

Міністерство освіти і науки України  
Запорізька державна інженерна академія

О. М. Попов  
О. М. Венгер

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ**

Методичні рекомендації  
до виконання курсового проекту для студентів  
спеціальності «Менеджмент організації»  
(8.050201 та 7.050201)

Запоріжжя  
2005

Міністерство освіти і науки України  
Запорізька державна інженерна академія

О. М. Попов  
О. М. Венгер

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ**

Методичні рекомендації  
до виконання курсового проекту для студентів  
спеціальності «Менеджмент організації»  
(8.050201 та 7.050201)

Запоріжжя  
2005

Антикризове управління в бізнесі. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту для студентів спеціальності «Менеджмент організації» (8.050201 та 7.050201) денної та заочної форм навчання /Укладачі: О. М. Попов, О. М. Венгер. Запоріжжя: ЗДІА, 2005 -

Укладачі:

О. М. Попов – канд. екон. наук, доцент

О. М. Венгер – асистент

Відповідальний за випуск –

Зав. кафедрою Менеджмент організації

д.ф.н., професор В. Г. Воронкова

## Зміст

Вступ

1 Загальна частина

2 Структура курсового проекту

3 Зміст структури курсового проекту і методичні вказівки щодо розробки розділів

3.1 Загальна характеристика підприємства

3.2 Аналіз системи та організаційної форми управління підприємством

3.3 Аналіз основних техніко-економічних показників

3.4 Оцінка та аналіз зовнішнього середовища

3.5 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

3.5. 1 Аналіз маркетингової діяльності

3.5. 2 Аналіз фінансового стану підприємства

3.5. 3 Аналіз операцій

3.5. 4 Аналіз людських ресурсів, культури та образу підприємства

3.6 Прогнозування кризових явищ на підприємстві, їх класифікація та вибір антикризової стратегії

3.7 Розробка програми антикризового управління

3.8 Висновки та рекомендації до проекту

4. Оформлення та порядок захисту курсового проекту

Список рекомендованої літератури

Додаток 1

Додаток 2

Додаток 3

## Вступ

Сучасний менеджер повинен вміти застосовувати теоретичні знання в виробничій діяльності, у тому числі стосовно питань антикризового управління, проявляти здібність передбачати, своєчасно розпізнавати та успішно вирішувати всі проблеми розвитку організації.

Дисципліна «Антикризове управління» є профілюючою, формує професіоналізм менеджера в питаннях антикризового управління на основі сучасної концепції.

В процесі навчання сучасному менеджеру слід засвоїти теоретичні основи антикризового управління, методи прогнозування кризових явищ та розробки стратегії антикризового управління. Таким чином *метою* дисципліни є *формування ефективного управлінського мислення*, здатного вирішувати проблеми антикризового управління, а також *оволодіння методами антикризового управління*. *Задачею* курсу слід вважати вивчення майбутніми спеціалістами та магістрами основ сучасних методів діагностування кризових явищ у бізнесі та підготовки до функціонування підприємств у кризових ситуаціях.

В результаті вивчення зазначеної дисципліни студент *повинен вміти* діагностувати й оцінювати параметри кризи, розробляти концепції її подолання та вміти зробити вибір стратегічних напрямків виходу з кризи.

Курсовий проект, що виконується студентами по зазначеній дисципліні покликаний виробити у студента практичний досвід з антикризового управління на основі аналізу реальних ситуацій.

Методичні вказівки повинні допомогти студентам у визначенні спрямування, структури, змісту та послідовності виконання курсового проекту.

## **1 Загальна частина**

*Основною метою* курсового проекту є закріплення та узагальнення отриманих теоретичних знань з курсу «Антикризове управління», розвиток навиків практичного використання цих знань.

*Завдання курсового проекту* – навчити студентів аналізувати виробничі ситуації, фінансово-виробничу діяльність організації, поведінку співробітників, проводити моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення кризових явищ і загроз, та розробляти комплекс заходів стратегічного спрямування по виходу з кризи.

В курсовому проекті на основі звітних статистичних даних діяльності конкретного підприємства (фірми) аналізується його багатогранна діяльність, у тому числі:

- наявність системи антикризового управління (оптимальність організаційної структури управління, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфліктології, соціально-психологічні проблеми управління та ін.);
- фінансовий стан та стан грошових розрахунків підприємства;
- стан бухгалтерської звітності: баланс підприємства (актив, пасив балансу по статтям);
- оптимальність структури майна підприємства та джерел його формування: актив, пасив балансу (актив: нерухоме майно, поточні активи, в тому числі виробничі запаси, готова продукція, грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасив: джерела власних і позикових коштів);
- аналіз рівня рентабельності та оборотності оборотних активів;
- стан ліквідності.

В курсовому проекті необхідно на основі прогнозних кризових явищ на підприємстві розробити комплекс заходів виходу з кризи. Для цього в спеціальній частині проекту розробляється антикризова програма, що містить

всі необхідні розділи та розрахунки, які свідчать про ефективність обраної антикризової стратегії.

Курсовий проект виконується на підставі даних, зібраних студентами на підприємствах, з притягненням даних науково-дослідних та проектних інститутів, літературних джерел.

Завдання на курсовий проект видається студенту викладачем кафедри, що призначається керівником проекту. Студент має право запропонувати свою тему проекту або обрати тему з числа, що пропонуються викладачем.

## **2 Структура курсового проекту**

### **Вступ**

#### **1. Загальна частина**

##### **1.1 Техніко-економічна характеристика підприємства, фірми**

##### **1.2 Аналіз системи і організаційної форми управління підприємством**

##### **1.3 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2-3 останніх роки роботи**

##### **1.4 Оцінка і аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення кризових явищ та загроз для підприємства**

##### **1.5 Аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення кризових явищ**

###### **1.5.1 Аналіз маркетингової діяльності**

###### **1.5.2 Аналіз фінансового стану та можливостей фінансової кризи**

###### **1.5.3 Аналіз операцій**

###### **1.5.4 Аналіз людських ресурсів, культури та образу підприємства**

##### **1.6 Прогнозування кризових явищ на підприємстві, їх класифікація та вибір антикризової стратегії**

#### **2. Розробка програми антикризового управління**

##### **2.1 Розробка маркетингової стратегії в антикризовому управлінні**

##### **2.2 Формування програми антикризового управління**

##### **2.3 Організаційний план антикризового управління**

#### 2.4 Фінансовий план антикризової програми

### 3 Оцінка економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління.

Викладена структура курсового проекту є рекомендованою. Студент має право самостійно обрати тему проекту та визначити його структуру за погодженням з керівником проекту від кафедри.

### **3 Зміст структури курсового проекту і методичні вказівки щодо розробки розділів**

У *вступі* стисло викладається сучасна концепція антикризового управління в усьому комплексі його проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією, людиною. При цьому важливо показати, що криза – явище, що проявляється не тільки в макроекономічних масштабах, але й у конкретних організаціях, які б малі вони не були. Необхідно підкреслити важливість таких характеристик як технологія антикризового управління, інновації, інвестиції, роль людського чинника в антикризовому управлінні, в тому числі робота з персоналом, вимоги до менеджера, соціальні конфлікти, робота з профспілкою.

У вступі чітко формулюються мета та задачі курсового проекту стосовно конкретного підприємства (фірми).

#### **3.1 Загальна характеристика підприємства**

У характеристиці підприємства дається опис історії створення та розвитку підприємства, його юридичний статус, місце розташування. Стисло характеризуються всі види продукції, що випускається або послуг, що надаються, технологічні процеси та обладнання, що використовується. Дається опис виробничої структури підприємства, в тому числі склад та характеристика основних і допоміжних цехів. Доцільно дати оцінку рівня організації виробництва. Важливим питанням в цьому розділі є інформація про основних споживачів продукції підприємства, про забезпеченість

підприємства всіма видами ресурсів, про інноваційну та інвестиційну діяльність, про наявність системи управління якістю продукції.

Характеристика підприємства повинна дати відповідь на питання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство та які заходи здійснюються щодо підтримки його стабільності та ефективного розвитку.

Важливо встановити факт наявності або відсутності на підприємстві програми антикризового управління.

### **3.2 Аналіз системи та організаційної форми управління підприємством**

Аналіз існуючої системи управління підприємством необхідно проводити виходячи з аналізу існуючих проблем, виду кризи та цілей поставлених для виходу з кризової ситуації. Існує три види проблем, що можуть виникнути в такий ситуації:

- I. *Руйнування одного елементу системи управління.* Виникнення даної проблеми викликане руйнуванням одного елементу системи управління. Наприклад, виникла проблема з постачанням сировини. Для її вирішення необхідно замінити один з елементів системи (наприклад, замінити джерело постачання сировини або самого постачальника).
- II. *Необхідність корегування моделі управління.* Вирішення цієї проблеми вимагає корегування моделі управління або її регулювання. При цьому корегується або управлінське рішення (1), або модель управління (2) шляхом усунення або додавання окремих елементів. В цілому ж модель управління продовжує працювати.
- III. *Руйнування системи управління.* В даному випадку необхідно створити іншу систему, на якісно новій основі, більш прогресивну та більш перспективну.

Які ж задачі вирішуються в кожному конкретному випадку?

Слід пам'ятати, що *управління – процес безперервний та творчий.* Тому в кожному конкретному випадку для виходу з кризової ситуації необхідно застосовувати відповідний підхід.

За наявності проблем I виду необхідно вирішувати наступні задачі:

- 1) виявити елемент системи, що призвів до кризи;
- 2) проаналізувати причини, що призвели до «збою» роботи даного елемента;
- 3) проаналізувати потенційні наслідки збою в функціонуванні даного елемента системи;
- 4) знайти шляхи і можливості заміни елемента системи, що призвів до появи кризової ситуації в роботі системи управління.

За наявності проблем II виду варто вжити такі кроки:

- 1) критично розглянути модель управління та зробити висновки про необхідність:
  - корегування прийнятого управлінського рішення, якщо модель управління в цілому визнана дієздатною;
  - регулювання моделі таким чином, щоб, не змінюючи її сутності, додати або усунути окремі елементи моделі. При цьому треба пам'ятати, що усунення або додавання окремих елементів може призвести до більш глибоких змін в системі управління, ніж це здається на перший погляд;
- 2) дати прогноз або розрахунок потенційних наслідків корегування і/або регулювання;
- 3) здійснювати постійний моніторинг наслідків корегування і/або регулювання.

За наявності проблем III виду слід:

- 1) усвідомити та проаналізувати причини, що призвели до руйнування систем управління;
- 2) оцінити наслідки і потенційні втрати, які виникли (або які можуть виникнути) внаслідок руйнування системи управління;
- 3) розробити і прийняти нову, більш сучасну модель управління;
- 4) виробити механізм створення нової системи управління.

### 3.3 Аналіз основних техніко-економічних показників

Для виконання аналізу основних техніко-економічних показників підприємства складають таблицю (див. табл. 3.1), в яку вносять показники базисного періоду, що передує проектному періоду. Рекомендується навести показники останнього року в плановому і звітному варіанті. На основі зібраних даних визначають виконання планових показників і динаміку їх зміни за 2-3 роки.

Таблиця 3.1 Основні техніко-економічні показники підприємства

Показник	Од. вим.	Базисний період		План	Звіт	Виконання плану, %	Зміна відносно базисного періоду, %
		2002	2003	2004			
I Реалізація продукції, в тому числі по ринкам 1 ... 2 ... 3 ... 4 ...	Т, шт, тис. грн.						
II Витрати на виробництво, в тому числі: - Змінні - Постійні	Тис. грн.						
III Чисельність ВПП	Чол.						
IV Фонд зарплати ВПП	Тис. грн.						
V Продуктивність праці на одного працюючого	Тис. грн./чол						
VI Балансовий прибуток	Тис. грн.						
VII Чистий прибуток	Тис. грн.						
VIII Рентабельність виробництва	%						
IX Рентабельність продаж	%						

У випадку невиконання планових показників необхідно з'ясувати причини відхилень, якими можуть бути зношеність обладнання, порушення

технологічних режимів, відсутність сировини, матеріалів та інших ресурсів, проблеми збуту продукції, високі витрати на виробництво.

Незадовільна динаміка показників, особливо падіння обсягів реалізації та прибутку, низька рентабельність свідчать про кризові явища як в цілому на підприємстві, так і в економіці країни або галузі.

Результати аналізу дають підставу для більш глибокого та цілеспрямованого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в наступних розділах курсового проекту з метою виявлення кризи та загроз для підприємства.

Якщо об'єктом дослідження в курсовому проекті розглядається діяльність виробничої одиниці, що має статус юридичної особи, рекомендується зробити поглиблений аналіз виробничої програми по всій номенклатурі продукції, що випускається та дати оцінку її якості.

### **3.4 Оцінка і аналіз зовнішнього середовища**

Оцінку і аналіз зовнішнього середовища варто проводити за трьома основними напрямками:

- I. Оцінити зміни, що впливають на різні аспекти поточної стратегії.
- II. Визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії фірми. Контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву бути готовим до потенційних загроз.
- III. Визначити, які фактори дають більше можливостей для досягнення загальної мети шляхом корегування плану.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану виходу з кризи контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для фірми.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для підготовки плану на випадок непередбачених обставин, час на розробку

системи раннього попередження на випадок непередбачуваних загроз і час на розробку стратегій, що можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

З точки зору оцінки цих загроз та можливостей, роль аналізу зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає насамперед у відповіді на три конкретних питання:

1. Де зараз знаходиться організація?
2. Де, на думку вищого керівництва, повинна знаходитися організація в майбутньому?
3. Що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилася з того положення, в якому знаходиться зараз, в те положення, де її хоче бачити керівництво?

Загрози та можливості, з якими стикається організація, можна виділити в сім областей. Цими областями є економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародне положення та соціальна поведінка (рис. 3.1).

