

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

а тему Удосконалення системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

О.І.Чабаненко
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н.держ.упр. Фурсін О.О. 
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент, к.п.н. Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
 Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)
 Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« 10 » 09, 20 19 року



**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Чабаненко Олександр Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Удосконалення системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку

керівник роботи Фурсін Олександр Олександрович, доцент, к.н. держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року

2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку. Аналітико-дослідницькі виміри системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку. Напрями удосконалення системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку.

4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Структурна схема порядку проведення експрес-діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Структурна схема порядку проведення фундаментальної діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Ключові характеристики прояву кризи.

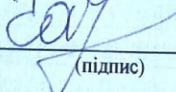
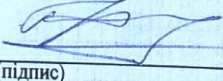
5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Фурсін О.О., доцент	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Фурсін О.О., доцент	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

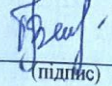
6 Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат системи антикризового управління на підприємстві	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід системи антикризового управління на підприємстві	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем системи антикризового управління на підприємстві	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення системи антикризового управління на підприємстві	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування системи антикризового управління на підприємстві	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення системи антикризового управління на підприємстві	16.12.2019 року	

Студент  (підпис) О.І. Чабаненко (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту)  (підпис) О.О. Фурсін (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер  (підпис) О.М. Венгер (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Чабаненко О.І. Удосконалення системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.О. Фурсін. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади системи антикризового управління на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку. Розглянуто особливості формування системи антикризового управління на підприємстві в умовах ринку. Певна увага приділяється виявленню системи антикризового управління на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Ключові слова: КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗОВОЇ ЯВИЩА, SWOT-АНАЛІЗ, КРИЗОВОЇ ЯВИЩА, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, МЕХАНІЗМ

ABSTRACT

Chabanenko O. Improvement of the crisis management system at the enterprise in the market conditions.

Qualification work for the degree of master's degree in specialty 281 Public administration and administration, scientific supervisor O. Fursin. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The qualification work deals with the theoretical and methodological principles of the crisis management system at "Zaporizhstal" in the market conditions. The peculiarities of formation of the system of crisis management at the enterprise in the market conditions are considered. Particular attention is paid to identifying the crisis management system at "Zaporizhstal" in the market

conditions.

Keywords: CRISIS, MANAGEMENT, ANTI-CRISIS PROGRAM, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, CRISIS PHENOMENON, SWOT ANALYSIS, CRISIS Phenomenon, EXTERNAL ENVIRONMENT,

АННОТАЦИЯ

Чабаненко А.И. Совершенствование системы антикризисного управления на предприятии в условиях рынка.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель А.А. Фурсин. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы системы антикризисного управления на ПАО «Запорожсталь» в условиях рынка. Рассмотрены особенности формирования системы антикризисного управления на предприятии в условиях рынка. Определенное внимание уделяется выявлению системы антикризисного управления на ПАО «Запорожсталь» в условиях рынка.

Ключевые слова: КРИЗИС, УПРАВЛЕНИЕ, АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ, SWOT-АНАЛИЗ, КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, МЕХАНИЗМ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
1.1 Методологія антикризового управління на підприємстві	14
1.2 Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління на підприємстві	21
1.3 Зарубіжний досвід антикризового управління на підприємстві	33
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ РИНКУ	40
2.1 Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	40
2.2 Діагностика проблем антикризового управління	54
2.3 SWOT-аналіз антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь»	78
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ РИНКУ	87
3.1 Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві	87
3.2 Оцінка економічної ефективності удосконалення антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь»	104
3.3 Практичні рекомендації удосконалення антикризового	117

управління на підприємстві

Висновки до розділу 3 122

Висновки 124

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 132

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена складними економічними обставинами, які склалися на сьогоднішній день, і характеризуються типовою для в умовах ринку умовами господарювання з загальною фінансовою нестабільністю, інфляцією, фазами спаду, які циклічно заміщуються, депресією, незначним ростом обсягів виробництва. В цих умовах результати діяльності будь-якого суб'єкту господарювання залежні від багатьох факторів, схильні до значних коливань. Все це призводить до існування постійної небезпеки кризи, навіть тоді, коли кризи фактично немає. Саме тому управління соціально-економічною системою у значній мірі повинно бути завжди антикризовим.

Розвиток сучасного наукового пізнання господарських процесів на підприємстві характеризується низкою особливостей і тенденцій. Ускладнення діалектики суб'єктивно-об'єктивних стосунків щодо дослідження антикризових процесів, підвищення активності суб'єктів господарювання у застосуванні певних заходів антикризового управління, інтенсифікації, диференціації та інтеграції науки антикризового управління підвищують його роль у суспільному розвитку.

За роки незалежності в Україні відбулася необґрунтована структурна трансформація, яка спричинила кризові процеси на всіх рівнях господарських відносин. Останні події, що відбуваються в Україні та у світі, лише поглиблюють кризові процеси на підприємствах та визначають антикризове управління як пріоритетний напрям наукових і практичних досліджень. Ще однією особливістю перебігу кризових процесів у сучасних трансформаційних умовах є наявність «інвестиційного голоду», за якого немає фінансового забезпечення впровадження заходів антикризового управління. Тому цілком закономірно, що нівелювання кризи потребує реалізації антикризового управління з урахуванням структурних

трансформацій.

В світовому досвіді при обґрунтуванні необхідності розробки теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління на підприємстві виходять із твердження про кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно відмічають її катастрофічне значення для кожного окремого підприємства.

Зарубіжний досвід показує, що розробці стратегії управління підприємством у кризових умовах приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теоретичних положень антикризового менеджменту: Е.І. Альтмана, Д.Дж. Майерса, Т.С. Петерса, Р.Дж. Капонінго, І. Ансоффа, Т. Таффлера, І. Адізеса, Ст. Фінка, Р. Зузака, М. Хаммера, Д. Чампі та ін. Окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців Росії та інших країн СНД: Арнольда В.І., Балабанова І.Т., Беляєва С.Г., Біра С., Богданова А.А., Бляхмана Л.С., Градова А.П., Грязнової А.Г., Іванова Г.П., Клебанова Т.С., Короткова Є.М., Кошкіна В.І., Крижанівського В.В., Кузіна Б.І., Мінаєва Є.С., Панагушина В.П., Пономаренка В.С., Пушкара О.І., Уткіна Е.А. та інших.

В їх працях увага зосереджується на особливостях функціонування підприємства вже при настанні кризових ситуацій та / або при загрозі визнання його банкрутом. Проте, не розглядається превентивна складова системи антикризового управління підприємством, не враховують необхідність взаємопроникнення операційної та стратегічної сторін такого управління. Вітчизняні роботи, присвячені проблематиці антикризового управління, представлені такими авторами як П.Беленький, І.Бланк, Д.Богиня, Є.Бойко, М.Брюховецька, І.Булєєв, В.Воронкова, М.Герасимчук, М.Іванов, Л.Лігоненко, М.Пашута, С.Салига, Г.Семенов, Л.Ситник, О.Терещенко, А.Ткаченко, В.Туніков, Н.Тюріна, Л.Федулова, А.Чернявський, О.Фурсін та ін.

Методичним підходам до формування системи антикризового управління присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених,

таких як Байцим В.Ф., Бланк І.О., Василенко В.О., Ковальчук С.В., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Подольська В.О., Ситник Л.С., Скібіцький О.М., Терещенко О.О., Шершньова З.Є. та ін. Проте лише деякі з них приділяють достатньо уваги розробленню маркетингових стратегій для виходу з кризи, тому окремі питання щодо формування системи антикризового управління на засадах маркетингу потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Водночас, відсутні системні наукові дослідження проблем антикризового управління підприємством в умовах ринку, із врахуванням комплексних критеріїв здійснення такого управління на постійній основі. Наявні публікації українських дослідників розглядають лише окремі аспекти, не виходячи на рівень формулювання концептуальних теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємством на базі концепції менеджменту вартості та узагальнення інструментарію його здійснення.

Отже, існує потреба у системному дослідженні теоретико-методологічних та прикладних засад побудови системи антикризового управління на вітчизняних промислових підприємствах із врахуванням специфіки ринкових умов на основі використання вітчизняних та зарубіжних розробок академічного та практичного характеру.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси удосконалення системи антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь».

Метою та завданням дослідження кваліфікаційної роботи є розробка системи антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь» та підвищення ефективності виробництва в умовах ринку.

В ході дослідження планується вирішити наступні завдання:

- дослідити методологію системи антикризового управління на підприємстві;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат системи

антикризового управління на підприємстві;

- дослідити зарубіжний досвід системи антикризового управління на підприємстві;

- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»;

- продіагностувати проблеми механізмів антикризового управління;

- провести SWOT-аналіз системи антикризового управління в умовах ринку ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізувати напрями удосконалення системи антикризового управління на підприємстві;

- провести оцінку економічної ефективності удосконалення системи антикризового управління на ПАТ «Запоріжсталь»;

- запропонувати практичні рекомендації удосконалення системи антикризового управління на підприємстві на приватному підприємстві в умовах ринку.

Методологічною основою роботи є сучасні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, Закони України. У процесі роботи над темою було застосовано методи: діалектичний при вивченні системності та розвитку антикризового управління; балансовий при аналітичному дослідженні наявності, складу та структури підприємства, ступеня їх використання; метод факторного аналізу причинно-наслідкових залежностей при оцінці процесу відтворення підприємства в залежності від впливу умов та факторів, що його визначають; індексний метод при аналізі динаміки зміни показників, що характеризують формування та використання антикризового управління; статистичний метод (в тому числі групувань, зіставлень, графічний, табличний) при розробці схем, графіків, таблиць та додатків; анкетних та експертних опитувань при обґрунтуванні механізму удосконалення організації антикризового управління підприємством в ринкових умовах.

Інформаційну основу дослідження склали правові і нормативні

документи, матеріали і звіти державних органів і наукових організацій, спеціальна література, а також результати монографічних і соціологічних досліджень.

З метою охоплення всіх сторін такого багатогранного явища як ринок в ході проведення дослідження ми скористувались різними полями знань: кібернетики, системно-синергетичного підходу, загальної теорії організацій, теорії катастроф, екстремальної теорії в межах соціології, циклічної динаміки. Хоча на даний час вже існує досить великий досвід використання подібних підходів, аналіз змісту та механізмів кризи підприємства із використанням всього комплексу перерахованих підходів проведено вперше.

Наукова новизна одержаних результатів визначається в першу чергу висновком важливості розробки теорії антикризового управління.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що:

- удосконалено формування системи антикризового управління підприємством;
- розроблено та запропоновано структуру удосконалення системи антикризового управління підприємством в ринкових умовах;
- набуло подальшого розвитку економічне трактування сутності поняття «антикризове управління підприємством»;

Практичне значення отриманих результатів має розробка шляхів та комплексу заходів виходу ПАТ «Запоріжсталь» з кризи з обґрунтуванням ефективності запропонованих заходів. Рекомендації щодо підвищення ефективності організації системи антикризового управління підприємством дозволили сформулювати конкретні пропозиції, спрямовані на подолання кризи в виробництві.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.);

- XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро);

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Методологія системи антикризового управління на підприємстві

Методологія (гр. *methodos* спосіб, метод і *logos* наука, знання) вчення про правила мислення при створенні теорії науки.

Питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження. Найчастіше методологію тлумачать як теорію методів дослідження, створення концепцій, як систему знань про теорію науки або систему методів дослідження. Методику розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом [5, с. 123].

На підставі порівняльного аналізу антикризового та стратегічного управління обґрунтуємо взаємозалежність між антикризовим та стратегічним управлінням [10, с. 23].

Розробка стратегії є ключовим інструментом антикризового управління, оскільки розробка та вибір стратегії примушують керівників підприємств постійно мислити перспективно, роблять підприємство більш підготовленим до раптових змін та до кризових явищ. Однак стратегічне управління не може бути зведено до набору конкретних схем, тобто

формалізовано, отже, саме антикризове управління є основою для визначення часу і критеріїв перегляду стратегій при появі нових можливостей у зовнішньому середовищі та стратегічних загроз. Залежність між антикризовим та стратегічним управлінням буде тим сильнішою, чим швидшими будуть зміни в оточуючому середовищі, які вимагають перегляду стратегічного портфелю [3, с. 16-18].

Таким чином, при нестійкому оточуючому середовищі, керівництву підприємств необхідно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням принципів стратегічного управління.

В результаті розгляду основних положень, принципів та підходів до антикризового управління в дослідженні проаналізовано фундаментальні елементи цілісної системи антикризового управління підприємством [4, с. 23-30]:

- цілі антикризового управління забезпечення функціонування підприємства у зоні економічної безпеки, попередження переходу підприємства до кризової зони, у критичних випадках забезпечення максимально швидкого та ефективного виходу підприємства з кризової зони;

- принципи антикризового управління рання діагностика кризових явищ в діяльності підприємства, терміновість, адекватність реагування на кризові явища тощо;

- функції антикризового управління, які розмежовуються відповідно до запропонованих цілей антикризового управління на функції двох окремих взаємопов'язаних видів антикризового управління передкризового управління та управління в умовах ринку.

Оскільки обидва види антикризового управління базуються на результатах проведеної діагностики, саме діагностика є визначальною функцією обох видів антикризового управління, отже, при виборі методичних основ системи антикризового управління в першу чергу необхідно приділити увагу методам проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Діагностика є основою для розробки

стратегії функціонування підприємства як похідної від планової стратегії та адаптивної та адекватної реакції на зміни зовнішніх та внутрішніх умов [5, с. 23].

В світовій практиці існує значна кількість різних методів проведення діагностики, які мають свої недоліки:

- відсутнє або недостатнє обґрунтування граничних значень показників та розміру коефіцієнтів, що використовуються у моделях;

- у більшості методик автори схильні до використання термінології та показників, прийнятих у зарубіжних моделях, однак не адаптованих до сучасних умов, які склалися в економіці України;

- багато методик розглядають не всі сторони діяльності підприємства, детально зупиняючись лише на окремих моментах.

В зв'язку з цим обґрунтована необхідність розробки моделей, які використовують переваги існуючих моделей та максимально усувають їх недоліки ефективної моделі експрес діагностики та моделі фундаментальної діагностики фінансового стану підприємства, яка базується на пошуку та аналізі зв'язків між основними показниками діяльності підприємства і зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності підприємства.

Розглянемо модель експрес-діагностики та модель фундаментальної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, на основі яких запропоновано методику розробки стратегій антикризового управління підприємством [7, с. 35-40].

Мета побудови моделі експрес-діагностики визначити, чи має підприємство ознаки схильності до кризового стану. Ця модель базується на створеній збалансованій системі показників, яка включає в себе окремі групи показників, що дають змогу оцінити діяльність тих підрозділів підприємства, які найбільш суттєво впливають на ефективність його діяльності в цілому (підрозділу маркетингу та матеріально-технічного забезпечення, виробничого підрозділу, фінансово-економічного відділу).

На основі моделі проведення експрес-діагностики наведена методика проведення експрес-діагностики із застосуванням MS Excel (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Структурна схема порядку проведення експрес-діагностики фінансово-економічного стану підприємства [8, с. 243].

З метою приведення результатів розрахунків відібраних показників до однакових одиниць виміру і об'єднання них в єдину модель застосують систему бальної оцінки результатів діяльності підрозділів підприємства (розмір балу від 1 до 5), яка ґрунтується не лише на нормативних значеннях показників, але дає змогу врахувати особливості функціонування галузі, в якій працює підприємство. Розробку зазначеної системи доцільно здійснити на підставі одного з методів експертних оцінок [8, с. 263].

Виходячи із бальної оцінки результатів розрахунку обраних показників, запропоновано розраховувати коефіцієнти оцінки стану окремих підрозділів підприємства та підприємства в цілому, що дають змогу визначити, в якій економічній зоні на даний момент часу перебувають окремі підрозділи підприємства та підприємство в цілому (катастрофічна кризова зона, кризова зона, передкризова зона, зона високої економічної безпеки, зона абсолютної економічної безпеки), а також простежити тенденцію зміни фінансово-економічного стану окремого підрозділу або підприємства в цілому.

При перебуванні окремого підрозділу підприємства або підприємства в цілому у кризовому стані або схильності до нього виникає необхідність проведення фундаментальної діагностики господарської діяльності підприємства в цілому або окремого підрозділу підприємства.

Мета розробки відповідної моделі визначити фактори, які спричинили перебування підприємства на даний момент часу у певній економічній зоні.

Запропонована модель створена з використанням тих же принципів, на основі яких побудована модель проведення експрес-діагностики, вона є багатоскладовою і ґрунтується на побудові ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків між параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища та кінцевого результату діяльності окремого підрозділу або підприємства в цілому [8, с. 267].

При цьому фактори зовнішнього середовища запропоновано розділити на складові: перша складова фактори, які впливають на підприємство і на які

підприємство може здійснити вплив, друга складова фактори, які впливають на підприємство, однак на які само підприємство не може здійснити безпосереднього впливу. В разі негативного впливу на підприємства факторів першої складової підприємство повинно таким чином переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб зменшити негативний вплив факторів на підприємство.

В разі негативного впливу на підприємство факторів другої складової підприємство повинно, таким чином, переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб компенсувати негативний вплив на підприємство підсиленням впливом інших факторів.

На основі моделі проведення фундаментальної діагностики розроблена методика проведення фундаментальної діагностики з використанням MS Excel (рис. 1.2) [13, с. 123].

Дві моделі проведення діагностики це основа для створення цілісної методики вибору стратегій антикризового управління, яка включає в себе основні блоки:

- проведення експрес-діагностики;
- проведення фундаментальної діагностики;
- вибір стратегії підприємства та оцінка отриманих результатів впровадження стратегії.

Критерієм ефективності при виборі функціональних стратегій є максимізація коефіцієнтів оцінки стану підрозділів та коефіцієнту оцінки загального фінансово-економічного стану підприємства, завдяки чому буде забезпечуватись досягнення цілей антикризового управління забезпечення економічної безпеки підприємства, запобігання переходу підприємства до кризової зони, максимально швидкий вихід підприємства з кризової зони.

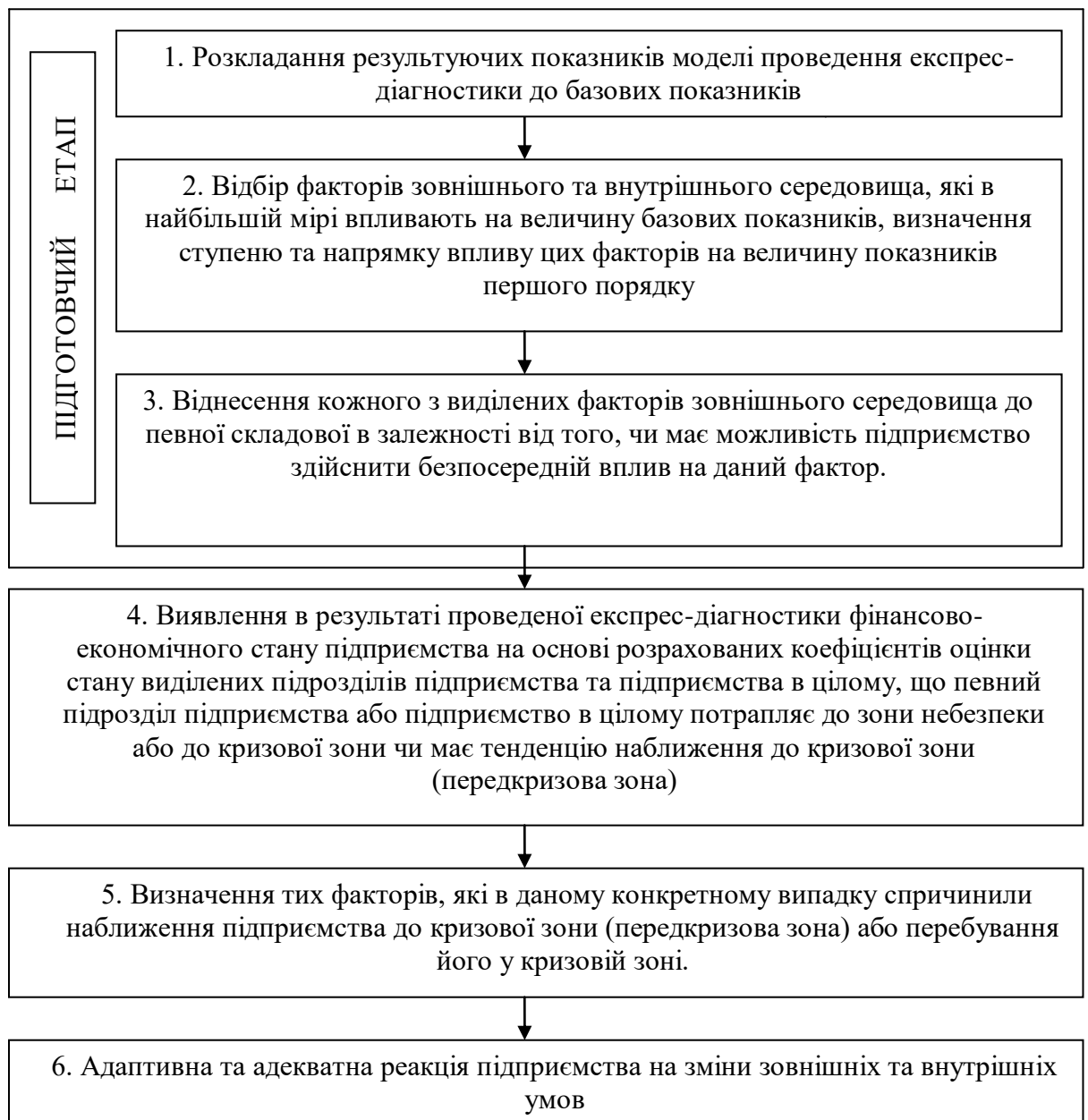


Рисунок 1.2. Структурна схема порядку проведення фундаментальної діагностики фінансово-економічного стану підприємства

Таким чином, методологія системи антикризового управління на підприємстві дає можливість зробити оцінку ефективності впровадження стратегії на підприємстві, яку здійснюють шляхом порівняння прогнозних значення показників оцінки стану підрозділів та підприємства в цілому, розрахованих при виборі стратегії, та фактичних значень цих коефіцієнтів, розрахованих після впровадження стратегії.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи антикризового управління на підприємстві

Антикризове управління – це система концепцій: проактивної (потенційна та латентна стадії кризи), активної (гостра переборна та непереборна стадії кризи), посткризової (потенційна та латентна стадії кризи) [14, с. 23-25]. Порівняльну характеристику цих концепцій наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика концепцій антикризового управління підприємством

Порівняльна категорія	Проактивна антикризова концепція	Активна антикризова концепція	Посткризова антикризова концепція
Стадія розвитку кризи	Потенційна та латентна стадії	Гостра переборна та непереборна кризи	Потенційна та латентна стадії
Наявність часового лага у прийнятті антикризових рішень	Наявний часовий лаг	Немає часового лагу	Наявний часовий лаг
Обсяг фінансових ресурсів та їх призначення в реалізації концепцій	Незначний обсяг фінансових ресурсів, які призначені для стратегічних цілей запобігання кризі	Значний обсяг фінансових ресурсів, які призначені для тактичних цілей нівелювання кризи та її наслідків	Значний обсяг фінансових ресурсів, які призначені для повернення підприємства до докризового стану

Реалізація антикризового управління підприємства залежить від особливостей його функціонування в ринкових умовах:

- складної організаційно-виробничої структури;
- вкрай низького рівня технологічного розвитку;
- тривалого процесу підвищення рівня кваліфікації інженерно-виробничого персоналу;
- пришвидшеної реакції споживачів промислової продукції порівняно з виробниками;
- наявності ланцюгової реакції на дестабілізуючі чинники;

– інвестиційної складової фінансового забезпечення антикризових програм.

Аналіз існуючих трактувань поняття «криза» свідчить про існування трьох незалежних поглядів на понятійні межі цього терміну (табл. 1.2) [14, с. 13-25].

Таблиця 1.2 Наукові підходи щодо визначення поняття «криза»

Автори наукового підходу	Сутність поняття «криза» згідно наукового підходу
Р. Попов, К. Кірганов, Л. Грінер	Форма поступального руху, розвитку системи
Дж. Вебстер, А. Градов, Е. Вінер, Дж. Каан	Нестандартна ситуація, переломний момент
Дж. Кейнс, В. Крутько, В. Василенко, Е. Коротков, Е. Нікбахт, А. Гропелі	Погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства

Відповідно до першої точки зору, криза це форма поступального руху, прояв розвитку системи. Прихильники другої точки зору вважають кризою переломний момент у функціонуванні підприємства (незалежно від того, яким позитивним чи негативним, буде результат); звідси кризою може вважатися будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні підприємства. Третя точка зору передбачає, що кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства.

Кризи не тільки відбивають протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування.

Якщо проаналізувати розвиток проблемної кризової ситуації в загальному випадку, то можна зафіксувати його окремі характерні етапи:

- робота за графіком (t_r);
- назрівання кризи (t_n);
- схована форма кризи (t_c);
- прояв кризи (t_p);
- обвальна криза (t_o);
- адаптація до кризи аналіз, прогноз, план ліквідації (t_a);
- локалізація і стабілізація кризи (t_{ct});

- ліквідація кризи ($t_{л}$);
- відновлення системи ($t_{в}$);
- входження в графік ($t_{г}$);
- наслідки кризи й аналіз ($t_{н}$).

На наведеному нижче рисунку 1.3 зображений передбачуваний (гіпотетичний) сценарій розвитку перерахованих етапів і глибина прояву кризи стосовно запланованого ходу виробництва.

