств; *абстрагування* – для визначення понять і економічних категорій; *економіко-статистичного* – для вивчення тенденцій розвитку досліджуваних суб'єктів виробничо-господарської діяльності, характеристик і зв'язків підприємств на дванадцятирічному інтервалі розвитку; *синергетичного* – для визначення факторів розвитку, встановлення залежності між складовими внутрішнього стану підприємств і чинниками та процесами, що притаманні їм відбуваються у зовнішньому середовищі; *економіко-математичного* – для встановлення залежності між факторними і результируючим показниками.

*Інформаційною базою дослідження* виступають законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні дані досліджуваних підприємств, індивідуальні та колективні монографії відомих вчених з теорії і методології оцінювання кризових явищ та використання засобів й інструментів антикризового менеджменту, власні дослідження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається сукупністю теоретико-методичних і прикладних положень, висновків та рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод на основі використання інструментів антикризового менеджменту. Основні результати дисертаційної роботи, які відзначаються новизною, полягають у наступному:

*вперше:*

- розроблено підхід до системного удосконалення стратегічного управління виробничою діяльністю підприємства на основі побудови дерева цілей антикризового розвитку бізнесу та формування типового портфелю антикризових стратегій за результатами експертної оцінки альтернативних варіантів з метою унеможливлення настання кризи та подолання стану рецесії, що дозволить застосовувати превентивні заходи для упередження звуження „ніші” підприємств на цільовому ринку;

*удосконалено:*

- теоретичні підходи до визначення антикризового менеджменту, які, на відміну від загальноприйнятих, визначають антикризовий менеджмент як комплекс цілеспрямованих заходів превентивного, відшкодувального, санаційного

та модернізаційного спрямування, передбачених антикризовою програмою підприємства, виходячи з ресурсних і кон'юнктурних обмежень розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу, фази кризового стану та життєвого циклу суб'єкта господарювання;

- методичні підходи до побудови системи бюджетування на підприємствах з виробництва мінеральних вод, які, на відміну від існуючих, базуються на схемі формування зведеного бюджету підприємства та системі контролю за реалізацією стратегії підвищення ефективності управління бізнес-процесами, що сприятиме ідентифікації центрів відповідальності за рух грошових коштів та рівень питомих витрат матеріальних ресурсів;

- механізм диверсифікації джерел інвестування діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод, який, на відміну від традиційних, передбачає емісію боргових корпоративних зобов'язань, що знижує ймовірність втрати господарської незалежності суб'єктом підприємництва внаслідок його поглинання;

- напрями використання резервів підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод, які, на відміну від загальноприйнятих, базуються на результатах аналізу показників платоспроможності, ліквідності й фінансової автономії суб'єктів господарювання та передбачають застосування інструментів антикризового менеджменту і враховують специфіку залучення окремих виробничих ресурсів;

*набули подальшого розвитку:*

- дефініція категорії «*ефективність*», згідно якої ефективність розглядається як інтегральна характеристика рівня глибини та всебічності залучення у відтворювальний процес всіх складових ресурсно-виробничого потенціалу, при якому досягаються цілі обраної підприємством стратегії та забезпечується висхідний тренд показників результативності використання людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів;

- формування систем антикризового менеджменту на підприємствах з виробництва мінеральних вод як інструменту підвищення рівня ефективності діяльності суб'єктів підприємництва в умовах загострення конкурентної боротьби на цільових ринкових сегментах і посилення процесів злиття та поглинання;

- оцінювання взаємозв'язку між чистим доходом підприємств від реалізації продукції та найбільш детермінуючими факторами на основі застосування елементів лінійного багатofакторного регресійного моделювання, що сприятиме виявленню резервів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері виробництва мінеральних вод.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні наукові положення дисертації доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає змогу підприємствам з виробництва мінеральних вод вирішувати проблеми забезпечення ефективної діяльності за допомогою застосування заходів та інструментів антикризового менеджменту. Прикладне значення розробок підтверджується впровадженням у практику діяльності конкретних підприємств: ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» (акт

впровадження № 01-3/05-83 від 18.09.2013 р.), КП-Горизонт (акт впровадження №144 від 23.09.2013р.).

Окремі теоретичні положення і практичні висновки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національного університету харчових технологій при викладанні дисциплін «Антикризовий менеджмент», «Фондовий ринок» та «Економіка підприємства» (акт впровадження від 19.09.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є кваліфікованою, самостійно виконаною науковою працею і являє собою завершене наукове дослідження. У ній викладено авторський підхід щодо забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту (на прикладі підприємств з виробництва мінеральних вод). З наукових праць, що видані у співавторстві, в дисертаційній роботі використані тільки ті ідеї та положення, котрі є результатом власних досліджень і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження пройшли апробацію на наукових та науково-практичних конференціях: «Управління сучасним підприємством» (Київ, 2013); «Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості» (Одеса, 2013); «Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку» (Полтава, 2013); «Управління сучасним підприємством» (Київ, 2012); «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2012); «Економічні та загальноосвітні науки» (Умань, 2012); «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2011); «Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах» (Київ, 2011); «Глобальна економіка в посткризовий період та Україна» (Тернопіль, 2011); «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (Київ, 2011); «Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах» (Київ, 2010).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 6,03 друк. арк., з яких 5 статей одноосібні і 2 у співавторстві в фахових виданнях загальним обсягом 4,63 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаної літератури. Повний обсяг дисертації становить 250 сторінок, у тому числі 203 сторінки – основного тексту, який включає 30 таблиць та 31 рисунок, 14 формул, 12 додатків на 24 сторінках. Список використаних джерел налічує 211 найменувань на 21 сторінці.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, сформульовано мету й завдання, наведено методи дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

В першому розділі «**Теоретико-методичні основи забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності заходами антикризового менеджменту**» розкрито сутність категорії «ефективність» та досліджено її дефініції, визначено також поняття та економічну сутність антикризового

менеджменту, його роль та значення у діяльності підприємств, показано місце антикризового менеджменту в оцінюванні стану підприємств та забезпеченні ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Забезпечення ефективної діяльності завжди було стратегічною та тактичною метою підприємства при будь-якій суспільно-економічній формації, оскільки виступало запорукою розширеного відтворення основного та оборотного капіталу. В умовах мінливості зовнішнього середовища забезпечення ефективної діяльності підприємств стикається з цілим комплексом факторів, які негативним чином можуть відобразитися на результативності використання основних засобів, матеріальних та фінансових ресурсів, здійсненні маркетингових заходів.