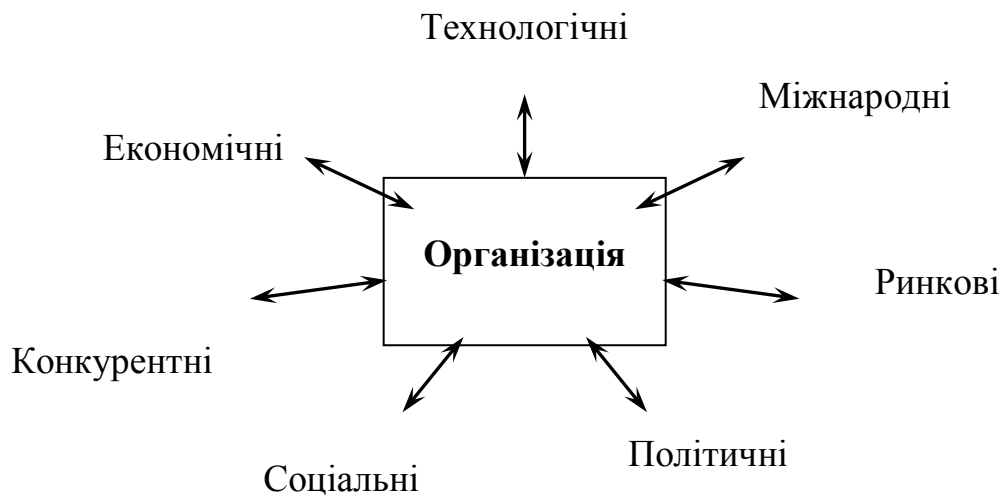


Рис. 3.1 Фактори зовнішнього середовища

*Економічні фактори.* До них відносять: темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, ставка податку. Кожний з цих факторів може представляти або загрозу, або нову можливість для фірми.

*Політичні фактори.* До них відносять: нормативні документи місцевих органів влади та уряду, відношення політиків до антимонопольної діяльності, кредити уряду, обмеження по найму робітничої сили, угоди щодо тарифів та торгівлі. Оскільки уряд активно приймає участь в ділових питаннях, організації важливо уважно стежити за політичною діяльністю.

*Ринкові фактори.* До цих факторів відносяться демографічні умови, що змінюються, життєві цикли виробів або послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл прибутків населення та рівень конкуренції в галузі. Аналіз цих чинників дасть можливість керівництву уточнити його стратегію та зміцнити позицію фірми по відношенню до конкурентів.

*Технологічні фактори.* Зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійне, програшне конкурентне становище. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології виробництва, застосування ЕОМ в проектуванні, успіхи в технології засобів зв'язку. Не на всі організації впливає швидкий НТП. Однак керівництво повинно визначити, які фактори в технологічному зовнішньому середовищі можуть призвести до створення «футурошоку», що може зруйнувати організацію.

*Міжнародні фактори.* Багато фірм діють на міжнародному ринку. Їх керівники повинні постійно контролювати і оцінювати зміни в цьому більш широкому середовищі. Загрози і можливості можуть виникнути в наслідок легкості доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів, змін валютного курсу та політичних рішень країн, що виступають в ролі ринків.

*Фактори конкуренції.* Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні та можливі реакції своїх конкурентів. Аналіз конкурента включає наступні питання: «Що рухає конкурентом?», «Що робить конкурент?» і «Що він може зробити». В аналізі конкурентів є чотири діагностичних елементи: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінки поточної стратегії конкурентів, огляд передумов по відношенню до

конкурентів та до галузі, в якій функціонують дані компанії, поглиблене вивчення слабких і сильних сторін конкурентів. Щоб ретельно дослідити ці елементи, пропонують наступні чотири прості питання:

1. Чи задоволений конкурент своїм теперішнім становищем?
2. Які ймовірні кроки або зміни в стратегії вживатиме конкурент?
3. У чому вразливість конкурента?
4. Що може спровокувати найбільш крупні та найбільш ефективні заходи з боку конкурента у відповідь?

*Фактори соціальної поведінки.* Сюди включають: мінливі очікування, відношення та нрави суспільства. До деяких, важливих в нинішній час факторів відносять переважаюче в суспільстві почуття по відношенню до підприємництва, роль жінок і національних меншостей в суспільстві, зміни соціальних установок менеджерів та рух на захист інтересів споживачів. Часто саме соціальні фактори створюють найбільш крупні проблеми для організації.

*Перелік зовнішніх небезпек та можливостей.* За допомогою аналізу зовнішнього середовища створюється перелік небезпек та можливостей, з якими організація стикається в цьому середовищі. Перелік включає як зважування факторів, так і оцінку впливу факторів на організацію.

Після аналізу переліку керівництво повинно провести оцінку сильних і слабких сторін організації. Для успішного маневрування керівництво повинно мати повне уявлення про внутрішні потенційні можливості та недоліки організації, а також про існування зовнішніх проблем.

### **3.5 Аналіз внутрішнього середовища організації**

В цьому розділі необхідно визначити – чи володіє підприємство (фірма) внутрішніми силами, щоб скористуватися зовнішніми можливостями, а також треба виявити внутрішні слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, що пов'язані з зовнішніми небезпеками. Процес

здійснення діагнозу внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням.

*Управлінське обстеження* – це методологічна оцінка функціональних зон організації, що призначена для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

З метою спрощення в обстеження рекомендується включити п'ять функцій – маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культура і образ фірми.

### **3.5. 1 Аналіз маркетингової діяльності**

В антикризовому менеджменті, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, істотне значення може мати комплексний характер тих засобів і методів виявлення ринкових можливостей організації, її сильних і слабких сторін, що використовуються в процесі маркетингу, а також комплексний аналіз різноманітної інформації про динаміку соціально-економічних процесів.

На рис. 3.2 представлені основні засоби маркетингу та найбільш значущі об'єкти маркетингових досліджень та впливу.

Засоби маркетингу – це сукупність факторів, об'єднаних поняттям «комплекс маркетингу»: товар – вироби та послуги, що пропонуються споживачу; ціна – грошова сума, що відповідає цінності товару для покупця; засоби розподілу, що роблять товар доступним для споживача (покупця); комунікації – система сприяння споживачам стосовно прийняття рішення про придбання товару (реклама).

Використання комплексу маркетингу відносно конкретного продукту та ринку, а також розробка варіантів їх взаємодії дозволяють з'ясувати маркетингові можливості організації та ринкові небезпеки як базову інформацію для вироблення цілей і стратегії поведінки організації на ринку.

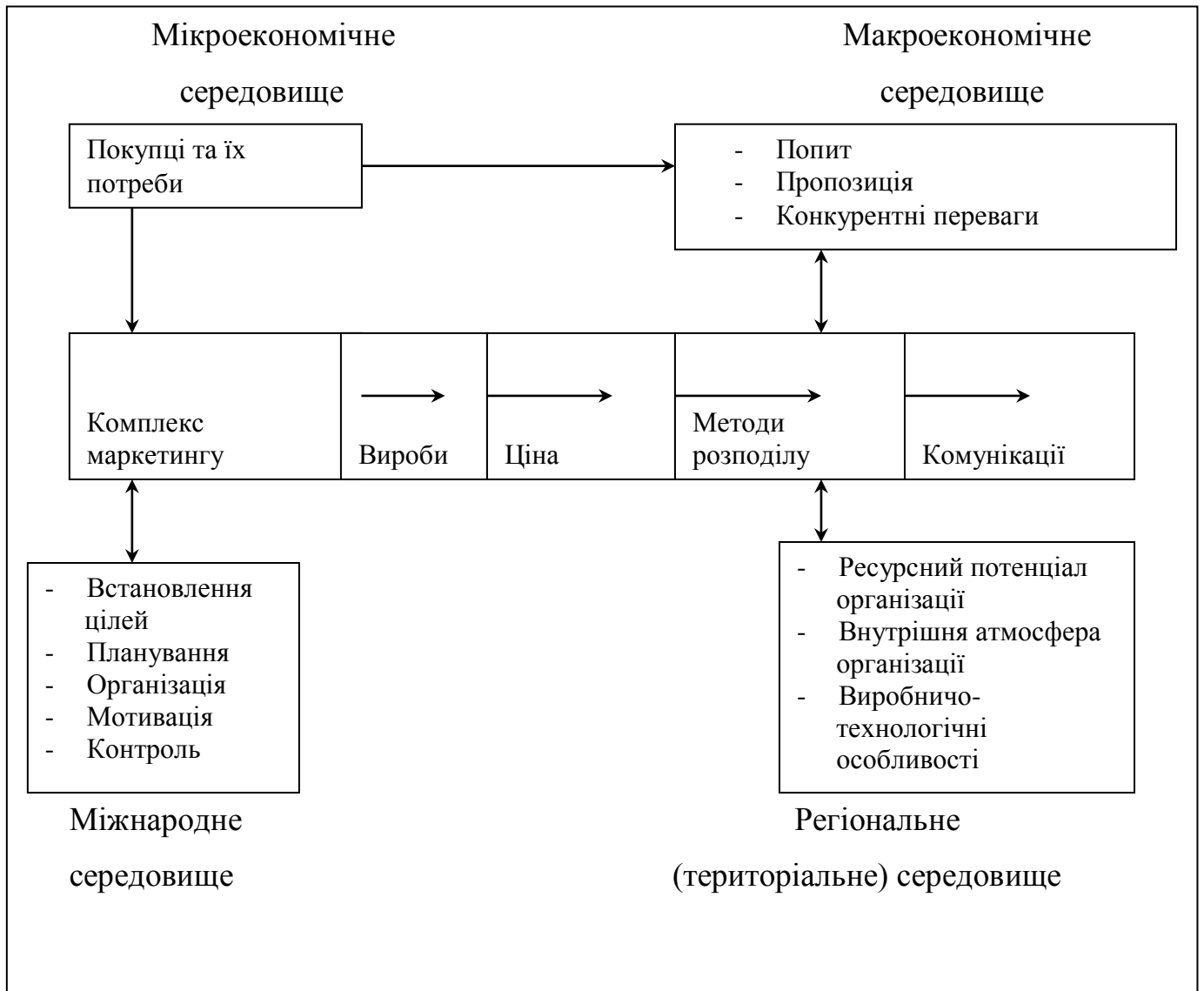


Рис. 3.2 Об'єкти та засоби маркетингу

При оцінці маркетингових можливостей головними ринковими об'єктами виступають попит, пропозиція й ціна, взаємозв'язок яких відображає дію економічного закону попиту та пропозиції, а саме – збалансованість по обсягу, структурі та сполученості в часу.

Виробляючи антикризову політику, маркетинговий менеджер спирається на внутрішні фактори організації: виробничо-технологічні особливості; ресурсний потенціал; характер внутрішньої атмосфери; рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації та

децентралізації, інтеграції та диверсифікації управління, організаційні структури управління та контролю.

Аналіз ринкових можливостей організації здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і передусім мікросередовища, в якому функціонує організація. В кризових умовах винятково важливим є надійність партнерів і постачальників, формування нових та підтримання діючих зв'язків і контактів з споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку (товарному, інвестиційному, фінансовому, ресурсному). Об'єктом маркетингових досліджень і аналізу виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку: науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси, стан яких суттєво впливає в умовах кризи на ринкову ситуацію. В даній області ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища організації для виявлення сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та керованості або, навпаки, про можливості прогресивних зрушень в окремих сферах діяльності, що відкриваються перед організацією.

Дослідження комунікацій і відбір інформації дозволяють здійснювати контроль за ситуацією на ринках в окремих регіонах країни та світу. В таблиці 3.2 наведені фактори, динаміка яких може служити сигналом до певних дій маркетингового менеджера в антикризовому менеджменті. Кожний з факторів деталізується по окремим показникам, що можна простежити в конкретному виді маркетингу, визначаються верхня та нижня межі, за якими знаходиться зона ризику. Показники – індикатори ризику визначаються у взаємозв'язку з параметрами державного і міжнародного регулювання господарської діяльності та специфічні для окремих сфер економіки.

Таблиця 3.2 Фактори маркетингового середовища, що контролюються в антикризовому менеджменті

Маркетингове середовище	Фактори, що досліджуються
1. Міжнародне	Економічні кризи в окремих регіонах і країнах Демографічні вибухи Соціальні конфлікти та війни в окремих регіонах світу Екологічні явища, стихійні лиха Порушення міжнародних угод
2. Макроекономічне	Соціально-економічна політика Науково-технічна та промислова політика Ресурсний потенціал країни Цінова та податкова політика Кредитно-грошова політика Митна політика Цивільне і комерційне законодавство
3. Мікроекономічне	Характер конкурентного середовища Параметри попиту: стабільність і величина Характеристики споживачів (сегментація за групам) Кон'юнктура ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових Конкурентні переваги та слабкі сторони конкурентів
4. Регіональне (територіальне)	Динаміка особливих рис регіону, привабливих для бізнесу Динаміка інвестицій Рівень і характер зайнятості населення і динаміка її структури Рівень і динаміка добробуту населення Рівень розвитку інфраструктури.

Слід звернути увагу і на інтернаціональний характер маркетингу та менеджменту. Роль маркетингу зростає в сучасному світі на базі широкого впровадження інформаційних технологій. Це зумовлює пріоритетний розвиток науки, освіти та нематеріальних елементів виробничої діяльності. Як об'єкт маркетингових досліджень виступають різноманітні потреби: послуги, організації, види діяльності, ідеї, особистості. В конкуренції беруть участь не тільки товари та їх технології, але і типи менеджменту та їх елементи: системи планування, реклама, інформаційні технології, системи комунікацій, мотивація, стимулювання, професіоналізм кадрів.

Важливість використання маркетингу в розвитку економіки пов'язана також з дефіцитом природних ресурсів, погіршенням екологічних умов, наростанням світових і регіональних кризових явищ. Варто відзначити, що зростання фактору інтелекту і людських ресурсів в економічних і управлінських процесах посилює роль соціальних і екологічних критеріїв оцінки наслідків господарської діяльності. В свою чергу, пріоритетність соціальних критеріїв збільшує значимість засобів маркетингу в процесі інтеграції інтересів споживачів, колективів організацій, регіонів і суспільства в цілому.

### **3.5. 2 Аналіз фінансового стану підприємства**

Для забезпечення ефективної діяльності в сучасних умовах керівництву підприємства необхідно вміти реально оцінити фінансове положення свого підприємства, а також стан ділової активності та платоспроможності партнерів і конкурентів.

Фінансовий стан підприємства – найважливіший критерій ділової активності і надійності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність і потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів усіх учасників господарської діяльності. Він характеризується розміщенням і використанням засобів (активів) та джерел їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасивів).