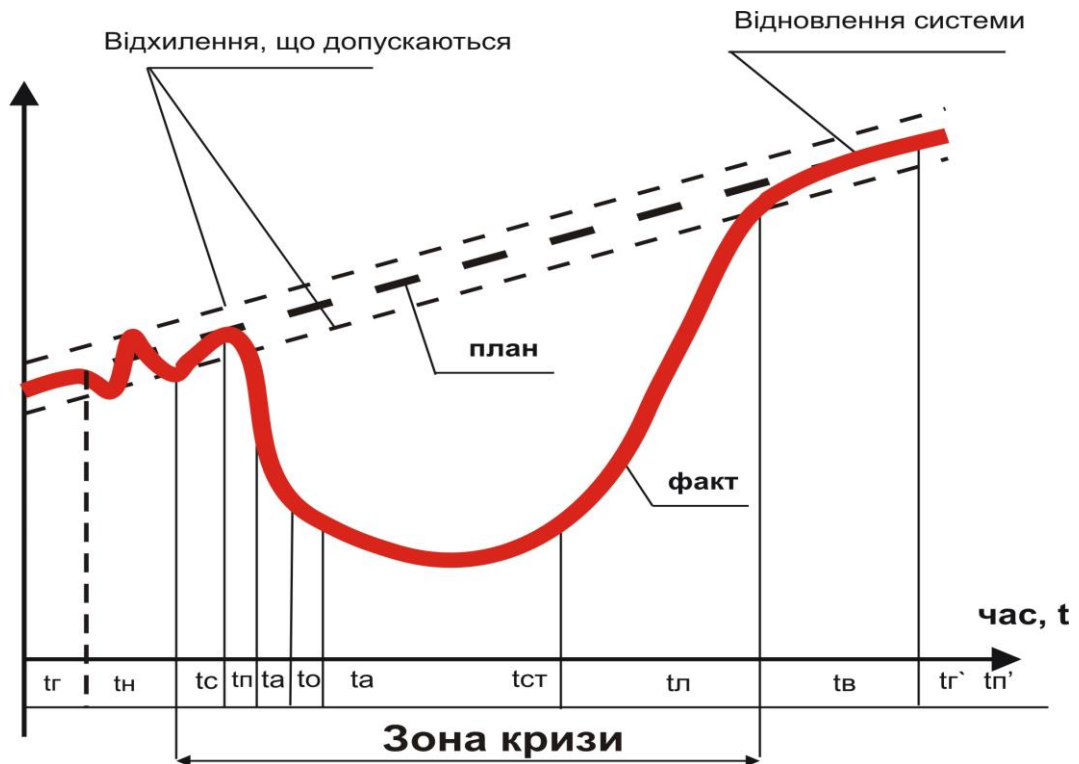


Рисунок 1.3. Гіпотетична проблемна (кризова) ситуація [14, с. 23-25]

Подолання кризи є процесом керованим. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Ознаки кризи диференціюються за їх типологічною приналежністю. Такими ознаками можуть бути: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки і фаза прояву кризи. Схема ключових характеристик прояву кризи наведена на рис. 1.4.

Вихід з кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можливо виключати перехід в стан нової кризи. Існує можливість і консервації кризових явищ на досить довгий час.

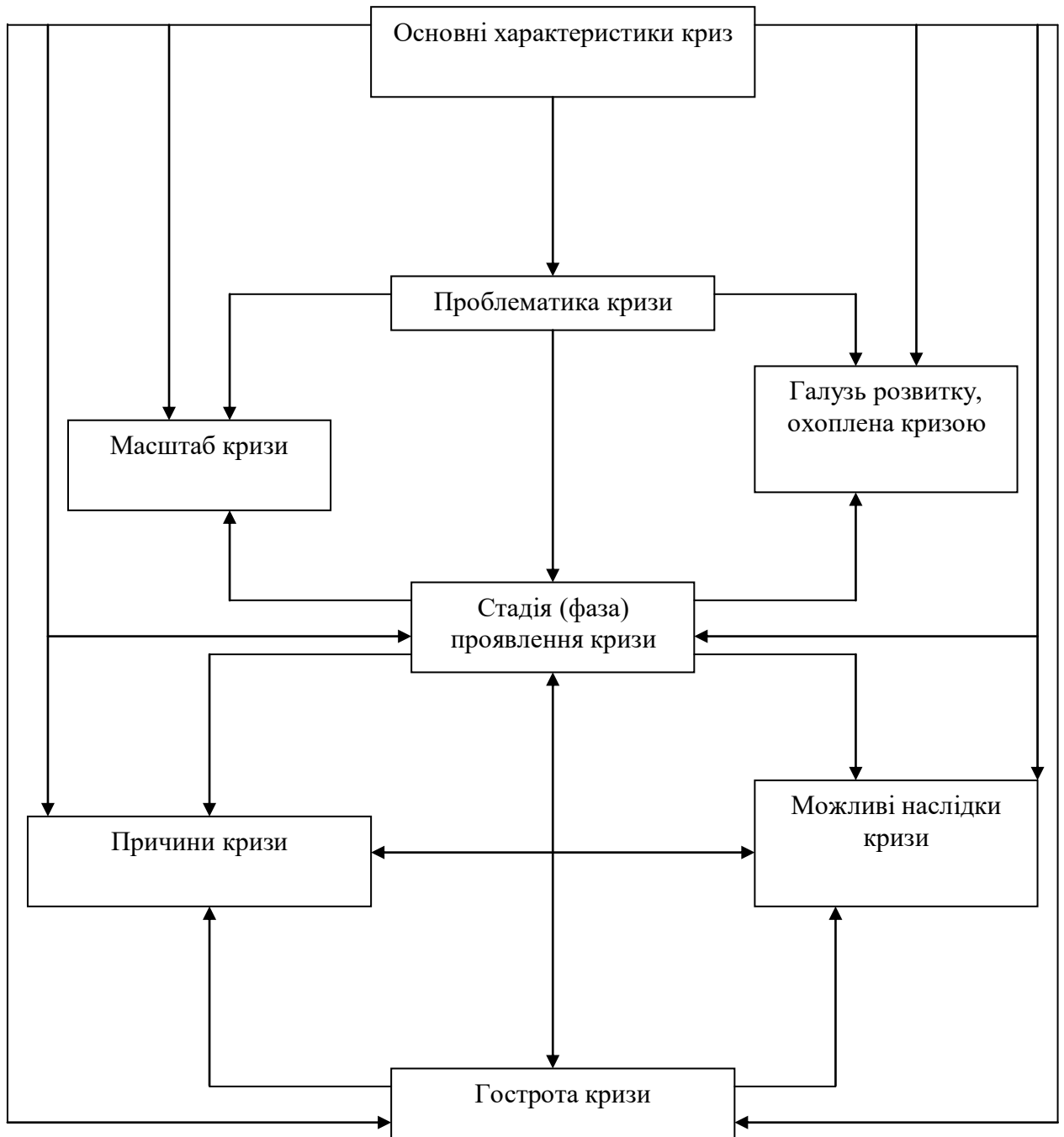


Рисунок 1.4. Ключові характеристики прояву кризи [14, с. 54-55]

Взагалі наслідки кризи тісно пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але і антикризовим управлінням, яке може пом'якшити кризу або загострити її. Схема можливих наслідків кризи наведена на рис. 1.5.

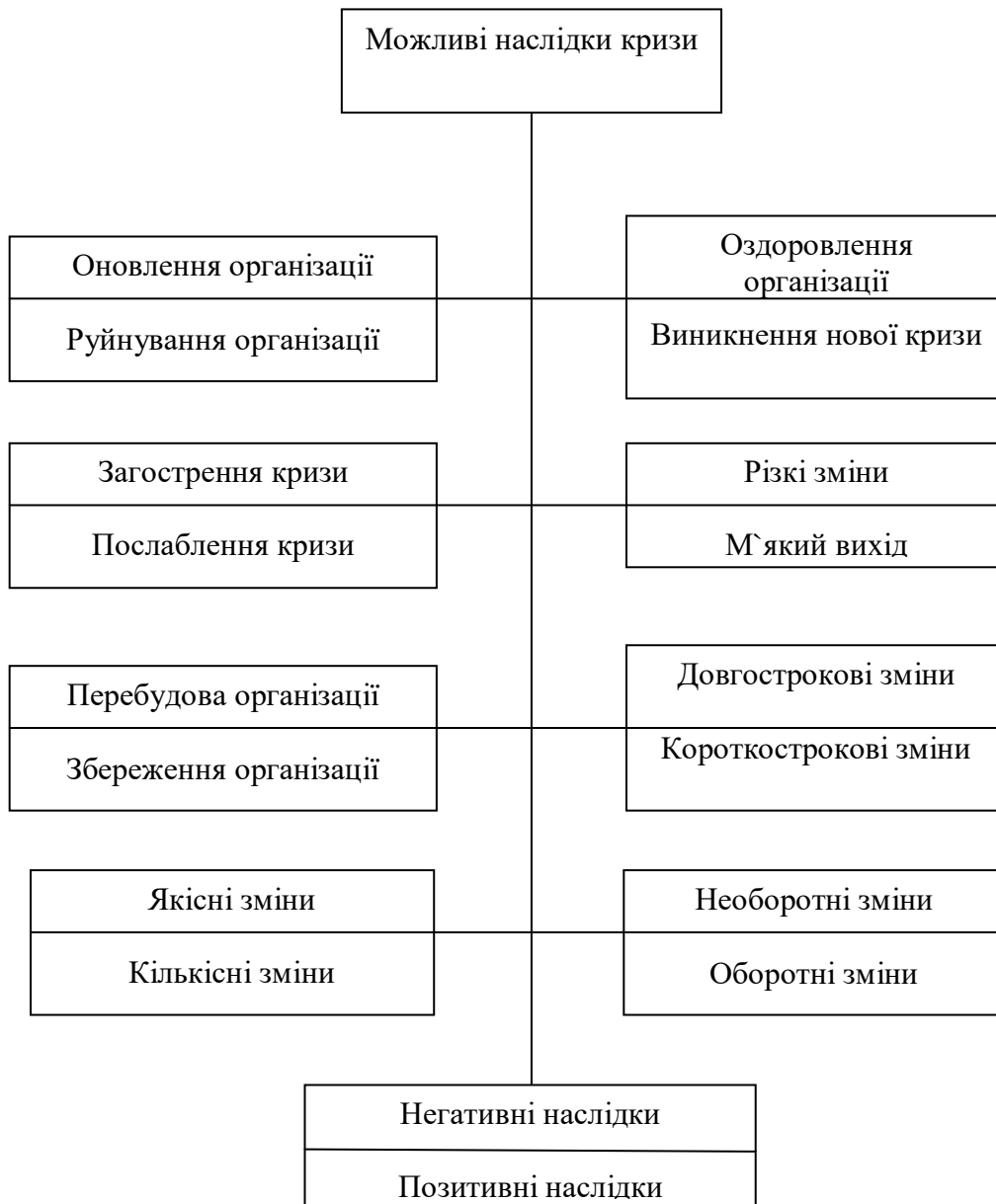


Рисунок 1.5. Можливі наслідки криз [14, с. 123-125]

Тривалість етапів кризового процесу неоднакова. Окремі етапи можуть бути в явній чи неявній формі, деякі можуть взагалі бути відсутні. Більше того, в даному випадку наведені етапи зі сприятливим результатом, в протилежному, надзвичайному варіанті результат кризи для підприємства може закінчитися руйнуванням підприємства, повним її крахом чи банкрутством.

Виявляється криза по-різному і в кожному конкретному випадку залежить, крім зазначених, і від інших обставин, наприклад, від стану внутрішнього середовища організації, психології менеджера і його дій.

Відрізняються кризи також своїм фіналом, розміром збитку і наслідками економічного, екологічного і соціального характеру для персоналу, підприємства в цілому і навколишнього середовища в регіональному чи навіть у державному масштабі.

Основним завданням менеджера в кризовій ситуації є недопущення чи пом'якшення шоку від кризи, етапу адаптації до кризи, що настала, всіляке його скорочення і швидкі рішучі і результативні дії з відновлення втрачених позицій [11, с. 234].

Підхід вчених, які надають кризі позитивного або нейтрального забарвлення представляється цілком виправданим для країн із стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків із стабільним зовнішнім середовищем. Але у сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість дестабілізуючих чинників, які важко навіть прогнозувати. Отже, узагальнюючи існуючі на сьогодні в економічній літературі трактування та враховуючи сучасні економічні умови в Україні, визначаємо кризу підприємства як безпосередню загрозу його функціонуванню, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити визначенню категорії «антикризове управління». Як показав аналіз, існуючі точки зору щодо цього питання можна узагальнити у вигляді двох підходів (різномірні концепції антикризового управління або ж «превентивного» та «реактивного» антикризового менеджменту).

Поняття «антикризовий менеджмент» у більш ширшому розумінні, це планування та проведення заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників.

На сьогодні не існує чітко сформульованого поняття, яке б характеризувало підприємство з точки зору його здатності до управління та подолання різного роду проблемних ситуацій (криз), що об'єктивно

виникають у процесі господарювання. В контексті цього трактування у роботі обґрунтовано категорію «антикризовий потенціал підприємства», розглядаючи її як здатність виробничої економічної системи протистояти реальним та потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку.

У розрізі дослідження та порівняння світових тенденцій та практик законодавчого регулювання антикризових процесів на підприємствах виявлено, що чинне законодавство України більш відповідає помірковано продебіторській концепції, яка характерна для більшості законодавчих моделей світу у галузі антикризового управління.

На сьогоднішній день вітчизняних та зарубіжних моделей прогнозування банкрутства дозволяють стверджувати, що всі вони потребують уточнення при застосовуванні для оцінки стану сучасних вітчизняних підприємств України, оскільки не враховують особливостей сучасної економічної ситуації в країні, галузевої приналежності, специфіки формування капіталу та інших аспектів.

Отже, існує потреба у створенні системи оцінювання антикризового потенціалу підприємства та передбачення можливості його кризового розвитку з урахуванням вищезазначених чинників.

Розглянемо методичний підхід до оцінювання рівня антикризового потенціалу підприємства, що базується на визначенні показників фінансового, управлінського, виробничого та маркетингового характеру, які є найбільш інформативними при оцінюванні антикризового потенціалу підприємства в ринкових умовах.

Враховуючи особливості обраних показників для оцінки антикризового потенціалу підприємства, які мають як кількісне, так і якісне значення, обґрунтовано доцільність використання методики, відповідно до якої всі часткові показники повинні бути приведені до єдиної одиниці виміру. Для цього доцільно використати процедуру нормування, яка дозволяє будь-якому довільному значенню X_i показника i в вихідній шкалі за встановленими

правилами поставити у відповідність нормоване значення Y_i таке, при якому $Y_i \in [0; 1]$ [16, с. 68-79].

Для перетворення показників в індексну форму використовують:

– для показників, збільшення яких свідчить про краще становище підприємства, Y_{ij} розраховувати таким чином:

$$Y_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}), \quad (1.1)$$

тобто, що більшим є фактичне значення X_{ij} в межах діапазону їх коливань, то ближчим до 1 буде величина Y_{ij} ;

– для показників, зменшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс Y_{ij} розраховувався таким чином:

$$Y_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}) \quad (1.2)$$

Величина Y_{ij} буде наближуватися до 1 при наближенні фактичного значення X_{ij} до $\min X_{ij}$.

Враховуючи різну значимість часткових показників при аналізі антикризового потенціалу підприємства доцільне обчислення їх коефіцієнтів вагомості на основі оцінок експертів, яке відбувається у два етапи. Перший етап передбачає вибір групи експертів і проведення ними оцінювання важливості окремих показників. На другому етапі отримані бальні оцінки трансформуються у коефіцієнти вагомості кожного показника. Таким чином, отримуються вагові значення кожного показника у частках від одиниці в межах групи, до якої він належить.

З метою інтеграції зазначених показників до єдиного загального показника, який характеризував би ступінь віддаленості від кризи та здатності протистояти можливим кризовим явищам, розраховують інтегральний показник антикризового потенціалу підприємства як суму інтегральних показників фінансового стану (I_{Φ}), якості управління (I_{γ}), виробничої (I_B) та маркетингової діяльності (I_M) [16, с. 68-79]:

$$I_{\text{AI}} = \hat{E}_2 \cdot K_{\delta} + \hat{E}_{22} \cdot K_{\delta} + \hat{E}_{222} \cdot K_{\hat{A}} + \hat{E}_{IV} \cdot I_{\hat{I}} \quad (1.3)$$

де K_I , K_{II} , K_{III} , K_{IV} відповідно значимість фінансового, управлінського, виробничого та маркетингового параметрів діяльності підприємства, що

визначається за допомогою експертних оцінок.

В свою чергу, інтегральний індекс фінансового стану (I_{Φ}) формується зі значень 7 показників: індексів коефіцієнтів автономії (I_1), фінансового леверіджу (I_2), страхування бізнесу (I_3), рентабельності діяльності (I_4), поточної платоспроможності (I_5), покриття (I_6) та Бівера (I_7) [16, с. 68-79]:

$$I_{\Phi} = \hat{E}_1 \cdot I_1 + \hat{E}_2 \cdot I_2 + \hat{E}_3 \cdot I_3 + \hat{E}_4 \cdot I_4 + \hat{E}_5 \cdot I_5 + \hat{E}_6 \cdot I_6 + \hat{E}_7 \cdot I_7 \quad (1.4)$$

Інтегральний індекс якості управління (I_Y) складається зі значень таких трьох індексів: показників рівня мотивації праці (I_8), гнучкості (I_9), швидкості прийняття рішень (I_{10}):

$$I_Y = I_8 \cdot \hat{E}_8 + I_9 \cdot \hat{E}_9 + I_{10} \cdot \hat{E}_{10} \quad (1.5)$$

Інтегральний індекс виробничої діяльності (I_B) містить індекси рівня впровадження інновацій (I_{11}), оновлення основних засобів (I_{12}), виконання плану виробництва (I_{13}).

$$I_B = I_{11} \cdot \hat{E}_{11} + I_{12} \cdot \hat{E}_{12} + I_{13} \cdot \hat{E}_{13} \quad (1.6)$$

Інтегральний індекс маркетингової діяльності (I_M) розраховується на базі значень індексів частки ринку (I_{14}), середньозваженого балу якості (I_{15}) та асортименту (I_{16}) [16, с. 68-79]:

$$I_M = I_{14} \cdot \hat{E}_{14} + I_{15} \cdot \hat{E}_{15} + I_{16} \cdot \hat{E}_{16} \quad (1.7)$$

Діапазон значень проміжних та кінцевого інтегральних індексів становитиме від 0 до 1, що забезпечується системою оцінювання вагомості. Що більше наближуватиметься значення $I_{\text{АПП}}$ до одиниці, то, відповідно, більшим є антикризовий потенціал підприємства.

Структура математичної моделі оцінки рівня показника, що характеризує ступінь антикризового потенціалу машинобудівного підприємства, показана на рис. 1.6 у вигляді дерева логічного висновку.

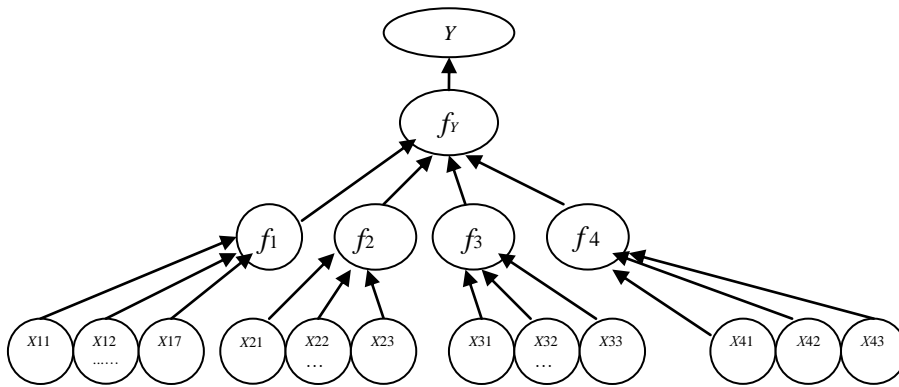


Рисунок 1.6. Структура моделі оцінки показника, що характеризує антикризовий потенціал підприємства [16, с. 68-79]

де Y узагальнюючий показник антикризового потенціалу підприємства,
 f фінансова, управлінська, виробнича та маркетингова складові моделі,
 $x_{11} \dots x_{43}$ часткові показники, які входять до окремих складових моделі.

Оцінка стану підприємств свідчить про неоднозначні тенденції у виробництві (покращення соціально-економічного стану частини з них та поглиблення кризових явищ на інших в останні роки). Існуючі складні і різнопланові проблеми потребують адекватного, науково обґрунтованого вирішення, у т.ч. за допомогою механізмів антикризового управління.

Маркетингова інформація і маркетингові рекомендації розглядаються як базова інформація до прийняття антикризових управлінських рішень, направлених на стабілізацію і вихід організації з кризи, таблиця 1.3.

Найчастіше в кризових умовах розробляється середньотермінова стратегія до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі. Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного і тактичного плану організації по виходу з кризи. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є стратегії просування товару на нові ринки, диверсифікація.

Таблиця 1.3 Напрямки антикризових управлінських рішень

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей підприємства	Оцінка і ранжування факторів маркетингового середовища, які гальмують функціонування організації, їх нейтралізація. Експертна оцінка ризику роботи на конкретному ринку, визначення межі ризику і умов невизначеності. Оцінка можливих переваг організації в функціонуванні на реальних ринках.
2. Відбір цільових ринків	Оцінка попиту і імовірності освоєння ринку. Формування потреби в продукті на нових сегментах ринку. Оцінка негативних і позитивних факторів, які впливають на формування цільових сегментів ринку.
3. Розробка комплексу маркетингу	Вибір критеріїв інноваційних рішень за профілюючою продукцією. Вибір методів оцінки рівня цін. Вибір засобів і методів управління процесом виведення товарів на ринки і їх просування до споживача. Вибір засобів і методів управління збутом продукції. Вибір засобів сервісу. Оцінка ефективності комунікацій, засобів і методів рекламної кампанії.
4. Розробка і реалізація маркетингових програм	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану.

При виборі маркетингової стратегії значну допомогу менеджеру може допомогти виділення ознак і класифікація стратегій, поданих в таблиці 1.4.

Особливість даної класифікації у виділенні ознак, які комплексно характеризують не тільки майбутнє положення організації на ринку, але й шляхи його досягнення.

Таким чином, стратегія дає основу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягів продаж у відповідності з цільовими орієнтирами організації.

В антикризовому менеджменті велике значення має взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Тому як цілі, так і стратегії їх досягнення аналізуються в динаміці. В кожний даний момент фактичний обсяг тактичного результату порівнюється з потенційним обсягом стратегічного результату. Величина відхилення характеризує

результативність розвитку менеджменту.

Таблиця 1.4 Класифікація маркетингових стратегій в антикризовому управлінні [18, с.237-238]

Ознака	Види стратегій
1. Маркетингове середовище	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої і невиробничої сфери; міжгалузева й галузева.
2. Функціональне призначення	Стратегії факторів виробництва: виробничі, інвестиційні, інноваційні, фінансові, трудові та інформаційні.
3. Розвиток організації	Антикризова стратегія: запобігання неплатоспроможності, вихід з кризи, ліквідація її наслідків.
4. Вид і масштаб ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення на ринок, просування товару на нові ринки, кон'юнктурні 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 та дизайну. Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.
6. Ринкова кон'юнктура	Стратегія попиту і пропозиції: стимулююча, креативна, підтримуюча, протидіюча.
7. Ринкова поведінка	Стратегія малих організацій: копіювання продукції провідних підприємств, пристосування до потреб, інтеграція з більш крупними організаціями. Стратегія середніх організацій: патентна ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія крупних підприємств: широке проникнення, «зняття вершків».

Після розробки стратегічної маркетингової програми можна братися за обґрунтування антикризової програми організації, стратегічних і тактичних планів, що включають інноваційні та інвестиційні проекти для впровадження нових технологій, продуктів і товарів, що дозволяють вирішувати питання виходу з кризи.

Отже, підводячи підсумок викладеному в даному розділі матеріалу, слід зазначити, що антикризове управління це цілий комплекс взаємопов'язаних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів по її подоланню.

1.3 Зарубіжний досвід системи антикризового управління на підприємстві

Однією із важливих функцій держави є забезпечення рівномірного суспільного відтворення в державі та окремих суб'єктах господарювання. Це зумовлено тим, що, як свідчить історія, кризовість економіки призводить до кризовості суспільства та всієї політичної системи. Якщо в цілому охарактеризувати ставлення держави до управління економічними суб'єктами, то можна відзначити підвищену увагу державних інститутів до діяльності промислових підприємств [40, с. 124].

Однією із жорстких форм державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання є інститут неспроможності і банкрутства. Деякою мірою можна вважати, що правова визначеність та ефективність цього інституту зумовлена рівнем розвитку національної економіки.

Відмінності національних форм регулювання неспроможності, банкрутства існують і їх вивчення має не тільки теоретичне, а й прикладне значення для українського практичного бізнесу та законотворчої практики.

Банкрутство є одним із інститутів цивільного права, у формуванні якого беруть участь усі країни світу. Тому його історію можна вивчати не тільки в часі, а й у просторі. Ця галузь законодавства має як спільні риси, так і відмінні [41, с. 250-253].

Франція. У 1985 р. були прийняті і нині діють Закон «Про відновлення підприємств і ліквідації їх майна в судовому порядку», декрет з такою ж назвою і Закон «Про конкурсне управління, ліквідаторах і експертах по визначенню стану підприємств».

Порівняно із законодавствами інших країн закони Франції передбачають більш сильний захист підприємств, зумовлений пріоритетом інтересу до проблеми збереження робочих місць, тобто мається на меті, щоб фінансово неспроможні підприємства припиняли діяльність до офіційного

оголошення їх банкрутами. Для цього існує «система тривоги», коли зацікавлені кола інформуються про наближення стану неплатоспроможності. Акцент у законодавстві робиться на те, щоб запобігти банкрутству підприємств.

Залежно від розмірів підприємства-боржника застосовуються дві процедури розгляду у справі про неспроможність: звичайна (загальна) і спрощена. Остання використовується стосовно підприємств з чисельністю персоналу не більш як 50 осіб і річним оборотом не більш ніж 20 млн євро. Суть її в тому, що суд не призначає судового адміністратора. Боржник сам захищає свої інтереси в суді, зберігаючи при цьому контроль над підприємством [46, с. 345-350].