На основі опрацювання значної кількості літературних джерел та існуючих підходів до визначення категорії «*ефективність*» сформульовано власну дефініцію, згідно якої вона розглядається як інтегральна характеристика глибини та всебічності залучення у відтворювальний процес всіх складових ресурсно-виробничого потенціалу, при якому досягаються цілі обраної підприємством стратегії та забезпечується висхідний тренд показників результативності використання людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Специфіка визначення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод пов'язана із видобуванням та використанням природних мінеральних вод, основна частина яких перебуває у природних підземних сховищах. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що рівень ефективності виробництва мінеральних вод сьогодні значною мірою залежить від величини витрат, пов'язаних з нормативами плати за користування надрами для видобутку мінеральних вод.

Сьогодні необхідно розглядати три можливих сценарії подальшого розвитку підприємств з виробництва мінеральних вод: I сценарій – ціна за користування надрами для видобутку мінеральних вод залишається на існуючому рівні з врахуванням можливої індексації нормативів; II сценарій – ціна за користування надрами підвищується до 6 % в ціні реалізації 1 куб. м мінеральної води; III сценарій – ціна за користування надрами для видобутку мінеральних вод підвищується до 10 % в ціні її реалізації.

Від того, який сценарій буде реалізовано, залежить рівень затратності виробництва мінеральних вод і, відповідно, можливості підприємств щодо розширеного відтворення основного та оборотного капіталу. В умовах української дійсності необхідно розглядати можливість реалізації усіх трьох сценаріїв і на це має бути націлена модель антикризового управління підприємствами з виробництва мінеральних вод.

Значний спектр зовнішніх загроз ефективній та результативній діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод та загострення внутрішньогалузевої конкуренції вимагають формування сучасної системи антикризового менеджменту, яка упереджуватиме прояви банкрутства названих підприємств та сприятиме зміцненню їх позиції на цільовому ринку. На думку автора, *антикризовий менеджмент* – це комплекс цілеспрямованих заходів

превентивного, компенсаційного, санаційного та модернізаційного спрямування, передбачених антикризовою програмою підприємства, виходячи з ресурсних обмежень розширеного відтворення, фази кризового стану та життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Дослідження показали, що впровадження методів антикризового менеджменту на підприємствах спрямоване на своєчасне розпізнавання симптомів, проблем та причин, що провокують виникнення кризових явищ і кризи, а також різнопланових ризиків, що їх супроводжують і які будуть впливати на реальний фінансовий стан підприємства. За таких обставин використання засобів та інструментів антикризового менеджменту спрямоване на забезпечення оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств на основі реалізації комплексу різнопланових та ефективних заходів.

При цьому застосування антикризових заходів не має бути хаотичним, а повинне представляти упорядковану систему дій, щоб унеможливити прояви асиметричності між управлінськими рішеннями та реальним фінансовим станом суб'єкта господарювання. Система антикризового менеджменту представляє собою сукупність методичних прийомів, що послідовно використовуються для визначення проявів кризового стану підприємства, виявлення резервів і чинників його подолання та обґрунтування програми антикризових заходів. При цьому важливого значення набуває формування методології підбору показників-індикаторів визначення кризового стану на основі врахування галузевих особливостей формування продуктового ланцюга та специфіки розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу для підбору адекватних наявній фазі кризи прийомів її подолання.

У другому розділі **«Діагностика економічного стану і тенденцій розвитку підприємств з виробництва мінеральних вод»** досліджується результативність виробництва мінеральних вод у нинішніх умовах, проаналізовано динаміку техніко-економічних та фінансово-економічних показників діяльності підприємств у сфері виробництва мінеральних вод, проведено оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод.

В даний час Україна входить до числа світових лідерів за запасами мінеральної води. На її території виявлено понад 500 джерел різноманітних мінеральних вод, головним чином у межах Українських Карпат, Українського щита, Дніпровсько-Донецької западини. У 2012 р. об'єм виробництва води в Україні склав 192092 тис. дал. Найбільше води виробляється у Києві – 66115 тис. дал. або 34,4 % всього обсягу, що зумовлено наявністю значного ринку збуту, високим рівнем урбанізації та інвестиційною привабливістю даного регіону. На другому місці знаходяться південні області України, де виробляється 39510 тис. дал. або 20,6 %. На Заході виробляється 36273 тис. дал. Далі йдуть центральні та північні області – 24775 і 25419 тис. дал., відповідно. Найменше води виробляється на сході України – 14695 тис. дал.