Головна задача аналізу фінансового стану підприємства – виявлення найбільш складних проблем управління підприємством в цілому та зокрема фінансовими результатами.

Важливими задачами аналізу фінансового стану підприємства є правильні оцінки початкового фінансового положення і тенденції його подальшого розвитку.

Аналіз фінансового стану підприємства є базою, на якій будується розробка фінансової політики підприємства з урахуванням вирішення стратегічних задач.

Стратегічні задачі фінансової політики підприємства:

- максимізація прибутку підприємства;
- оптимізація структури капіталу та забезпечення його фінансової стійкості;
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- досягнення прозорості фінансового стану підприємства для власників, інвесторів, кредиторів;
- створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових засобів та ін.

До основних завдань аналізу фінансового стану підприємства відносять:

- оцінка динаміки структури та складу активів, їх стан і рух;
- оцінка динаміки структури та складу джерел власного і позикового капіталу, їх стан та зміни;
- оцінка платоспроможності підприємства та оцінка ліквідності балансу;
- аналіз відносних і абсолютних показників фінансової стійкості підприємства, оцінка зміни її рівня;
- оцінка ефективності використання засобів і ресурсів підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться за допомогою сукупності методів і прийомів, які дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками:

1. **Аналіз абсолютних показників** – це вивчення даних, наведених в бухгалтерській звітності: визначається склад майна підприємства, структура фінансових вкладень, джерела формування власного капіталу, оцінюється розмір позикових коштів, обсяг виторгу від реалізації, розмір прибутку до оподаткування та розмір чистого прибутку.

2. **Горизонтальний (часовий) аналіз** – це порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом, що дозволяє виявити тенденції змін статей балансу або груп, а також на підставі цього вичислити темпи росту та приросту.

3. **Вертикальний (структурний) аналіз** – проводиться з метою визначення структури фінансових показників, тобто розрахунок питомої ваги окремих статей звітності в загальному підсумковому показнику (виявлення впливу кожної позиції звітності на результат в цілому).

4. **Трендовий (динамічний) аналіз** – заснований на порівнянні кожної позиції звітності за декілька періодів, що аналізуються та визначення тренда, тобто основної тенденції динаміки показника без урахування випадкових впливів та індивідуальних особливостей. За допомогою тренда проводиться перспективний і прогнозний аналіз.

5. **Розрахунок фінансових (аналітичних) коефіцієнтів** – це розрахунок співвідношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення їхнього взаємозв'язку. Відомі десятки відносних показників, але для зручності користування їх слід об'єднати в декілька груп:

- ліквідності;
- платоспроможності;
- фінансової стійкості;
- інтенсивності використання ресурсів;
- ділової активності.

Інформаційною базою для проведення аналізу фінансового стану підприємства є бухгалтерська звітність. У звітність включені всі види поточного обліку: фінансовий облік, статистичний і оперативний.

Фінансова звітність складається з декількох цілих звітних документів, що утворюють єдине ціле:

- бухгалтерського балансу (форма 1);
- звіту про фінансові результати (форма 2);

- звіту про рух капіталу (форма 3);
- звіту про рух грошових коштів.

До фінансової звітності пред'являється ряд вимог: доцільність, достовірність і значимість інформації.

Існує різноманітна економічна інформація про діяльність підприємства і безліч способів аналізу цієї діяльності.

Аналіз фінансового стану підприємства є класичним способом аналізу. Його проведення включає наступні етапи:

1. Збір інформації та оцінка її достовірності, відбір даних з форм фінансової звітності за період часу, що аналізується.
2. Перетворення типових форм фінансової звітності в аналітичні.
3. Характеристика структури звіту (вертикальний аналіз) та зміни показників (горизонтальний аналіз).
4. Розрахунок та групування показників за основними напрямками аналізу.
5. Виявлення та зміна показників за період, що досліджується.
6. Встановлення взаємозв'язків між основними показниками, що аналізуються та інтерпретація результатів.
7. Підготовка висновків щодо фінансового стану підприємства.
8. Виявлення «вузьких» місць і пошук резервів.
9. Розробка рекомендацій щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

Структура аналізу фінансового стану складається з декількох основних блоків (рис. 3.3):

1. Склад і структура балансу.
2. Фінансова стійкість підприємства.
3. Ліквідність та платоспроможність.
4. Рентабельність.
5. Ділова активність.

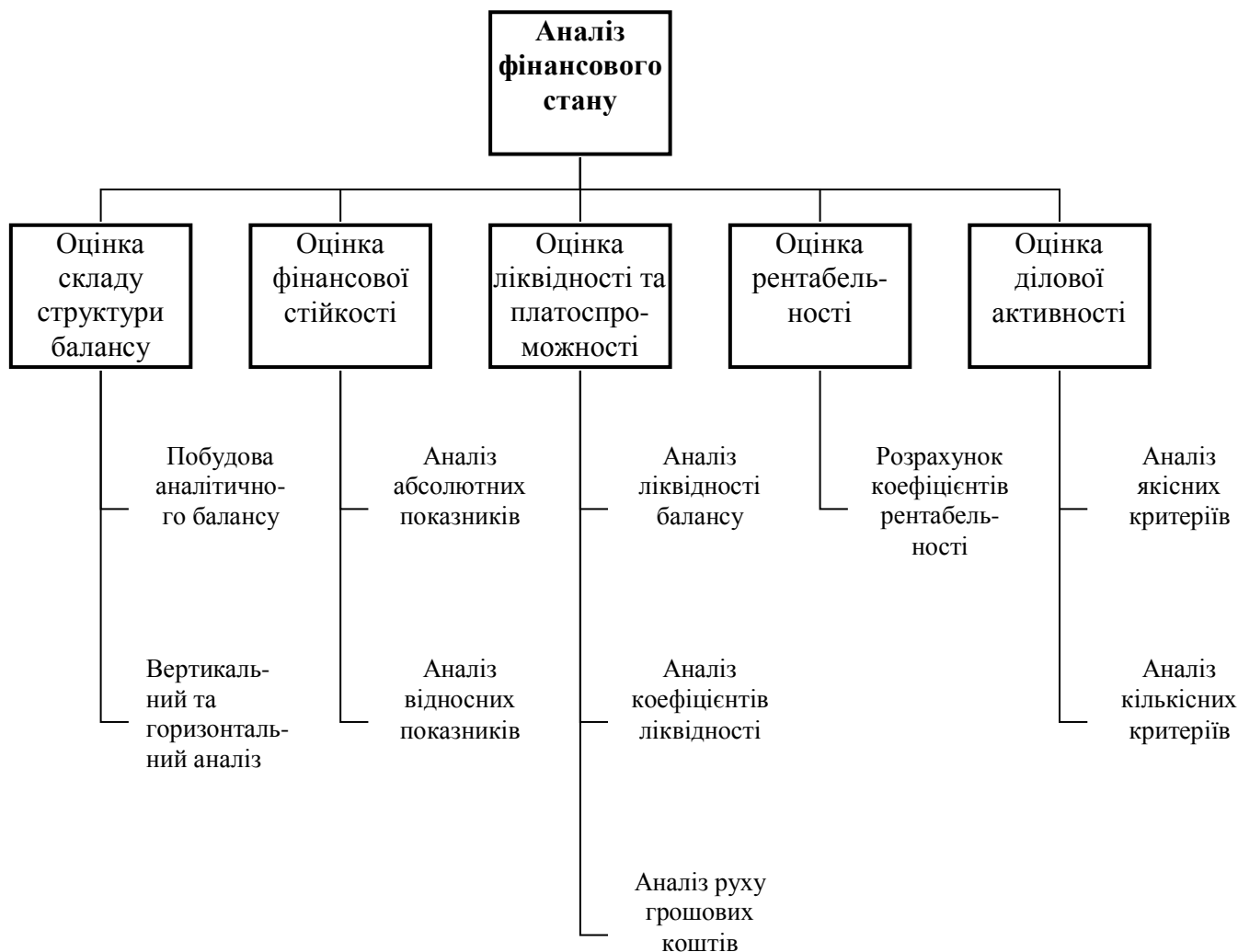


Рис. 3.3 Структура аналізу фінансового стану підприємства

Ці блоки взаємопов'язані та представляють собою структуру аналізу, на підставі якої проводять розрахунки і групування показників, що дає найбільш точну й об'єктивну картину поточного фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства починається з вивчення бухгалтерського балансу, його структури, складу і динаміки. Структура бухгалтерського балансу така, що основні частини балансу (актив і пасив) та їх статті згруповані певним чином (рис. 3.4).

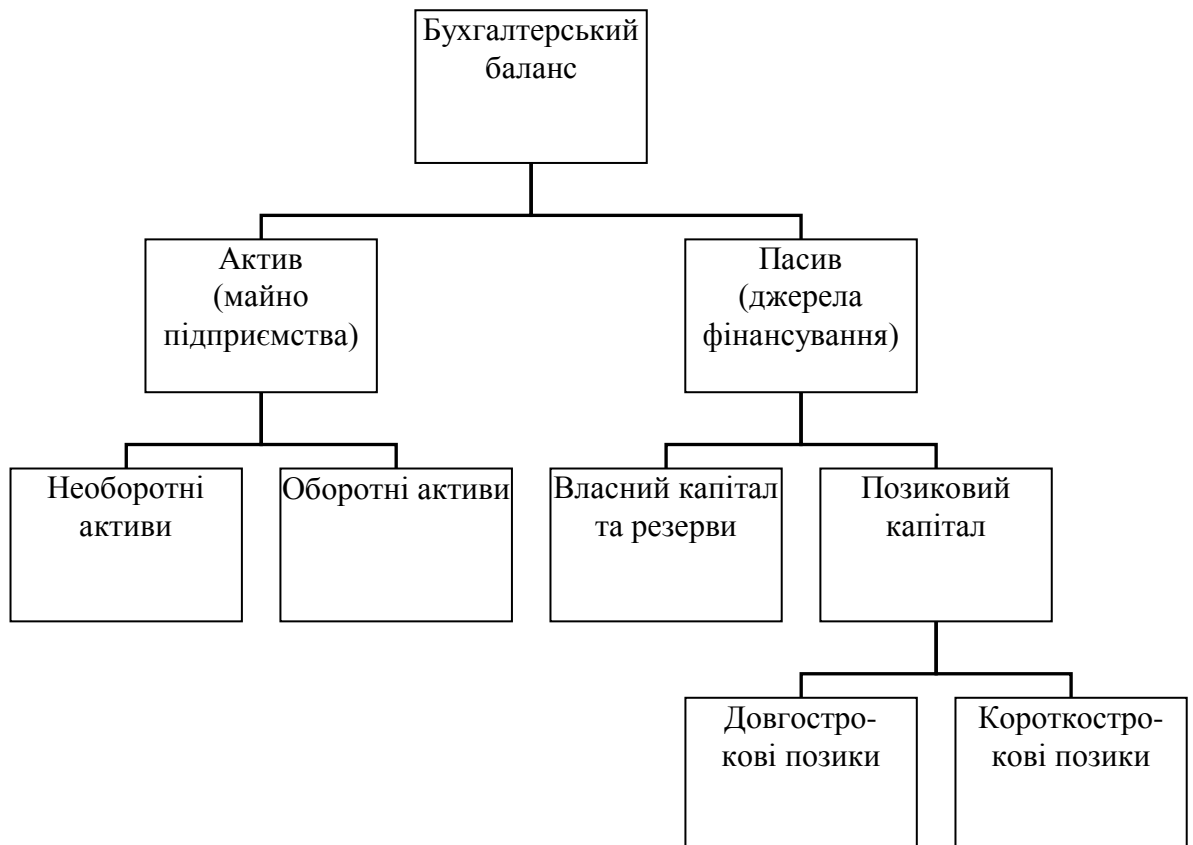


Рис. 3.4 Структура бухгалтерського балансу

**Актив** – це майно (ресурси підприємства), в яке інвестовані фінансові ресурси. Статті активу розташовуються в залежності від ступеню ліквідності майна, тобто в залежності від того, наскільки швидко даний вид активу може прийняти грошову форму. Розділи активу балансу також будуються в порядку зростання ліквідності (рис. 3.5).

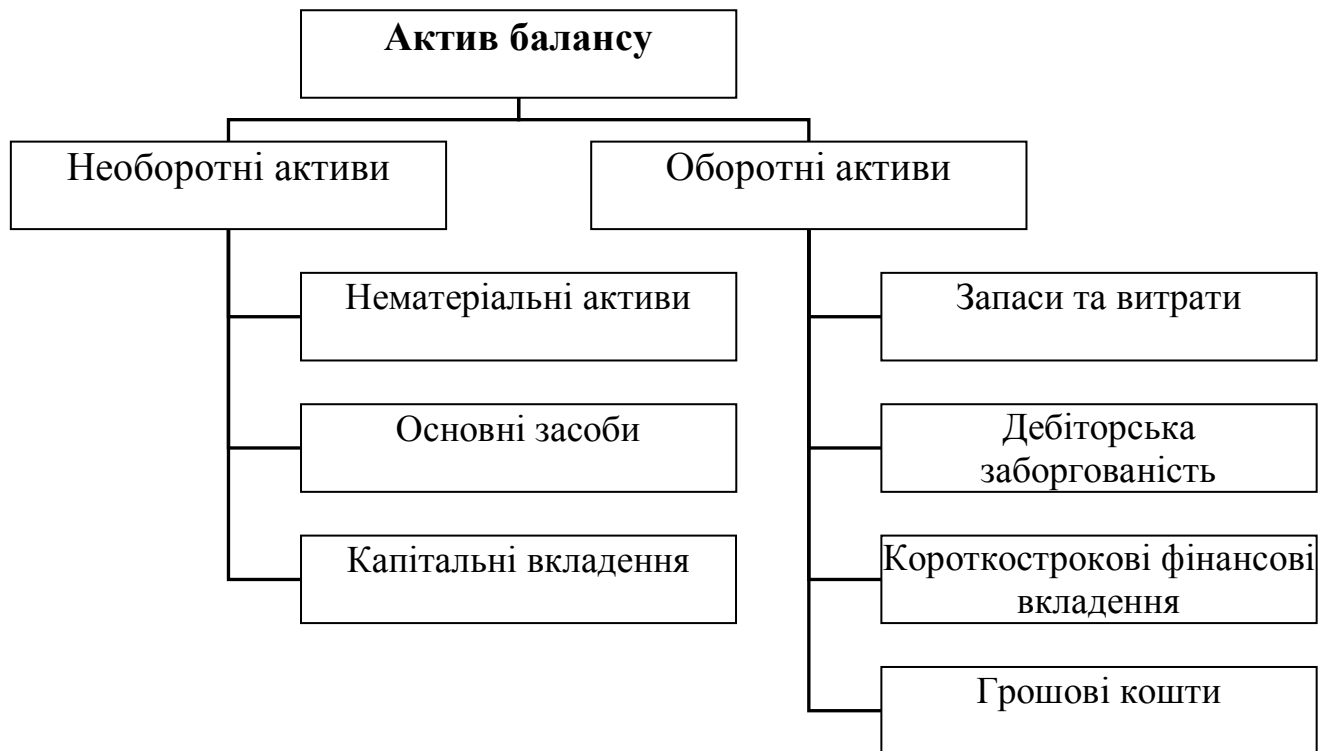


Рис. 3.5 Структура активу балансу

**1. Необоротні активи** (імобілізовані засоби):

- нематеріальні активи (патенти, авторські права, ліцензії, торговельні марки, гудвіл та інші цінні, але не овеществленні активи, що контролюються підприємством);
- основні засоби (майно, будинки, обладнання, земля та інші матеріальні активи з відносно довгим терміном корисної служби);
- капіталовкладення (незавершене будівництво, довгострокові фінансові вкладення та ін.).