Розглядаючи справу про неспроможність підприємства, суд аналізує його попередню діяльність, визначаючи момент вступу на стадію несплати по заборгованості. Відрізок часу починаючи з установаження моменту і закінчуючи датою прийняття клопотання про неспроможність, називається періодом підозрюваності. При опротестуванні договорів з таким підприємством, включаючи завчасне погашення окремих боргів, сплати заставних або надання прав на утримання майна, безоплатну передачу майна або продаж його за неадекватну вартість, велике значення надається тому факту, що вони були здійснені саме в цей період.

Після прийняття клопотання про неспроможність підприємства розпочинається період спостереження, що триває до шести місяців, протягом якого проводиться оцінка ситуації і вибір варіанта винесення рішення: реорганізація чи ліквідація. У цей період жодний робітник не може бути звільнений з підприємства-боржника за ініціативою адміністрації.

Серед реорганізаційних процедур перевага віддається передачі підприємства в оренду з правом викупу на термін не більше від двох років, а серед ліквідаційних продажу підприємства як виробничої одиниці. Ці пріоритети визначені з погляду збереження робочих місць. Посилений соціальний аспект проявляється і при визначенні найголовнішого пріоритету

щодо виплат: перевага віддається виплаті заробітної плати персоналу підприємства-боржника, а не виплатам іншим категоріям кредиторів. Крім того, особлива увага при проведенні процедури банкрутства приділяється представнику працівників підприємства-боржника: думка його враховується при ухваленні рішення суду. У разі незгоди з рішенням суду представник працюючих має право подати на апеляцію [48, с. 133-139].

Німеччина. У 1877 р. на основі пруського закону був прийнятий Конкурсний Статут, що складався з трьох книг: «Матеріальне конкурсне виробництво», «Конкурсне виробництво» і «Карні постанови». У період нафтової кризи 1978 р. дві книги зазначених норм про банкрутство були істотно змінені і доповнені більш як 20 законами в частині банкрутства фізичних осіб. Третя книга скасована у 1976 р. після виходу закону про боротьбу з економічними злочинами.

Нове законодавство про банкрутство об'єднаної Німеччини з'явилося у 1999 р. Закони про банкрутство Німеччини мають на меті збереження бізнесу боржника і рівномірне задоволення вимог кредиторів.

У німецькому законодавстві встановлений обов'язковий нормативний термін 21 день, протягом якого боржник зобов'язаний відновити свою платоспроможність. Якщо це не відбувається, то підприємство саме зобов'язане подати заяву в суд про банкрутство, у противному разі до нього застосовується карні заходи.

У разі визнання боржника банкрутом до нього застосовуються заходи в строго визначеній послідовності. Спочатку проводиться процедура судового розслідування: призначений судом експерт визначає природу неплатоспроможності боржника, наявність надзаборгованості і можливостей щодо погашення судових витрат, які оцінюються в сумі не менше як 20-25 тис. євро. У разі відсутності таких коштів справа не порушується, а боржник самостійно врегульовує відносини з кредиторами без участі суду. Проте законом визначене право для будь-якого кредитора взяти на себе судові витрати з наступним їх відшкодуванням за рахунок коштів боржника [50, с.

272-274].

При відкритті судом справи відносно боржника насамперед вводиться процедура конкурсного виробництва і призначається конкурсний управляючий.

Вирішальну роль у визначенні долі боржника відіграють кредитори, що через півтора місяці після введення процедури банкрутства повинні прийняти рішення про подальші заходи щодо нього: або продаж майна, або санація.

При продажі майна конкурсний управляючий керується принципом збереження цілісності бізнесу, тобто прагне не допустити поділу його на частини. Санація неспроможного підприємства може проводитися: без зміни власника, тобто вкладення коштів у бізнес боржника, і зі зміною власника (продаж бізнесу). Санація здійснюється на підставі плану, що затверджується зборами кредиторів не менше від 50% голосів кредиторів стосовно обсягу вимог і 50% голосів від кількості кредиторів. У зміст плану можуть включатися заходи щодо відстрочення, розстрочення і знижках з боргів, їх прощення. З прийняттям плану про санацію підприємства суд закриває справу про банкрутство. Кредитори за окрему плату з коштів боржника можуть доручити конкурсному керуючому контроль за виконанням плану [55, с. 249-256].

Таким чином, у розглянутих країнах процедура ліквідації підприємства-боржника в процесі конкурсного виробництва відсутня.

Великобританія. У 1914 р. був прийнятий Закон про банкрутства, що, зазнавши докорінних змін у 1986 р., трансформувався в Закон «Про неспроможність і банкрутство». Він є основним джерелом правового регулювання конкурсного виробництва. Після змін, внесених парламентом, цей документ називається Законом «Про відновлення». Метою його є збереження підприємства за допомогою застосування широкого спектра заходів щодо поліпшення його фінансового стану.

Відповідно до чинного законодавства неспроможними можуть бути визнані всі суб'єкти господарювання, крім страхових компаній і банківських

інститутів, правовий стан яких регламентується спеціальними законами.

У разі встановлення факту неплатоспроможності боржника до нього можуть застосовуватися такі процедури: реорганізаційні (добровільне врегулювання боргів і адміністрування прибутків підприємства) і ліквідаційні (примусова і добровільна ліквідація). Суть кожного з них полягає ось у чому:

При процедурі добровільного врегулювання боргів призначений судом куратор розробляє план врегулювання боргів, що нагадує мирову угоду. Після затвердження плану кредиторами куратор набуває статусу супервайзера, який здійснює нагляд за його виконанням. Процедура адміністрування прибутків підприємства схожа із зовнішнім управлінням в українському законодавстві.

Процедури ліквідації Великобританії і України за своєю суттю не відрізняються за винятком того, що у Великобританії заздалегідь протягом 12 тижнів здійснюється аналіз фінансового стану підприємства (фірми).

Процедури антикризового регулювання проводяться або державними ліквідаторами (державними службовцями), або фаховими арбітражними керуючими [54, с. 124].

Основна увага законодавства цієї країни зосереджена на тому, щоб повернути гроші кредиторам і борги за рахунок розпродажу майна банкрута. У процесі конкурсного виробництва боржники за деяким винятком не звільняються від своїх боргів. Підприємства (фірми) припиняють своє існування із завершенням конкурсного виробництва.

США. Перші положення про регулювання банкрутства з'явилися в XVIII ст. У 1787 р. Конституційний Конвент США наділив конгрес повноваженнями приймати законодавчі акти щодо вирішення спорів кредиторів з боржниками. Це пов'язано з відмовою від застосування жорсткої англійської практики регулювання фінансової неспроможності, що передбачала в окремих випадках страту. У 1898 р. був прийнятий закон про фінансову неспроможність, що згодом був докорінно змінений у 1938 та 1970

рр. 3 1979 р. набув чинності новий закон, що передбачає множинність процесуальних можливостей урегулювання проблеми неплатоспроможності залежно від кола суб'єктів. У ньому також знайшли відображення тенденції до зближення із законодавством континентальної Європи.

Відповідно до чинного законодавства до неспроможних боржників можуть застосовуватися такі санкції [55, с. 345-350]:

- реорганізація у формі перебудови фінансів, погашення боргів, виплати дивідендів (вона здійснюється самим боржником, проте у разі виявлення його обману або некомпетентності збори кредиторів можуть призначити для проведення реорганізації тимчасового керуючого);
- ліквідація в процесі конкурсного виробництва, яка проводиться тимчасовим керуючим;
- заходи, передбачені спеціальними нормативними актами, стосовно боржників, правовий стан яких регламентується спеціальними законами (це страхові і банківські корпорації, будівельні та кредитні установи і спілки).

Законодавство США розглядає банкрутство як неминуче зло для підприємництва. Метою його є не ліквідація, а реабілітація, відновлення підприємства, надання йому певної допомоги доти, поки воно не досягне стабільності і не стане платоспроможним.

Аналогічний підхід до збанкрутілих підприємств характерний і для японського законодавства: їх підтримка і відновлення мають на меті повну реабілітацію шляхом врегулювання інтересів кредиторів, боржника, акціонерів та інших учасників банкрутства.

Таким чином, порівнюючи підходи до вирішення проблеми банкрутства в розвинутих країнах, можна знайти такі розбіжності. Істотне значення в організації процесу проти боржника є час скликання зборів кредиторів, тобто офіційне визначення моменту їх участі в процесі. У законодавстві США і Великобританії його призначення передбачене після офіційного визнання боржника неплатоспроможним, а Німеччини і Франції після прийняття клопотання про порушення справи про неспроможність до

виконання, що свідчить про строгість законів перших і демократичність інших.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у першому розділі проаналізовані теоретико-методологічні засади аналізу організації антикризового управління підприємством в умовах ринку, які свідчать що, антикризове управління базується на деяких принципах, які і відрізняють його від звичайного управління, а менеджер антикризового управління повинен мати певні риси характеру та специфічний розум, який давав би йому можливість швидко реагувати на зміни та приймати неординарні рішення.

Таким чином, можна виділити два підходи до вирішення проблеми банкрутства підприємств у різних країнах. Перший їх ліквідація, і тоді суд виступає як «похоронне бюро», а другий реорганізація, де суд відіграє роль «лікаря». При цьому другий підхід домінує. Проте, незважаючи на істотні розбіжності в змісті законодавств про банкрутство різних країн, поступово виробляється однаковий підхід до регулювання цього процесу. Суть його полягає в диференціації виходу із ситуації і можливості вибору процедури подолання банкрутства в кожному конкретному випадку. Усе частіше боржник реабілітується й отримує шанс відновити діяльність, щоб виконати свої зобов'язання перед кредиторами.

РОЗДІЛ 2
 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СИСТЕМИ
 АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ
 РИНКУ

2.1 Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

«Запоріжсталь» індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж у 100 країнах світу.

За обсягом виробництва він входить в п'ятірку найбільших підприємств України. Комбінат є виробником високоякісної металопродукції чавуну, сталі, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнutoго профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання.

Комбінат є одним з основних постачальників листового прокату і гнутих профілів для українського машинобудування, жерсті для харчової промисловості.

Загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь» представимо у вигляді таблиці (табл.2.1)

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь»
Скорочене найменування	ПАТ «Запоріжсталь»
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00191230
Код території за КОАТУУ	2310136600
Територія (область)	Запорізька
Район	Заводський
Поштовий індекс	69008
Населений пункт	м. Запоріжжя
Вулиця, будинок	Південне шосе, 72
Міжміський код та телефон	38 061 286 60 99
Факс	+ 38 061 218 10 41
E-mail	ir@zaporizhstal.com

Міжнародне визнання і повагу, якими користується «Запоріжсталь» в діловому світі, підтверджено численними міжнародними і національними призами і нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію в світову економіку.

Правління складається з 5 осіб, які керують поточною діяльністю Товариства, за допомогою 7 дирекції за напрямками діяльності та інших структурних елементів (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.

- 1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять:
- головні спеціалісти, служби: ремонтів і технічного переозброєння основних фондів;
 - відділи: охорони праці, технічний, автоматизація та метрології,

технічного контролю, центральна лабораторія, а також ремонтно-механічні та енергетичні цехи. Основними завданнями дирекції є розробка і здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалювання технологічних процесів, реконструкція технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу входять:

служби головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; управління ремонтів, капітального виробництва; відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний автоматизованих систем керування технологічними процесами, центральні лабораторії, цехи: ремонтні, енергетичні та інші. Основними завданнями є: розробка і здійснення політики із реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виконання правил технічної експлуатації устаткування; здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення; виготовлення запчастин; розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимальне використання ресурсів на підприємстві в межах затвердженої стратегії.

3) Дирекція виробництва. До складу дирекції входять: виробничий відділ, відділ планування виробництва, директор з транспорту, металургійні і прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням дирекції є: забезпечення виконання планових завдань з виробництва, забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту.

5) До складу дирекції входять: відділ збуту; відділ маркетингу; відділ митних операцій; бюро аналізу та перспективного планування; цех товарів народного споживання. Основними завданнями дирекції є: розробка на основі вивчення ринку кон'юктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; розробка рекомендацій для

формування планів збуту; розробка і реалізація збутової політики підприємства; підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції.

б) Комерційна дирекція. До складу входять: відділ матеріально-технічного постачання; відділ сировини і палива; відділ обладнання; автотранспортний цех; цех підготовки виробництва; цех підготовки виробництва УКБ. Основні завдання: планування і забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

7) Фінансова дирекція. До складу входять: головний спеціаліст з інформаційних технологій; фінансовий відділ; планово-економічний відділ; відділ автоматизованих систем управління виробництвом; бюро аналізу фінансово-господарської діяльності; бюро вексельних розрахунків. Основними завданнями дирекції є: розробка економічно і фінансово політики; перспективне і поточне планування економічно і фінансово діяльності підприємства; аналіз і контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його підрозділів; забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій.

8) Дирекція з персоналу. До складу входять: відділ праці, управління і соціально політики; відділ кадрів; відділ підготовки кадрів; Основні завдання: визначення і здійснення політики підприємства у сфері організації, нормування та оплати праці, підбору, підготовки і розстановки кадрів, у вирішенні соціальних питань.

9) Дирекція з безпеки. Включає: відділ внутрішньої безпеки; відділ інформаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення; відділ економічної безпеки; контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями є: планування і здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів підприємства.

10) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До її складу входять: відділ з охорони праці, управління з охорони

навколишнього середовища та радіаційної безпеки, газорядувальна станція, спеціалізовані лабораторії. Основні завдання: розробка і реалізація ефективної системи охорони праці на підприємстві.

11) Управління справами адміністрації. Його структуру складають: відділ організації діловодства, протокольний відділ, представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Київ. Основні завдання: організаційно технічне забезпечення діяльності Правління, дирекції та інших підрозділів підприємства; організаційне та правове забезпечення міжнародної діяльності.

12) Юридичне управління. Основне завдання: забезпечення законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів.

13) Управління корпоративних комунікацій. Включає: відділ зовнішніх комунікацій, редакція корпоративної газети, редакція корпоративного радіо. Основні завдання: формування та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики підприємства з метою створення позитивного іміджу та спрямовану на досягнення стратегічних цілей і задач

14) Спецвідділ.

15) Група консультантів.

Основними видами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є:

а) чавун переробний і ливарний у чушках вагою 15-18 кг;

б) сляб з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;

в) прокат гарячекатаний і холоднокатаний товщиною 0,5 8,0 мм з вуглецевих і нержавіючих сталей;

г) жерсть біла і чорна;

д) гнуті профілі; стрічка сталева;

е) виливниці й піддони;

ж)граншлак та щебінь;

з) широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання.

Всі зазначені види продукції користуються попитом як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім, не мають суттєвого впливу на обсяги продажів.

Для визначення системи антикризового управління і ефективності функціонування ПАТ «Запоріжсталь» важливе значення має аналіз фінансово-господарської діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки бізнес-планів і управлінських рішень. Основні завдання аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання:

- 1) Вивчення характеру дії економічних законів, встановлення закономірностей і тенденцій економічних явищ і процесів у конкретних умовах підприємства.

- 2) Наукове обґрунтування поточних і перспективних бізнес-планів. Без глибокого економічного аналізу результатів діяльності підприємства за минулі роки та без обґрунтованих прогнозів на перспективу, без вивчення закономірностей розвитку економіки підприємства, без виявлення недоліків, які мали місце, і помилок не можна розробити бізнес-план, виробити оптимальний варіант управлінського рішення.

- 3) Контроль за виконанням планів і управлінських рішень, за економічним використанням ресурсів. Аналіз повинен проводитися не тільки з метою констатації фактів і оцінки досягнутих результатів, але і з метою виявлення недоліків, помилок та оперативного впливу на економічні процеси. Саме з цієї причини необхідно підвищувати оперативність і дієвість аналізу.

- 4) Вивчення впливу об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх факторів на результати фінансової діяльності.

- 5) Оцінка результатів діяльності підприємства по виконанню планів,

досягнутому рівню розвитку економіки, використанню наявних можливостей та діагностика його положення на ринку продуктів та послуг. Об'єктивна оцінка і діагностика діяльності підприємства сприяє зростанню виробництва, підвищенню його ефективності, і навпаки.

б) Розробка рекомендацій по використанню виявлених резервів.

В цілому, аналіз господарської діяльності як наука являє собою систему спеціальних знань, пов'язаних з дослідженням тенденцій господарського розвитку, науковим обґрунтування планів, управлінських рішень, контролем за аспектом їх виконання, оцінкою досягнутих результатів, пошуком, виміром і обґрунтуванням величини господарських резервів підвищення ефективності виробництва та розробкою заходів щодо їх використання. Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні показники діяльності підприємства за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. по відношенню до 2017 р, (+,-)
	Величина	Величина	Величина
Товарна продукція: - в натуральній формі - у вартісній формі	2959174,5тонн 15436364 тис. грн	2963301,3тонн 13366734 тис. грн.	4126,8тонн -2069630
Виручка від реалізації продукції	19376425 тис. грн.	16694161 тис. грн.	-2682264 тис. грн.
Собівартість реалізованої продукції	17037422 тис. грн.	14889813 тис. грн.	-2147609 тис. грн.
Чистий прибуток	-124084 тис. грн.	-1487824 тис. грн.	-1363740 тис. грн.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (на кінець періоду)	1329722 тис. грн.	1119136 тис. грн.	-210586 тис. грн.
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги(на кінець періоду)	2008917	3569399	1560482
Чисельність персоналу	19392	18451	-941

Абсолютне відхилення показників розраховуємо за формулою (2.1):

$$K_i^{\text{абсол}} = K_i - K_{i-1}, \quad (2.1)$$

де $K_i^{\text{абсол}}$ - абсолютне відхилення i -го показника;

K_i - значення показника у поточному періоді;

K_{i-1} - значення показника у попередньому періоді.

Аналіз даних таблиці показав, що у 2018 році виручка від реалізації продукції склала 16694161 тис. грн., тобто на -2682264 тис. грн. або на 14% менше, ніж за аналогічний період 2017 року.

Збиток збільшився, це було пов'язано із зменшенням витрат на виробництво і реалізацію продукції. Витрати на оплату праці за досліджуваний період збільшилися на 88656 тис. грн., або 6,7 %. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги скоротилася на 210586, а кредиторська заборгованість зросла на 1560482.

Проаналізуємо структуру основних засобів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.

Таблиця 2.2- Аналіз структури основних засобів, тис. грн.

Найменування основних засобів	на початок 2017 р.	на кінець 2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2017 р.(+;-)
Виробничого призначення:	5832364	7757209	1924845
1. Будівлі та споруди	3040610	3264156	223546
2. Машини та обладнання	2156816	3680420	1523604
3. Транспортні засоби	146703	378378	231675
4. Інше	494235	334255	-159980
Невиробничого призначення	102562	86307	-16255
1. Будівлі та споруди	85559	69683	-15876
2. Машини та обладнання	85559	3915	-81644
3. Транспортні засоби	3923	3862	-61
4. Інше	2679	8847	6168
Всього	5934926	7843516	1908590

За даними таблиці можна зробити висновок, що підприємство володіє основними засобами виробничого призначення в достатній мірі. При порівнянні періоду початку і кінця 2018 р. видно, що збільшилася вартість наявних на підприємстві основних фондів, таких як будівлі і споруди, на

223546 тис. грн., машин і обладнання на 1523604 тис. грн. Загальне відхилення вартості основних засобів на кінець 2018 року, порівняно з початком, склало 1908590 тис. грн.

При цьому основні кошти виробничого призначення становили різницю в 1924845 тис. грн., невиробничого призначення зменшилися на 16255 тис. грн.

Отже, за даними звітності про наявність і зміни у структурі основних засобів на ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 році на кінець року первісна вартість виробничих основних фондів становить 7843516 тис. грн. Це означає, що за рік основні засоби зменшилися на суму 1908590 тис. грн.

Слід зазначити, що за обсягом виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить в п'ятірку найбільших підприємств України. Серед основних видів продукції виокремлюються: гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний рулон, холоднокатаний лист таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 Обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції на ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 році

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізації		
		у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Гарячекатаний рулон	1654217,1	7044202,2	46,68	1651193,3	7030447,2	46,6
2	Гарячекатаний лист	553423,8	2437920,3	16,15	553415,8	2438211,6	16,16
3	Холоднокатаний рулон	422433,7	2144984,4	14,21	422596,8	2146021	14,22
4	Холоднокатаний лист	335318,7	1747435,6	11,58	336095,4	1752054,2	11,61

При цьому найбільшу питому вагу, як у виробництві, так і у реалізації продукції займає гарячекатаний рулон. Так, у 2018 р. його частка складала

46,68 % від всього обсягу виробленої продукції, та 46,6 % від загального обсягу реалізації (рисунок 2.6).

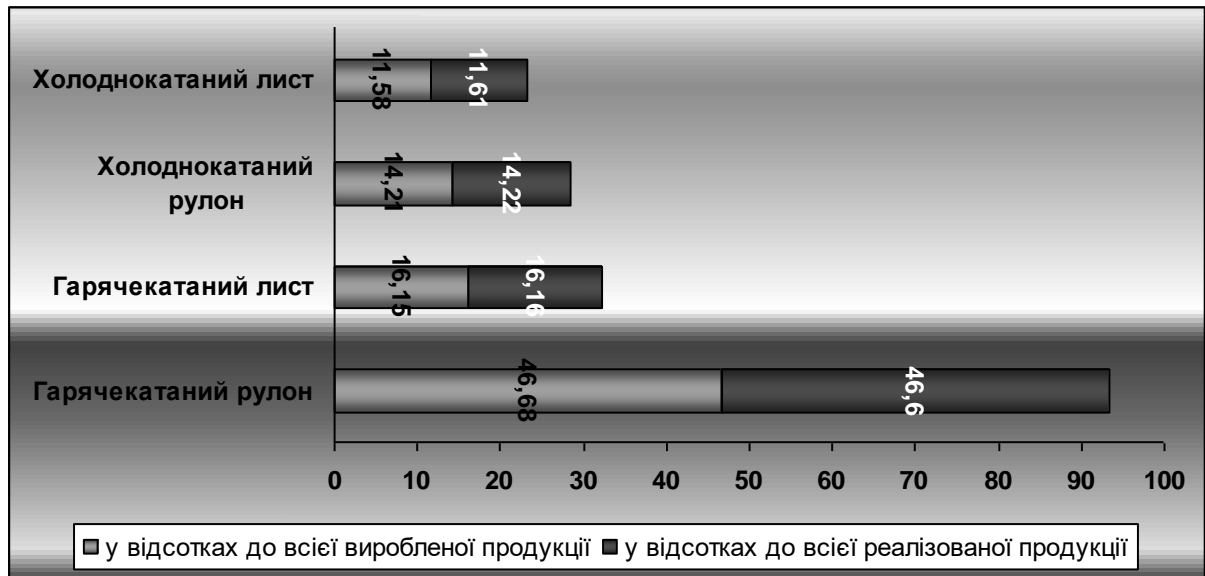


Рисунок 2.6. Питома вага у обсягу виробництва і реалізації основних видів продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни та якості; сертифікація і відповідність міжнародним стандартам.

Продукція підприємства користується попитом, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Збут металопродукції у 2018 р. здійснювався в 48 країн світу. Найбільшими зовнішніми ринками є: Туреччина, Болгарія, Ірак, Нігерія, Ефіопія, Пакистан, Греція, Ізраїль, Йорданія, ОАЕ, Словаччина, Боснія і Герцеговина, Гана, Туніс, Італія, Єгипет, Сирія, Сербія, Хорватія, Румунія, Албанія, Індія, Сенегал, Ліван.

Проте слід зазначити, що у 2018 р. ПАТ «Запоріжсталь» знизило частку поставок г/к та х/к прокату на ринок України, до країн СНД, Південно-Східної Азії та Латинської Америки, при цьому збільшило частку поставок до Росії, Європи, Близького Сходу, Африки та Туреччини.

Найбільший значне зростання обсягів поставок відбулося до країн Близького Сходу та Африки (37,6%).

На внутрішньому ринку найбільшу кількість продукції ПАТ «Запоріжсталь» споживає Дніпропетровська (29,06 %), Київська (26,91 %), Донецька (25,84 %) області; у інших областях цей показник не перевищує 5%.

Отже, чорна металургія є стратегічною галуззю промисловості України, що забезпечує надходження найбільшої частки валютних коштів до бюджету. Одним із представників цієї галузі є ПАТ «Запоріжсталь», який входить у п'ятірку найбільших за обсягом виробництва металургійних підприємств України.

Частка комбінату у 2018 р. у виробництві сталі в Україні склала 11 %. Комбінат залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також значним постачальником гнутих профілей. Незважаючи на складну економічну ситуацію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підприємство продовжує розвиватися та виходити із стану збитковості, нарощувати виробництво, забезпечувати людей робочими місцями, впроваджувати новітні технології та інвестувати у їх розвиток.

В таблиці 2.4 представлені основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», які відбулися в поточному році порівняно з базовим роком.

Слід зазначити, що поточний рік характеризується позитивними тенденціями в порівнянні з базовим (2017 р.). Значне зростання має валовий прибуток в 2018 році по відношенню до 2017, який зріс на 52,8% і склав 735723 тис. грн., що в 1,5 рази більше, ніж у 2017 р. Негативні тенденції спостерігаються у такому показнику, як фінансовий результат від операційної діяльності, який у 2018 році склав 830071 тис. грн., тоді як в 2015 році цей показник був -595067 тис. грн., тобто збитки від операційної діяльності зросли на 39,3% в порівнянні з базовим роком.