Основними виробниками мінеральних вод в Україні виступають ТзОВ «Аква-Еко», ТзОВ «КП-Горизонт», ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод», ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод» та ПрАТ

«Новомосковський завод мінводи». Серед основних виробників мінеральних вод спостерігається значний варіаційний розмах в рівнях ефективності виробничо-господарської діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники ефективності діяльності заводів мінеральних вод за 2005 і 2011 роки\***

Показники	ТзОВ «Аква-Еко»		ТзОВ «КП-Горизонт»		ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод»		ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод»		ПрАТ «Новомосковський завод мінводи»	
	2005	2011	2005	2011	2005	2011	2005	2011	2005	2011
Роки	2005	2011	2005	2011	2005	2011	2005	2011	2005	2011
Рентабельність продажу, %	2,9	8,2	0,6	0,06	10,7	10,8	2,1	11,9	-2,4	-2,8
Коефіцієнт оборотності активів	0,9	1,03	8,34	6,92	1,69	1,87	1,53	1,25	2,7	0,3
Рентабельність активів, %	2,7	8,5	4,9	0,4	18,2	20,3	3,1	15,01	-6,5	-0,9
Рентабельність капіталу (коефіцієнт прибутковості власного капіталу), %	5,2	11,9	6,4	1,2	19,8	25,2	30,9	28,2	-2195,1	-42,7
Коефіцієнт фінансового левиреджу (коефіцієнт фінансового важеля)	1,06	2,6	0,62	0,53	3,29	3,12	0,09	1,08	0,003	0,024
Фондовіддача	2,04	1,45	8,2	14,2	3,03	3,9	4,26	2,7	4,9	0,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,7	0,7	0,8	0,8	0,78	0,64	0,81	0,68	0,75	0,59
Рентабельність продукції, %	41,7	28,6	24,9	22,6	26,8	47,2	23,1	46,9	32,7	68,4
Операційна рентабельність продажу, %	2,9	8,2	0,6	0,06	10,7	10,8	2,1	11,9	-2,4	-2,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,18	0,24	0,37	0,62	0,49	0,58	0,28	0,25	0,4	0,42

ТзОВ «Аква-Еко», ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод» продемонстрували зростання рентабельності продажу у 2011 порівняно з 2005 р. Найвище значення даного показника зафіксовано на ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод»; ПрАТ «Новомосковський завод мін води» зафіксував ріст збитків у 2011 р.; на ТзОВ «КП-Горизонт» рентабельність продажу знизилась.

З метою виявлення резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод на основі регресійного моделювання було встановлено взаємозв'язок між величиною чистого доходу на ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод» та факторами, що здійснюють вирішальний вплив на даний результуючий показник: коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості,

фондовіддачею, співвідношенням власного та позикового капіталу, коефіцієнтом оборотності запасів.

Отримані результати дали підстави зробити наступний висновок: зростання оборотності дебіторської заборгованості має стати одним з пріоритетів фінансової діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод, оскільки надмірна дебіторська заборгованість не дає можливості вчасно поповнювати обігові кошти, розплачуватися по зобов'язаннях зі своїми контрагентами та вчасно проводити модернізацію основного капіталу. Враховуючи те, що на підприємствах з виробництва мінеральних вод значну частку становлять основні фонди, які не приймають безпосередньої участі у процесі виробництва, важливою складовою управлінської діяльності має стати використання резервів збільшення фондівіддачі, в першу чергу продаж та передача в оренду незадіяних виробничих площ, придбання високотехнологічного обладнання на основі лізингу, зведення до мінімуму внутрішньозмінних простоїв техніки та обладнання.

В дисертаційній роботі проаналізовано моделі діагностики банкрутства, зокрема моделі Альтмана, універсальну дискримінантну функцію О. Терещенка, модель встановлення банкрутства за Спрінгейтом. На основі використання п'ятифакторної моделі Альтмана розраховано ймовірності банкрутства підприємств з виробництва мінеральних вод у 2011 р. (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати розрахунку ймовірності банкрутства підприємств з виробництва мінеральних вод на основі використання моделі Альтмана\***

Показники	ТзОВ «Аква-Еко»	ТзОВ «КП-Горизонт»	ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод»	ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод»	ПрАТ «Новомосковський завод мін води»
Власні обігові кошти, тис. грн.	-2718	-57	33746	-24846	13
Власні обігові кошти / всього активів	-0,082	-0,059	0,254	-0,070	0,000
Реінвестований прибуток / всього активів	0,085	0,004	0,190	0,146	-0,010
Власний капітал (ринкова оцінка акцій) / позичковий капітал (під відсотки)	2,641	0,536	3,152	1,095	0,024
Виручка від реалізації / усього активів	1,034	6,480	1,750	1,216	0,351
Прибуток до сплати відсотків та податків / усього активів	0,033	0,070	0,300	0,238	0,021
<b>Значення функції</b>	<b>2,748</b>	<b>6,966</b>	<b>5,201</b>	<b>2,779</b>	<b>0,422</b>
<b>Ймовірність банкрутства</b>	<b>Низька</b>	<b>Дуже низька</b>	<b>Дуже низька</b>	<b>Низька</b>	<b>Дуже висока</b>

Найвища ймовірність банкрутства спостерігається на ПАТ «Новомосковський завод мінводи», що зумовлено найнижчою величиною

прибутку, порівняно з іншими підприємствами, дефіцитом власних обігових коштів, низькою часткою власного капіталу в загальній структурі капіталу та найнижчим рівнем виручки. На інших підприємствах ймовірність банкрутства низька або дуже низька.

Потенційно високу ймовірність банкрутства також має і ТзОВ «КП-Горизонт», проте продаж незадіяної частини невиробничих фондів дозволив показати відносно позитивний результат щодо ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана. Ці підприємства потребують застосування антикризової стратегії для упередження банкрутства.

У третьому розділі **«Удосконалення системи антикризового менеджменту підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод»** обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення ефективності використання виробничих ресурсів у сфері виробництва мінеральних вод, розроблено підхід до стратегічного управління ефективністю підприємств з виробництва мінеральних вод, обґрунтовано інструментарій диверсифікації джерел інвестування заходів з підвищення ефективності їх діяльності.

Результати аналізу діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод свідчать про те, що перспективи підвищення ефективності діяльності пов'язуються з пошуком прихованих резервів та результативнішого використання основних факторів виробництва.

З метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів необхідно забезпечити мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації шляхом реструктуризації активів, зменшення (заморожування) витрат, збільшення виручки від реалізації. Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємствах з виробництва мінеральних вод залежить від поліпшення матеріального забезпечення виробництва. З метою ефективнішого використання трудових ресурсів підприємствами з виробництва мінеральних вод необхідно впроваджувати програми підвищення продуктивності праці.

Незважаючи на те, що підприємства з виробництва мінеральних вод відзначаються значним діапазоном ефективності діяльності, різним ступенем фінансової автономії та неоднаковим рівнем ймовірності банкрутства, всі вони потребують застосування антикризових заходів. Антикризові заходи мають бути вмонтовані у всі сфери діяльності підприємств та витікати з головної стратегічної мети діяльності на найближчі п'ять років (рис. 1). В контексті модернізації та реінжинірингу внутрішньогосподарських та зовнішньоекономічних бізнес-процесів вибір антикризової стратегії, яка змінить попередню та введе компанію в лідери, має здійснюватися на глобальному, корпоративному та функціональному рівнях з метою реалізації структурних перетворень у всіх підрозділах підприємств.

З огляду на неможливість наявним складом команди топ-менеджменту вивести підприємств із кризового або рецесійного стану доцільно залучити зовнішніх експертів (бізнес-консультантів, спеціалістів консалтингово-аутсорсингових компаній та фінансових менеджерів).

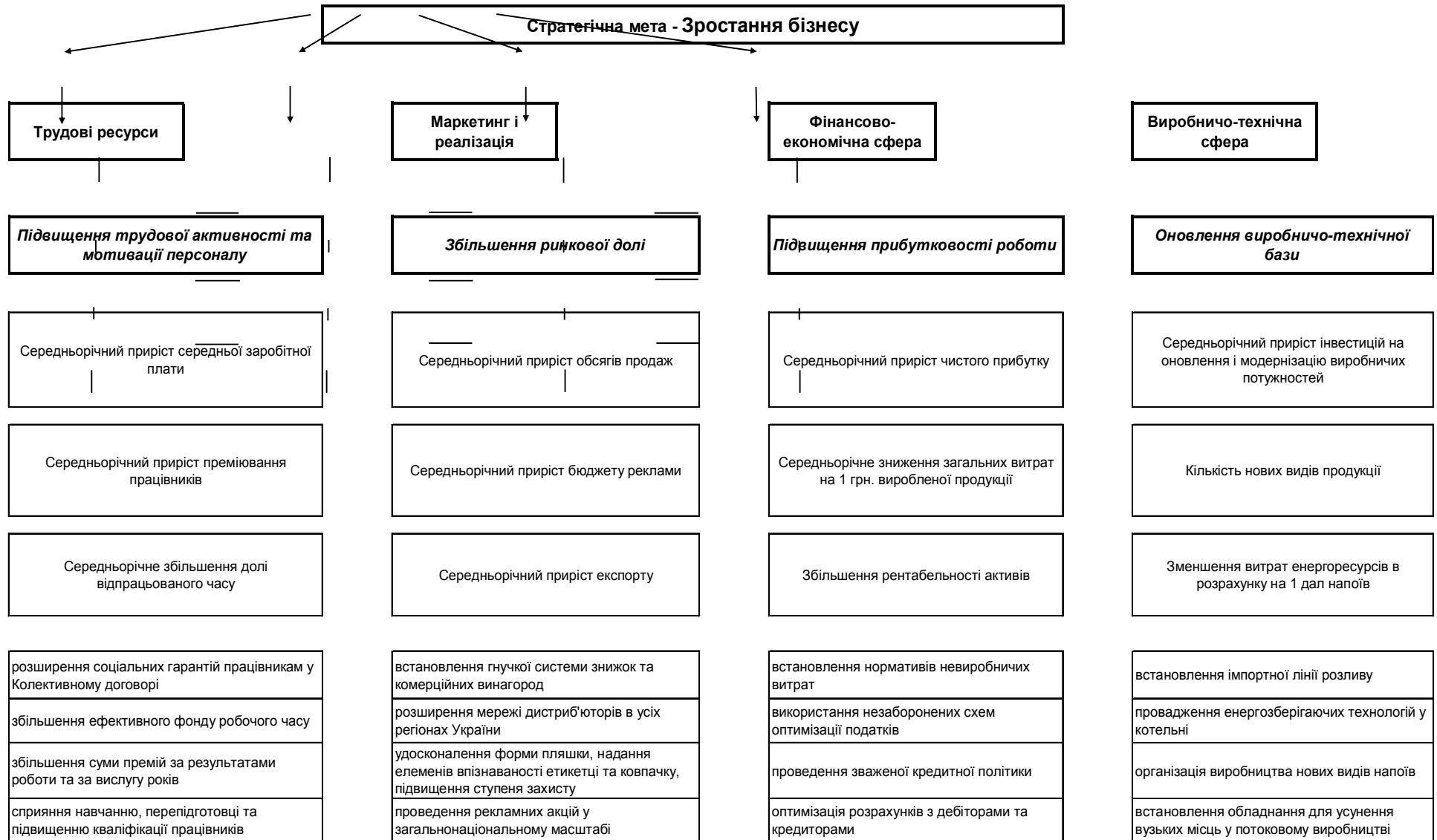


Рис. 1. Дерево цілей антикризового розвитку бізнесу на підприємствах по виробництву мінеральних вод

Експертні оцінки для ПАТ «Новомосковський завод мінводи» та ТзОВ «КП-Горизонт» засвідчили доцільність реалізації на цих підприємствах антикризових стратегій щодо використання наявних сильних сторін (проникнення на ринки сусідніх областей, що дозволить збільшити власну частку ринку на 1-2 %; проведення зваженої цінової політики, за якої відпускні ціни на мінеральні води не перевищували б мінімальні ціни конкурентів; зменшення виробничих витрат в середньому за рік на 2-5 % та підтримання високої якості продукції) та зменшення негативного впливу наявних та потенційних загроз (інвестування власних та позикових коштів у впровадження енергозберігаючих технологій; укладення довгострокових контрактів (до 5 років) з покупцями продукції з метою зменшення ризику втрати позицій на ринку; реалізація непотрібних запасів, основних засобів, скорочення незайнятих працівників з метою додаткової економії коштів).