**2. Оборотні активи** (мобільні засоби):

- запаси товарно-матеріальних цінностей і затрати (сукупність статей, що характеризують майно, яке зберігається для реалізації, яке знаходиться в процесі виробництва для реалізації і яке постійно витрачається на виробництво продукції);
- дебіторська заборгованість;
- короткострокові фінансові вкладення (капіталовкладення в цінні папери, інвестиції та ін.);
- грошові кошти.

Оборотні активи більш ліквідні, ніж необоротні. Це зумовлене тим, що необоротні активи представляють ту частину майна підприємства, що не призначена для продажу, а постійно використовується для виробництва, зберігання і транспортування продукції. Оборотні активи беруть участь в постійному циклі їх перетворення в грошові кошти. В свою чергу, їх можна поділити за ступенем ліквідності:

- найбільш ліквідні оборотні активи – грошові кошти, цінні папери;
- швидко ліквідні – дебіторська заборгованість;
- слабо ліквідні – запаси і затрати.

**Пасив** бухгалтерського балансу (рис. 3.6) відображає джерела фінансування засобів підприємства, що згруповані на певну дату в залежності від їх приналежності та призначенню. Іншими словами, пасив показує величину коштів, вкладених в господарську діяльність підприємства та ступінь участі у створенні майна організації.

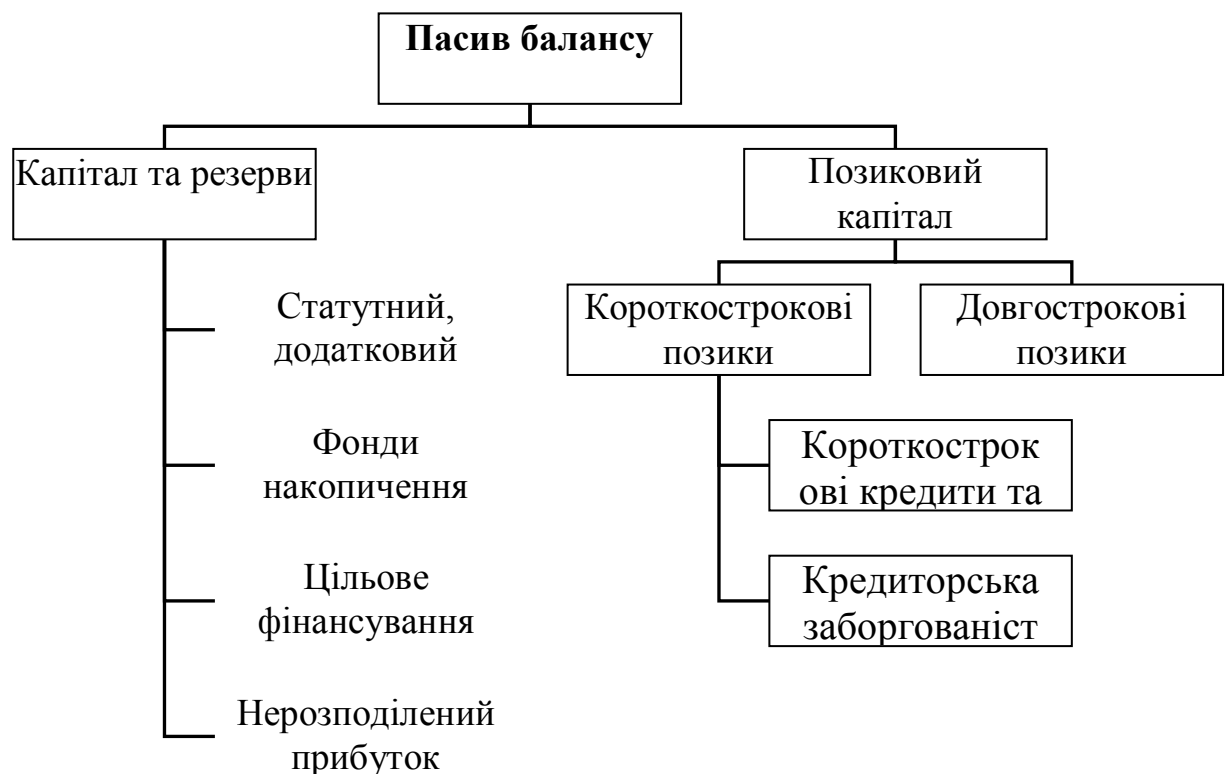


Рис. 3.6 Структура пасиву балансу

Для аналітичних досліджень та оцінки структури пасиву всі зобов'язання групуються за наступними ознаками:

## **1. Юридичної приналежності:**

- зобов'язання перед власниками підприємства (власний капітал);
- зобов'язання перед третіми особами – кредиторами, банками та ін. (позиковий капітал).

## **2. За строками повернення зобов'язань:**

- засоби тривалого користування;
- засоби короткострокового користування.

Зобов'язання перед власниками складають практично постійну частину пасиву балансу, що не підлягає погашенню під час діяльності організації.

Зобов'язання перед третіми особами мають різні терміни повернення:

- менше одного року – короткострокові;
- більше одного року – довгострокові.

Одним з важливих аспектів аналізу структури балансу є визначення взаємозв'язків між активами і пасивами балансу (рис. 3.7), тому що в процесі виробничої діяльності відбувається постійна трансформація окремих елементів активу і пасиву балансу.

Кожна група пасиву функціонально зв'язана з певною частиною активу балансу. Наприклад, короткострокові кредити призначені для поповнення оборотних засобів. Деяка частина довгострокових зобов'язань фінансує як оборотні, так і необоротні активи. Такий же вплив спостерігається і у випадку погашення зовнішніх зобов'язань. У підприємства, що нормально функціонує оборотні активи перевищують короткострокові пасиви, тобто частина поточних активів погашає короткострокові пасиви, інша частина погашає довгострокові зобов'язання, а частина, що залишилась іде на поповнення власного капіталу (тобто стає власністю власника підприємства).

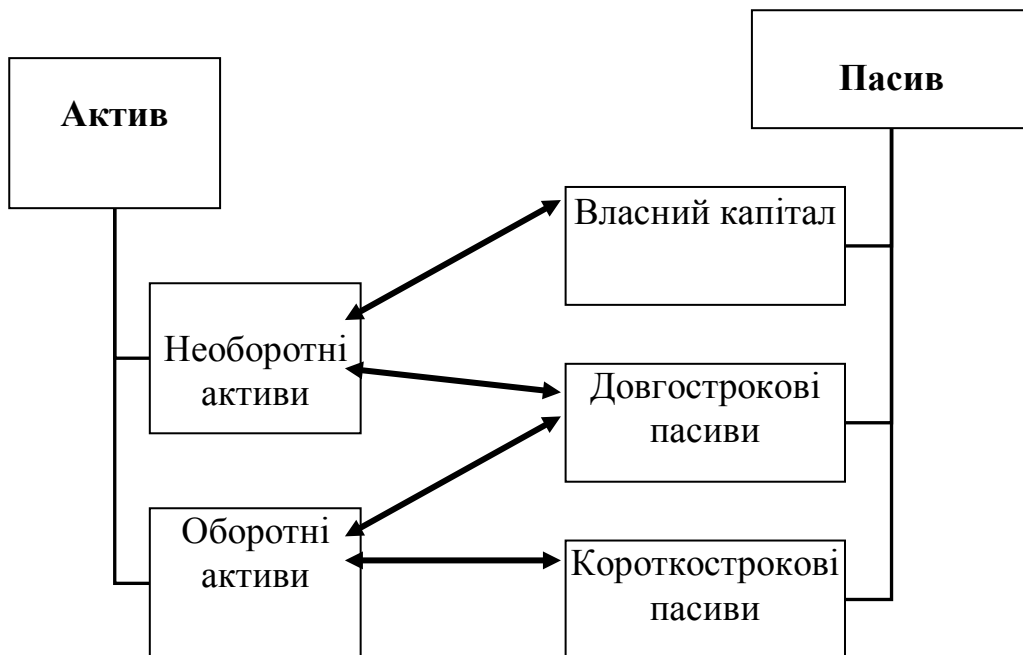


Рис. 3.7 Взаємозв'язок між активом і пасивом балансу

Для аналітичних досліджень та якісної оцінки динаміки фінансового стану об'єднуємо статті балансу в окремі специфічні групи (таблиця 3.3). В результаті одержуємо агрегатний баланс, що використовується для визначення важливих характеристик фінансового стану підприємства і розрахунку основних фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 3.3 Баланс підприємства (агрегатний вид)

Актив		Пасив	
Показник	Ум. об.	Показник	Ум. об.
1. Необоротні активи	F	1. Джерела власних коштів	И <sub>с</sub>
2. Оборотні активи	R <sub>a</sub>	2. Позикові кошти	K
Запаси і затрати	Z	Довгострокові позики	K <sub>T</sub>
Дебіторська заборгованість	r <sub>a</sub>	Короткострокові позики	K <sub>t</sub>
Грошові кошти	D	Кредиторська заборгованість	R <sub>p</sub>
<b>БАЛАНС</b>	<b>B</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>B</b>

Однієї з основних задач фінансового стану є дослідження показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість підприємства визначається ступенем забезпеченості запасів і затрат власними і позиковими джерелами їхнього формування, співвідношенням обсягу

власних і позикових коштів та характеризується системою абсолютних і відносних показників.

У ході виробничої діяльності на підприємстві відбувається постійне формування (поповнення) запасів товарно-матеріальних цінностей. Для цього використовуються як власні оборотні засоби, так і позикові (довгострокові та короткострокові кредити і позики). Аналізуючи відповідність або невідповідність (залишок або нестача) засобів для формування запасів і затрат, визначаємо абсолютні показники фінансової стійкості.

Для повного відображення різних видів джерел (власних коштів, довгострокових і короткострокових кредитів та позик) у формуванні запасів і затрат використовують наступні показники:

**1. Наявність власних оборотних коштів** – визначається як різниця величини джерел власних коштів та величина необоротних активів

$$E_c = I_c - F ,$$

де  $E_c$  – наявність власних оборотних коштів.

**2. Наявність власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел для формування запасів і затрат** – визначається як сума власних оборотних коштів і довгострокових кредитів та позик:

$$E_T = E_c + K_t = (I_c + K_t) - F ,$$

де  $E_T$  – наявність власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел для формування запасів і затрат.

**3. Загальна величина основних джерел для формування запасів і затрат** – визначається як сума власних оборотних коштів, довгострокових і короткострокових кредитів і позик.

$$E_\Sigma = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F ,$$

де  $E_\Sigma$  – загальна величина основних джерел для формування запасів і затрат.

На основі цих трьох показників, що характеризують наявність джерел для формування запасів і затрати для виробничої діяльності, розраховується

величини, за допомогою яких визначається розмір джерел для покритті запасів і затрат:

- ❖ Залишок (+) або нестаток (-) власних оборотних коштів:

$$\text{Ошибка! Закладка не определена. } \pm E_c = E_c - Z$$

- ❖ Залишок (+) або нестаток (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат:

$$\pm E_T = E_T - Z$$

- ❖ Залишок (+) або нестаток (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і затрат:

$$\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z$$

Показники забезпеченості запасів і затрат джерелами їхнього формування ( $\pm E_c$ ;  $\pm E_T$ ;  $\pm E_\Sigma$ ) є базою для класифікації фінансового стану підприємства за ступенем стійкості. При визначенні типу фінансової стійкості слід використати трьохмірний показник:

$$\ddot{S} = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\},$$

де  $x_1$  -  $\pm E_c$ ;  $x_2$  -  $\pm E_T$ ;  $x_3$  -  $\pm E_\Sigma$ .

Функція  $S(x)$  представлена наступним чином:

$$S(x) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \geq 0 \\ 0, & \text{якщо } < 0 \end{cases}$$

Виділяють чотири основних типи фінансової стійкості підприємства (табл.3.4.).

Таблиця 3.4 Типи фінансової стійкості підприємства

Тип фінансової тривалості	Трьохмірний показник	Джерела покриття витрат, що використовуються	Стисла характеристика
1. Абсолютна фінансова стійкість	$\ddot{S} = (1;1;1)$	Власні оборотні кошти	Висока платоспроможність, підприємство не залежить від кредиторів
2. Нормальна фінансова стійкість	$\ddot{S} = (0;1;1)$	Власні оборотні кошти плюс довгострокові кредити	Нормальна платоспроможність; ефективне використання позичених коштів; висока доходність виробничої діяльності
3. Нестійкий фінансовий стан	$\ddot{S} = (0;0;1)$	Власні оборотні кошти плюс довгострокові та короткострокові кредити і позики	Порушення платоспроможності; необхідність залучення додаткових джерел; можливість поліпшення ситуації
4. Кризовий фінансовий стан	$\ddot{S} = (0;0;0)$		Неплатоспроможність підприємства; межа банкрутства

**1. Абсолютна стійкість фінансового стану** – визначається наступними

$$\text{умовами } \left\{ \begin{array}{l} \pm E_c \geq 0; \\ \pm E_T \geq 0; \\ \pm E_\Sigma \geq 0. \end{array} \right\}, \text{ тобто трьохмірний показник } \ddot{S} = (1;1;1).$$

Абсолютна стійкість фінансового стану показує, що запаси і затрати повністю покриваються власними засобами. Підприємство практично не залежить від кредитів. Така ситуація відноситься до крайнього типу фінансової стійкості й на практиці зустрічається досить рідко. Однак її не можна розглядати як ідеальну, тому що підприємство не використовує зовнішні джерела фінансування в своїй господарській діяльності.