Таблиця 2.4 Основні показники господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1	Обсяг товарної продукції у діючих оптових цінах підприємства	тис. грн.	19865188	16631642	-3233546	83,7
2	Обсяг товарної продукції у співставних цінах підприємства	тис. грн.	17504778	16059430	-1445348	91,7
3	Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	18338394	15771682	-2566712	86,0
4	Чисельність ПВП	осіб	18456	18063	-393	97,9
5	Обсяг товарної продукції на одного ПВ робітника	тис. грн.	1076,353923	920,75746	-155,59646	85,5
6	Фонд оплати праці	тис. грн.	1173730	1202447	28717	102,4
7	Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	63,6	66,6	0,3	104,7
8	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	17856892	15035959	-2820933	84,2
	в т.ч.					
	постійні витрати	тис. грн.	1106612	1177007	70395	106,4
	змінні витрати	тис. грн.	16750280	13858952	-2891328	82,7
9	Валовий прибуток	тис. грн.	481502	735723	254221	152,8
10	Операційні витрати	тис. грн.	19230458	16773008	-2457450	87,2
11	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-595067	-830071	-235004	139,5
12	Рентабельність продукції	%	2,7	4,9	2,2	-
13	Рентабельність капіталу	%	4,2	5,2	1,0	-

Подібна тенденція спостерігається із чисельністю працівників, яка в 2018 році мала незначне скорочення на 2,1%, але при цьому середньорічна заробітна плата збільшилась всього на 4,7%, а фонд оплати праці збільшився на 2,4%. Значне зменшення мають показники обсягу товарної продукції у діючих і порівнянних цінах, обсяг чистої реалізованої продукції (10-15%).

Якщо говорити про ті показники, які характеризуються зростанням, то серед них слід відзначити зменшення собівартості продукції у 2018 році на 15,8% за рахунок скорочення змінних витрат, що можливе внаслідок зменшення обсягу виробництва продукції.

Позитивні тенденції спостерігаються в рентабельності продукції, її значення становить 4,9% у 2018 р., тоді як у 2017 цей показник склав 2,9%, проте рентабельність капіталу мала менше зростання і цей показник у 2018 р. склав 5,2%, тоді як у базовому (2017 р.) 4,2%.

Проаналізуємо такий показник як продуктивність праці. Продуктивність праці розраховується за наступною формулою:

$$ПТ^i = \frac{ОП_i}{Ч_i}, \quad (2.1)$$

де ПТ продуктивність праці, тис.грн.;

$ОП_i$ - обсяг виробництва в порівняних цінах, тис.грн.;

$Ч_i$ - середньооблікова чисельність працівників.

Зробимо розрахунок продуктивності праці в 2017-2018 рр.

$$ПТ^1 = \frac{ОП_1}{Ч_1} = \frac{19865188}{18456} \cdot 1000 = 1076 \text{ 2017 рік}$$

$$ПТ^2 = \frac{ОП_2}{Ч_2} = \frac{16631642}{18063} \cdot 1000 = 920 \text{ 2018 рік}$$

Порівнюючи отримані дані необхідно зазначити тенденцію зменшення продуктивності праці. Причиною цього може бути те, що темпи скорочення обсягу виробництва перевищують темпи скорочення кількості працівників. Внаслідок цього на підприємстві відстежується динаміка скорочення обсягу виробництва в порівнянних так і в фактичних цінах.

Таким чином, враховуючи всі перешкоди, підприємство продовжує працювати і шукати вихід із складної ситуації. Адже нещодавно ПАТ «Запоріжсталь» працювало із значними збитками, тоді як у 2018 році спостерігається прибутковість діяльності, що створює передумови для вдосконалення результатів роботи в майбутньому.

Аналіз собівартості продукції починається з вивчення повної собівартості продукції в цілому і за основними елементами витрат. На загальну суму витрат впливає обсяг виробництва продукції, її структура, зміна змінних і постійних витрат, які можуть збільшуватися і зменшуватися. Для того, щоб почати аналіз собівартості продукції, необхідно з'ясувати, як змінилися витрати на 1 гривню виробленої продукції в 2018 р. порівняно з 2017 р.

Рівень витрат на 1 гривню продукції розраховується за формулою:

$$З = \frac{С}{ТП} \cdot 100, \quad (2.2)$$

де З витрати на 1 гривню виробленої продукції, коп.;

С повна собівартість продукції, тис. грн.;

ТП обсяг виробленої продукції, тис. грн.

Спочатку проаналізуємо загальну суму витрат, у тому числі витрати на 1 гривню виробленої продукції на підставі таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Дані для аналізу витрат на 1 гривню виробленої продукції

Показники	Одиниці виміру	2017	2018	Темп росту, %
Повна собівартість	тис.грн.	17856892	15035959	84,2
Обсяг виробленої продукції	тис.грн.	19865188	16931642	85,2
Витрати на 1 гривню виробленої продукції	грн.	0,899	0,888	98,8

З наведеної таблиці 2.5 видно, що витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2018 р. були зменшені на 1,2% порівняно з 2017 р. У зв'язку з тим, що обсяг виробництва в 2018 р. був значно нижче, ніж в 2017 р., витрати на 1 гривню виробленої продукції склали у 2017 р. 89,9 коп. У 2018 р. підприємство домоглося зниження цього показника, він став 88,8 коп.

Отже, щоб підприємство працювало ефективно, потрібно звернути увагу на пошук шляхів щодо зниження витрат на гривню виробленої продукції.

Оцінка динаміки собівартості продукції дозволяє визначити збільшення

або зниження питомої ваги, що входять в неї витрат. Тому наступним етапом є розгляд собівартості за витратами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Аналіз динаміки витрат на виробництво ПАТ «Запоріжсталь»

Елементи витрат	2017	2018	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
Матеріальні витрати	16099688	13377051,0	-2722637,0	83,0
Витрати на оплату праці	1172730,0	1202477,0	29747,0	103,0
Відрахування на соціальне страхування	427434,0	456093,0	28659,0	107,0
Амортизація	764115,0	714113,0	-50002,0	93,0
Інші витрати	766491,0	1023304,0	256813,0	134,0
Повна собівартість	19230458,0	16773008,0	-2457450,0	87,0

З таблиці 2.6 видно, що у 2018 році відбулося зменшення матеріальних витрат на 17%, причиною тому стало зменшення обсягу виробництва продукції. За іншими елементами витрат спостерігається незначне збільшення: витрати на оплату праці і відрахування на соціальне страхування у 2018 р. зросли на 3%, що можна пояснити зниженням чисельності працівників підприємства; інші витрати збільшилися на 34%.

Для більшої наочності представимо цю динаміку зміни витрат на виробництво графічно (рис.2.3).

Слід зазначити, що відбулося незначне зменшення амортизаційних витрат на 7%. Зростання інших витрат викликано зміною їх структури: збільшенням частки відсотків за кредити банку, орендної плати, податків, що включаються в собівартість. Слід зазначити що, підвищення загальної суми витрат було викликане підвищенням в абсолютному вираженні суми майже кожного елемента витрат.

Таким чином, аналіз динаміки витрат має важливе значення. Динаміка витрат підприємства безпосередньо впливає на величину прибутку і рентабельність підприємства, тому аналіз динаміки витрат має величезне

значення для управління витратами і підприємством в цілому.

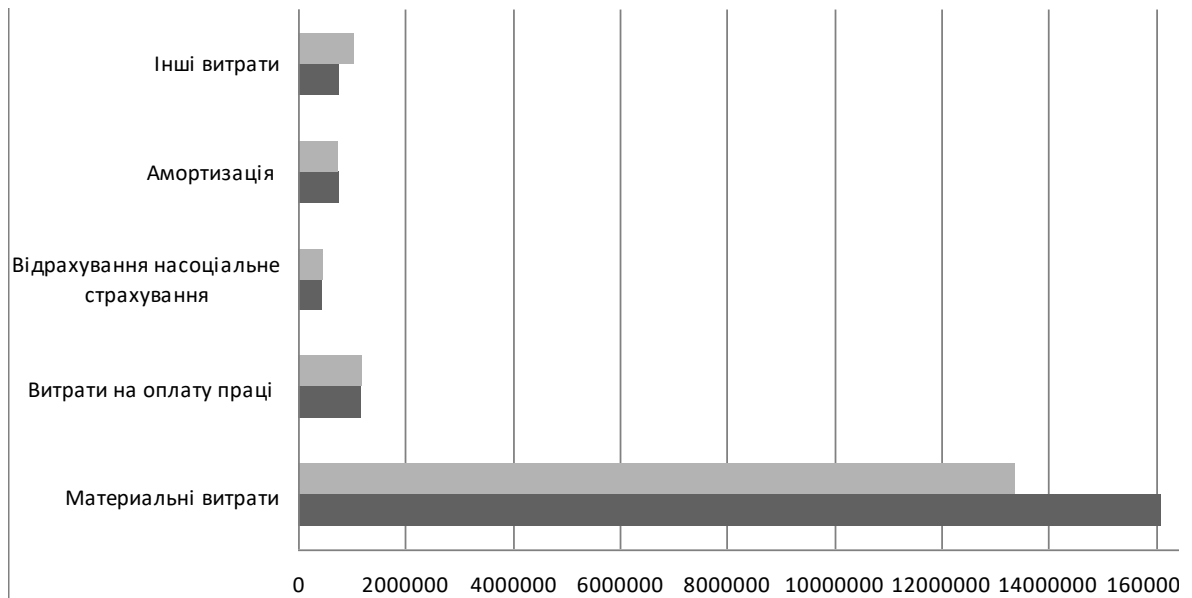


Рисунок 2.7. Динаміка витрат підприємства «Запоріжсталь»

Основними цілями цього аналізу є: оцінка динаміки частки витрат підприємства, визначення впливу факторів на зміну цих показників, розробка основних напрямів, способів зниження собівартості продукції.

Організація будь-якого виду діяльності на підприємстві пов'язана з певними витратами поточного та капітального характеру. Поточні витрати пов'язані з вирішенням тактичних завдань господарської діяльності підприємства придбанням сировини та матеріалів, утриманням персоналу, обслуговуванням матеріально-технічної бази. Капітальні видатки спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і пов'язані з новим будівництвом, реконструкцією будівель та споруд й технічним переозброєнням виробництва, і придбанням різних нематеріальних активів та іншими напрямками діяльності підприємства.

Витрати організації залежно від їх характеру, умов здійснення та напрямів діяльності організації поділяються на витрати по звичайних видах діяльності, операційні витрати, позареалізаційні витрати. Витратами по звичайних видах діяльності визнаються витрати, пов'язані з виготовленням і

реалізацією продукції (робіт, послуг). Як правило, ці витрати займають найбільшу питому вагу у складі витрат організацій.

Структура собівартості це дольовий або процентний вираз кожної статті (кожного елемента) витрат у складі собівартості продукції робіт або послуг. Вона знаходиться в русі, і на неї впливають такі фактори:

- прискорення науково-технічного прогресу. Основний вплив полягає в тому, що під впливом цього чинника частка живої праці зменшується, а частка уречевленої праці в собівартості продукції збільшується;

- рівень концентрації, спеціалізації, кооперації, комбінування і диверсифікації виробництва;

- географічне місцезнаходження підприємства;

- інфляція і зміна процентної ставки банківського кредиту.

Структуру собівартості продукції характеризують такі показники: співвідношення між постійними і змінними витратами, між основними і накладними витратами, між виробничими і комерційними невиробничими витратами, між прямими і непрямими, частка окремого елемента або статті у повних витратах, співвідношення між живою і уречевленою працею.

Систематичне визначення та аналіз структури витрат на підприємстві мають важливе значення, в першу чергу, для управління витратами на підприємстві з метою їх мінімізації.

Структура витрат дозволяє виявити основні резерви їх зниження та розробити конкретні заходи щодо їх реалізації на підприємстві.

Важливою характеристикою структури витрат на виробництво продукції є співвідношення між витратами живої і уречевленої праці. В аналізованому періоді спостерігається тенденція збільшення витрат на оплату праці. Це пояснюється рядом причин:

- по-перше, цей період переходу на ринкові відносини характеризувався зниженням рівня інноваційної діяльності. Підприємства і організації не були в достатній мірі зацікавлені у впровадженні результатів науково-технічного прогресу, оскільки наявність дешевої робочої сили

(мінімальна заробітна плата в кілька разів нижче прожиткового мінімуму), що дозволяло компенсувати відсутність високопродуктивно і техніки;

- по-друге, нестача фінансових ресурсів у багатьох підприємств не дозволяв купувати більш продуктивну і як правило більш дорогую техніку. Надалі в міру прискорення науково-технічного прогресу і впровадження його досягнень у виробництво сформовані тенденції і пропорції повинні змінитися.

Структура собівартості націлює на необхідність акцентування уваги на ті витрати, які є превалюючими.

Проаналізуємо структуру витрат на підприємстві «Запоріжсталь» в 2017-2018 р. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 Структура витрат ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2018 р.

Витрати	2017	2018	Структура собівартості продукції		
			2015	2016	Відхилення, %
Матеріальні витрати	16099688	13377051,0	83,7%	79,8%	-3,9
Витрати на оплату праці	1172730,0	1202477,0	6,1%	7,2%	1,1
Відрахування на соціальне страхування	427434,0	456093,0	2,2%	2,7%	0,5
Амортизація	764115,0	714113,0	3,973%	4,258%	0,285
Інші витрати	766491,0	1023304,0	4,0%	6,1%	2,1
Повна собівартість	19230458,0	16773008,0	100,0%	100,0%	-

Дані свідчать про те, що в 2018 році, як і в 2017, найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати (83,7 % в 2017 році, і 79,8 % в 2018 р.), що говорить про матеріалоємний характер виробництва. Отже, найважливішим напрямом зниження витрат на виробництво є пошук резервів по скороченню цих витрат. Як відомо, головним джерелом економії матеріалів є їх раціональне використання.

За аналізований період питома вага заробітної плати робітників зросла з 6,1% в 2017 р. до 7,1% у 2018 р., однак відповідно і відрахування з 2,2% (2017 р.) до 2,7% (2018).

Представимо графічно структуру витрат ПАТ «Запоріжсталь» (рисунок 2.8).

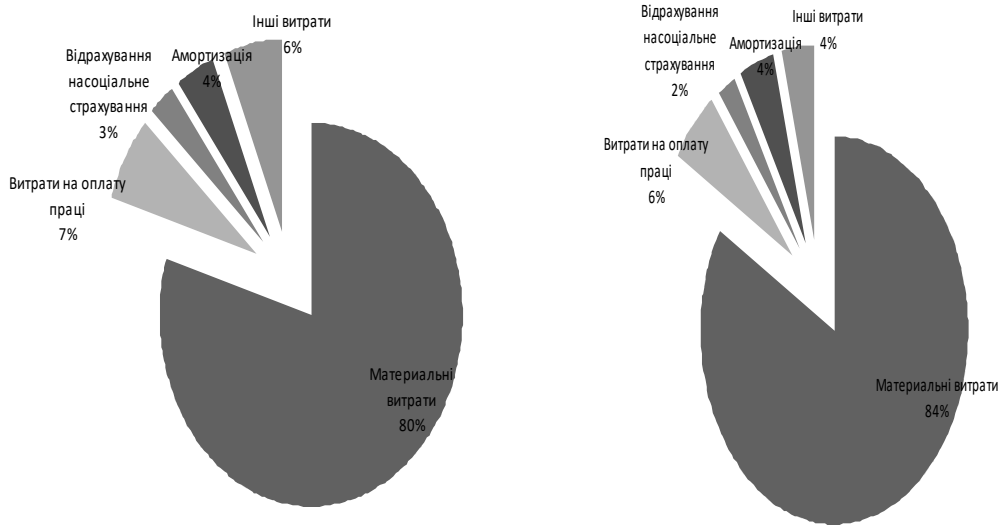


Рисунок 2.8. Структура витрат ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2018 рр.

Слід зазначити, що в 2018 р. підприємство «Запоріжсталь» має негативні тенденції, але кращі результати порівняно з 2017 році, який підприємство завершило із збитками, але все таки змігло поліпшити свою роботу, незважаючи на світову економічну кризу, падіння попиту на металопродукцію, зростання цін на сировину та матеріали, зростання собівартості продукції. Так, чистий збиток ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 р. скоротився у порівнянні з 2017 р.

Можливості зниження собівартості можна виявити і аналізувати за двома напрямками по джерелам і факторам. Джерела це витрати за рахунок економії яких знижується собівартість продукції. До них відносяться витрати живої і уречевленої праці, адміністративно управлінські витрати.

Фактори заходи, що викликають зміни собівартості. Усі фактори поділяють на господарські внутрішньогалузеві і внутрішньовиробничі.

Внутрішньовиробничі чинники передбачають економію матеріальних ресурсів, збільшення обсягу виконаних робіт, поліпшення використання машин, обладнання. Вони залежать від діяльності підприємства.

Організаційні фактори включають в себе спеціалізацію виробництва, поліпшення організації виробництва, матеріально-технічне забезпечення. Нерідко при управлінні витратами підприємство прагне мінімізувати їх будь-яким способом, відмовитися від збільшення витрат, пов'язаних з підвищенням кваліфікації працівників.

Слід зазначити, що величезне значення на підприємстві для покращення його роботи має вдосконалення організаційної структури підприємства. Основними елементами будь-якої організаційної структури підприємства є підрозділи (відділи), рівні управління і зв'язки між ними. В силу цього кожна управлінська структура індивідуальна і має свої специфічні особливостями, які значною мірою впливають на поведінку і ефективність діяльності людей в організації. При зміні мети або появі ознак порушення функціонування підприємства першої реорганізації піддається саме організаційна структура. Тому щоб домогтися зниження витрат на виробництво гостро постає питання вдосконалення організаційної структури [12, с.103].

На підприємстві «Запоріжсталь» в даний момент спостерігається вдосконалення організаційної структури, шляхом зменшення чисельності управлінського персоналу та об'єднання функціональних обов'язків. У зв'язку з тим, що вдосконалення організаційної структури передбачає, як правило скорочення персоналу, то можна скористатися зарубіжним досвідом, який використовує таку технологію як аутстафінг (outstaffing виведення персоналу за штат або Professional Employer Organization), яка дозволяє знижувати адміністративні витрати і ризики, пов'язані з персоналом підприємств.

В даний час велика кількість підприємств, компаній займається питаннями управління персоналом. І всім зрозуміло, що управління персоналом це не просто виплата заробітної плати і ведення кадрового документообігу. Це також розробка політики мотивації та найму співробітників, формування та розвиток корпоративної культури, організація

навчання співробітників, проведення атестації та багато іншого. Всі ці заходи істотно впливають на витрати підприємства. А грамотно зроблені вкладення, як відомо, окупаються і вкладення в персонал не виняток. Але будь-які вкладення передбачають ризик. І тоді керівництво замислюється про те, як знизити витрати на співробітників і ризики від цих вкладень, не знижуючи при цьому якість роботи з персоналом.

Саме тому багато підприємств, компаній користуються аутстафінгом, щоб вирішити питання, пов'язані, передусім, з обмеженням штатного розкладу і бюджету підприємств, а також знизити ризики, пов'язані з вирішенням трудових спорів.

Основними передумовами для використання аутстафінгу є: необхідність зменшити кількість у штатному розкладі; необхідність знизити адміністративне та фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками; бажання забезпечити певну гнучкість в управлінні персоналом відповідність кількості.

Послуги аутстафінгу можуть включати: розрахунок і виплату заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні рахунки для переведення заробітної плати); розрахунок і виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності та компенсацій за відпустку, оформлення відрядних витрат; розрахунок і відрахування встановлених соціальних і прибуткових податків; оформлення необхідних бухгалтерських звітів і довідок; припинення трудових відносин з працівниками на вимогу клієнта.

Що стосується досліджуваного підприємства, то використання аутстафінгу може позитивно вплинути на зниження витрат на управління персоналом. Вважаємо можливим вивести за штат підприємства частину працівників бухгалтерії, частину працівників конструкторсько-технологічного відділу. Тому якщо підприємству буде необхідно скоротити працівників відділу, воно може укласти договір з кадровим агентством і оформити частину персоналу у штат агентства. У слідстві чого фактично їх формальним роботодавцем стає агентство, яке бере на себе юридичну і

фінансову відповідальність.

Незважаючи на все те, що технологія аутстафінгу тільки починає втручатись на ринок кадрових послуг і як у будь-якої технології є свої недоліки, ринок аутстафінгу стрімкими темпами зростає, конкуруючи з послугами прямого пошуку персоналу. Аутстафінг одна з перспективних технологій на кадровому ринку [13, с. 114].

Другим способом зниження витрат на виробництво продукції є поліпшення використання виробничої потужності.

Під виробничою потужністю (ПМ) промислового підприємства прийнято розуміти можливий випуск продукції при повному використанні виробничого обладнання з урахуванням реалізації намічених заходів щодо впровадження прогресивної техніки, технологій і організації виробництва.

Збільшення виробничих потужностей здійснюється за рахунок освоєння капітальних вкладень та введення в експлуатацію нових виробничих об'єктів (заводів, цехів) або шляхом модернізації та заміни застарілого устаткування.

По мірі поліпшення використання виробничих потужностей в цілому постійні витрати розподіляються вже на велику кількість продукції, тому частка цих витрат у розрахунку на одиницю продукції безперервно зменшується аж до наближення до межі використання виробничих потужностей.

Розраховуючи виробничі потужності, враховують багато чинників, які справили безпосередній вплив на ефективність виробництва. Результати розрахунків використовують для наступних цілей: розробки науково обґрунтованих оптимальних планів виробництва продукції і визначення оптимальних співвідношень обсягів виробництва в поточному і перспективному планах, знаходження оптимальних розмірів капітальних витрат для виконання завдань перспективного плану, прогнозування потреби в обладнанні і розробки планів його розподілу, підвищення рівня спеціалізації і кооперування підприємств; розкриття внутрішньовиробничих

резервів на підприємстві.

ПМ розраховується виходячи з фактичної змінності роботи. ПМ обчислюється на основі прогресивних норм продуктивності устаткування і трудомісткості продукції. Якщо норми застаріли, то застосовуються норми з урахуванням коефіцієнта їх виконання.

Існує можливість зниження собівартості виробництва продукції за рахунок раціонального використання матеріальних ресурсів.

Аналіз собівартості продукції показав, що головним напрямом зниження витрат на виробництво є зниження матеріальних витрат. Як відомо, головним джерелом економії матеріалів є їх раціональне використання.

З ростом обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції. Таким чином, чим більше обсяг виробництва, тим за інших рівних умов більше сума одержуваного підприємством прибутку.

Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства.

Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється, насамперед, у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні витрат по обслуговуванню виробництва і управління, у ліквідації витрат від браку й інших непродуктивних витрат.

Матеріальні витрати, як відомо, в більшості галузей промисловості займають велику питому вагу в структурі собівартості продукції, тому навіть незначне заощадження сировини, матеріалів, палива і енергії при виробництві кожної одиниці продукції в цілому по підприємству дає великий ефект [14, с.57].

Підприємство має можливість впливати на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їх заготівлі. Сировина і матеріали входять у собівартість за ціною їх придбання з урахуванням витрат на

перевезення, тому правильний вибір постачальників матеріалів впливає на собівартість продукції. Важливо забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найбільш дешевим видом транспорту. При укладанні договорів на постачання матеріальних ресурсів необхідно замовляти такі матеріали, які за своїми розмірами та якістю точно відповідають планової специфікації на матеріали, прагнути використовувати більш дешеві матеріали, не знижуючи в той же час якості продукції.

Основним умовою зниження витрат сировини і матеріалів на виробництво одиниці продукції є поліпшення конструкцій виробів і вдосконалення технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, впровадження технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних цінностей.

Основні заходи щодо зниження собівартості продукції можна представити у вигляді таблиці (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 Заходи зниження собівартості продукції підприємства

Захід	За рахунок
1. Підвищення технічного рівня виробництва	- впровадження нової, прогресивної технології, механізації і автоматизації виробничих процесів; - поліпшення використання застосування нових видів сировини і матеріалів; - зміни конструкції і технічних виробів; - впровадження обчислювальної техніки.
2. Покращення організації виробництва та умов праці	- поліпшення використання основних фондів; - ліквідації зайвих витрат і втрат; - скорочення транспортних витрат; - інших факторів, що підвищують рівень організації виробництва.
3. Зміна обсягу та структури продукції	- відносної зміни умовно постійних витрат; - відносного зменшення амортизаційних відрахувань; - зміни структури продукції; - підвищення якості продукції.

Таким чином, важливу роль у забезпеченні підвищення ефективності виробництва грає економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, який є складовою частиною економічних методів управління і розробки заходів щодо подальшого підвищення ефективності

господарювання.

Оцінка динаміки доходів дозволяє визначити збільшення або зниження їх питомої ваги. В цілому зміну доходів підприємства можна оцінити умовно з позитивної сторони або з негативної.

Доходи від основної діяльності в ринкових умовах господарювання є основним джерелом фінансування діяльності підприємства, так як переважно за рахунок них формується прибуток.

Будучи джерелом формування різних видів прибутку, вони в результаті є джерелом відтворювального та інвестиційного процесу на підприємстві, тому кожне підприємство повинно оцінювати цю тенденцію їх зміни та, у разі негативної тенденції, приймати ряд заходів щодо усунення причин, що викликали дану тенденцію.

Розглянемо і проаналізуємо динаміку доходів підприємства «Запоріжсталь» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 Аналіз доходів ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2018 рр.

Доходи	2017 тис. грн.	2018 тис. грн.	Відхилення (+,-)	Поточний рік у % до базового
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	18338394	15771682	-2566712,0	86,0
Інші операційні доходи	284098	171938	-112160,0	60,5
Дохід від участі у капіталі	44564	70780	26216,0	158,8
Інші фінансові доходи	108255	188347	80092,0	174,0

Аналізуючи доходи за даний період можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства «Запоріжсталь» в 2018 році зменшився на 14% і склав 15771682 тис. грн. Слід зазначити, що при цьому скоротились і інші операційні доходи на 39,5%. Тоді як, дохід від участі в капіталі зріс на 58,8% та інші фінансові доходи зросли на 74,4% .

Інші фінансові доходи зросли майже в два рази і склали 188347 тис. грн., порівняно з 2017 роком (рис. 2.9).