Реалізація антикризових заходів на ПАТ «Новомосковський завод мінводи» та ТзОВ «КП-Горизонт» дасть можливість суттєво підвищити показники ефективності виробничо-господарської діяльності (показники використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів) та збільшити внутрішні джерела розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу даних підприємств.

У зв'язку з наявністю специфіки у виробництві мінеральної води, що пов'язана із сезонністю та переважаючою локалізацією споживання у містах-мільйонниках, а також тенденцією до зростання номенклатури продукції і темпів її оновлення, характер діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод потрібно суттєво змінити. Управління фінансами підприємств має проводитись на основі планування його виробничої діяльності. Обмеженість матеріально-фінансових ресурсів, зокрема водних, посилює роль правильного вибору пріоритетів діяльності суб'єкта господарювання. Для цього у всіх підрозділах підприємств з виробництва мінеральних вод мають застосовуватися технології бюджетування. Запропоноване удосконалення процесу бюджетування (рис. 2) сприятиме виробництву конкурентоспроможної мінеральної води за умови оптимального використання всіх ресурсів, тобто забезпечення гнучкого розвитку підприємства.

В останні періоди у вітчизняній практиці фінансування інвестиційних проектів і задоволення потреб в обігових коштах набула поширення емісія облігацій підприємств. Ринок облігацій не потребує високого рівня розвитку інфраструктури фондового ринку, на відміну від первинного і вторинного розміщення акцій. Для підприємств-виробників мінеральної води, які функціонують у формі акціонерного товариства, значними позитивами емісії облігацій є: диверсифікація інвесторів; можливість налагодження співпраці з кінцевими інвесторами; збільшення інформаційної відкритості та фінансової привабливості емітента для залучення інвестицій; можливість отримання набагато більших фінансових коштів і на більш тривалий термін, ніж при банківському кредитуванні.