**2. Нормальна стійкість фінансового стану** – визначається наступними

$$\text{умовами } \left\{ \begin{array}{l} \pm E_c < 0; \\ \pm E_T \geq 0; \\ \pm E_\Sigma \geq 0. \end{array} \right\}, \text{ тобто трьохмірний показник } \ddot{S} = (0;1;1).$$

### 3. Нестійкий фінансовий стан – визначається наступними умовами

$$\left. \begin{array}{l} \pm E_c < 0; \\ \pm E_T < 0; \\ \pm E_\Sigma \geq 0. \end{array} \right\}, \text{ тобто трьохмірний показник } \ddot{S} = (0;0;1).$$

Нестійке фінансове положення характеризується порушенням платоспроможності: підприємство вимушене залучати додаткові джерела для покриття запасів і затрат, спостерігається зниження доходності виробництва. Тим не менше, ще є можливості для поліпшення ситуації.

### 4. Кризовий (критичний) фінансовий стан – визначається наступними

$$\text{умовами } \left. \begin{array}{l} \pm E_c < 0; \\ \pm E_T < 0; \\ \pm E_\Sigma < 0. \end{array} \right\}, \text{ тобто трьохмірний показник } \ddot{S} = (0;0;0).$$

Кризове фінансове положення – це межа банкрутства: наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованостей і неспроможність їхнього погашення в строк. В ринковій економіці при неодноразовому повторенні такого положення підприємству грозить оголошення банкрутства.

Одна з основних характеристик фінансового стану підприємства – ступінь залежності від кредиторів та інвесторів. Власники підприємства зацікавлені в мінімізації власного капіталу та в максимізації позикового капіталу в фінансовій структурі організації. Позичальники оцінюють стійкість підприємства за рівнем власного капіталу та ймовірності банкрутства.

Фінансова стійкість підприємства характеризується станом власних і позичених коштів та аналізується за допомогою системи відносних фінансових коефіцієнтів (табл. 3.5).

Розрахунок та аналіз відносних коефіцієнтів істотно доповнює оцінку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.5 Фінансові коефіцієнти, що використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнт	Що показує	Як розраховується	Коментарії
1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність від позичених коштів. Показує частку власних коштів в загальній сумі всіх коштів підприємства	$K_a = \frac{I_c}{B}$ Відношення джерел власних коштів до загальної суми всіх коштів підприємства	Мінімальне <u>порогове</u> значення 0.5. Перевищення вказує на збільшення фінансової незалежності.
2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	Скільки позичених коштів залучило підприємство на 1 грн. вкладених в активи власних коштів	$K_{з/с} = \frac{K_T + K_t}{I_c}$ Відношення всіх зобов'язань до власних коштів	$K_{з/с} < 1$ перевищення зазначеної межі означає залежність підприємства від зовнішніх джерел, втрата фінансової стійкості
3. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Наявність у підприємства власних оборотних коштів, необхідних для його фінансової стійкості. Критерій для визначення неплатоспроможності та банкрутства підприємства	$K_o = \frac{E_c}{R_a}$ Відношення власних оборотних коштів до загальної величини оборотних коштів	$K_o \geq 0,1$ Чим вищий цей показник, тим краще фінансове положення підприємства, тим більше у нього можливостей проведення незалежної фінансової політики
4. Коефіцієнт маневреності	Спроможність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел	$K_m = \frac{E_c}{I_c}$ Відношення власних коштів до загальної величини власних коштів	0,2 – 0,5 Чим ближче значення показнику до верхньої межі, тим більша можливість фінансового маневру у підприємства

5. Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів	Скільки необоротних коштів припадає на 1 грн. оборотних активів	$K_{m/i} = \frac{R_a}{F}$ Відношення оборотних коштів до необоротних	Чим вище значення показнику тим більше коштів підприємство вкладає в оборотні активи
6. Коефіцієнт майна виробничого призначення	Частку майна виробничого призначення в загальній вартості всіх засобів підприємства	$K_{в.м.} = \frac{Z + F}{B}$ Відношення суми необоротних активів і виробничих запасів до підсумку балансу	$K_{в.м.} \geq 0,5$ При зниженні показника нижче межі, що рекомендується доцільно залучення довгострокових позикових коштів для збільшення майна виробничого призначення
7. Коефіцієнт прогнозу банкрутства	Частка чистих оборотних активів у вартості всіх засобів підприємства	$K_{нб} = \frac{R_a - K_t}{B}$ Відношення різниці оборотних коштів і короткострокових пасивів до підсумку балансу	Зниження показника свідчить про те, що підприємство зазнає фінансових труднощів

В умовах масової неплатоспроможності головним критерієм оцінки фінансового стану підприємства–контрагента є показники платоспроможності та ліквідності.

**Платоспроможність підприємства** визначається його можливістю і спроможністю своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання, що впливають з торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми й умови комерційних угод, в тому числі на можливість одержання кредиту.

**Ліквідність підприємства** визначається наявністю у нього ліквідних засобів, до яких відносяться готівка, грошові кошти на рахунку в банках та елементи оборотних ресурсів, які можна легко реалізувати. Ліквідність відображає спроможність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання.

Ліквідність та платоспроможність як економічні категорії не тотожні, але на практиці вони тісно взаємопов'язані між собою. Ліквідність підприємства відображає платоспроможність за борговими зобов'язаннями. Неспроможність підприємства погашати свої боргові зобов'язання перед кредиторами і бюджетом приводить підприємство до банкрутства. Поліпшення платоспроможності підприємства нерозривно зв'язане з політикою управління оборотним капіталом, що націлена на мінімізацію фінансових зобов'язань.

Для оцінки платоспроможності та ліквідності використовуються наступні прийоми:

- ✓ структурний аналіз змін активних і пасивних платежів балансу, тобто аналіз ліквідності балансу;
- ✓ розрахунок фінансових коефіцієнтів ліквідності;
- ✓ аналіз руху грошових коштів за звітний період.

При аналізі ліквідності балансу проводиться порівняння активів згрупованих за ступенем ліквідності, з зобов'язаннями по пасиву, згрупованих за термінами їхнього погашення. Розрахунок та аналіз коефіцієнтів ліквідності дозволяє виявити ступінь забезпеченості поточних зобов'язань ліквідними засобами (рис. 3.8).

Умова абсолютної ліквідності:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \geq П4$$

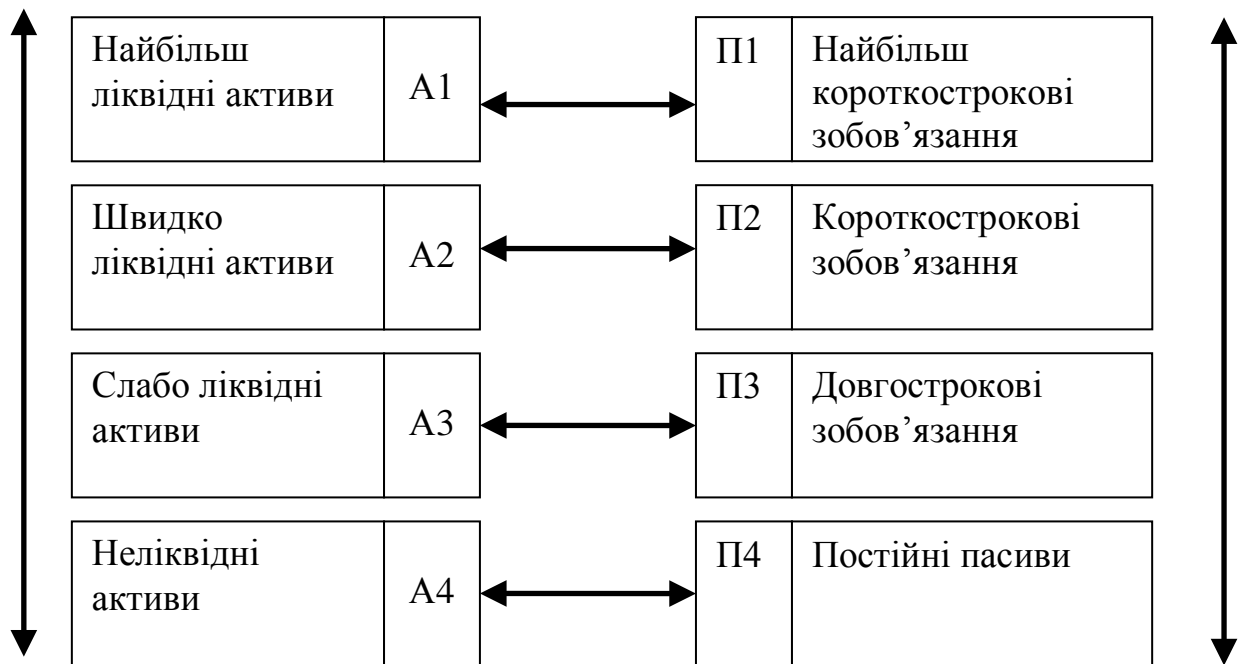


Рис. 3.8 Групування статей активу і пасиву для аналізу ліквідності балансу

Необхідною умовою абсолютної ліквідності балансу є виконання перших трьох нерівностей. Четверта нерівність носить так званий балансуєчий характер: його виконання свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Якщо будь-яке з цих нерівностей має знак протилежний зафіксованому в оптимальному варіанті, то ліквідність балансу відрізняється від абсолютної. Теоретично нестаток по одній групі активів компенсується надлишком по іншій, але на практиці менш ліквідні засоби не можуть замінити більш ліквідні.

Зіставлення A1 – П1 і A2 – П2 дозволяє виявити поточну ліквідність підприємства, що свідчить про платоспроможність в найближчий час. Порівняння A3 – П3 відображає перспективну ліквідність. На її основі прогнозується довгострокова орієнтовна платоспроможність.

Для якісної оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства окрім аналізу ліквідності балансу необхідно провести розрахунок коефіцієнтів ліквідності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Фінансові коефіцієнти, що застосовуються для оцінка ліквідності підприємства

Коефіцієнт	Що показує	Як розраховується	Коментарії
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Достатність оборотних коштів підприємства, що можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Характеризує запас міцності, що виникає внаслідок перевищення ліквідного майна над наявними зобов'язаннями	$K_n = \frac{R_a}{K_t}$ Відношення поточних активів до поточних зобов'язань підприємства	$K_n \geq 1$ Оборотних коштів достатньо для покриття всіх своїх короткострокових зобов'язань
2. Коефіцієнт критичної (термінової) ліквідності	Прогнозні платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунку з дебіторами	$K_{кл} = \frac{D + r_{at}}{K_t}$ Відношення грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень плюс сума мобільних коштів при розрахунках з дебіторами до поточних пасивів	$K_{кл} \geq 0,8$ Низьке значення вказує на необхідність постійної роботи з дебіторами, щоб забезпечити можливість обертання найбільш ліквідної частини оборотних коштів в грошову форму
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в найближчий час. Характеризує платоспроможність підприємства на дату складання балансу	$K_{абл} = \frac{D}{K_t}$ Відношення грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до поточних пасивів	$K_{f,k} \geq 0.2$ Низьке значення вказує на зниження платоспроможності підприємства

Розрахунок ґрунтується на тому, що різні види оборотних коштів мають різний ступінь ліквідності: абсолютно ліквідні грошові кошти, далі по мірі убування ліквідності слідуєть короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість, запаси і затрати. Тому для оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства застосовують показники, що розрізняються в залежності від порядку їх включення до розрахунку ліквідних засобів, що розглядаються як покриття короткострокових зобов'язань.

Головна перевага показників – простота та наочність – може обернутися істотним недоліком – неточність висновків. Тому слід обережно підходити до оцінки платоспроможності підприємства

**Коефіцієнти оцінки рентабельності капіталу** характеризують його спроможність генерувати необхідний прибуток у процесі його господарського використання і визначають загальну ефективність формування капіталу підприємства. Для проведення такої оцінки використовують наступні основні показники:

1. **Коефіцієнт рентабельності всього капіталу, що використовується або коефіцієнт економічної рентабельності ( $P_k$ )**. Він характеризує рівень чистого прибутку, який генерується всіма видами капіталу, що використовується підприємством. Розрахунок цього показнику здійснюється за формулою:

$$P_k = \frac{ЧП_o}{\bar{K}},$$

де  $ЧП_o$  – загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від всіх видів господарської діяльності в періоді, що розглядається;  $\bar{K}$  – середня сума капіталу підприємства в періоді, що розглядається (розрахована як середня хронологічна).

2. **Коефіцієнт рентабельності власного капіталу або коефіцієнт фінансової рентабельності ( $P_{ск}$ )**. Він характеризує рівень прибутковості

власного капіталу, вкладеного в підприємство. Для розрахунку цього показнику використовується наступна формула:

$$P_{ск} = \frac{ЧП_о}{СК},$$

де  $ЧП_о$  – загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від всіх видів господарської діяльності в періоді, що розглядається;  $\overline{СК}$  – середня сума власного капіталу підприємства в періоді, що розглядається (розрахована як середня хронологічна).

3. **Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу ( $P_{зк}$ )**. Він характеризує рівень прибутковості позикового капіталу, що використовується в конкретних видах діяльності або господарських операціях. При розрахунку цього показнику використовується наступна формула:

$$P_{нк} = \frac{ЧП_о}{ПК},$$

де  $ЧП_о$  – сума чистого прибутку, отриманого за рахунок використання позикового капіталу в окремих видах діяльності або господарських операціях;  $\overline{ПК}$  – середня сума позикового капіталу для здійснення окремих видів діяльності або окремих видів господарських операцій.

Коефіцієнти рентабельності можуть бути розраховані також по окремим елементам і формам залучення капіталу.