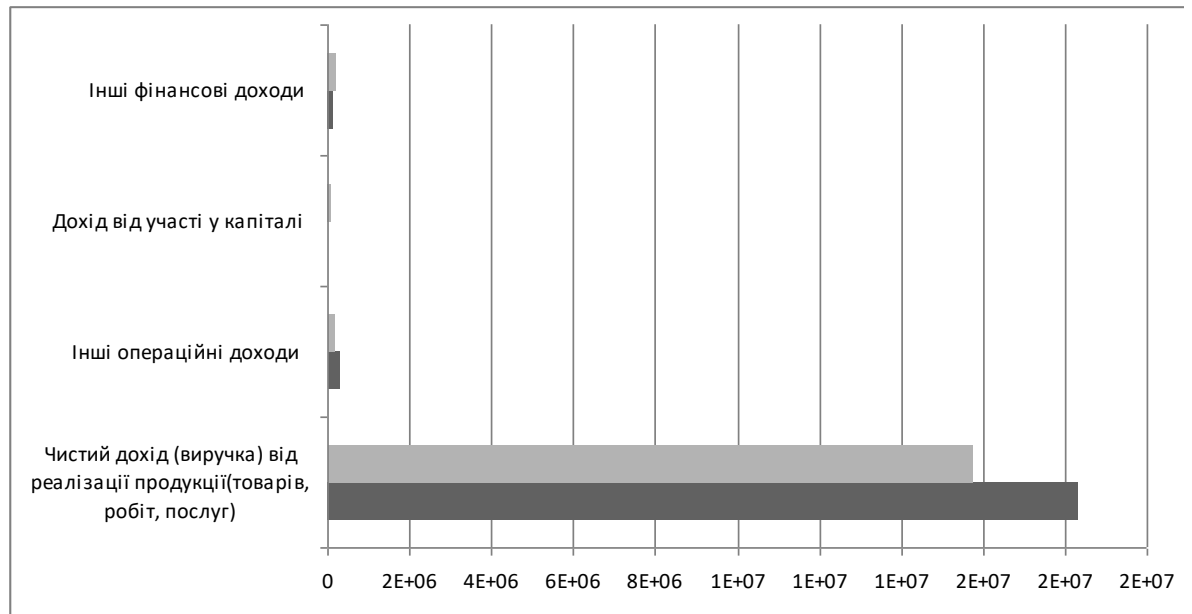


Рисунок 2.9. Доходи ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2018 рр.

Тобто можна зазначити, що спостерігається позитивна динаміка у доході від участі у капіталі та інших фінансових доходах і негативна у чистому доході від реалізації продукції та інших операційних доходах. Але в цілому доходи від операційної діяльності мають позитивну тенденцію. Тобто позитивна динаміка доходів від одних видів діяльності покривають негативну динаміку доходів від інших видів діяльності, за рахунок чого підприємство має потенціал для майбутнього розвитку.

Таким чином, аналіз динаміки доходу від основної діяльності має важливе значення. Динаміка доходів підприємства безпосередньо впливає на величину прибутку і рентабельність підприємства, тому аналіз динаміки доходів має величезне значення для управління підприємством.

Основними цілями цього аналізу є: оцінка динаміки частки доходів підприємства та ступеня виконання плану, визначення впливу факторів на зміну цих показників, виявлення внутрішніх резервів збільшення доходів підприємства, розробка основних напрямів. способів використання виявлених резервів.

Одержання певної маси прибутку визначає ефективність виробництва, однак сама маса прибутку не характеризує, наскільки ефективно працює

підприємство. Для цього необхідно масу прибутку «зважити» на витрати підприємства. Цим цілям відповідає показник рентабельності.

Рентабельність це відносний показник ефективності виробництва, що характеризує рівень віддачі витрат і ступінь використання ресурсів, виражений у відсотках. Основні групи, на які можна підрозділити показники рентабельності (таблиця. 2.10).

Таблиця 2.10 Основні групи показників рентабельності

Показники рентабельності	Формули розрахунку	Призначення
1	2	3
Рентабельність окремих видів продукції, всієї товарної продукції і виробництва	Прибуток в розрахунку на одиницю продукції / Собівартість одиниці продукції $\times 100\%$	Характеризує прибутковість різних видів продукції, всієї товарної продукції і рентабельність (прибутковість) підприємства. Є підставою для встановлення цін
	Прибуток в розрахунку на товарний випуск / Собівартість товарної продукції $\times 100\%$	
	Балансовий (чистий) прибуток / Сума основних виробничих фондів і матеріальних обігових коштів $\times 100\%$	
Рентабельність реалізації (продажу)	Прибуток від продажу продукції / Виручка від реалізації $\times 100\%$	Показує, який відсоток прибутку отримує підприємство з кожного рубля реалізації. Є підставою для вибору номенклатури продукції
	Балансовий прибуток/ (Чиста виручка від реалізації продукції + Доходи від іншої реалізації та позареалізаційних операцій) $\times 100\%$	
Рентабельність активів (капіталу)	Прибуток / Сукупні активи $\times 100\%$	Ці комплексні показники характеризують віддачу, яка припадає на рубль відповідних активів. Відображає ефективність вкладених в підприємство грошових коштів
Рентабельність поточних активів	Прибуток/ Поточні активи $\times 100\%$	
Рентабельність чистих активів	Прибуток / Чисті активи $\times 100\%$	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100\%$	Характеризує прибуток, що припадає на 1 гривню власного капіталу після сплати відсотків за кредит і податків. Характеризує віддачу або прибутковість власних коштів

Розрахуємо показники рентабельності для ПАТ «Запоріжсталь» за 2017

2018 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Показники рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2018 р

Показник рентабельності ПАТ «Запоріжсталь»			
Показники	2017	2018	Абсолютне відхилення
валовий прибуток	481502	735723	254221
собівартість продукції	15035959	2666560	-12369399
рентабельність виробництва	3,20%	27,59%	24,39
дохід від реалізації	19865188	16931642	-2933546
рентабельність продажу	2,42%	4,35%	1,93
сукупні активи	14626471	14134629	-491842
рентабельність активів	3,29%	5,21%	1,92
поточні активи	2737642	2752933	15291
рентабельність поточних активів	17,59%	26,73%	9,14
чисті активи	12963054	12471212	-491842
рентабельність чистих активів	3,71%	5,90%	2,19
чистий прибуток	-1553928	-1144208	409720
власний капітал	8202908	6477374	-1725534
рентабельність власного капіталу	-	-	

За даними таблиці можна зробити наступні висновки: найбільше значення має рентабельність поточних активів, як в 2017 (17,59%), так і в 2018 (26,73%) роках, тобто найбільшу віддачу дають поточні активи. Досить значною є рентабельність чистих активів (2017 3,29% та 2018 5,21%). На третьому місці рентабельність активів в цілому.

Обчислювати рентабельність власного капіталу немає сенсу, оскільки підприємство отримує збитки, хоча позитивним є зменшення їх розміру у 2018 р. в порівнянні з 2017 р.

Найбільш часто використовуються показники рентабельності активів (капіталу), рентабельності чистих активів, рентабельності власного капіталу і рентабельності реалізації.

В аналітичній роботі також часто повну суму активів замінюють на вартість поточних активів і аналізують рентабельність використання

останніх. В якості показника прибутку, в залежності від конкретних умов діяльності, використовують показники прибутку до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності або чистого прибутку.

У зарубіжній практиці в якості чисельника найчастіше використовують показники прибутку до оподаткування, а деякі організації в розрахунок приймають показники чистого прибутку. Розглянемо прибуток за видами для ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2018 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Аналіз динаміки прибутку за видами ПАТ «Запоріжсталь», 2017-2018 р.

Прибуток за видами (тис. грн.)	2017	2018	Відхилення (+,-)	Поточний рік до базового, %
Валовий прибуток	481502	735723	254221,0	52,80
Фінансові результати від операційної діяльності	-595667	-830071,0	-234404,0	139,35
Фінансові результати від звичайної діяльності	-1200144,0	-1717710,0	-517566,0	43,13
Чистий прибуток	-1553928	-1144208	409720,0	73,63

Аналізуючи прибуток можна сказати, що підприємство «Запоріжсталь» мало чистий збиток в 2017 році 1553928 тис. грн., в 2018 р. чистий збиток підприємства зменшився на 26,4%, причому за рахунок збільшення валового прибутку від реалізації продукції на 47,2%. Слід зазначити, що у 2018 році спостерігається значне негативне значення фінансових результатів від звичайної діяльності, та фінансових результатів від операційної діяльності, зростання яких становить 39,35% в 2018 р. у порівнянні з 2017 р.

Тобто можна зазначити, що спостерігається негативна динаміка і значне зниження чистого прибутку підприємства.

В якості активів (знаменника формули) використовують такі показники:

- вартість активів за балансом;
- вартість активів по балансу плюс суми амортизації за погашені

активів;

- діючі активи;
- оборотний капітал плюс необоротні активи.

Важливими чинниками зростання прибутку, залежними від діяльності підприємств, є збільшення обсягу виробленої продукції відповідно до договірних умов, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, ріст продуктивності праці.

До факторів, що не залежать від діяльності організацій, відносяться зміни державних регульованих цін на реалізовану продукцію, вплив природних, географічних, транспортних і технічних умов на виробництво і реалізацію продукції.

Під впливом як тих, так і інших факторів складається валовий прибуток підприємств. Валовий прибуток визначається як різниця між виручкою від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (за мінусом ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) і собівартістю проданих товарів, продукції, робіт і послуг. Виручку від реалізації товарів, продукції робіт і послуг називають доходами від звичайних видів діяльності. Витрати на виробництво товарів, продукції, робіт і послуг вважають витратами по звичайних видах діяльності. У валовий прибуток також входить сума прибутку від основних фондів, іншого майна підприємства і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат за цими операціями.

Балансовий прибуток включає прибуток від реалізації та інших видів діяльності, сальдо доходів і витрат від позареалізаційних операцій. На величині балансового прибутку часто відбивається прагнення приховати його від податкових органів. Як свідчать зарубіжні дослідження, масштаби зменшення балансового прибутку з цієї причини обернено пропорційні величині підприємства (фірми). В зарубіжній практиці обчислюють чистий балансовий прибуток (ЧБП) (для акціонерних товариств). Це прибуток після вирахування податків, але до її розподілу на дивіденди і відрахування в

резервні фонди.

Чистий прибуток являє собою валовий прибуток, який не враховує знецінення капіталу, за вирахуванням витрачених коштів, у тому числі призначених на відновлення повністю використаної (амортизованої) частини капіталу. Чистий прибуток у вітчизняній практиці визначається як різниця між балансовим прибутком та податками, які сплачуються підприємством з балансового прибутку. Чистий прибуток враховує також надзвичайні витрати і доходи.

Надзвичайними доходами вважаються надходження, виникаючі як наслідки надзвичайних обставин господарської діяльності (стихійного лиха, пожежі, аварії, націоналізації тощо). До них відносяться страхове відшкодування, вартість матеріальних цінностей, що залишаються від списання непридатних до відновлення і подальшого використання активів, тощо У складі надзвичайних витрат відбиваються витрати, виникаючі як наслідки надзвичайних обставин господарської діяльності.

Прибуток (збиток) до оподаткування це прибуток від продажу з урахуванням інших доходів і витрат, які поділяються на операційні і позареалізаційні.

До операційних доходів включають надходження, пов'язані з наданням за плату у тимчасове користування активів організації; надходження, пов'язані з наданням за плату прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності; надходження, пов'язані з участю в статутних капіталах інших організацій (включаючи відсотки та інші доходи по цінних паперах); надходження від продажу основних засобів та інших активів, відмінних від грошових коштів (крім іноземної валюти), продукції, товарів; відсотки, отримані за надання в користування коштів організації, а також відсотки за використання банком грошових коштів, що знаходяться на рахунку організації в цьому банку.

Операційні витрати це витрати, пов'язані з наданням за плату в тимчасове користування (тимчасове володіння і користування) активів

організації; витрати, пов'язані з наданням за плату прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності; витрати, пов'язані з участю в статутних капіталах інших організацій; відсотки, сплачувані організацією за надання їй в користування грошових коштів (кредитів, позик); витрати, пов'язані з продажем, вибуттям та іншим списанням основних засобів та інших активів, відмінних від грошових коштів (крім іноземної валюти), товарів, продукції; витрати, пов'язані з оплатою послуг, надаваних кредитними організаціями.

Позареалізаційними доходами є штрафи, пені, неустойки за порушення умов договорів; активи, отримані безоплатно, зокрема за договором дарування; надходження за відшкодування заподіяних організації збитків; прибуток минулих років, виявлений у звітному році; суми кредиторської і депонентської заборгованості, по яких минув термін позовної давності; курсові різниці; сума дооцінки активів (за винятком необоротних активів) [11, с. 7].

Слід зазначити, що в 2018 р. підприємство має значні збитки, зважаючи на складність протікання економічних процесів у світі і в Україні.

Так, збиток у 2017 р. (-) 1553928,0 тис. грн., а в 2018 р. (-) 1144208,0 тис.грн.

Це свідчить про деяке поліпшення тенденції, оскільки величина збитку у 2018 р. зменшилася на 27,37% у порівнянні з 2017 р.

На сучасному етапі ефективність роботи підприємства та перспективи його розвитку можна визначити, проаналізувавши фінансовий стан та ділову активність.

Якщо підприємство працює стабільно, то це співвідношення повинно бути однаковим. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Запоріжсталь» представлено в таблиці 2.14.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості розраховується як відношення кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.14 Дебіторська та кредиторська заборгованість ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	119322	2058246
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	449815	662158
Співвідношення	2,48841	3,10839

Значення коефіцієнта повинно бути менше 1,0. Якщо кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську заборгованість, то це є загрозою для діяльності підприємства. Як бачимо, ПАТ «Запоріжсталь» має значне перевищення цього показника, і якщо у 2017 р. цей коефіцієнт почав зменшуватися, то у 2018 р. він значно зріс і склав 3,12.

Наступним важливим показником є коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує, на скільки весь капітал покритий власними джерелами фінансування. Нормативним вважається значення, що дорівнює 0,5-1, тобто коли власні кошти дорівнюють зобов'язанням і підприємство у разі ліквідації зможе розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Зростання Кф.а. означає зростання фінансової незалежності:

$$K_{fa} = \frac{\text{власний_капітал}}{\text{загальний_капітал}} = \frac{6240654}{14748842} = 0,42 \quad (2.3)$$

Коефіцієнт маневреності показує, яку частину власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Вважається нормальним значення цього показника вище 0,4-0,6:

$$K_{man} = \frac{\text{власні_оборотн_кошти}}{\text{власний_капітал}} = \frac{3173171}{6240654} = 0,51 \quad (2.4)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна при необхідності погасити негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення 0,2:1. На практиці фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави робити висновок про неможливість підприємства негайно погасити свої

борги, бо мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги:

$$K_{abc} = \frac{A1}{P1 + P2} = \frac{11406}{7028632} = 0,0016, \quad (2.5)$$

де А1 найбільш ліквідні активи: грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення;

П1 кредиторська заборгованість;

П2 короткострокові кредитні кошти, поточні зобов'язання.

Проаналізуємо ділову активність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р. Ділову активність підприємства характеризує сукупність показників віддачі від залучених ресурсів. Розрахуємо показники, які характеризують оборотність активів ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.

1) Оборотність активів (ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації):

$$K_n = \frac{\text{чиста_виручка}}{\text{активи}} = \frac{15771682}{14748842 \div 2} = \frac{15771682}{7374421} = 2,139 \quad (2.6)$$

2) Фондовіддача:

$$\Phi = \frac{\text{чиста_виручка}}{\text{основні_виробничі_фонди}} = \frac{15771682}{11538390 \div 2} = \frac{15771682}{5769195} = 2,734 \quad (2.7)$$

3) Оборотність оборотних коштів:

$$K_0 = \frac{\text{чиста_виручка}}{\text{оборотні_фонди}} = \frac{15771682}{3173171 \div 2} = \frac{15771682}{1586585,5} = 10 \quad (\text{оборотів}) \quad (2.8)$$

4) Період одного обороту оборотних коштів:

$$Ч_0 = \frac{360}{K_0} = \frac{360}{10} = 36 \quad (\text{днів}) \quad (2.9)$$

5) Оборотність запасів:

$$K_{0.3} = \frac{\text{собівартість_реалізації}}{\text{запаси}} = \frac{15035595}{974467 \div 2} = \frac{15035595}{487233,5} = 30,859 \quad (2.10)$$

6) Період одного обороту запасів:

$$Ч_3 = \frac{360}{K_{0.3}} = \frac{360}{30,9} = 12 \quad (\text{днів}) \quad (2.11)$$

7) Оборотність дебіторської заборгованості:

$$K_{д.з.} = \frac{\text{чиста_виручка}}{\text{дебіторська_заборгованість}} = \frac{15771682}{662158 \div 2} = \frac{15771682}{331079} = 47,6 \quad (2.12)$$

8) Період погашення дебіторської заборгованості:

$$Ч_{д.з.} = \frac{360}{K_{д.з.}} = \frac{360}{47,6} = 7,6 \quad (\text{днів}) \quad (2.13)$$

Розрахуємо показники платоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р.:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття):

$$K_{л.п.} = \frac{\text{поточні_активи}}{\text{поточні_пасиви}} \quad (2.14)$$

$$K_{л.п.1} = \frac{\text{поточні_активи}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{3173171}{7028632} = 0,45$$

$$K_{л.п.0} = \frac{\text{поточні_активи}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{2752933}{6391502} = 0,43$$

Значення Клп показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Критичне значення Клп = 1. Значення Клп = 1,0 1,5 свідчить про те, що підприємство вчасно сплачує борги.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{л.ш.} = \frac{\text{поточні_активи} - \text{запаси}}{\text{поточні_пасиви}} \quad (2.20)$$

$$K_{л.ш.1} = \frac{\text{поточні_активи} - \text{запаси}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{3173171 - 947467}{7028632} = \frac{2225704}{7028632} = 0,32$$

$$K_{л.ш.0} = \frac{\text{поточні_активи} - \text{запаси}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{2752933 - 689968}{6391502} = \frac{2062965}{6391502} = 0,32$$

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{л.а.} = \frac{\text{грошові_кошти}}{\text{поточні_пасиви}} \quad (2.15)$$

$$K_{л.а.1} = \frac{\text{грошові_кошти}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{109404}{7028632} = 0,02$$

$$K_{л.а.0} = \frac{\text{грошові_кошти}}{\text{поточні_пасиви}} = \frac{116243}{6391502} = 0,02$$

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути в межах 0,2-0,35. Цей коефіцієнт характеризує негайну спроможність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. У ПАТ «Запоріжсталь» не вистачає грошових коштів для покриття невідкладних зобов'язань, що і підтверджується наявністю негативних тенденцій у роботі підприємства.

Розглянемо показники ринкової стійкості ПАТ «Запоріжсталь».

1) Коефіцієнт автономії (незалежності) тобто коефіцієнт концентрації власного капіталу:

$$Ka.v. = \frac{\text{власний_капітал}}{\text{пасиви}} \quad (2.16)$$

$$Ka.v.1 = \frac{\text{власний_капітал}}{\text{пасиви}} = \frac{6240654}{14748842} = 0,42$$

$$Ka.v.0 = \frac{\text{власний_капітал}}{\text{пасиви}} = \frac{6477374}{14134629} = 0,46$$

Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі авансових коштів. Що більше значення цього показника, то вища фінансова стійкість і незалежність від кредиторів. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів не повинна бути меншою від 50%, тобто даний коефіцієнт повинен або дорівнювати, або перевищувати значення 0,5.

Як бачимо, коефіцієнт для ПАТ «Запоріжсталь» не відповідає нормативному.

2) Коефіцієнт фінансової залежності:

$$Kф.з. = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний_капітал}} \quad (2.17)$$

$$Kф.з.1 = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний_капітал}} = \frac{14748842}{6240654} = 2,36$$

$$Kф.з.0 = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний_капітал}} = \frac{14134629}{6477374} = 2,18$$

Цей показник обернений до коефіцієнта автономії, збільшення значення Кфз у часі свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств і навпаки. Якщо Кфз = 1, підприємство не має

позик. Показник фінансової залежності використовується в детермінованому факторному аналізі наприклад в аналізі чинників рентабельності власного капіталу.

Стосовно розрахованого показника для ПАТ «Запоріжсталь», то тут можна зробити висновок, що підприємство існує за рахунок кредиторів.

3) Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів:

$$K_{з.в.} = \frac{\text{залучені}_\text{кошти}}{\text{власні}_\text{кошти}} \quad (2.18)$$

Цей коефіцієнт доповнює коефіцієнт автономії. Якщо мінімальне значення першого дорівнює 0,5, то нормальне співвідношення залучених і власних коштів дорівнює одиниці.

Цей коефіцієнт показує також, скільки припадає позикових коштів на 1 грн. власного капіталу. Збільшення цього показника в часі свідчить про деяке зниження фінансової стійкості і навпаки.

$$K_{з.в.1} = \frac{\text{залучені}_\text{кошти}}{\text{власні}_\text{кошти}} = \frac{2345307}{6240654} = 0,38$$

$$K_{з.в.0} = \frac{\text{залучені}_\text{кошти}}{\text{власні}_\text{кошти}} = \frac{3024323}{6477374} = 0,47$$

4) Коефіцієнт мобільності (Кмоб).

За умов збереження мінімальної фінансової стабільності підприємства показник Кмоб повинен бути обмежений зверху значенням співвідношення вартості оборотних і необоротних активів:

$$K_{\text{моб.}} = \frac{\text{оборотні}_\text{активи}}{\text{необоротні}_\text{активи}} \quad (2.19)$$

$$K_{\text{моб.1}} = \frac{\text{оборотні}_\text{активи}}{\text{необоротні}_\text{активи}} = \frac{3173171}{11538390} = 0,28$$

$$K_{\text{моб.0}} = \frac{\text{оборотні}_\text{активи}}{\text{необоротні}_\text{активи}} = \frac{2752933}{11381696} = 0,24$$

5) Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{м.}} = \frac{\text{власні}_\text{оборотні}_\text{кошти}}{\text{власний}_\text{капітал}} \quad (2.20)$$

$$K_{м.1} = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{власний_капітал}} = \frac{3173171}{6240654} = 0,51$$

$$K_{м.0} = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{власний_капітал}} = \frac{2752933}{6477374} = 0,43$$

Цей коефіцієнт показує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності. Збільшення цього показника позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємства, оскільки свідчить про зростання можливості вільно маневрувати власними коштами.

Як бачимо з розрахунку, для ПАТ «Запоріжсталь» даний показник має позитивну тенденцію до зменшення, отже у підприємства зменшилась можливість щодо маневрування мобільними коштами.

б) Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів:

$$K_{зз.} = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{запаси}} \quad (2.21)$$

$$K_{зз.1} = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{запаси}} = \frac{3173171}{974467} = 3,26$$

$$K_{зз.0} = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{запаси}} = \frac{2752933}{689968} = 3,99$$

Нормальне значення цього показника, що було отримано на базі статистичного узагальнення господарської практики, становить 0,6-0,8. Стосовно показників, розрахованих за звітністю ПАТ «Запоріжсталь», то тут можна відмітити те, що даний показник, у аналізованому періоді, далекий від нормативного значення.

Отже, правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

2.3. SWOT-аналіз управління підприємством

SWOT-аналіз це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище (непрямого прямого впливу) це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації.

Середовище непрямого впливу фактори, що можуть не показувати прямого негайного впливу на операції, але, проте позначаються на них.

Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив (табл. 2.15).

Досліджуване підприємство знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них.

До таких чинників відноситься стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші.

Таблиця 2.15 Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори середовища	Характер впливу на підприємство: «+» можливості, «-» загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 9,1% на місяць з можливостями стабілізації	«+» можливість гри на курсах валют «+» можливість вигідного кредиту «-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі його продовження
Нестабільність уряду	«-» загроза ліквідації підприємства	Пошук зовнішніх інвестицій Стратегія ліквідації
Збільшення населення з вищою освітою	«+» збільшення кваліфікованих кадрів	Прийняття робітників з вищою освітою та подальше їх навчання

Кількісна оцінка впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства запропоновано у табл.2.16.

Таблиця 2.16 Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу ПАТ «Запоріжсталь»

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» позитивний, «-» негативний
1	2	3	4
1. Економічні фактори			
Рівень інфляції	Значний, близько 9,1% за 2018 рік	Можливе зменшення до 1,0–0,5% на місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів і виплат по них «+» можливість гри на курсах валют «+» падає ставка за кредитом
Зменшення доходів населення через зменшення середньомісячної зарплати	3% за останній рік	Тенденції суперечливі	«-» низька купівельна спроможність населення «-» потенційне зниження виробництва
Зниження рівня безробіття	0,2% за останній рік	Тенденції суперечливі	«+» більше спеціалістів у металургійній галузі

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
Збільшення процентної ставки за кредит	1,5% за останній рік	Можливе зменшення до 3,0 – 1% на місяць	«←» більше платити процент по кредиту
Зниження рівня товарообігу	5,6% за останні роки	Тенденції суперечливі	«←, +» збільшення конкурентів
2. Політико-інституціональні фактори			
Нестабільність уряду	—	—	«←» невпевненість у завтрашньому дні «←» можливість ліквідації підприємства
Збільшення за бюджетом на 2018 рік мінімальної заробітної плати	630 грн. на 1 липня 2018 року	—	«+» покращення продуктивності праці робітників
3. Соціально-демографічні фактори			
Збільшення населення з вищою освітою	2,5% за останні роки	Тенденції суперечливі	«+» збільшення кваліфікованих кадрів

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій застосовується SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» приведений у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції		
			S	N	W
1	2	3	4	5	6
Кадри	- управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивації роботи; - можливість	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	- організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва;	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	- продукція, вироблена підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару.	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	- ставлення до податків	Ріст фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Складемо узагальнюючий список переліку найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін підприємства (табл.2.15)., а також

складемо список загальних зовнішніх можливостей та загроз ПАТ «Запоріжсталь» (табл.2.18).