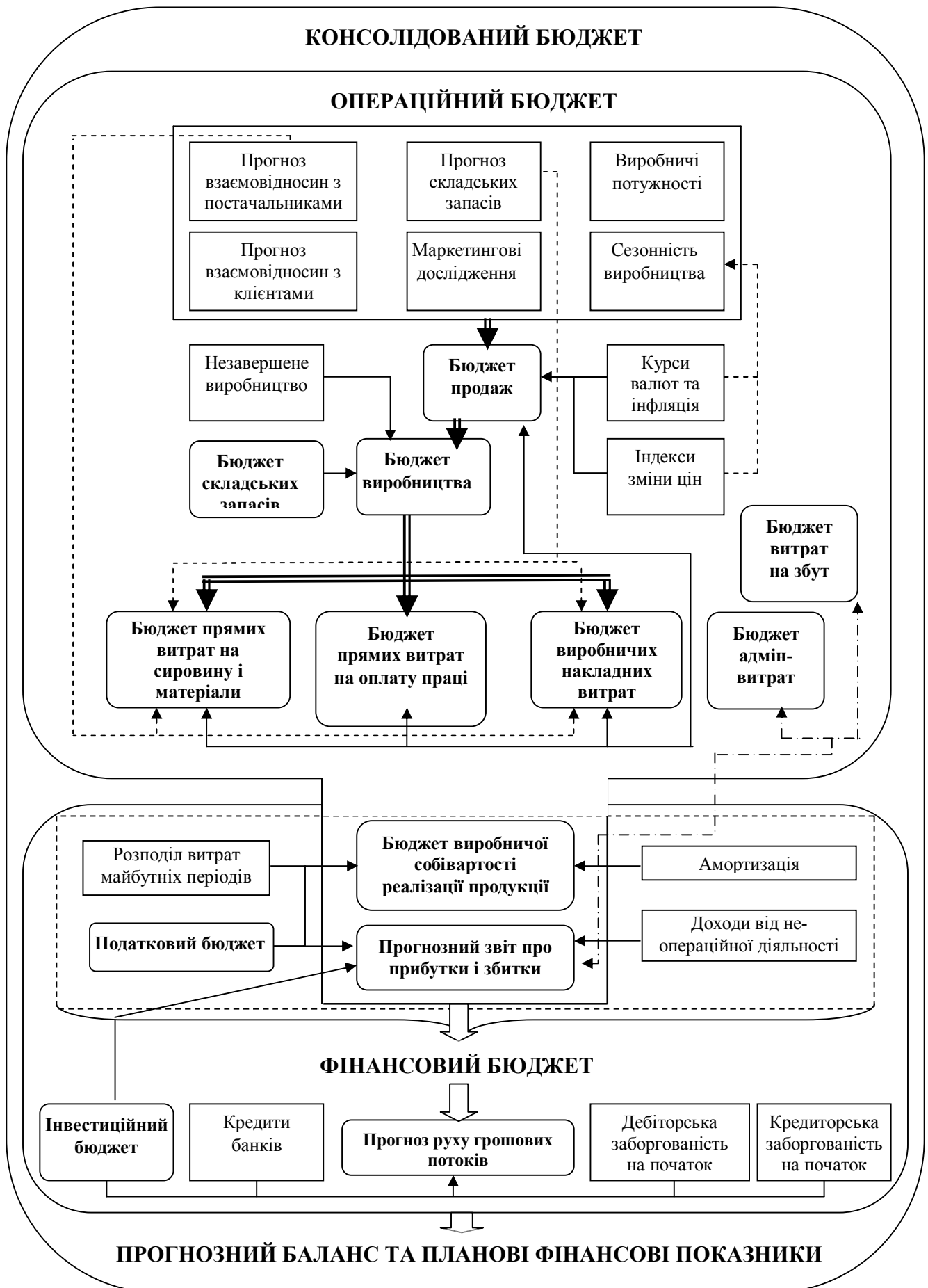


Рис. 2. Процес бюджетування на підприємствах

Найвища ймовірність емісії облигацій і вдалого їх розміщення спостерігається на тих підприємствах, які входять в інтегровані об'єднання. Таким об'єднанням є холдинг IDS Group. Це пов'язано з тим, що холдингова компанія надає гарантії щодо відшкодування покупцям облигацій, їх вартості та задекларованих відсотків у разі банкрутства чи різкого погіршення фінансового стану підприємства, яке здійснює емісію облигацій.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішена важлива наукова задача, яка полягає в обґрунтованні теоретичних засад, розроблені методичних рекомендацій та наданні практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод заходами антикризового менеджменту в умовах невизначеності на основі аналізу тенденцій розвитку основних виробників та оцінки можливих сценаріїв розвитку ринку мінеральної сировини.

1. Опрацювання літературних джерел та існуючих підходів до визначення категорії «ефективність» дозволило сформулювати авторську дефініцію з позиції інтегральної характеристики глибини та всебічності залучення у відтворювальний процес всіх складових ресурсно-виробничого потенціалу. Формування рівня ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод відзначається помітною специфікою, оскільки затратність цієї продукції тісно корелює з рівнем плати за користування надрами для добування мінеральних вод.

2. Однією із прикметних характеристик нинішньої діяльності підприємств стало набуття ними ознак виникнення та загострення кризового стану. Це спонукало до поглибленого аналізу запровадження інструментів антикризового менеджменту в систему управління розвитком підприємств. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття та економічної сутності антикризового менеджменту, обґрунтовано доцільність його розгляду як комплексу цілеспрямованих заходів превентивного, відшкодувального, санаційного та модернізаційного спрямування, передбачених антикризовою програмою підприємства, виходячи з ресурсних і кон'юнктурних обмежень розширеного відтворення, фази кризового стану та етапу життєвого циклу підприємства.

3. Ретроспективний аналіз ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод показав, що більшість із них перебуває у кризовому стані, що потребує впровадження сучасних систем антикризового менеджменту, здатних упередити поглиблення кризи та забезпечити вихід підприємств на висхідну траєкторію розвитку. Система антикризового менеджменту представляє собою сукупність методичних прийомів, що послідовно використовуються для визначення проявів кризового стану підприємства, виявлення резервів і чинників його подолання та обґрунтування програми антикризових заходів.

4. Дослідження показали, що основні виробники мінеральних вод відзначаються різним рівнем ефективності, що пов'язано з доступністю

сировинної бази, кон'юнктурними циклами на ринках енергетичних ресурсів, організаційно-правовою формою організації підприємницької діяльності та територіальним охопленням ринку. За період 2005 - 2011 рр. в динаміці рентабельності продажу мінеральних вод в розрізі основних виробників не спостерігалось чітких тенденцій. Найефективніше виробничі ресурси використовуються на ПрАТ «Оскар-Моршинський завод мінеральних вод», де рентабельність продажу в останньому році досліджуваного періоду, порівняно з початковим його роком, зросла з 2 до 12 %. Низхідний тренд в динаміці рентабельності продажу за аналогічний період спостерігається на ТЗОВ «КП-Горизонт» та ПрАТ «Новомосковський завод мінводи».

5. Встановлено, що пріоритетними напрямками використання резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод є: у сфері використання фінансових ресурсів – мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації шляхом реструктуризації активів, зменшення (заморожування) витрат, продаж дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку; у сфері використання матеріальних ресурсів – застосування ресурсозберігаючої техніки, удосконалення матеріальних нормативів, поліпшення організації матеріального забезпечення виробництва; у сфері використання трудових ресурсів – застосування програм підвищення продуктивності праці та впровадження у практику діяльності підприємств.

6. З урахуванням досягнутого рівня ефективності використання виробничих ресурсів на підприємствах з виробництва мінеральних вод обґрунтовано необхідність застосування інструментів антикризового менеджменту. Підґрунтям для розроблення антикризових програм окремих підприємств мають стати результати аналізу показників платоспроможності, ліквідності та фінансової автономії. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища функціонування підприємств з виробництва мінеральних вод, головною складовою антикризових заходів має стати формування системи стратегічного управління на основі побудови дерева цілей антикризового розвитку бізнесу, використання сценарного підходу до вибору базових антикризових стратегій, формування типового портфелю антикризових стратегій, стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання.

7. З метою ідентифікації центрів відповідальності за рух грошових коштів на підприємствах з виробництва мінеральних вод запропоновано в управлінську діяльність впровадити технології бюджетування, які базуються на схемі формування зведеного бюджету підприємства та системі контролю за реалізацією стратегії підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Впровадження систем бюджетування дасть можливість скоригувати операційні витрати підприємств з власними інвестиційними можливостями і коригувати їх співвідношення залежно від кон'юнктурних коливань як на ринку мінерально-сировинних ресурсів, так і на ринку готової продукції.