### 3.5.3 Аналіз операцій

Надто важливим для тривалого виживання фірми є аналіз управління операціями. В ході обстеження сильних і слабких сторін функцій управління операціями, необхідно дати відповіді на наступні ключові питання.

1. Чи можемо ми виробляти наші товари або послуги по більш низькій ціні, ніж наші конкуренти? Якщо ні, то чому?
2. Який доступ ми маємо до нових матеріалів? Чи залежимо ми від єдиного постачальника або обмеженої кількості постачальників?

3. Чи є наше обладнання сучасним, і чи добре воно обслуговується?
4. Чи розраховані закупки на зниження величини матеріальних запасів і часу реалізації замовлень? Чи існують адекватні механізми контролю над вхідними матеріалами і вихідними виробами?
5. Чи впливає на нашу продукцію сезонні коливання попиту, що примушує вдаватися до тимчасового звільнення працюючих? Якщо це так, то як можна виправити цю ситуацію?
6. Чи можемо ми обслуговувати ті ринки, що не можуть обслуговувати наші конкуренти?
7. Чи володіємо ми ефективною і результативною системою контролю якості?
8. Наскільки ефективно ми спланували та спроектували процес виробництва? Чи можна його поліпшити?

### **5.3. 4 Аналіз людських ресурсів, культури та образу підприємства**

**Людські ресурси.** Джерела більшості проблем в організаціях можуть бути в кінцевому рахунку виявлені в людях. Є ряд питань, які повинні бути враховані при обстеженні сильних і слабких сторін функції людських ресурсів будь-якої організації.

**Культура і образ фірми.** Ці нетрадиційні фактори, як виявляється, мають вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. Атмосфера або клімат в організації називається культурою фірми. Культура відображає переважаючі звичаї, нрави та очікування в організації. Керівництво використовує цю культуру для залучення робітників певного типу та для стимулювання певних типів поведінки. Імідж фірми, як всередині, так і поза організацією, відноситься до того уявлення, що створюється нею за допомогою співробітників, клієнтів і суспільної думки в цілому. Це уявлення стимулює клієнтів до покупки товару в певних фірм, а не у інших.

Чи добра репутація у фірми відносно досягнення нею своїх цілей? Чи була вона послідовна в своїй діяльності? Яка ця компанія у порівнянні з іншими в даній галузі? Чи залучає вона хороших людей? Відповіді на ці питання покажуть, наскільки вдалими є культура та образ компанії.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін та зважування факторів за ступенем важливості, керівництво може визначити ті зони, що вимагають негайної уваги, ті, що можуть почекати, і ті, на які можна спиратися, щоб використати можливості зовнішнього середовища. Привівши внутрішні сили і слабості у відповідність із зовнішніми загрозами і можливостями, керівництво готово до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

### **3.6 Прогнозування кризових явищ на підприємстві, їх класифікація і вибір антикризової стратегії.**

Фактори виникнення кризи в організації можуть бути різними. Але дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку, щоб мати можливість своєчасно запускати в дію програми антикризового управління. Необхідно розрізняти фактори, симптоми і причини кризи (см рис. 3.9)

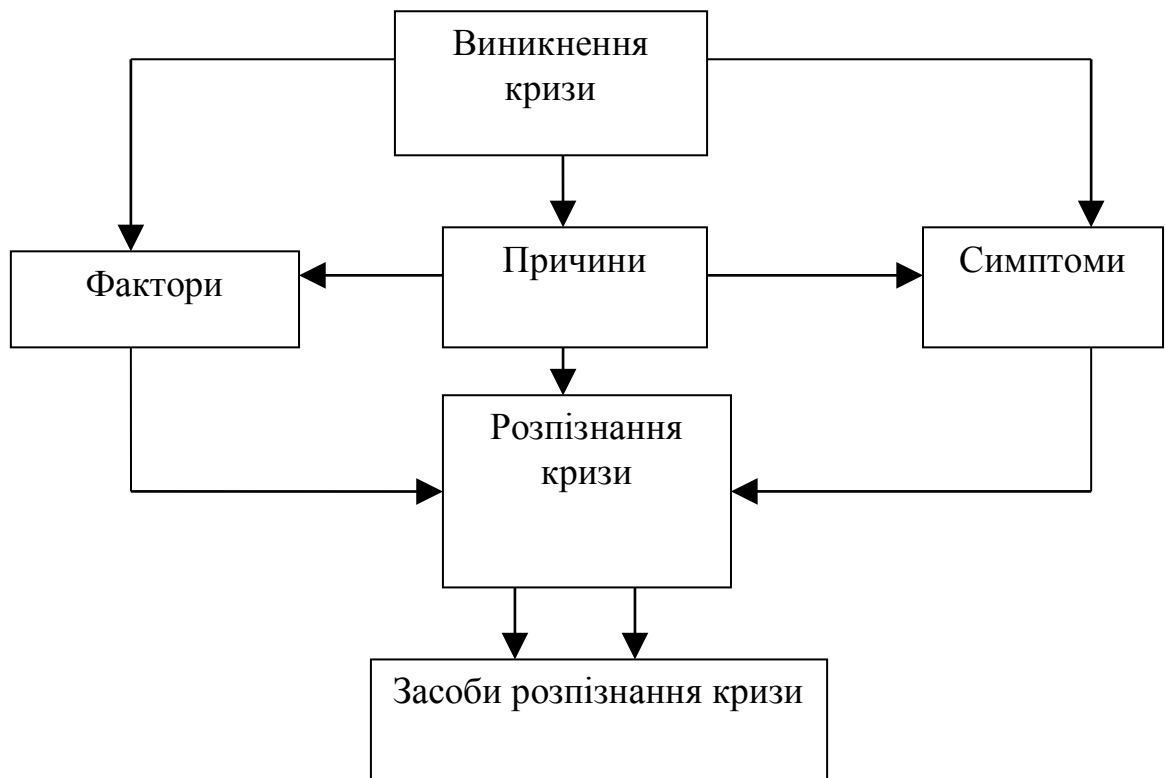


Рисунок 3.9 Виникнення і розпізнання кризи

Симптоми проявляються в показниках і, що дуже важливо, в тенденціях їх зміни, що відображають функціонування і розвиток організації. Так, аналіз показників фондовіддачі, продуктивності, ефективності, енергоозброєності, фінансового стану або таких як плинність персоналу, дисципліна, задоволеність працею, конфліктність та інші можуть характеризувати положення виробничої організації відносно настання кризи. Велику роль відіграє аналіз фінансово-економічних і соціально-економічних показників. Але що може бути симптомом кризи? Симптомом кризи є як стан показника, так і тенденція його зміни. При цьому стан показників може оцінюватися і відносно встановленої нормативної величини (допуску змін), і відносно друг друга. Симптомом кризового розвитку може бути або невідповідність показників закономірним співвідношенням, або тимчасові параметри, наприклад темп зростання продуктивності праці повинен випереджати темп зростання заробітної плати. Якщо цього не відбувається збільшується небезпека кризи. Симптоми не завжди відображають причини кризи. Причини передаються глибше лише зовнішнього прояву кризових

ознак. Оцінювати криза слідує не тільки за її симптомам, але і за причинами та реальним факторам.

**Фактор кризи** – подія, або зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчать про настання кризи.

**Причина кризи** – подія або явище, внаслідок яких виявляються фактори кризи. Наприклад, інфляція є фактором кризи, причиною інфляції може бути збільшення маси грошей, пов'язане з великим державним боргом і неможливістю його погашення в певний період часу. Симптомом же кризи може бути, наприклад, використання доларів в розрахункових операціях, підвищення цін, непомірне зростання заробітної плати.

В організаціях факторами кризи можуть розглядатися такі фактори як, зниження якості продукції, порушення технічної дисципліни, старіння технічних засобів, велика заборгованість по кредитах. Причиною кризи можуть бути фінансово-економічні прорахунки, загальне положення економіки, низька кваліфікація персоналу, недостатня мотивація.

Симптоми кризи – поява перших ознак негативних тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем та ін. Кризові явища на рівні підприємств можна класифікувати наступним чином:

**Локальна криза** – наслідок зриву досягнення певної мети або випадіння одного елемента з системи управління (втрата постачальника, джерела сировини, звільнення провідного спеціаліста та ін.).

**Стратегічна криза** – криза зв'язана з радикальними порушеннями нормальної виробничої діяльності на основі існуючого технологічного процесу, так звана криза занепаду.

**Криза банкрутства** – повна втрата спроможності до виживання підприємства, або криза ліквідації.

З урахуванням проведення системного виробничо-економічного і фінансового аналізу, суть яких була викладена в попередніх розділах, розробляється комплекс заходів стратегічного спрямування щодо виходу з

кризи або принаймні для пом'якшення негативних і для підсилення позитивних наслідків.

Розрізняють наступні основні види стратегій:

1. Стратегії можливостей по товару/ринку:

- глибокого проникнення на ринок;
- розвитку ринку;
- розробки товару.

2. Стратегія диверсифікації:

- концентрична;
- горизонтальна;
- конгломеральна

3. Стратегія інтеграції:

- регресивна;
- виробнича;
- горизонтальна.

4. Стратегія по відношенню до продукту:

- диференціації;
- низьких витрат;
- концентрація.

5. Стратегія діяльності малих підприємств:

- копіювання;
- оптимального розвитку;
- участі в продукті крупного виробника;
- використання переваги крупного виробника.

6. Стратегія скорочення:

- ліквідації (банкрутства);
- збору урожаю;
- часткового скорочення підрозділів;
- часткового скорочення видатків.

### **3.7 Розробка програми антикризового управління**

Антикризове управління має предмет впливу – проблеми та передбачувані і реальні фактори кризи, що існують в даній організації і були виявлені в процесі аналізу в попередніх розділах проекту.

Для успішної організації управління на підприємстві при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідно, передусім, розробити маркетингову стратегію для антикризового управління.

Розробка маркетингової стратегії для антикризового управління – складна і багатогранна робота, що в значній мірі залежить від конкретної ситуації. Нагадаємо, що стратегія управління розглядається в умовах ринкових відносин як потужний управлінський інструментарій, за допомогою якого сучасна організація протистоїть мінливим умовам, насамперед зовнішнього середовища.

Стратегія управління представляє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, необхідних ресурсів, коштів і засобів управління. Об'єктом стратегії маркетингу виробничо-господарської системи виступає майбутнє положення підприємства на конкретному ринку, а також характер використання для його досягнення різноманітних маркетингових засобів і методів.

Слід звернути увагу на те, що стратегія в маркетингу – більш стійкий інструмент, ніж цілі, тому що служить умовою, що забезпечує реалізацію цілей і місії організації. Цілі ж маркетингу більш динамічні і піддані корегуванню не тільки в залежності від стадій антикризового управління, але й від кон'юнктури ринкового попиту, що змінюється, цін, інфляційних та інших процесів. Враховуючи комплексний характер засобів маркетингу, а також логічну послідовність їхнього використання в маркетинговому циклі, будь-яка маркетингова стратегія розглядається як багатоаспектна. Зміст стратегії маркетингу збагачується по мірі її просування по стадіям

маркетингової діяльності. Як приклад в таблиці 3.7 наведені основні антикризові управлінські рішення за деякими окремими видами маркетингової діяльності.

Виділяють наступні типи для маркетингового циклу чотири стадії:

- Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації;
- Добір цільових ринків;
- Розробка комплексу маркетингу;
- Розробка і реалізація маркетингових програм.

Маркетингова інформація і маркетингові рекомендації розглядаються як базова інформація щодо прийняття антикризових управлінських рішень, направлених на стабілізацію і вихід організації з кризи. В таблиці 3.7 наводиться «поле» рішень, на основі якого менеджер будує логіку моделі формування стратегії поведінки організації на ринку, вибирає головний напрямок концентрації зусиль організації щодо виходу з кризи за рахунок маркетингових можливостей – ключову маркетингову стратегію.

Всі інші стратегії ранжируються і можуть служити напрямком для тактичних дій на більш коротких проміжках часу. Найчастіше в кризових умовах розробляється середньострокова стратегія до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі.

Маркетингові програми включають заходи, які варто виконати організації для стабілізації ситуації на ринку і для виходу з кризи неплатоспроможності (некерованості, неконкурентоспроможності). Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного і тактичного плану організації з виходу з кризи чи антикризового бізнес-плану. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є стратегії просування товару на нові ринок, зміцнення становища на старих ринку, диверсифікованості.

Таблиця 3.7 Напрямки антикризових управлінських рішень

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації	Оцінка і ранжирування факторів маркетингового середовища, що гальмують функціонування організації, їх нейтралізація. Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення межі ризику і умов невизначеності. Оцінка можливих переваг організації в функціонуванні на реальних ринках.
2. Добір цільових ринків	Оцінка попиту та ймовірності освоєння ринку Формування потреби в продукті на нових сегментах ринку Оцінка негативних і позитивних факторів, що впливають на формування цільових сегментів ринку
3. Розробка комплексу маркетингу	Вибір критеріїв інноваційних рішень щодо профілюючої продукції Вибір засобів оцінки рівня цін Вибір засобів і методів управління процесом виводу товарів на ринок і їх просування до споживача Вибір засобів і методів управління збутом продукції Вибір засобів і методів надання фірмових послуг (сервісу) Оцінка ефективності комунікацій, засобів і методів рекламної компанії
4. Розробка і реалізація маркетингових програм	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану

При виборі маркетингової стратегії істотну допомогу менеджеру може зробити виділення ознак і класифікація стратегій (табл. 3.8). Особливість даної класифікації – у виділенні ознак, що комплексно характеризують не тільки майбутнє становище організації на ринку, але й шляхи його досягнення.

Ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення, місце в економіці країни, ключові проблеми, що вирішуються в даній сфері, вид бізнесу, стадію розвитку організації (ознаки 1-3), мають інтернаціональний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розробки реальної маркетингової стратегії організації.

Вид і масштаб ринку (ознака 4) визначають поведінку організації в досягненні стійкого ринкового положення: розширення і поглиблення ринку, просування товару на нові ринки, стратегія конкурентних переваг. Критерієм такої оцінки виступає частка продукції організації на ринку і її абсолютна і відносна величини. Найчастіше як методологічний принцип в даному процесі виступає життєвий цикл товару: виведення на ринок, стратегія розширення ринку, ріст продажу (стратегія проникнення вглиб ринку), зрілість і стабілізація, занепад.