Таблиця 2.18 Загальна характеристика сильних і слабких сторін ПАТ «Запоріжсталь»

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	
1.	Використовується діловий стиль керування
2.	Домінантні цінності вищого керівництва ефективність діяльності та мотивація співробітників
3.	Розвинута система стратегічного планування
4.	На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку
5.	Висока кваліфікація працівників
6.	Ефективна система контролю
7.	Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства
8.	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші
9.	Ріст фінансових показників
Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)	
1.	Кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю
2.	Поки що не має можливості для виходу на нові ринки

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Таблиця 2.19 Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Запоріжсталь»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. Збільшення доходів підприємства	1. Соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами
2. Обґрунтоване законодавство	2. Знецінення грошових ресурсів
	3. Інфляція
	4. Зростання конкуренції

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність

використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі.

На рисунку 2.6 представлена матриця SWOT-аналізу визначення слабких та сильних сторін діяльності підприємства.

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей підприємства, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху.

Дуже довгий список приводить до неясності і розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони підприємства визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю підприємства.

Висновки до другого розділу

Позитивно вплинули на фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» такі фактори:

- наявність грошових довгострокових позик банку або інших тривалих зобов'язань свідчить про зростання фінансових можливостей підприємства в оперативному маневруванні джерелами покриття його потреб; це є свідченням довіри до підприємства з боку банку та інших кредиторів;

- поточні зобов'язання збільшилися в 2018 році на 41%, що в абсолютному вираженні становить 1845326 тис.грн;

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<p>1. Впровадження інноваційних технологій в освіті із застосуванням зарубіжного досвіду.</p> <p>2. Поява на рику праці кваліфікованих кадрів.</p> <p>3. Можлива державна підтримка молодих спеціалістів.</p> <p>4. Державна програма працевлаштування молоді.</p>	<p>1. Збільшення рівня безробіття.</p> <p>2. Більш жорстка конкуренція на ринку праці.</p> <p>3. Зниження мотиваційних факторів в соціальній політиці країни.</p>
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <p>1. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.</p> <p>2. Підвищення якості праці та мотивації персоналу.</p> <p>3. Чіткий розподіл праці.</p> <p>4. Омолодження кадрового складу.</p> <p>5. Підвищена увага професійній якості персоналу.</p>	<p>Шляхом загальних або диференційованих зборів методом «Інтерв'ю», «Мозкового штурму» тощо запропонувати організаційні заходи щодо зміни діючої системи управління людськими ресурсами.</p> <p>Запропонувати тимчасово непрацюючим кваліфікованим працівникам роботу з неповною зайнятістю чи суміжну роботу за умовою повної зайнятості при відновленні потужності підприємства.</p> <p>Формування кадрового резерву.</p>	<p>Максимальна відмова від посередників, перерозподіл обов'язків на власний персонал, орієнтація на кінцевого споживача.</p> <p>Максимальна увага мотиваційним, адаптаційним та професійним якостям персоналу</p>
<p>СЛАБІ СТОРОНИ</p> <p>1. Скорочення персоналу.</p> <p>2. Зменшення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.</p> <p>3. Відсутність кваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом.</p>	<p>Необхідність скорочення персоналу може завадити залученню звільнених кваліфікованих кадрів.</p> <p>Створення корпоративного кодексу на підприємстві, який регулюватиме взаємовідносини адміністративного та виробничого персоналу, сприятиме налагодженню міжособових відносин.</p> <p>Налагодження відносин між органами державної влади у сфері програми працевлаштування молоді сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства</p>	<p>Скорочення персоналу та перехід його до конкуруючого підприємства може сприяти процесу поглинання та більш жорсткій конкуренції.</p> <p>Відсутність кваліфікованих спеціалістів у галузі управління персоналом та маркетингових дослідженнях призведе до ліквідації підприємства</p>

Рисунок 2.6. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

- протягом 2018 року кредиторська заборгованість збільшилася на 1938924 тис. грн; на цю зміну вплинуло збільшення поточних зобов'язань і

збільшення за зобов'язаннями за короткостроковими кредитами на 905519 тис. грн.;

- коефіцієнт загальної ліквідності зменшився; так 01.01.2018 р. на кожну гривню заборгованості підприємство мало 0.43 гривні поточних активів; таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» не в змозі погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів;

- коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2018 року не змінився і на 01.01.2018 рік склав 0,32, тобто ПАТ «Запоріжсталь» на кожну гривню поточної заборгованості мало 0,32 гривні ліквідних активів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» на 01.01.2018 року склав 0,02, що значно нижче нормативного значення;

- коефіцієнт платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» зменшився, і 01.01.2018 року його величина склала 0,47, тобто 47% загальної суми пасиву балансу складають власні кошти підприємства; невисоке значення цього коефіцієнта говорить про те, що комбінат свої поточні зобов'язання не може погасити за рахунок власних коштів;

Негативно вплинули на фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» чинники світової фінансової кризи, що вплинули не тільки на економічні показники, а й на виробничі.

У процесі аналізу визначили шляхи усунення вузьких місць:

1) Необхідно здійснити заходи щодо прискорення оборотності оборотних коштів, передусім упорядкуванням організації матеріально-технічного постачання з метою недопущення накопичення понаднормативних запасів сировини, матеріалів, інших виробничих запасів, готової продукції, прискорення розрахунків за відвантаженою продукцією і на цій основі прискорення оборотності коштів, вкладених в дебіторську заборгованість, та інших коштів у сфері розрахунків.

2) Розраховані показники свідчать про те, що ПАТ «Запоріжсталь» веде активну роботу щодо стягнення заборгованості, але наявність незначної кількості прострочених рахунків є стимулом впровадження знижок для

дебіторів, які розраховуються вчасно. Несвоєчасне виконання зобов'язань бюджету перед комбінатом з відшкодування ПДВ негативно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства, відволікаючи оборотні кошти, необхідні для закупівлі сировини і матеріалів, виплати заробітної плати та оплати податків, тому необхідно вести активну роботу з вилучення заборгованості. Важливим джерелом фінансового оздоровлення підприємства може стати факторинг передача банку або факторинговій компанії права на отримання дебіторської заборгованості. Або договір-реcesія, з яким підприємство поступається на користь банку своїми вимогами до дебіторів як гарантією повернення кредиту.

3) ПАТ «Запоріжсталь» необхідно більше залучати в господарський оборот позиковий капітал у вигляді банківських кредитів та інших позик. Адже помилковим є твердження про те, що повна відмова підприємства від використання кредитів свідчить про його високу фінансову стійкість та раціональне використання фінансових ресурсів. Зокрема, короткостроковий банківський кредит для збільшення оборотних коштів дасть можливість комбінату вкладати власний оборотний капітал у створення лише постійних мінімальних запасів товарно-матеріальних цінностей і витрат на виробництво, а всі потреби в оборотних коштах, які носять тимчасовий характер, задовольняти за рахунок кредитів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ РИНКУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1. Напрями удосконалення системи антикризового управління на підприємстві

Незважаючи на досягнення закордонних та вітчизняних вчених актуальними залишаються дослідження, пов'язані із уточненням сутності стратегічного управління, інформаційним забезпеченням системи стратегічного планування, а також удосконалення системи антикризового управління на підприємстві.

До основних проблем побудови ефективної системи антикризового управління на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість системи антикризового управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу [14, с. 7, 196].

Необхідність системи антикризового управління на підприємстві зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності системи антикризового управління

розвитком підприємства;

- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;

- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;

- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Необхідною умовою здійснення ефективного планування на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозування потреби у продукції підприємства, прогнозування доступності ресурсів, прогнозування розвитку діяльності підприємства. Таким чином, ефективне прогнозування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку його діяльності [15, с. 165].

Формування системи антикризового управління підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективно використання.

Розроблення системи антикризового управління підприємства повинна

опиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [16].

Таким чином, з метою вдосконалення та підвищення ефективності системи антикризового управління, формування стратегії розвитком підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

- усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;
- визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності;
- вибір визначаючої системи антикризового управління підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу.

Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і системи антикризового управління розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної

альтернативи:

- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;

- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком.

Таким чином, система антикризового управління є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Доцільність формування системи антикризового управління та запровадження у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- система антикризового управління, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та

його обслуговування(інституційного, ресурсного, грошово фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи;

– аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

– наявність сформованої системи антикризового управління підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Надзвичайно швидке зміни ділової сфери підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу і багатьма іншими чинниками, що обумовлюють зростання важливості стратегічного управління.

Завдання підприємства в сучасних умовах полягає в тому, щоб освоювати нові ринки задовольняти потреби клієнтів. Одночасно вона є і завданням керівництва. Успіхи і невдачі підприємства це насамперед успіхи та невдачі управління. Якщо підприємства працює погано, не рентабельно, то необхідно визначити причину і усунути її. Роботу на підприємстві слід організувати таким чином, щоб у максимальному ступені відповідала потребам співробітників і дозволяла активізувати їх роботу і підвищити її ефективність. Приймаючи будь-які рішення, необхідно мати на увазі не тільки високу рентабельність роботи підприємства, але й проблеми своїх співробітників, а також споживачів, заради яких підприємство існує і задоволення потреб яких реально обумовлює необхідність роботи підприємства. Будь-яке прийняте рішення має у тривалій перспективі

свідчити про економічну користь підприємства. Таким чином, забезпечення існування фірми на ринку є головним завданням управління, і в цьому величезне значення має саме стратегічне управління.

Дослідження економічних показників, а також велика практична значимість стратегічного управління на сучасному етапі, як стратегії управління та розвитку підприємства, можливості її подальшого вдосконалення визначають необхідність вдосконалення стратегічного управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» працює, щоб бути успішним підприємством і конкурентоспроможним, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство прагне бути кращим:

- у задоволенні потреб споживача як головному критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості і діяльності підприємства в цілому;

- в забезпеченні належних умов праці і рівня життя персоналу.

Основними способами реалізації даних стратегій є:

- 1) Позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» як одного із найбільших металургійних підприємств у Європі.

- 2) Забезпечення подальшого стабільного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розробки і впровадження у виробництво прогресивних науково-технічних, конструкторсько-технологічних рішень, що спираються на новітні досягнення науки і техніки.

- 3) Розширення присутності ПАТ «Запоріжсталь» шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, її сервісного обслуговування, пошук та освоєння нових ринків збуту.

Впровадження комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції і послуг без втрати якості.

- 4) Моніторинг змін на ринку металургійної продукції, розробка нових перспективних видів продукції, пошук нових рішень, удосконалення стандартного набору послуг, пропонованих замовнику.

5) Зміцнення авторитету ПАТ «Запоріжсталь» на фондовому ринку як відкритого і привабливого об'єкта для інвестування.

З цією метою підприємство ПАТ «Запоріжсталь» повинно:

- розробляти і впроваджувати у виробництво прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення;
- зміцнювати і розвивати співпрацю з розробниками і партнерами;
- розвивати та впроваджувати спільні програми, підкріплені міжурядовими угодами;
- підтримувати співпрацю з українськими і російськими фірмами та науковими центрами в металургійній галузі.

Отже, реалізація ефективної діяльності підприємств здійснюється на основі правильної розробки стратегії розвитку. Мається на увазі вибір таких інструментів маркетингу, які дозволяють здійснювати ефективну та прибуткову діяльність підприємства.

Таким чином, основними маркетинговими функціями відкритого акціонерного товариства «Запоріжсталь» є: вивчення споживачів, конкурентів, загальних тенденцій розвитку даного ринку продукції, усіх причин, які впливають на вибір споживачами тієї чи іншої фірми та рішення конкурентів; розроблення системи заходів, до складу яких входить вивчення таких основних елементів: продукція (вся продукція, що реалізується підприємством, з точки зору забезпечення її якості, видів тощо); ціна (визначення ціни на основі усвідомлення конкурентного характеру ринку).

Основні напрями підвищення ефективності роботи ПАТ «Запоріжсталь»:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямів потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення

ефективності власної діяльності.

Пошук резервів зростання ефективності роботи підприємства проводиться шляхом ґрунтовного аналізу всіх складових його діяльності з використанням відповідних чинників.

Підприємство працює в певному економічному середовищі, яке впливає на його діяльність. Досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування ці та інші, незалежні від підприємства, чинники безперечно впливають на ефективність його діяльності. Це зумовлює виділення серед чинників підвищення ефективності діяльності групи неконтрольованих підприємством чинників. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства основна функція держави на шляху підвищення ефективності роботи суб'єктів національної економіки.

Використання ресурсних чинників дасть змогу підприємству розробити програму заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок власних можливостей, у відповідних напрямках.

Інтенсивні напрями підвищення ефективності використання основних засобів:

- удосконалення структури основних засобів підприємства;
- технічне переозброєння підприємства;
- механізація й автоматизація виробництва;
- оптимізація структури виробничого обладнання (ліквідація проблемних місць);
- удосконалення технологічних процесів;
- ліквідація проблемних етапів у виробничому процесі;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- комплексне використання і покращання якості сировини;
- застосування прогресивних форм організації виробництва і праці;
- забезпечення максимального завантаження виробничої потужності

підприємства;

- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів.

Екстенсивні напрями підвищення ефективності використання основних засобів:

- скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування, своєчасного забезпечення основного виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами;

- підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;

- зменшення кількості непрацюючого устаткування та ін.

Напрями прискорення обертання оборотних коштів на етапі формування виробничих запасів:

- створення оптимальних обсягів виробничих запасів;

- застосування при формуванні виробничих запасів принципу оптимального співвідношення ціни та якості;

- використання раціональних схем постачання матеріальних ресурсів.

У сфері виробництва:

- скорочення тривалості виробничого процесу;

- упровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій;

- зниження матеріало- і енергомісткості продукції;

- економне використання матеріальних ресурсів; комплексна переробка сировини та використання відходів; організація використання вторинних ресурсів;

- модернізація виробничої інфраструктури підприємства;

- формування системи мотивації за раціональне використання матеріальних ресурсів.

У сфері обігу:

- удосконалення маркетингової діяльності підприємства;

- прискорення процесу реалізації готової продукції;

- стимулювання збуту продукції;
- удосконалення системи розрахунків за відвантаженою продукцією;
- ефективне управління дебіторською заборгованістю;
- пошук оптимальних схем взаємодії з банківськими установами з приводу залучення коштів і здійснення розрахунків.

Напрями підвищення ефективності роботи персоналу:

- формування оптимального складу персоналу;
- механізація й автоматизація виробництва;
- заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;
- модернізація устаткування;
- впровадження прогресивних технологічних процесів;
- удосконалення управління та організації виробництва і праці;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;
- удосконалення систем оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках. Кожен із зазначених напрямів на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямів підвищення ефективності.

На ринку промислових підприємств із зростанням числа конкуруючих організацій істотно зростає роль розробки стратегії управління виробничою діяльністю.

Багатоякісні характеристики, суб'єктивно оцінені замовниками, можуть бути кількісно вимірними.

Для ПАТ «Запоріжсталь» вибір системи антикризового управління виробничою діяльністю пропонується здійснювати у відповідності із розробленою схемою. У результаті аналізу виробничої діяльності ПАТ «Запоріжсталь», його стратегічне положення на ринку, а також дотримуючись відповідної схеми ефективної стратегії розвитку, найбільш оптимальною для підприємства представляється стратегія, спрямована на стабільність.

Така система антикризового управління передбачає підтримку і зміцнення існуючих напрямів діяльності. Для ПАТ «Запоріжсталь» найбільш актуальною складовою частиною стратегії управління виробничою діяльністю є підвищення якості продукції, підвищення ефективності використання основних і оборотних коштів, а також персоналу організації.

У більшості випадків управління може здійснюватися тільки шляхом контролювання процесу. Тому вимірювання і контроль характеристик процесу є суттєвими для досягнення і підтримання необхідного рівня якості продукції. Ефективність діяльності підприємства може бути досягнута лише за умов гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості.

Керівництво несе відповідальність за розроблення політики у сфері якості послуг і задоволення замовника. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості.

У ході реалізації системи управління якістю керівництву ПАТ «Запоріжсталь» пропонується проведення спільних заходів, наприклад, форуми по підвищенню якості, які можуть виявитися ефективними для поліпшення взаємин між персоналом і надати можливість для активної участі та співпраці у вирішенні проблем.

Основні заходи щодо удосконалення системи стимулювання робітників на ПАТ «Запоріжсталь» є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і

оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу; розробка методики для уточнення і перевірки належного рівня підготовки, отриманої персоналом; підготовка в галузі управління технологічним процесом збору даних і аналізу, визначення і аналізу проблем, коригувальних дій і підвищення якості, спільної роботи і методів взаємовідносин; атестація персоналу та надання відповідної допомоги, а також заохочення, де це необхідно; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

Категорія якості має пряме відношення до життя людини, освіти, культури, науки, до якості управління, політики.

Творче і сумлінне відношення працівників до праці є важливою умовою поліпшення використання основних фондів.

Відомо, що від досконалості системи морального і матеріального стимулювання в значній мірі залежить рівень використання основних фондів. Величезне значення в поліпшенні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників. Тому керівництву ПАТ «Запоріжсталь» треба розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

Ключова проблема для абсолютної більшості українських підприємств проблема кадрів. Саме зараз настає час, коли необхідно приділяти більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців. Це дозволить швидше і ефективніше реагувати на зміни в країні та на грошовому ринку, посилити в ринковій діяльності елементи стабільності, солідності, репрезентативності, тверезого розрахунку, відмови від надмірно ризикованою спекулятивної гри. Нові умови зумовлюють необхідність нових підходів і нових людей. Поки існує незначна кількість підприємств, які підготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів ставлять у ранг пріоритетних завдань. В більшості випадків в даному питанні компанії зосереджують всю увагу на вирішенні поточних проблем, не усвідомлюючи, що, без цього неможливо забезпечити надійне майбутнє і

перспективи залишаються не визначеними. Без сумніву, питання про кадри носить стратегічний характер як для крупних і успішних, так і для дрібних фірм.

Розвитку людського капіталу в ПАТ «Запоріжсталь» надається з кожним роком все більшого значення. Метою відділу підготовки кадрів є: організація підготовки нових працівників початкового рівня кваліфікації відповідної спеціальності, перепідготовка працівників перекладаються на інші або суміжні роботи, послідовне підвищення кваліфікації робітників і фахівців усіх підрозділів.

Для реалізації запропонованого заходу потрібно найняти кваліфікованих фахівців у галузі менеджменту, економіки і соціології праці. Ці фахівці повинні володіти необхідною інформацією, ресурсами і повноваженнями для ведення кадрової політики і мотиваційної діяльності.

Для підвищення ефективності використання виробничо-господарської діяльності необхідно впровадження на ПАТ «Запоріжсталь» системи якості, а також відділу з підготовки кадрів. Реалізація цих заходів призведе: до підвищення ефективності використання основних засобів; до підвищення ефективності використання оборотних коштів; до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, за рахунок збільшення продуктивності праці, зниження трудомісткості.

Основне джерело грошових накопичень підприємств виручка від реалізації продукції, а саме та її частина, яка залишається за вирахуванням матеріальних, трудових і грошових витрат на виробництво і реалізацію. Тому важливе завдання кожного господарюючого суб'єкта одержати більше прибутку при найменших витратах шляхом дотримання суворого режиму економії у витрачання засобів і найбільш ефективного їх використання.

Для більшої ритмічності роботи підприємства, необхідно дуже ретельно розподілити річний обсяг виробництва продукції з урахуванням встановлених термінів та обсягів поставки продукції.

Потрібно вкладення значних коштів на модернізацію старого та

встановлення нового обладнання.

Збільшення випуску продукції досягається за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, оскільки при нарощуванні обсягів виробництва збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без зміни.

Скорочення витрат праці на виробництво продукції можна досягти шляхом інтенсифікації виробництва, підвищенням якості продукції, впровадженням комплексної механізації і автоматизації виробництва, удосконаленням техніки і технології виробництва, скороченням витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва і забезпечення безперебійного матеріально-технічного постачання.

Резервами зниження собівартості продукції є: збільшення обсягу виробництва товарної продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, скорочення витрат на виробництво товарної продукції за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економне використання сировини, матеріалів, палива, енерговитрат, устаткування, скорочення непродуктивних витрат, виробничого браку, витрат на утримання основних засобів за рахунок реалізації або передачі основних засобів у довгострокову оренду і списання непотрібних, зайвих невикористаних будівель і машин.

Менеджмент промислового підприємства передбачає управління його різнобічною діяльністю, яка має об'єднуючу частину виробництво. Інші напрями діяльності підприємства призначені забезпечувати нормальну роботу з виробництва продукції або надання послуг.

Під організацією виробництва можна розуміти сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму та порядок з'єднання праці і речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Управління якістю продукції в умовах ринкової економіки це самостійна система виробничого менеджменту, спрямована на підвищення

привабливості продукції для споживачів з метою збільшення обсягу продажів і відповідно прибутку.

ПАТ «Запоріжсталь» це підприємство, ефективно здійснює процес виробництва і є одним з найбільш перспективних і конкурентоспроможних організацій, незважаючи на всю складність економічної ситуації.

На ринку виробничих підприємств із зростанням числа конкуруючих організацій істотно зростає роль розробки вдосконалення виробничої діяльності.

Підвищення ефективності основних фондів ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється за рахунок більш швидкого освоєння нових потужностей, підвищення змінності роботи машин і устаткування, удосконалювання організації матеріально-технічної бази, ремонтної служби, підвищення кваліфікації робітників, технічного переозброєння підприємств, модернізації і проведення організаційно-технічних заходів. Від досконалості системи морального і матеріального стимулювання в значній мірі залежить рівень використання основних фондів. Величезне значення в поліпшенні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників. Тому керівництву ПАТ «Запоріжсталь» необхідно розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

Для інтегральної оцінки ефективності системи антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь» пропонується враховувати значення по кожному критерію для стану до змін (V_{di}) і стану після змін (V_{pi}), а також ввести вагові коефіцієнти для кожного критерію (K_i), щоб ранжувати їх за ступенем важливості. Кожне значення нормується за формулами [65, с.46-70]:

$$P_{di} = \frac{V_{di}}{\max(V_{di}, V_{pi})} \times K_i, \quad (3.1)$$

$$P_{pi} = \frac{V_{di}}{\max(V_{di}, V_{pi})} \times K_i, \quad (3.2)$$

де P_{di} і P_{pi} нормоване значення i -го критерію ефективності;

max- функція, що повертає максимальну з двох величин.

Інтегральний показник виражатиме процентну зміну приросту ефективності як результат антикризового управління змінами ПАТ «Запоріжсталь» і розраховується по формулі:

$$E = \frac{\sum_i^n P_{pi}}{\sum_i^n P_{di}}, \quad (3.3)$$

де E інтегральний показник антикризового управління змінами.

Розрахунки показника ефективності представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Оцінка ефективності системи антикризового управління змінами ПАТ «Запоріжсталь»

Система напрямків оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Вага, коеф,К	Значення		Нормовані значення	
			Vд2011	Vп2012	Pд2011	Pп2012
Досягнення мети управління	Прибуток, тис.грн.	1	3965,4	4150,1	0,9555	1,0000
	Кількість обслужених клієнтів	1	2245	3023	0,7426	1,0000
	Кількість постійних споживачів	0,8	760	844	0,7204	0,8000
	Кількість проданої продукції	0,8	5439	6252	0,6960	0,8000
	- в тому числі електронним чином	0,7	0	384	0,0000	0,7000
	Побажання, враження клієнтів	0,5	246	328	0,3750	0,5000
	- в тому числі електронним чином	0,5	0	46	0,0000	0,5000
Якість функціонування	Середній загальний час обслуговування споживача (-) хвил.	-0,7	63	41	-0,7000	-0,4556
	Середній час оплати продукції	-0,6	27	13	0,6000	-0,2889
	Середній час оновлення інформації про продукцію	-0,7	75	45	-0,7000	-0,4200
Витрати (-)	Витрати всього, тис.грн.		4193,1	5227,9		
	Витрати на підготовку керівників (керівників), тис.грн.	-1	140,5	150	-0,9367	-1,0000
	Витрати на залучення фахівців-консультантів по управлінню, тис.грн.	-1	0	120	-0,0000	-1,0000
	Витрати на навчання співробітників, тис.грн.	-1	60	174	-0,3448	-1,0000
	Витрати на Інтернет представництво, тис.грн.	-1	0	365	-0,0000	-1,0000
	- у тому числі розробка, тис.грн.		0	220		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
	- розміщення, тис.грн.		0	5		
	- підтримка, тис.грн		0	140		
	Решта витрат		3992,6	4418,9		
Зміни як робоча сила	Кількість співробітників із збільшеними повноваженнями і відповідальністю	0,6	5	8	0,3750	0,6000
	Кількість співробітників, що звільнилися (-)	-0,6	2	3	-0,4000	-0,6000
	Середньорічна зарплата співробітника, тис.грн.	0,8	204	8	0,3750	0,6000
Зовнішні і внутрішні соціально- економічні умови	Кількість представництв (включаючи Інтернет представництво)Кількість відділів підприємства	0,5	3	4	0,3750	0,5000
	Ефективність документообігу і взаєморозрахунку між представництвами (за експертною оцінкою керівництва підприємства)	0,6	0,5	0,7	-0,4286	0,6000
	Ефективність документообігу між відділами (за експертною оцінкою керівництва підприємства)	0,6	0,4	0,4	-0,6000	0,6000
	Ефективність документообігу і взаєморозрахунку із споживачем (за експертною оцінкою керівництва підприємства)	0,6	0,6	0,7	0,5143	0,6000
	Ефективність документообігу і взаєморозрахунку з постачальниками (за експертною оцінкою	0,6	0,6	0,7	0,5143	0,6000

Таким чином, інтегральний показник $E=(3,9838/3,1309) \times 100\%=127\%$ показує, що ефективність після упровадження змін збільшилася на 27% в порівнянні із станом до змін, які були у ПАТ «Запоріжсталь».