8. Для підприємств з виробництва мінеральних вод із низьким рівнем забезпечення власними інвестиційними ресурсами розроблено механізм

нарошення інвестиційного потенціалу розвитку. Він базується на диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення впровадження інструментів антикризового управління, що передбачає емісію боргових корпоративних зобов'язань, які, на відміну від дольових цінних паперів, знизять ймовірність втрати господарської незалежності суб'єктом господарювання внаслідок упередження можливості його поглинання.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових фахових виданнях*

1. Тур О. В. Роль антикризового менеджменту у вирішенні проблем підприємств із виробництва мінеральних вод [Електронний ресурс] / О. В. Тур // Вісник Нац. ун-ту кораблебудування ім. Адмірала Макарова. – Економіка та управління підприємством. – 2013. – № 1. – Режим доступу: <http://ev.nuos.edu.ua/ua/publication?publicationId=24765>. (0, 65 д.а.).

2. Тур О. В. Ринок мінеральної води в Україні : виробництво та споживання / О. В. Тур // Економіка та держава. – 2013. – №8. – С. 105–111. (0, 63 д.а.).

3. Тур О. В. Санація, реструктуризація, реорганізація як взаємопов'язані елементи антикризового менеджменту на підприємствах / М. А. Міненко, О. В. Тур // Наукові праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2011. – № 41. – С. 197–201. *Особистий внесок: розкриття змісту понять «санація», «реструктуризація» та «реорганізація».* (0,47/ 0,23 д.а.).

4. Тур О. В. Вплив антикризових заходів на ефективність діяльності підприємств харчової промисловості / О. В. Тур // Агросвіт. – 2010. – №19. – С. 68–72. (0,54д.а.).

### *Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:*

5. Тур О. В. Антикризове управління в АПК в умовах глобалізації / Д. Ф. Крисанов, О. В. Тур // Економіст. – 2013. – №.7 (321). – С. 30–35. *Особистий внесок: розкриття змісту методів антикризового менеджменту на рівні підприємства.* (1,24 / 0,62 д.а.).

6. Тур О. В. Категорії криза і криза підприємства та фактори їх виникнення / О. В. Тур // Наукові праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2013. – № 51. – С. 206 – 214. (0,55 д.а.).

7. Тур О. В. Підходи науковців до визначення категорії ефективність / О. В. Тур // Наукові праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2012. – № 47. – С. 149–156. (0,55 д.а.).

### *Публікації в інших виданнях:*

8. Тур О. В. Рынки минеральной воды Украины и России: общее, специфика и отличия / О. В. Тур: материалы II Междунар. науч.-практ. Интернет – конф. [«Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку»] (Полтава, 30 листопада 2013 р.) / М-во освіти і науки України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [та ін.]. — Полтава, 2013. – С. 98 – 99. (0,10 д.а.).

9. Тур О. В. Тактичні та стратегічні методи антикризового управління / О. В. Тур : матеріали між нар. наук.-практ. [«Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості»] (Одеса, 2-4 жовтня 2013 р.) / М-во освіти і науки України, Одеська національна академія харчових технологій. – Одеса : Фенікс, 2013. – С. 124 –126. (0,12 д.а.).

10. Тур О. В. Тенденції на ринку мінеральної води / О. В. Тур : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конференції [«Управління сучасним підприємством»] (Київ, 25-26 квітня 2013 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. –К. : НУХТ, 2013. – С. 163–165. (0,14 д.а.).

11. Тур О. В. Підходи до визначення категорії економічна ефективність / О. В. Тур : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Управління сучасним підприємством»] (Київ, НУХТ, 22-23 березня 2012 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2012. – С. 213 –214. (0,14 д.а.).

12. Тур О. В. Визначення та класифікація криз / О. В. Тур : матеріали III Всеукр. наук.-практ. Конф. студ., асп. і мол. учен. [«Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України»] (Київ, 16-17 лютого 2012 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – К.: НУХТ, 2012. – С. 104 – 205. (0,14 д.а.).

13. Тур О. В. Розмежування понять ефективність і ефект / О. В. Тур : матеріали Всеукр. наук. конф. мол. учен. [«Економічні та загальноосвітні науки»] (Умань, 15 лютого 2012 р.) / М-во аграрної політики та продовольства України, Уманський нац. ун-т садівництва. –Умань : Уманський НУС, 2011. – С. 120 – 121. (0,13 д.а.).

14. Тур О. В. Впровадження системи антикризового менеджменту на підприємствах харчової промисловості / О. В. Тур, М. А. Міненко : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. учен. [«Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України»] (Київ, НУХТ, 17-19 лютого 2011 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2011. – С. 51 – 52. (0,10 / 0,05 д.а.).

15. Тур О. В. Санація в системі антикризового менеджменту / О. В. Тур : матеріали міжнар. конф. студ. та мол. вчен. [«Глобальна економіка в посткризовий період та Україна»] (Київ, НУХТ, 17-18 лютого 2011 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський національний економічний університет. – Т : ТНЕУ «Економічна думка», 2011. – С. 220 – 222. (0,18 д.а.).

16. Тур О. В. Типи реструктуризації / О. В. Тур : матеріали 77-ї наук. конф. мол. вчен., асп. і студ. [«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті»] (Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2011 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2011. – С. 201 – 202. (0,04 д.а.).

17. Тур О. В. Реорганізація підприємства / О. В. Тур : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах»] (Київ, НУХТ, 19-21 травня 2011 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2011. – С. 195 –196. (0,17 д.а.).

18. Тур О. В. Антикризіві заходи щодо покращення діяльності підприємств / О. В. Тур, М. А. Міненко : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах»] (Київ, НУХТ, 13-14 травня 2010 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2010. – С. 13 –14. (0, 14/0,07 д.а.).

### АНОТАЦІЯ

**Тур О. В. Забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2014.

Дисертація присвячена розробці перспективних напрямів та механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності заходами антикризового менеджменту, а саме: розкрито зміст категорії «ефективність», визначено поняття та економічну сутність антикризового менеджменту, його місце, роль та значення у підвищенні ефективності діяльності підприємств.