Таблиця 3.8 Класифікація маркетингової стратегії в антикризовому управлінні

<b>Ознака</b>	<b>Види стратегії</b>
1. Маркетингове середовище	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої сфери і невиробничої сфери; міжгалузева і галузева
2. Функціональне призначення	Стратегії факторів виробництва: виробничих, інвестиційних, інноваційних, фінансових, трудових і інформаційних
3. Розвиток організації	Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків
4. Вид і масштаб ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення вглиб ринку, просування товару на нові ринок, конкурентні переваги
5. Пріоритет засобів маркетингу	Товарна стратегія: диференціація профілюючого товару; диверсифікація. Цінова стратегія: підвищення/зниження цін, цінова кон'юнктура. Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю і дизайну. Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування
6. Ринкова кон'юнктура	Стратегія попиту і пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча
7. Ринкова поведінка	Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями Стратегія середніх організацій: патентна – ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу Стратегія великих фірм: широке проникнення, «зняття вершків».

Після розробки стратегічної маркетингової програми можна приступати до обґрунтування антикризової програми організації, стратегічних і тактичних планів, включаючи інноваційні і інвестиційні проекти для впровадження нових технологій, продуктів і товарів, які дозволяють успішно вирішувати проблеми виходу з кризи. Приклад розробки програми по виходу з кризового стану наведений в Додатку 1.

Рекомендується також розглядати в планах можливості диверсифікації як стратегії антикризового управління. При об'єктивних умовах, що свідчать про визнання підприємства банкрутом, до нього слідє застосовувати наступні процедури:

- реорганізаційні;
- ліквідаційні;
- мирова угода.

Перші два варіанту припускають:

- введення зовнішнього антикризового управління майном і його санацію;
- примусову ліквідацію підприємства-боржника за рішенням арбітражного суду;
- добровільну ліквідацію неспроможного підприємства під контролем кредиторів.

Враховуючи всіх запропоновані в антикризовій програмі заходи, складається прогноз виробництва і продаж продукції.

В організаційному плані антикризової програми розглядається можливість і доцільність трансформації організаційних форм управління, метою якої є: скорочення затрат виробництва; підвищення ефективності функціонування організаційних форм управління шляхом відбору кращих менеджерів і робітників та відносного скорочення їхньої чисельності; підвищення продуктивності праці робітників апарату управління шляхом скорочення їхньої абсолютної чисельності; залучення додаткового капіталу.

Практикою вироблені наступні прийоми трансформації організаційних форм управління:

1. Злиття підприємств.
2. Створення промислово-фінансових груп (ПФГ).
3. Створення дочірніх підприємств (ДП).
4. Створення малих підприємств шляхом виведення їх з існуючих підприємств.
5. Створення дивізійних структур управління.
6. Ліквідація збиткових підприємств, які входять до складу концернів.
7. Приватизація підприємства.
8. Скорочення рівнів управління складних управлінських структур.

Крім того, в постсоціалістичних державах при переході від адміністративно-командної системи управління до ринкової економіки також накопичений досвід створення ринкової інфраструктури у формі:

- обслуговуючих підприємств, виділених з структури державних підприємств (з обслуговування житлового фонду, надання послуг з теплопостачання та ін.);
- малих підприємств і кооперативів, що заповнили вільні ринкові ніши;
- комерційних банків, що створюються для розширення сфери банківських послуг.

Окрім зазначених засобів трансформації організаційних форм управління в усіх країнах використовується банкрутство як засіб заміни власника.

Особлива увага в цьому розділі варто приділити кадровій антикризовій політиці. Мета кадрової політики – зберегти кадровий потенціал підприємства в період кризи і здійснити його оптимізацію.

Фінансовий план містить розрахунок собівартості продукції, з урахуванням скорочення витрат по статтям, розрахунок цін на продукцію підприємства, розрахунок інвестицій, що залучаються і основних фінансових показників.

Як оцінюючі показники економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління рекомендуються наступні показники:

- валовий (балансовий) дохід;
- валовий прибуток;
- чистий прибуток;
- ліквідність;
- платоспроможність підприємства;
- прибутковість (доходність) інвестицій;
- рентабельність продукції;
- рентабельність виробництва;
- фондвіддача;
- оборотність всіх активів;
- оборотність матеріальних ресурсів;
- чисельність ВПП;
- фонд заробітної плати ВПП;
- продуктивність праці ВПП.

В зведеній таблиці показників необхідно навести для порівняння і показники базисного періоду.

### **3.8 Висновки і рекомендації до проекту**

Після виконання всіх розділів курсового проекту слід зробити висновок, який містить стислий аналіз і висновки по виконаній роботі.

### **4 Оформлення і порядок захисту курсового проекту**

Курсовий проект по формі представляє собою пояснювальну записку, що містить текстовий матеріал і техніко-економічні розрахунки, а також таблиці, схеми, графіки.

Проект повинен включати в зазначеній послідовності титульний лист, завдання, реферат, зміст, вступ, глави роботи, висновки по проекту в цілому,

список літератури і перелік нормативно-технічної документації, використаної при виконанні роботи, додатки.

Пояснювальна записка виконується у відповідності з ГОСТом – 7.3-77 «Оригінали текстові, автоматичні, видавницькі».

До оформлення курсового проекту пред'являються наступні вимоги.

Зміст пояснювальної записки доцільно ділити на розділи, підрозділи, пункти. Розділи повинні мати порядкові номери арабськими цифрами.

Якщо пояснювальна записка має підрозділи і пункти, номер пункту повинен складатися з номеру розділу, підрозділу і пункту, які розділяються між собою крапками, наприклад 3.2.1.

Всі розрахунки повинні бути чітко з додержанням єдності термінології і буквених позначок в формулах у відповідності з ГОСТом – 7.3-77 «Оригінали текстові, автоматичні, видавницькі».

Перед числовими розрахунками необхідно навести стислі пояснення, в яких вказати, на основі яких вихідних даних, положень, з використанням яких формул проводиться розрахунок.

При великій кількості показників, цифр, розрахункових операцій доцільно звести їх в таблиці.

Показники і залежності, що більш наочні в графічному виразі, слід зображати у вигляді графіків.

Всі вихідні дані повинні мати посилання на джерела їхнього одержання.

Підсумкові результати необхідно округляти у відповідності з прийнятою точністю розрахунку.

В тексті записки не допускаються скорочення, окрім загальноприйнятих. Посилання на літературні джерела в тексті пояснювальної записки оформлюються у вигляді номерів джерел за списком літератури, наведеному в кінці роботи.

Після завершення розрахунків і проведення відповідного аналізу отриманих даних доцільно скласти підсумкову таблицю основних техніко-економічних показників роботи цеху, дільниці.

Титульний лист оформлюється за зразком (додаток 2), а реферат в відповідності з додатком 3.

Список літератури оформлюється згідно ГОСТом -7.1-76 «Бібліографічний опис виробленого друку».

Обсяг курсового проекту 30-50 сторінок машинописного тексту (листи формату А4).

До захисту робота подається в зброшурованому виді.

Виконаний і оформлений у відповідності з зазначеними вимогами курсовий проект здається керівнику не пізніше ніж за три дні до захисту. Якщо проект задовольняє вимогам, пред'явленим до нього, він допускається до захисту, про що керівник робить надпис на записці.

Студент захищає курсовий проект перед комісією з викладача, ведучого курс організації планування виробництва, і керівника роботи.

## Список рекомендованої літератури

1. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.:МАУП, 2000. – 208 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник, - К.:ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
4. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутства підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
5. Фінанси підприємств: Підручник /Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Подерьогін. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
6. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.:Питер.Ком., 19993 – 896 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.:Дело, 1994
- 10.Закони України: „Господарський кодекс України”, „Про банкрутство”, „Про відновлення платоспроможності боржника, або визнання його банкрутом”, „Про господарські товариства”, „Про фінансовий лізінг”.
- 11.Василенко В.А., Мельник И.Е. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.:МГИУ, 2001. – 532 с.
- 12.Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент. : Навч. посібник, - К.:ЦУЛ, 2002. – 356 с.
- 13.Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. : Навч. посібник, - К.:ЦУЛ, 2002. – 335 с.

14. Управление персоналом организации. Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
15. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
16. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. проф. Градова А.П. – 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
17. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
18. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень. Навч. посібник, - К.:ЦУЛ, 2002. – 420 с.
19. Василенко В.А., Мельник И.М. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2001. – 418 с.
20. Салыга С.Я., Желябин В.А., Беличенко А.Г. Стратегическое управление. Учебно-методические рекомендации к выполнению курсового проекта по дисциплине. – Запорожье: ЗГИА, 2003. – 100 с.
21. Беличенко А.Г., Киселева Т.К. Производственный менеджмент. Курс лекций для слушателей ФПО и студентов экономических специальностей. Запорожье: ЗГИА, ЗЦНТИ, 2003. – 113 с.
22. Беличенко А.Г., Киселева Т.К. Маркетинг. Курс лекций для слушателей ФПО и студентов экономических специальностей. Запорожье: ЗГИА, ЗЦНТИ, 2003. – 127 с.
23. Беличенко А.Г., Колодяжная И.В. Менеджмент. Конспект лекций для студентов ЗГИА. – Запорожье: ЗГИА, 2003. – 70 с.
24. Основы бизнеса. Учебное пособие / Кол. авторов Беличенко А.Г., Желябин В.А., Попов А.Н. и др. под ред. проф. Салыги С.Я., - Запорожье: ЗГИА, 2003. – 525 с.

**Програма заходів з виходу  
підприємства «Блок» з кризового стану**

Підприємство «Блок» виготовляє комплектуючі вироби (КВ) до автомобілів. Аналогічні вироби випускають декілька підприємств в Україні, Білорусії і Російській Федерації, а також підприємства країн Європи, США і Японії. Річна виробнича потужність заводу – 6 млн. шт. КВ. В СРСР це підприємство було орієнтоване на задоволення потреб автомобільної промисловості країни. Обсяг реалізації продукції КВ підприємства «Блок» в 1997р. склав 85,3% рівня 1991р.

Зниження обсягу виготовлення КВ в порівнянні з 1991р. було викликане спадом виробництва в автомобільній промисловості країн СНД.

Динаміка випуску КВ підприємством «Блок» і його конкурентами наведена в таблиці (Д.1).

Таблиця Д.1 Динаміка випуску комплектуючих виробів підприємством «Блок» і його конкурентами

Підприємства	Обсяг випуску КВ, тис. шт.		
	1991р.	1997р.	1997р. до 1991р.,%
"Блок"	5431	4690	85,35
Білорусії (1992р.)	3110	1916	61,1
Російської Федерації	12211	8513	69,7

***Основні кроки з виходу підприємства «Блок» з кризової ситуації***

Були розроблені такі заходи.

1. Приведення якості продукції до вимог світових стандартів.
2. Поступовий перехід до придбання сировини і необхідних матеріалів за світовими цінам. Раніше сировина і матеріали поставлялися

комерційними структурами (посередниками) на бартерних засадах по цінам, більш високим, ніж світові.

3. Заміна ціноутворення шляхом включення в ціну на продукцію підприємства середньої рентабельності на рівні 8-9%.
4. Поступовий перехід від бартерного обміну готової продукції на грошові розрахунки. Постачальникам запропоновані світові ціни на сировину для забезпечення беззбиткової діяльності підприємства-постачальника.
5. Введення жорсткого режиму економії на всі види витрат.
6. Реструктуризація підприємства, в тому числі:
  - передача в комунальну власність житлового фонду;
  - передача в комунальну власність дитячих і медичних установ, оздоровчих таборів;
  - вивід із складу підприємства збиткових сільськогосподарських підрозділів;
  - реалізація об'єктів незавершеного будівництва;
  - вивід із складу підприємства суб'єктів господарської діяльності – юридичних осіб (телестудії, будівельного підприємства і інших суб'єктів).
7. Впровадження нових виробів і видів продукції.

З метою виробництва нових видів виробів необхідно реконструювати підприємство і інвестувати кошти в оновлення технологічного оснащення.

Для вирішення цієї проблеми на підприємстві «Блок» розроблений план залучення інвестицій у формі бізнес-плану (далі основні позиції бізнес-плану, аналітичні викладки, дані таблиць, прийняті рішення приводяться в скороченому виді з метою збереження комерційної таємниці підприємства).

## АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

### 1. Загальне становище підприємства

Декілька років підприємство знаходилося в кризовому стані із-за падіння виробництва внаслідок розірвання економічних зв'язків на ринку країн СНД.

Воно має застарілі основні фонди, зношене оснащення (табл. Д.2), які потребують оновлення.

Таблиця Д.2 Стан зносу технологічного оснащення

п/п	Технологічне оснащення	Фірма, що виготовляє оснащення	Роки випуску	Знос, %
			1972-1986	80-100

### 2. Прогноз виробництва і продаж продукції

Згідно проведеним дослідженням, підприємство прийняло план виробництва і продаж КВ на перспективу (табл. Д.3)

Таблиця Д.3 Прогноз виробництва і продаж комплектуючих виробів підприємством в 2000-2003 рр.

Показник	Обсяг виробництва КВ, тис. шт., по рокам			
	2000	2001	2002	2003
Комплектуючі вироби – усього	5950	4410	4850	4900
В тому числі:				
1				
2				
3				
4				
...				
N				

### **3. Інформація про якісний рівень КВ**

Продукція підприємства «Блок» отримала міжнародне визнання:

- Диплом і нагорода за якісну продукцію, квітень 1994р., листопад 1995р. (Іспанія);
- Золота зірка за особливу майстерність у підвищенні престижу і якості, листопад 1994р., листопад 1995р. (Іспанія);
- Міжнародний Золотий глобус за видатний вклад у розвиток економіки своєї країни, світової економіки і за конкурентноспроможну і якісну продукцію, лютий 1996р. (Данія).

### **4. Досвід виробництва КВ**

Підприємство працює з 1972р. і є одним з провідних підприємств забезпечення КВ автомобільної промисловості України, Російської Федерації, Білорусії. Воно відправляє продукцію в Грузію, Азербайджан, Литву, Казахстан, Молдову, Латвію, Естонію, а також в країни дальнього зарубіжжя.

### **5. Відмінність від імпортних КВ**

Комплектуючі вироби відповідають вимогам стандартів світового рівня, а також окремих держав: США, Австралії, Саудівської Аравії, країн Європи.

Головною відмінністю продукції підприємства від аналогічних імпортних виробів є рівень цін на неї, що нижче на 20-40%.

### **6. Експортні умови**

Підприємство «Блок» експортує 90% КВ. Збільшення експорту можливо при таких умовах для країн-імпортерів:

- створення дилерської мережі;
- прийнятний рівень цін;
- організація рекламної компанії.

## **7. Транспортна схема**

Підприємство має розвинену транспортну мережу: воно розміщене біля автомобільної дороги Москва-Одеса; на внутрішній території підприємства є залізничний під'їзд і асфальтні дороги.

## **8. Основні аргументи обґрунтування проекту**

Успіх реалізації інвестиційного проекту зумовлений наступним:

- відповідності експлуатаційних характеристик КВ сучасному світовому рівню;
- наявністю великого стабільного ринку збуту в Україні і ринку країн СНД і дальнього зарубіжжя;
- великим досвідом виробництва і реалізації КВ;
- наявністю кваліфікованих робітників на підприємстві;
- багатолітніми міцними зв'язками з постачальниками сировини і матеріалів;
- розвиненою транспортною мережею.

## **ПЛАН МАРКЕТИНГУ**

### **1. Споживачі продукції підприємства «Блок»**

Фактичними і потенційними споживачами продукції є:

- виробники автомобілів;
- автотранспортні підприємства України і інших країн;
- Юридичні і фізичні особи, які мають автомобілі.

### **2. Характер попиту на продукцію**

Попит на КВ підприємства має рівномірний характер, оскільки обсяг випуску автомобілів й їх експлуатація не залежать від часу року.

### **3. Опис конкурентних переваг продукції**

Реалізація інвестиційного проекту забезпечить збереження і розвиток багато- і дрібносерійне виробництво КВ.

Продукція підприємства має ряд удосконалених характеристик в порівнянні з конкурентами з Російської Федерації, Білорусії і найбільш

конкурентноспроможна серед аналогічних виробів, що виготовляються в країнах СНД.

#### **4. Стратегія конкурентоспроможності на ринку країн СНД**

Російські і білоруські підприємства-конкуренти найближчим часом не зможуть освоїти випуск конкурентноспроможної продукції із-за відсутності відповідної технології та інвестиційних ресурсів. Аналогічна продукція в США, країнах Західної Європи та Японії має більш високу ціну, ніж вироби підприємства «Блок», і низький попит в країнах СНД. Тому КВ підприємства «Блок» мають переваги на ринку.

#### **5. Обґрунтування ціни на продукцію**

При ціноутворенні використовується спосіб розрахунку ціни на основі аналізу беззбитковості та отримання цільового доходу, що включає дохід для розвитку підприємства, сплати податків, виплати кредитів і відсотків по них. Разом з цим враховуються ціни підприємств-конкурентів.

#### **6. Організація системи збуту**

Підприємство реалізує продукцію через управління маркетингу після укладання угод з споживачами. Крім того, підприємство має дилерську мережу.

#### **7. Організація реклами**

Реклама направлена на кінцевих споживачів КВ – юридичних і фізичних осіб, що експлуатують автомобілі. Основний акцент в рекламі робиться на високу якість продукції, що відповідає світовим стандартам.

### **ПЛАН ВИРОБНИЦТВА**

Основне спрямування плану – заміна обладнання. Монтаж обладнання планується провести згідно розкладу (табл. Д.4).

Таблиця П. 4 Укрупнений розклад монтажу оснащення

№ п/п	Показник	Термін виконання	Орієнтовна вартість, млн. ум. од.
1	Система транспортування	2 міс.	0,452
2			
3			
4			
...			
n			
Усього			4,032

#### **Оцінка ризиків**

На діяльність підприємства можуть впливати такі ризики:

- ринковий (відсутність ринку);
- втрати майна;
- втрати часу;
- капітальних інвестицій.

Підвищення попиту на продукцію забезпечать:

- постійне поліпшення якості КВ;
- рекламні компанії;
- активний маркетинг.

*Ринковий ризик* зумовлений пошуком нової ринкової ніші, ринковою конкуренцією.

*Ризик втрати майна* – це організація надійної системи пожежегасіння; страхування майна шляхом придбання страхового полісу з конкретними умовами відшкодування.

*Ризик втрати часу* можливий в зв'язку з відсутністю сировини, несвоєчасним її постачанням, зупинкою виробництва внаслідок аварій. Уникнути втрат часу допоможе налагодження постійних зв'язків з надійними

постачальниками, розірвання угод з неконкурентоспроможними постачальниками.

*Ризик капітальних інвестицій* зв'язаний з пошуком надійних інвесторів, використанням внутрішніх інвестиційних засобів, гарантій державних органів управління.

Зазначені ризики взаємопов'язані і не залежать від господарської діяльності підприємства. Існуючі тенденції зростання суспільного виробництва в Україні будуть впливати на зниження темпів інфляції і зміцнення економічної стабільності.

### **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

Згідно організаційно-правовій формі підприємство «Блок» - це відкрите акціонерне товариство. Для створення управління використана традиційна організаційна структура управління – лінійно-функціональна, що сприяє швидкої реалізації управлінських рішень і забезпечує високу якість підготовки рішень функціональними підрозділами.

Вищестоящий орган управління – загальні збори акціонерів; виконавчий орган – правління, очолюване головою (генеральним директором).

Чисельність, склад і структура персоналу підприємства відображені в таблиці Д.5.

Таблиця П. 5 Склад кадрового персоналу підприємства

Категорія	Чисельність персоналу
Промислово-виробничий персонал, усього	7920
В тому числі	
керівники правління	15
спеціалісти і адміністративний персонал	865
робітники основних цехів	3480
робітники допоміжних цехів	3560

Підприємство укомплектоване спеціалістами і робітниками по всій програмі забезпечення.

## **ФІНАНСОВИЙ ПЛАН**

На ціноутворення впливають такі основні фактори:

- 1) наявність бартерних операцій, обсяг яких складає 94%;
- 2) низька купівельна спроможність споживачів;
- 3) державне регулювання продаж валюти.

Внаслідок зазначених факторів підприємство реалізує більшу частину продукції за собівартістю, інколи по ціні нижче собівартості. Аналіз фінансового стану показав, що бартерні операції потрібно скоротити до мінімуму.

В основі програми фінансового менеджменту підприємства на перспективу зазначено наступне:

1. Поступове припинення бартерних операцій;
2. Придбання сировини і необхідних матеріалів по мировим цінам;
3. Зниження затрат на виробництво продукції;
4. Встановлення рентабельності на рівнів 8-9%;
5. Використання доходу для інвестування виробництва з одночасним скороченням затрат на інші цілі.

В подальших розрахунках собівартості продукції і ціни були закладені такі показники (див. табл. Д.6 і Д.7):

- 1) скорочення затрат на сировину на 15% в 1998р.;
- 2) зниження витрат на експлуатацію обладнання, загальнозаводських, цехових і невиробничих затрат на 10%;
- 3) скорочення витрат на сировину в 1999р. на 15% і доведення їх до світового\* рівня;
- 4) зниження затрат на енергоносії на технічні цілі на 5%;
- 5) встановлення рентабельності на 1998-1999рр. на рівні 9,2%, в подальшому – 8,6% (на рік).

Таблиця Д.6 Розрахунок ціни продукції підприємства

№, з/п	Класифікаційна характеристика КВ	Ціна одиниці КВ, ум. од.
1	<i>Дані не наведені з міркувань комерційної таємниці підприємства</i>	
2		
3		
4		
...		
N		

Таблиця П. 7 Розрахунок собівартості КВ на 1998р.

№, з/п	Калькуляційна стаття затрат	Сума затрат на 1000 шт., ум. од.			
		1	Сировина	138625	76200
2	Заробітна Плата				
...					
12	Повна собівартість	182535	106287	21247	47654

Зниження собівартості досягнуто в результаті впровадження заходів, зазначених в пунктах 1-4.

На підставі розрахунку собівартості виробів були визначені ціни по кожному виду КВ (див. табл. Д. 8).

Таблиця П. 8 Розрахунок собівартості після скорочення затрат

№, з/п	Калькуляційна стаття затрат	Сума затрат на 1000 шт., ум. од.			
		1	Сировина	120380	67620
2	Заробітна Плата				
...					
12	Повна собівартість	182535	106287	21247	47654

## **Розрахунок кредитного ліміту для фінансування інвестиційного проекту**

Згідно розрахунку вартості обладнання, яке необхідно замінити, і вартості його монтажу необхідно мати 51 млн. доларів США. Платіж за користування кредитом складає 3,7% річних. Він зараховується через 24 місяця з моменту поставок усього обладнання. Термін сплати кредиту – 7 років з інтервалом платежів 0,5 року.

Виходячи з цих умов було складено графік платежів за користування кредитом (табл. Д.9).

Таблиця Д.9 Графік платежів за користування кредитом

Млн. дол. США

Рік	Півріччя	Залишок суми кредиту	Повернення основний частини кредиту	Платіж за кредит	Усього платежу
2001	I	51	3,64	0,94	4,58
	II	47,6	3,64	0,88	4,52
2002	I	43,72	3,64	0,81	4,45
	II	40,08	3,64	0,74	4,38
2003	I	36,44	3,64	0,67	4,31
	II	32,80	3,64	0,61	4,25
2004	I	29,16	3,64	0,64	4,18
	II	25,52	3,64	0,47	4,11
2005	I	21,88	3,64	0,40	4,04
	II	18,24	3,64	0,34	3,98
2006	I	14,6	3,64	0,27	3,91
	II	10,96	3,64	0,20	3,84
2007	I	7,32	3,64	0,13	3,77
	II	3,68	3,64	0,07	3,71
Усього				7,07	58,07

## **Розрахунок основних фінансових показників інвестиційного проекту**

На підставі розрахункових цін на продукцію, обсягу її виготовлення і реалізації було визначено розмір доходу. Враховуючи статті витрат,

тенденції ціноутворення і прийняту програму зниження собівартості продукції було складено фінансовий план (табл.Д.10).

Таблиця Д.10 Розрахунок доходів і витрат підприємства в 1998 – 2007рр.

№ п/п	Стаття	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Кількість реалізованих КВ, тис.шт.	4862	5304	5356	5356	5356	5356	5356	5356	5356	5356
2	Виручка від реалізації, млн. дол.	185,80	197,80	201,10	201,10	201,10	201,10	201,10	201,10	201,10	201,10
3	Витрати на виробництво млн.дол.	170,20	181,10	185,10	185,10	185,10	185,10	185,10	185,10	185,10	185,10
4	Рентабельність, %	9,20	9,20	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60
5	Дохід, млн. дол.	15,70	16,60	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
6	Платежі в бюджет, млн. дол.	3,20	3,50	3,70	3,70	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
7	Фонд розвитку виробництва, млн. дол.	2,80	3,30	1,80	1,60	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
8	Фонд соціального розвитку, млн. дол.	2,30	1,80	1,40	1,20	1,10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	Фонди заохочення, млн. дол.	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
10	Інші цільові фонди, млн. дол.	2,80	2,30	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
11	Вільний дохід, млн. дол.	4,10	5,10	6,60	7,10	7,30	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40
12	Інвестиції, млн. дол.	1,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Виплата за користування кредитом, млн. дол.	2,00	1,00	-	9,10	8,83	8,56	8,29	8,02	7,75	7,48

## **Пояснення до таблиці П. 10**

1. Обсяги виробництва продукції з 2000р. прийняті в розрахунках умовно-постійними, хоча після реконструкції з'явиться можливість їхнього нарощування.

2. Затрати на виробництво продукції розраховані у відповідності з програмою зниження собівартості продукції; закладено резерв на подальший скорочення витрат з 2000р.

3. Виручка від реалізації продукції розрахована з заданою рентабельністю, що дає можливість мати конкурентноспроможні ціни і необхідний дохід.

4. Калькуляція платежів в бюджет здійснена згідно діючому податковому законодавству України з урахуванням пільг по доходу; прибуток планується використати на реконструкцію і модернізацію активної частини основних фондів, приріст власних оборотних коштів, благодійні цілі та ін.

5. В статті «Фонд розвитку виробництва» передбачено виконання робіт щодо освоєння нових видів продукції, розробка рецептур і технологій, направлених на зниження собівартості продукції і поліпшення якості, приріст власних оборотних коштів, реконструкцію і технічне переоснащення виробництва. Збільшені витрати в 1998-1999рр. враховують необхідність\* проведення монтажних і пусконаладжувальних робіт згідно інвестиційному проекту.

6. Стаття «Фонд соціального розвитку» передбачає утримання дошкільних установ, Дома культури і техніки, спортивного комплексу. В ній також враховані збитки житлово-комунального господарства, а також будівництво соціальних об'єктів, витрати на інші соціальні потреби.

7. Стаття «Інші цільові фонди» припускає затрати на матеріальну допомогу, оплату пільгових відпусток, придбання путівок, премії за різноманітні досягнення, а також затрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту (ввізне мито і митний збір, транспортування

обладнання, відсотки «Укресимбанку» за обслуговування кредиту і платежів та ін.).

8. Стаття «Інвестиції» – це кошти, які були отримані підприємством як «інвестиційні зобов'язання» при продажі на некомерційному конкурсі пакету акцій (40%).

Зразок титульного листа

Міністерство освіти і науки України  
Запорізька державна інженерна академія  
Кафедра Менеджмент організацій

КУРСОВИЙ ПРОЕКТ

з дисципліни «Антикризове управління»

на тему «\_\_\_\_\_»

Виконав студент

групи \_\_\_\_\_

П.І.Б.

№ залікової книжки \_\_\_\_\_

Керівник проекту

Наукова ступінь, \_\_\_\_\_

П.І.Б.

Оцінка курсового проекту \_\_\_\_\_

м. Запоріжжя, 200\_\_р.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка \_\_\_ сторінок, \_\_\_ рис., \_\_\_ табл., \_\_\_ джерел,  
\_\_\_ додатків.

Об'єкт розробки, дослідження \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ціль розробки, дослідження \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Методі розробки, дослідження \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Стислий зміст \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Результати розробки, дослідження \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ключові слова (10-15 слів)