Проаналізовано результативність виробництва мінеральних вод у нинішніх умовах, досліджено динаміку техніко-економічних та фінансово-економічних показників і основні тенденції діяльності підприємств з видобування, розливу та реалізації мінеральних вод, проведено оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності даної групи підприємств на основі використання елементів регресійного аналізу та функції Альтмана.

Запропоновано механізми удосконалення системи антикризового менеджменту підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод, що передбачають використання методів стратегічного управління та інструментів бюджетування, а також диверсифікацію джерел інвестування заходів з підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом емісії облігацій.

**Ключові слова:** ефективність, підприємство, антикризовий менеджмент, мінеральні води, стратегія, бюджетування, диверсифікація.

### АННОТАЦИЯ

**Тур О. В. Обеспечение эффективности деятельности предприятий мерами антикризисного менеджмента. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, Киев, 2014.

В диссертации осуществлено теоретическое обобщение и предложено новое решение научно-практической проблемы формирования современной

системы обеспечения эффективности деятельности предприятий с производства минеральных вод мерами антикризисного менеджмента.

В первом разделе «Теоретико-методические основы обеспечения эффективности производственно-хозяйственной деятельности мерами антикризисного менеджмента» раскрыты сущность категории «эффективность» и понятия «антикризисный менеджмент». Эффективность рассматривается как интегральная характеристика уровня глубины и всесторонности вовлечения в воспроизводственный процесс всех составляющих ресурсно-производственного потенциала, при котором достигаются цели выбранной предприятием стратегии и обеспечивается восходящий тренд показателей результативности использования человеческих, финансовых, материальных и информационных ресурсов. Раскрыта специфика определения эффективности производства минеральных вод с привязкой к возможным сценариям роста платы за использование недр с целью добычи минеральных вод.

Антикризисный менеджмент определяется как комплекс целенаправленных мер превентивного, возмездного, санационного и модернизационного направления, предусмотренных антикризисной программой предприятия, исходя из ресурсных и конъюнктурных ограничений расширенного воспроизводства ресурсно-производственного потенциала, фазы кризисного состояния и жизненного цикла предприятия. Проанализированы существующие подходы к определению сущности терминов «кризис» и «кризис предприятия», систематизированы приоритетные направления, средства, инструменты, которые используются в системе антикризисного менеджмента с целью избежания угрозы банкротства. На основании проведенных исследований установлено, что наиболее эффективными методами антикризисного менеджмента выступают санация, модернизация, реструктуризация и реорганизация предприятий.

Во втором разделе «Диагностика экономического состояния и тенденций развития предприятий с производства минеральных вод» исследуется результативность выпуска минеральных вод в нынешних условиях, анализируются динамика технико-экономических и финансово-экономических показателей и основные тенденции деятельности предприятий по добыче, разливу и реализации минеральных вод, проведено определение эффективности производственно-хозяйственной деятельности названных предприятий. Показана территориальная дифференциация объемов производства и потребления минеральных вод исходя из ресурсных и рыночных предпосылок. На основе использования функции Альтмана рассчитана вероятность банкротства предприятий по производству минеральных вод. С использованием элементов регрессионного анализа раскрыто взаимосвязь между фактическим чистым доходом от реализации продукции и наиболее детерминирующими уровнем производственно-хозяйственной деятельности факторами: коэффициентом оборачиваемости дебиторской задолженности, фондоотдачей, соотношением собственного и заемного капитала, коэффициентом оборачиваемости запасов.

Третий раздел «Усовершенствование системы антикризисного менеджмента повышения эффективности деятельности предприятий с

производства минеральных вод» посвящен обоснованию направлений, механизмов и инструментов антикризисного менеджмента, а также их направленности на решение проблем в сфере производства минеральных вод. Разработаны подходы к построению дерева целей антикризисного развития бизнеса и проведению экспертной оценки целесообразности использования отдельных видов стратегий на убыточных предприятиях. Предложен авторский вариант внедрения на предприятиях по производству минеральных вод системы бюджетирования, а именно: схема процесса бюджетирования, организационно-управленческая модель бюджетного процесса, общая схема управления процессом бюджетирования и контроля за реализацией стратегии повышения эффективности управления производственными ресурсами. Обоснована целесообразность диверсификации источников инвестиционного обеспечения внедрения инструментов антикризисного менеджмента на предприятии по добыче, разливу и реализации минеральных вод путем эмиссии облигаций.

**Ключевые слова:** эффективность, предприятие, антикризисный менеджмент, минеральные воды, стратегия, бюджетирование, диверсификация.

#### ANNOTATION

**Tur O.V. Ensuring the effectiveness of enterprise using anti-crisis management measures -Manuscript.**

Thesis work for a degree of candidate of economic sciences, speciality 08.00.04 - economics and management (by types of economic activity). - National University of Food Technologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv , 2014.

The thesis is devoted to the development of perspective directions and mechanisms of ensuring the effectiveness of an enterprise using anti-crisis management measures.

This work studies the theoretical and methodological basis for providing the effectiveness of the economic activities by anti-crisis management measures. In this work the content of the category of “efficiency” is discovered, the concept and economic essence of anti-crisis management, its place, role and importance in improving efficiency of enterprises are defined.

Efficiency of the production of mineral waters in the present conditions is analyzed. The dynamics of techno-economic, financial and economic exponents and the main trends in activities of enterprises extracting, bottling and selling mineral waters are investigated. Evaluation of the effectiveness of the economic activities of such companies on the basis of the elements of the regression analysis and Altman function is made.

The mechanisms of improving the system of anti-crisis management and increasing the efficiency of enterprises for the production of mineral waters, involving the use of strategic management and budgeting tools, as well as diversification of investment measures to improve the efficiency of enterprises by issuing bonds are offered.

**Keywords:** efficiency, enterprise, anti-crisis management, mineral waters, strategy, budgeting, diversification.