3.2 Оцінка економічної ефективності удосконалення системи антикризового управління на підприємстві

Зазначимо, що одним з критеріїв оцінювання системи антикризового управління за ціною є розрахунок коефіцієнту переважності. Дані для розрахунку коефіцієнту переважності наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Обсяги продажу основних виробників феросплавної продукції на національному ринку станом на 2012 р.

Підприємство	Товарообіг (Т), тис. грн.
ПАТ «Запоріжсталь»	1 723 738
ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	1 527 855
ПрАТ «Єнакіївський металургійний завод»	1 432 891

$$K_{\text{пер}} = \frac{\hat{\partial}i}{\sum \hat{\partial}i_i} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де $\hat{\partial}i$ товарообіг підприємства;

$\hat{\partial}i_i$ товарообіг i -го підприємства.

$$- K_{\text{пер}} = \frac{1723738}{1527855 + 1432891} \times 100\% = 58\%$$

Значення коефіцієнту переважності для аналізованого підприємства перевищує 50%, що підтверджує висновок щодо високого рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ «Запоріжсталь», що дозволяє аналізованому підприємству бути лідером за обсягами продажу на національному ринку.

Відзначимо, що на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності заводу здійснюють вплив також наступні фактори:

- престижність продукції. На рівень конкурентоспроможності впливає не тільки оптимальне співвідношення ціни та якості, але й уявлення покупців

про престижність продукції, підприємства та його керівництва. При цьому ПАТ «Запоріжсталь» має імідж надійного, платоспроможного партнера. Наприклад, добре відомою є продукція аналізованого підприємства в Японії, зараз там навіть не проводять аналізів запорізьких феросплавів. Такий рівень довіри можна пояснити тим, що раніше всі аналізи давали більш кращі результати, ніж це обговорювалося в контракті.

- сертифікація продукції. В умовах ринку коли вимоги споживачів до якості товарів значно зросли, формуванню та закріпленню позитивного іміджу підприємства та його продукції сприяє сертифікація. До непрямої сертифікації приступив й ПАТ «Запоріжсталь». З цією метою було видано наказ, що визначає обсяг сертифікації, а розпорядженням по заводу були визначені відповідальні особи за підрозділами. Перший етап в роботі закінчився створенням системи якості продукції.

- конкурентоспроможність систем збуту та реклами. Механізм реалізації продукції дуже спрощений. Покупець відсилає запит на певний вид феросплавів, одразу ж отримує відповідь з необхідною інформацією. Далі проходять переговори й здійснюється укладання контракту, в якому домовляються про умови поставки. Поставка здійснюється в максимально можливий короткий час.

В умовах сучасного ринку значно зросло значення відділу збуту, тому керівництво заводу дуже ретельно підійшло до формування структури відділу, його оснащення засобами технічного забезпечення та комунікації. Відділ збуту повністю укомплектовано персоналом економістами, що володіють іноземними мовами, навичками міжнародних переговорів.

- ефективність реклами. Так як феросплави є товаром промислового призначення, на підприємстві застосовуються всі спеціальні методи реклами, властиві даному виду товарів. В першу чергу, це прийняття участі в

промислових виставках та експозиціях, які дають можливість контактувати із спеціалізованою аудиторією потенційних споживачів. По-друге, це виготовлення рекламних каталогів про продукцію ПАТ «Запоріжсталь» для приваблення потенційних клієнтів. По-третє, випуск недорогих рекламних сувенірів з логотипом ПАТ «Запоріжсталь».

З урахуванням умов українського сьогодення вважається, що одними з необхідних чинників підвищення рівня конкурентоспроможності продукції національними підприємствами є наступні:

- сприяння створення і оволодіння новими знаннями у якості головної основи ефективної конкурентної боротьби;
- розвиток внутрішньої конкуренції, що сприяє інноваційній активності;
- створення конкурентних переваг шляхом використання інновацій, нових технологій, знань та інформації;
- здатність постійно впроваджувати нововведення, удосконалювати та модернізувати їх;
- розуміння, що утримати конкурентні переваги можна тільки шляхом безперервного впровадження нових та удосконалення вже існуючих інновацій, оскільки будь-яке досягнення є доступним для повторення конкурентами;
- створення благосприятливого середовища з метою стимулювання розвитку передових галузей, появи нових галузей, нових підприємств.

Іншими словами, для зростання конкурентоспроможності продукції підприємств необхідна їх постійна спрямованість на пошук, здійснення і впровадження нововведень, тобто, спрямованість на інноваційний шлях розвитку. Таким чином, виробництво конкурентоспроможної продукції, яке впливає на створення довгострокових конкурентних переваг, прямо

пов'язане зі здатністю підприємства підтримувати високі темпи оновлення і вдосконалення виробництва завдяки здійсненню інноваційної діяльності, при цьому підприємства, які не займаються інноваційною діяльністю власну конкурентоспроможність втрачають.

Не є виключення з цього твердження й підприємства сільськогосподарчої техніки. Так, на сьогодні у підприємств по виробництву сільськогосподарської техніки модернізація виробничих потужностей є однією з базових умов розвитку й підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Таким чином, для того, щоб не втратити конкурентоспроможність власної продукції та зберегти свій сегмент ринку заводу необхідно спрямувати зусилля на технічне переобладнання, реконструкцію виробничих потужностей та одночасно розширити співробітництво з виробниками. На протязі 2012 р. було розроблено та впроваджено інноваційну програму, ціль якої полягала в тому, щоб повною мірою використати сприятливу кон'юнктуру світового ринку по-перше, для збільшення обсягів виробництва й продажів, по-друге, для розширення ринків збуту. Для цього був проведений комплекс заходів, що включав у себе: диверсифікованість поставок основної сировини, реалізацію програми модернізації виробництва, реалізацію проектів по управлінню витратами.

Відзначимо, що дієздатне функціонування системи антикризового управління підприємства значною мірою залежить від освоєння нових видів продукції й удосконалювання потужностей на кінцевих етапах технології і наявності розвитий інфраструктури. У зв'язку з цим ми пропонуємо у якості одного з найважливіших напрямів управління конкурентоспроможністю продукції аналізованого підприємства створення потокових ліній обробки труб за закордонними стандартами й розширення сортаменту. В свою чергу, це дозволить підняти конкурентоспроможність продукції, збільшити обсяг її

реалізації, а також підвищити ефективність з виробництва сільськогосподарської техніки.

Відзначимо, що для ефективного системи антикризового управління будь-якому підприємству необхідно мати дієвий інструмент її оцінювання.

У літературі домінує ідея оцінювання конкурентоспроможності продукції за допомогою інтегрального показника, що розраховується на основі різних факторів, при цьому в різних дослідженнях змінюється склад факторів і спосіб їх включення до моделі. Таким чином необхідно здійснити вибір факторів, які найбільш повно характеризують конкурентоспроможність продукції промислового призначення (до якої відноситься також і продукція аналізованого підприємства), і визначитися зі способом їх включення до моделі, після чого можна буде побудувати відповідний інтегральний показник.

До інтегрального показника антикризового управління пропонуємо включити такий набір факторів (Ω):

$$\Omega = (P, S, T, C, E, U, B, L, R, i) \quad (3.5)$$

де P продуктивність;

S показник економічності;

T термін служби;

C ціна;

E одноразові витрати;

U привабливість умов поставки;

B привабливість умов оплати;

L привабливість умов обслуговування;

R вартість обслуговування;

i репутація продукції.

Співвідношення факторів, що характеризують привабливість для споживача продукції промислового призначення та факторів, які включаються до моделі інтегрального показника, наводиться у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Співвідношення факторів, що визначають привабливість продукції для споживача, і факторів моделі інтегрального показника

Фактори привабливості для споживача	Фактори моделі інтегрального показника	Вимір при включенні до моделі
1	2	3
Незмінні характеристики виробу		
Продуктивність	1. Продуктивність, P	У натуральному виразі
Економічність	2. Економічність, S	У натуральному або грошовому виразі
Термін служби	3. Термін служби, T	У роках, місяця або днях
Ергономіка	Не включений до моделі	-
Загальні одноразові витрати		
Ціна	4. Ціна, C	У грошовому виразі
Одноразові витрати	5. Одноразові витрати, E	У грошовому виразі
Умовні поставки		
Часові Територіальні Організаційні	6. Привабливість умов поставки, U	Показник, розрахований на основі результатів анкетування, вимірюється в частках одиниці
Умови оплати		
Привабливість умов оплати	7. Привабливість умов оплати, B	Показник, розрахований на основі результатів анкетування вимірюється в частках одиниці
Умови обслуговування		
Доступність запасних частин	8. Привабливість умов обслуговування, L	Показник, розрахований на основі результатів анкетування вимірюється в частках одиниці
Доступність якісного обслуговування		
Вартість обслуговування	9. Вартість обслуговування, R	У грошовому виразі
Ставлення покупця до виробника		
Репутація виробника	10. Репутація виробника, I	Показник, розрахований на основі результатів анкетування вимірюється в частках одиниці
Наявність і тривалість позитивного досвіду співробітництва		

Як видно з таблиці 3.3, деякі показники, які у вихідному вигляді не є достатньо формалізованими, щоб бути включеними в модель, пропонується розраховувати на основі анкетування потенційних споживачів. У моделі ці фактори будуть включені у вигляді числових значень, що змінюються у діапазоні від 0 до 1.

Тоді інтегральний показник порівняльної конкурентоспроможності i -го виду продукції порівняно з j -м буде виглядати таким чином:

$$D_{ij} = \Pi (\lambda_{ij}) k_t \quad (3.6)$$

де k_t вагомий коефіцієнт t -го показника, причому $\sum_{t=1}^{10} k_t = 1$

$\alpha_{ij}^1 = P_i / P_j$ відношення продуктивності (у натуральному виразі) i -го виду продукції промислового призначення до продуктивності j -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^2 = S_j / S_i$ відношення витрат на досягнення одиниці корисного ефекту (показник, що відображає економічність) для j -го виду продукції до такого для i -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^3 = T_i / T_j$ відношення розрахункового терміну служби i -го виду продукції до такого для j -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^4 = C_j / C_i$ відношення ціни j -го виду продукції до ціни i -го виду;

$\alpha_{ij}^5 = E_j / E_i$ відношення одноразових витрат, пов'язаних із придбанням j -го виду продукції до такого i -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^6 = U_i / U_j$ відношення привабливості умов поставки i -го виду продукції до привабливості умов поставки j -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^7 = V_i / V_j$ відношення привабливості умов поставки i -го виду продукції до привабливості умов поставки j -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^8 = L_i / L_j$ відношення привабливості умов обслуговування i -го виду продукції до привабливості умов обслуговування j -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^9 = R_j / R_i$ відношення вартості обслуговування для j -го виду продукції до такого i -го виду продукції;

$\alpha_{ij}^{10} = I_i / I_j$ відношення числової оцінки репутації i -го виду продукції до такого показника для j -го виду продукції.

Відзначимо, що розрахунок показника, що дає змогу зрівняти конкурентоспроможність двох видів продукції є дуже важливим завданням,

однак ще більш важливим завданням є оцінка абсолютної ринкової конкурентоспроможності продукції, що буде характеризувати конкурентоспроможність цієї продукції порівняно з усіма конкуруючими видами продукції. Послідовність дій подано на рисунку 3.1.

На першому етапі здійснюється вибір конкуруючої продукції для діставання. Потім здійснюється збір інформації про досліджувану продукцію й конкуруючі види продукції. Далі провадиться формування еталону для зіставлення. Оскільки досліджується конкурентоспроможність конкретного виду продукції на конкретному ринку, то й еталонний вид продукції повинен мати не вигадані «ідеальні» характеристики, а відобразити позитивні сторони всіх видів продукції, дійсно представлених на ринку, як показано у таблиці 3.4.

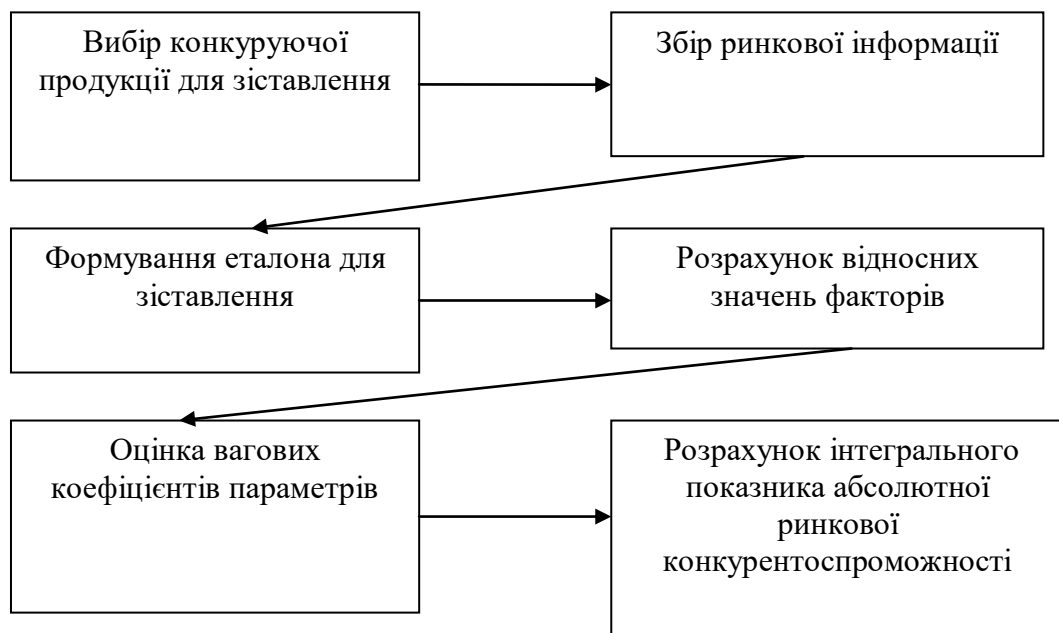


Рисунок 3.1. Алгоритм розрахунку інтегрального показника абсолютної ринкової конкурентоспроможності

Потім обчислюються відносні значення факторів, але вже порівняно з еталонною продукцією. Після цього здійснюється оцінка вагових коефіцієнтів параметрів моделі й розрахунок показника абсолютної ринкової конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4 Характеристика еталонного виду продукції

Позначення факторів	Назва фактора	Значення факторів
PE	Продуктивність	$P^E = \max\{P_t\}, t = \overline{1...n}$
SE	Витрати на одиницю корисного ефекту	$S^E = \min\{S_t\}, t = \overline{1...n}$
1	2	3
TE	Термін служби	$T^E = \max\{T_t\}, t = \overline{1...n}$
CE	Ціна	$C^E = \min\{C_t\}, t = \overline{1...n}$
EE	Одноразові витрати	$E^E = \min\{E_t\}, t = \overline{1...n}$
UE	Привабливість умов поставки	$U^E = \max\{U_t\}, t = \overline{1...n}$
BE	Привабливість умов оплати	$B^E = \max\{B_t\}, t = \overline{1...n}$
LE	Привабливість умов експлуатації	$L^E = \max\{L_t\}, t = \overline{1...n}$
RE	Експлуатаційні витрати	$R^E = \min\{R_t\}, t = \overline{1...n}$
IE	Репутація продукції	$I^E = \max\{I_t\}, t = \overline{1...n}$

Інтегральний показник абсолютної конкурентоспроможності i -го виду продукції буде виглядати таким чином:

$$D_i = \left(\frac{P_i}{P^E}\right)^{k_1} \cdot \left(\frac{S^E}{S_i}\right)^{k_2} \cdot \left(\frac{T_i}{T^E}\right)^{k_3} \cdot \left(\frac{C^E}{C_i}\right)^{k_4} \cdot \left(\frac{E^E}{E_i}\right)^{k_5} \cdot \left(\frac{U_i}{U^E}\right)^{k_6} \cdot \left(\frac{B_i}{B^E}\right)^{k_7} \cdot \left(\frac{L_i}{L^E}\right)^{k_8} \cdot \left(\frac{R_i}{R^E}\right)^{k_9} \cdot \left(\frac{I_i}{I^E}\right)^{k_{10}} \quad (3.7)$$

Оскільки сума вагових коефіцієнтів параметрів моделі дорівнює одиниці й значення параметрів моделі $0 \leq \alpha_t \leq 1$, $t = \overline{1...10}$, то значення інтегрального показника буде перебувати у межах $0 \leq D_i \leq 1$.

Відзначимо, що запропонований метод дає змогу підвищити об'єктивність та обґрунтованість прийняття на підприємстві рішень щодо управління конкурентоспроможністю продукції промислового призначення завдяки підвищенню точності оцінки конкурентоспроможності продукції й урахування переваг споживачів.

Сучасний економічний розвиток потребує забезпечення безперервного вдосконалення якості й конкурентоспроможності продукції, що, безумовно,

може бути досягнуто тільки завдяки розробленню ефективної стратегії управління.

Враховуючи дослідження та розробки сучасних вчених у галузі управління конкурентоспроможністю, пропонується модель стратегічного управління конкурентоспроможною технікою ПАТ «Запоріжсталь», в основу якої покладено раціональну модель стратегічного плану, що передбачає три стадії: стратегічний аналіз, стратегічний вибір і реалізацію стратегії, рисунок 3.2.

З метою усунення обмеженості раціональної моделі, яка пов'язана з її недостатньо гнучкістю, висловимо деякі пропозиції. Зокрема, на стадії вибору пропонуємо здійснити дослідження прийнятих рішень при можливих змінах зовнішнього середовища, зокрема з урахуванням тих загроз, які було виявлено на етапі стратегічного аналізу

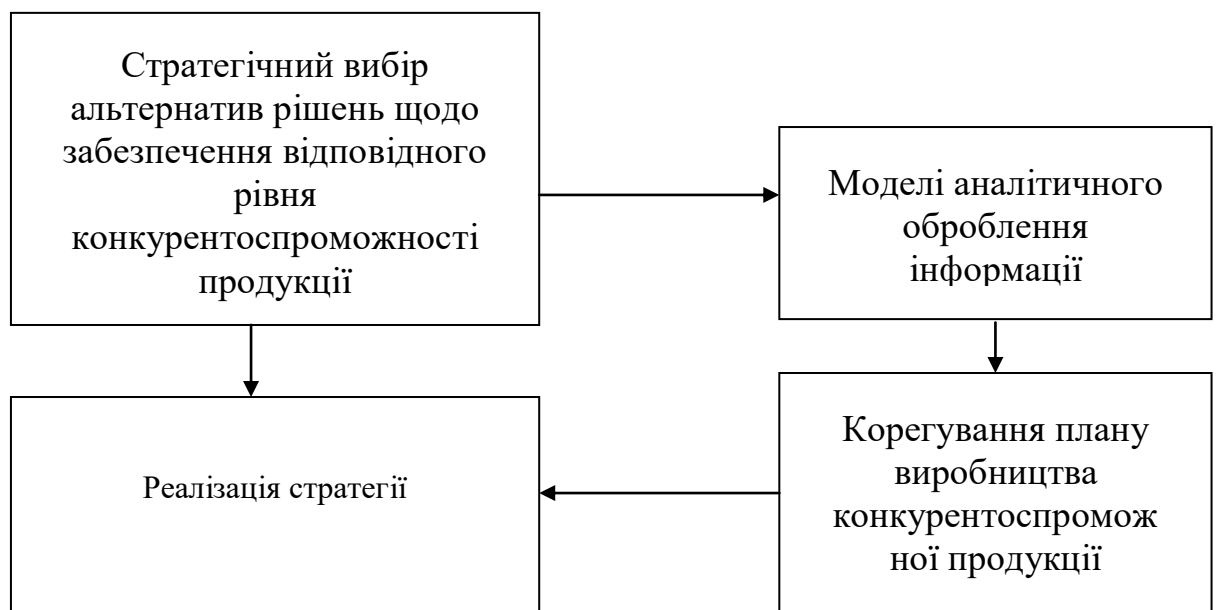


Рисунок 3.2. Система антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, удосконалення системи антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь» буде застосовуватися при аналізі стратегічного плану випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Удосконалення системи антикризового управління передбачає три основні стадії:

- стратегічний аналіз;
- стратегічний вибір альтернатив рішень щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції;
- реалізація стратегії.

На стадії стратегічного аналізу відбувається усвідомлення місії ПАТ «Запоріжсталь» та бачення його розвитку в напрямі можливого підвищення конкурентоспроможності базових видів продукції та випуску нової конкурентоспроможної продукції. На підставі цього відбулося формування системи стратегічних цілей, яка має ієрархічний характер. Цілями вищого рівня вважаємо глобальні цілі підприємства, які повинні бути виражені в кількісній формі. Цілі інших ієрархічних рівнів можуть мати тільки якісну складову. Деталізація глобальних цілей на основі результатів аналізу, яка передбачає, зокрема, визначення відповідних кількісних характеристик якості продукції та відповідних фінансово-економічних показників, дає змогу сформуванню набір конкретних цілей трубного підприємства.

На стадії стратегічного аналізу передбачається проведення аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього середовища заводу та зведеного аналізу на підставі двох перших. Зокрема, аналіз зовнішнього середовища передбачено проводити в напрямі вивчення тенденцій підвищення показників якості продукції ПАТ «Запоріжсталь» та отримання підприємством відповідних ресурсів, які потрібні для виробництва конкурентоспроможної продукції. Таким чином, унаслідок цього аналізу треба виявити можливі загрози, з якими підприємство може зіткнутися в процесі свого розвитку. Наприклад, спостерігається досить суттєве підвищення якості продукції відповідних зразків, що потребує розроблення та впровадження інноваційних технологій. Або може виникнути загроза в недостатньому постачанні деяких ресурсів тощо.

Внутрішній аналіз вважається процесом ідентифікації сильних і слабких сторін діяльності заводу, а також оцінку їх важливості з погляду

виконання місії та досягнення стратегічних цілей. Пропонуємо в рамках проведення внутрішнього аналізу досліджувати виробничо-економічну систему підприємства на предмет виявлення прихованих виробничих резервів та можливостей, які необхідно задіяти з метою підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Зведений аналіз є узагальненням результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу. Зокрема, велике значення мають питання про те, як забезпечити відповідність сильних сторін підприємства та зовнішніх сприятливих чинників, що може послужити основою для подолання власних недоліків і мінімізації зовнішніх загроз та успішного розвитку підприємства. У процесі зведеного аналізу також виявляється потенційний розрив між бажаним (цільовим) станом підприємства в майбутньому та його прогнозом. Що дає змогу намітити стратегії, які будуть здатні ліквідувати цю невідповідальність.

На стадії стратегічного вибору альтернатив рішень щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності труб відбуваються формування множини альтернатив рішень, їх оцінювання та вибір. Стратегічні альтернативи повинні враховувати як виявлені сильні й слабкі сторони діяльності заводу, так і тенденції розвитку зовнішнього середовища. В результаті ухвалюється остаточне рішення про вибір стратегій, які підлягають реалізації.

Стадія реалізації стратегії має на увазі декомпозицію стратегічних цілей і показників стратегічного плану на нижчі рівні управління, а також формування функціональних стратегій, що належать до окремих предметних областей виробництву, маркетингу, фінансам, персоналу. На цій стадії визначаються ключові показники, які є основою для розроблення планів і бюджетів та взагалі утворюють базу для поточного планування виробництва конкурентоспроможної трубної продукції.

Вважаємо, що ефективне інформаційне забезпечення дасть змогу підвищити ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції, а також гнучко реагувати на зміни складних умов національної економіки. У зв'язку з цим вважаємо, за необхідне представити систему стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції ПАТ «Запоріжсталь» у вигляді інформаційно-логічної моделі, тобто сукупності функцій та інформаційних потоків, рисунок 3.3.

На стадії стратегічного аналізу в ролі початкових даних виступають дані моніторингу, тобто інформація про зовнішнє середовище (законодавство, технології, продукцію, ринки тощо) та про підприємство (виробничі технології, обладнання, ресурси, а також дані фінансового і управлінського обліку).



Рисунок 3.3. Інформаційно-логічна модель стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції

Вважаємо, що структуризація та узагальнення цієї інформації дадуть змогу конкретизувати та при необхідності скорегувати глобальні цілі розвитку підприємства.

На стадії стратегічного вибору альтернатив рішень щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності трубної продукції на основі даних зведеного аналізу формуються стратегічні альтернативи, які потім оцінюються на підставі аналітичних розрахунків та моделювання. При оцінюванні та виборі альтернатив також використовуються інформація моніторингу та результати зведеного аналізу.

На стадії реалізації стратегії інформація про обрані стратегічні альтернативи застосовується для деталізації глобальних цілей та корегування планів з випуску конкурентоспроможності трубної продукції. Контроль за реалізацією стратегії здійснюється на основі зворотного зв'язку фактичних даних щодо показників конкурентоспроможності продукції та ефективності функціонування виробничо-економічної системи підприємства.

Відзначимо, що розроблена модель дає змогу підвищити ефективність у вирішенні завдань стратегічного управління конкурентоспроможної продукції та є універсальною, що дозволяє її застосовувати в діяльності будь-якого вітчизняного підприємства.

3.3 Практичні рекомендації удосконалення системи антикризового управління на підприємстві на приватному підприємстві в умовах ринку

В умовах ринку спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємстві.

Не рідко зустрічаються випадки, коли антикризовий маркетинг

ототожнюють з комунікаційними кампаніями в умовах ринку (наприклад, вірусний чи партизанський маркетинг, або реклама під гаслами «Антикризова пропозиція», «Антикризові ціни»). На нашу думку, такі твердження виникають через те, що більшість маркетингових категорій виникають в практичній діяльності, а лише потім знаходять наукове обґрунтування. Частина дослідників, серед яких переважають практики, в кризових умовах ведуть пошук нетрадиційних, малобюджетних засобів залучення уваги та гаманців споживачів. Але спектр маркетингових інструментів в умовах ринку не тільки не звужується, а навпаки розширюється, оскільки кризові явища носять не тільки руйнівний характер, а ще мають властивість сприяти оновленню системи.

Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з підсистем підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота всіх інших його підрозділів. Схематично у механізмі антикризового управління відображено місце та роль маркетингу зображено на рис. 3.1.

Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Аналіз ринкових можливостей підприємства здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і, насамперед, мікросередовища, у якому функціонує організація.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії (стратегії скорочення, росту, диференціації, підтримання конкурентних переваг, комунікаційні, інноваційні, пошук нових ринків та можливостей, диверсифікація тощо), яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи.

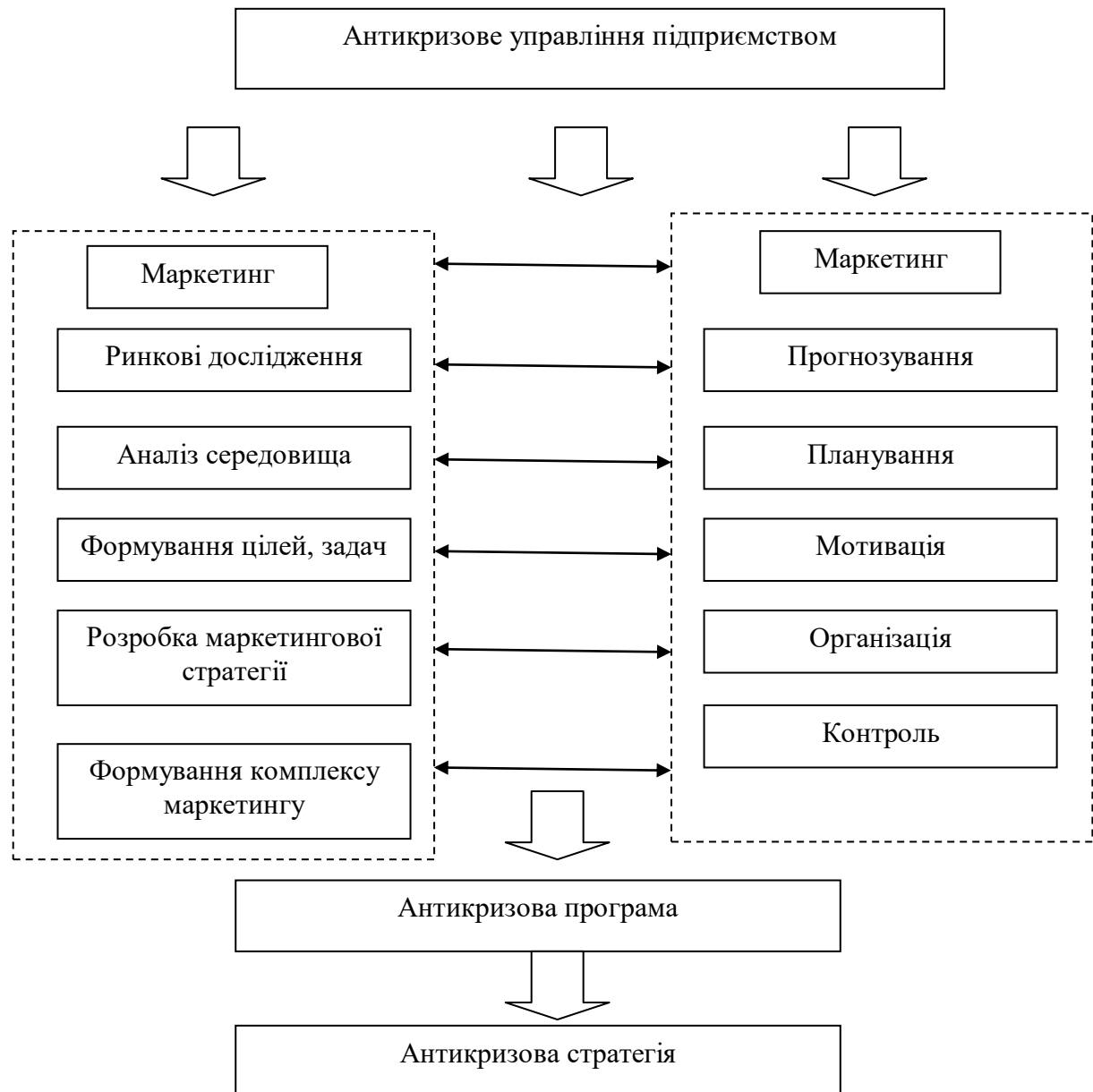


Рисунок 3.4. Місце та роль маркетингу в механізмі антикризовому управлінні підприємством

Маркетинг як система управління припускає наявність об'єкта та суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління, створення чіткої системи. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством зображено на рис. 3.5.

Розглянемо детально структуру одного з підвидів господарського механізму, зокрема механізму управління через ключові категорії.

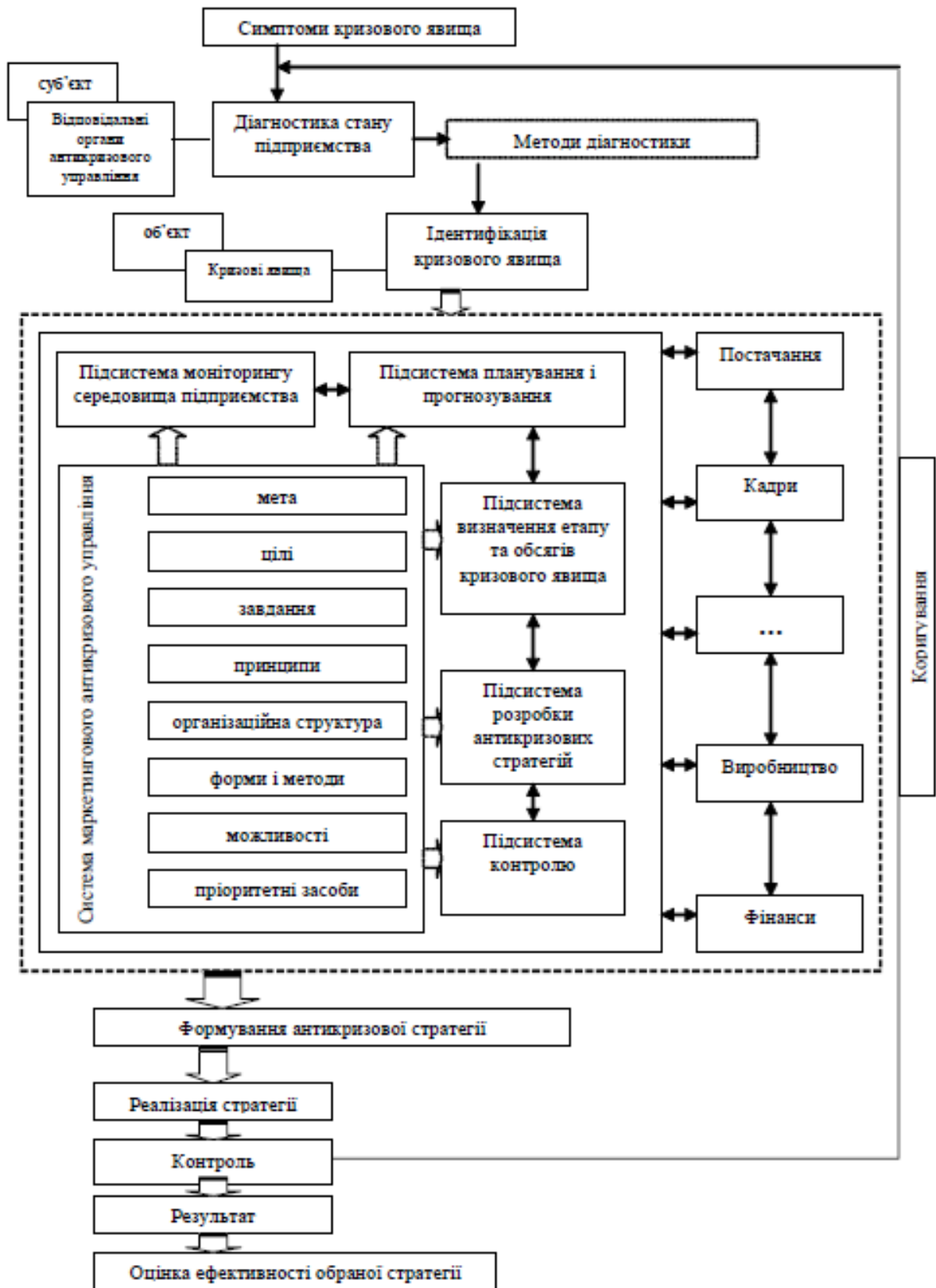


Рисунок 3.5. Механізм антикризового управління підприємством

Слід відзначити запропонований взаємозв'язок підсистем маркетингу (моніторингу середовища підприємства, розроблення комплексу маркетингу,

формування стратегії) та менеджменту (планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль, формування стратегії) через єдність стратегічних цілей та їх спільну реалізацію за допомогою зазначеного механізму управління.

Структурні елементи механізму управління: суб'єкт управління, об'єкт управління, цілі управління, критерії управління, елементи об'єкта управління, ресурси управління, методи управління.

Суб'єктом управління визначено відповідальні органи антикризового управління підприємством (відповідно до специфіки організаційної структури), які за допомогою методів управління впливають на керувану підсистему об'єкт управління.

Вихідними елементами для формування механізму управління є об'єкт управління та ціль трансформації його стану. У даному випадку об'єкт управління це кризові явища.

Ціль управління вихід з кризи або ліквідація наслідків кризових явищ. Кількісний аналог цілей визначаємо як критерії управління. Вибір критеріїв управління визначається ключовими показниками ефективності (фінансовими показниками: ліквідності, рентабельності, заборгованості, маневреності тощо; ринковими індикаторами: обсяги збуту, ринкова частка, кількість повторних покупок, впізнаваність торгової марки тощо). В якості критеріїв управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо елементи об'єкта управління, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей. Серед таких елементів слід виділити симптоми кризових явищ, які слід моніторити та на які слід впливати, щоб досягти цілей управління.

Методи управління методи впливу на елементи об'єкта управління, представлені інструментами забезпечення росту та розвитку економічної системи (методи стратегічного аналізу, діагностичні методи, методи прогнозування та планування, моніторинг, контролінг тощо).

Якщо виникають труднощі та суперечності при формуванні категорій механізму управління слід повертатися до коригування об'єкту управління та стратегічних цілей.

Таким чином, механізм антикризового управління на підприємстві як система управління припускає наявність об'єкта (кризові явищі) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу та ін.), формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування, а саме, визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо. Таким чином, роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством є провідною, але потребує удосконалення та подальшого розроблення теоретико-методичних підходів.

Як показано на рис.3.5, кінцевим результатом антикризового управління підприємством є формування маркетингової антикризової стратегії, яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи.

Висновки до розділу 3

Механізми антикризового управління можна класифікувати за наступними ознаками:

1. За стадією (етапом) антикризового управління: стратегії управління на передкризовому етапі, антикризові стратегії на етапі криза, стратегії ліквідації наслідків кризи.

2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства: стратегії «скорочення» (наприклад, стратегія «замороження»), стратегії «захоплення ринку» (стратегії диверсифікації; стратегія «регіональної експансії» тощо).

3. Залежно від виду диференціації та критерію малобюджетності:

сервісна; іміджева тощо.

4. Залежно від елементів маркетинг-міксу (наприклад, стратегія розвитку товару, стратегія концентричної диверсифікації; товарно-інноваційна стратегія, стратегія прямої інтеграції; «регіональна експансія»; стратегія виходу з ринку, стратегія гнучких цін, стратегія договірних цін, стратегія нагадування, наголошення на перевагах; стратегія проштовхування тощо).

5. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії: (стратегія повернення підприємства на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розроблення товару, стратегії диверсифікації, стратегії відходу з ринку).

6. Залежно від ринкової кон'юнктури (стратегії, що залежать від стану попиту (стратегія конверсійного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія ремаркетингу тощо).

7. Залежно від конкурентної позиції на ринку (стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків), стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, інновації тощо), стратегія малих підприємств (бенчмаркінг, інтеграція тощо)).

Також, до типу антикризових стратегій можна віднести інноваційні стратегії, кадрові стратегії, конкурентні стратегії, креативні стратегії та інші, метою яких є виведення підприємства з кризового становища та пошук нових ринкових можливостей. Отже, об'єктивна необхідність забезпечення ефективного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах обумовлює вибір інструментів, засобів та методів, які мають бути адекватними вимогам ринку. Для реалізації ринковоорієнтованих пріоритетів розвитку та досягнення стратегічних цілей необхідним є використання системи антикризового управління на засадах маркетингу, який дозволить за невеликих фінансових витрат досягти значних результатів за рахунок управлінсько-організаційних інновацій.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесу антикризового управління підприємством в умовах ринку. На основі узагальнення наукових результатів дослідження зроблено такі висновки:

Антикризове управління це не печальна необхідність виправлення накопичених помилок, а об'єктивна потреба управління, орієнтованого на розвиток, своєчасне реформування управлінської політики, аналіз майбутнього в сьогоденні. В антикризовому управлінні відбивається характер та особливості професійної свідомості менеджера. Це структура знань, система цінностей, дослідний потенціал, практичний досвід, людський фактор поведінки, перспективне мислення, безперервна освіта.

Антикризове управління поєднує в собі як стратегічні, так і тактичні аспекти. Сутність стратегічного управління заключається в проведенні заходів, які запобігають настанню кризи. Метою тактичного управління є розробка і реалізація заходів по виходу підприємства з кризового стану, а також ліквідація наслідків цього стану.

До основних особливостей управління підприємством в умовах ринку належить, в першу чергу, подання кризового стану як системи факторів управління, яка базується на специфічних принципах та відповідній антикризовій політиці.

Розробка стратегії виводу підприємства з кризового стану базується на результатах аналізу фінансового стану, аналізу маркетингової діяльності, аудиту менеджменту, а також на аналізі стану виробництва. Особливо слід підкреслити вплив людського фактору на результати діяльності підприємства. Необхідно також зазначити, що не менш важливим (в порівнянні з оцінкою стану) елементом антикризового управління є організація виконання розробленої стратегії виводу підприємства з кризи. Як

правило, ефективність реалізації стратегії потребує змін в організаційній структурі підприємства, підбору персоналу на ключові позиції, тобто адаптації структури та створення так званої життєздатної організації. Процес управління повинен бути гнучким, мати можливість оперативного внесення змін, адекватних змінам макросередовища. Важливою умовою реалізації будь-якої стратегії є її «ув'язка» з бюджетом організації і розробка системи мотивації персоналу, яка базується на досягнутих результатах.

В кінцевому результаті, успіх залежить від професіоналізму робітників та морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Для виконання мети даної роботи, а саме: підвищення ефективності управління підприємством ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку, перш за все були розглянуті різноманітні літературні джерела стосовно теми антикризового управління та досліджені погляди іноземних фахівців на проблему криз.

У роботі був проведений аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на основі даних фінансової звітності. Виявлені причини виникнення проблем в господарській діяльності, встановлені фактори, які позитивно і негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Проаналізовано склад і структура основних фондів, розраховані показники стану та ефективності використання основних фондів.

Вивчено структуру капітальних вкладень та їх джерела фінансування, діюча на підприємстві звітність за основними засобами та звітність щодо обігових коштів. Також було проаналізовано ефективність використання оборотних коштів. Проведено аналіз ефективності використання оборотних коштів і намічені шляхи прискорення оборотності оборотних коштів. Проаналізовано фінансові результати, рентабельність.

Розрахований ряд коефіцієнтів, що дозволяють визначити платоспроможність і фінансову стійкість, на підставі яких можна зробити висновки про те, що у звітному періоді комбінат досяг високих результатів роботи і стабільного фінансового стану, незважаючи на складну економічну

ситуацію в країні і посиленням впливу світової фінансової кризи.

При цьому ефективне виробництво основний аспект досягнення підприємством поставлених перед ним цілей, реалізації комплексу соціально-економічних завдань. Основа ефективного виробництва раціональне використання всіх, що знаходяться в розпорядженні підприємства, ресурсів, головні з яких матеріальні, трудові ресурси, основні виробничі фонди та оборотні кошти.

Було виявлено, що фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. На фінансовий стан підприємства позитивно впливають безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Нераціональне використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні виробництва і реалізації продукції, невиконання плану прибутку від операційної діяльності, збільшення відсотків за банківський кредит, зростання економічних санкцій за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Через перебої у виробничому процесі, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією зменшуються надходження коштів на рахунки підприємства, внаслідок чого погіршується його платоспроможність.

Одним з основних показників економічної ефективності виробництва є собівартість продукції. Від рівня собівартості продукції залежить розмір прибутку і рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, його платоспроможності, конкурентоздатності та інші не менш важливі показники фінансово-господарської діяльності. Таким чином, зниження собівартості є однією з головних завдань, що стоїть перед керівниками підприємства. Тому вирішальне значення виявлення резервів, вишукування шляхів їх мобілізації і економічного ефекту від зниження собівартості належить аналізу собівартості продукції.

Слід зазначити, що резерви скорочення витрат на виробництво продукції можуть бути отримані за рахунок: вдосконалення організаційної

структури підприємства; впровадження технології аутстафінг; поліпшення використання виробничої потужності підприємства; раціонального використання матеріальних ресурсів, правильного вибору постачальників сировини.

Отже, для підвищення ефективності використання виробничого господарської діяльності необхідно впровадження на ПАТ «Запоріжсталь» необхідним є застосування системи заходів. Реалізація цих заходів призведе: до підвищення ефективності використання основних засобів, як за рахунок логістики організації виробництва, так і за рахунок підвищення кваліфікації робітників та обслуговуючого персоналу; до підвищення ефективності використання оборотних коштів прискорення оборотності, за рахунок зниження відсотка браку, підвищення якості організації складського господарства (зниження залишків товарно-матеріальних цінностей на складах), скорочення тривалості виробничого циклу, раціоналізації розміщення потужностей, а також вдосконалення форм організації виробництва; до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, за рахунок збільшення продуктивності праці, зниження трудомісткості та ін.

Таким чином, необхідність вдосконалення діяльності ПАТ «Запоріжсталь» диктується як конкуренцією на ринку, а, отже, економічними міркуваннями, так і вимогами до безпеки життя людини і навколишнього середовища (екології).

Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність найбільш повно задовольняти певні групи споживачів. Головними організаційно-економічними особливостями конкурентоспроможного підприємства є: націленість на задоволення потреб споживачів; максимальна синхронізація попиту і пропозиції в процесі виробничого планування; використання новітніх ресурсозберігаючих технологій; партнерський рівень відносин з постачальниками та розвинута система горизонтальної операційної координації; висока якість і постійні безперервні поліпшення продукції і процесів управління.

Результатом вивчення історії виникнення криз у державному масштабі, а також виділення фаз циклу економічного розвитку (а саме: перша фаза криза (спад), коли відбувається скорочення обсягу виробництва і ділової активності, падіння цін, росте безробіття; друга фаза депресія (стагнація). Це фаза пристосування господарського життя до нових умов і потреб, тобто знаходження нової рівноваги; третя пожвавлення (відновлення), коли починаються капіталовкладення, ростуть ціни, виробництво, зайнятість, відсоткові ставки, створюються нові підприємства; четверта підйом (бум), яка характеризується прискоренням економічного розвитку та проявляється в серії нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень) став висновок про те, що кризи (як макро, так і мікро) мають циклічний характер. Однак, циклічність в цілому, в тому числі її сама руйнівна фаза економічна криза, визнається не тільки як суспільне зло, а швидше як своєрідна форма забезпечення поступального розвитку економіки в умовах ринкових відносин. В свою чергу, економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни. Однак коливання економічної активності оцінюються в якості однієї з умов відновлення і росту. Рух економічної активності відбувається не по колу, а по спіралі. Тому циклічність визнається формою прогресивного розвитку суспільства.

Використовуючи праці різних фахівців з питань економічних криз, в роботі були виділені наступні види криз: регулярні і нерегулярні, які в свою чергу поділяються на: проміжні, часткові, галузеві і структурні.

Дослідження літературних джерел з питань антикризового управління, а також детальне вивчення досвіду різних фахівців з питань виводу підприємств з кризового становища дали можливість на базі отриманого аналізу господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» розробити свою програму виводу підприємства з кризового становища з урахуванням особливостей розвитку підприємства та масштабів кризи.

Аналіз основних техніко-економічних показників в поєднанні з аналізом фінансового стану підприємства дали можливість зробити висновок

про існування на підприємстві фінансової кризи, основними проявами якої стали: відсутність прибутку за результатами діяльності, низький рівень платоспроможності, незадовільний склад та структура балансу та низка інших негативних явищ.

Аналіз менеджменту підприємства виявив цілий ряд негативних явищ, таких як: недосконала структура управління, яка уповільнює просування інформації від нижчого рівня управління до вищого; відсутність мотивації персоналу; відсутність корпоративної культури на підприємстві; неефективне використання людських ресурсів; а також, найголовніше, орієнтація на план виробництва, а не на план реалізації продукції. Такий підхід в управлінні робить підприємство в сучасному світі фактично недієздатним.

На базі отриманих результатів аналізу стану підприємства було удосконалено механізм антикризового управління, основними пунктами якої є наступні:

1. Система менеджменту.

- перехід до ринкової моделі управління;
- зміна структури управління;
- створення корпоративної культури;
- скорочення штату співробітників;
- розробка системи мотивації персоналу;
- проведення активної політики в області управління якістю шляхом

створення відділу з управління якістю продукції.

2. Фінансова діяльність.

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості;
- забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковому періоді.

3. Виробництво.

- зняття з виробництва пересувних електростанцій;
- придбання нового обладнання;
- проведення заходів по зниженню собівартості продукції.

4. Маркетингова діяльність.

- проведення активної політики в області реклами та просування продукції на ринки;
- створення рекламних проспектів, а також сайту в Інтернеті;
- постійне вивчення розвитку ринку та можливостей конкурентів, проведення моніторингу цін.

Перш, ніж приймати рішення по розгляду варіантів стратегій антикризового управління слід визначити потенціал виживання підприємства. В кваліфікаційній роботі пропонується встановити наступний критерій: перевищення вигод для власника над витратами при відновленні підприємства.

При визначенні варіанту прийняття рішення мають бути враховані наступні макроекономічні фактори:

- 1) сучасний стан та перспективи галузі, в якій працює підприємство, відносно фази ділового циклу;
- 2) сучасний стан та перспективи економіки країни в цілому;
- 3) можливості підприємства уникати негативних впливів економіки країни, вихід на зарубіжні ринки: капіталу, споживачів продукції, робочої сили тощо, що характеризуються наступними параметрами: частки експорту в обсягу реалізації підприємства, наявність у власності акцій іноземних компаній, присутність підприємства у лістингу на світових біржах цінних паперів;
- 4) сучасний стан та перспективи світового ринку, фаза хвилі циклічного розвитку;
- 5) сучасний стан та перспективи економіки основних країн ринків збуту та ринків постачання підприємства;
- 6) сучасний стан та перспективи основних контрагентів підприємства та ступінь залежності підприємства від них;
- 7) витрати на вихід з галузі, в якій працює підприємство та витрати на входження до іншої галузі (стратегії диверсифікації, перепрофілювання);

8) порівняння вигод та витрат в зв'язку з ліквідацією підприємства через оголошення його банкрутом за обов'язкової умови перевищення цією величиною величини сучасної вартості підприємства (навіть за умови, коли показник порівняння вигод та витрат від ліквідації менше нуля);

9) аналіз перспектив нових контрагентів та інвесторів.

Таким чином, серед пропонованих в роботі структурованих основних варіантів стратегій антикризового управління судового та позасудового складу слід виділити реструктуризацію як одну із найбільш комплексних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризисное управление: ученик: под ред. проф. Э. М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М. 2008. 620 с.
2. Антикризисное управление: Учебник. Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М. 2001. 432 с.
3. Салыга С.Я., Нестеренко Н.В., Ляшенко Е.И. Антикризисное финансовое управление хозяйствующим субъектом. Учебное пособие для студентов ЗГИА. Запорожье: ЗГИА. 2003. 204с.
4. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління в бізнесі: Для магістрів ЗДІА спец. 8.050201 «МОэ». ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА. 2004. 219с.
5. Кір'янов І. Є., Попов О. М. Антикризове управління підприємством в умовах глобалізації. *Українське суспільство у вимірах глобалізації та євроінтеграції: тенденції та перспективи розвитку*. Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя. 2011. С. 76-79.
6. Асаул М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур. Ин-т проблем эконом. возрождения. СПб.: ИПЭВ. 2008. 285 с.
7. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу. Монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М». 2006. 93 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. вид. 2-ге, вип. і доп. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 504 с.
9. Василенко В.А., Мельник И.М. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие. М.: МГИУ. 2001. 418с.
10. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. Посібник. К.: ЦУЛ. 2002. 335с.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник. К.: ЦУЛ. 2003 504с.

12. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень. Навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2002. 420с.
13. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монографія. Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету. 2006. 315с.
14. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія і практикум: Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: «Магнолія 2006». 2009. 454 с.
15. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко І.І., Ажажа М.А. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006». 2010. 438 с.
16. Герасименко Н. Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 3. С. 68-79.
17. Гливанська Т.В., Правдіна О.В. Моделювання процесів антикризового управління підприємством. *Матеріали XIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 13-17 квіт. 2009 р. Запоріжжя, 2009. Ч. V. С. 37.*
18. Дорошук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посібник для внз: [рек. М-вом освіти і науки України]. Львів: Новий Світ 2000, 2010. 330 с.
19. Єлець О.П. Реструктуризація як метод антикризового управління. *XIII науково-технічна конференція студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 14-18 квітня 2008 р. Запоріжжя, 2008. Ч. 5. С. 180-182.*
20. Закон о прибыли Закон Украины «О налогообложении прибыли предприятий» в редакции Закона Украины от 22.05.97 г. № 283/97-ВР, с изменениями и дополнениями.
21. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 25.

22. Закон України «Про банкрутство». Відомості Верховної Ради України. 1992. № 31.
23. Закон України «Про власність». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 20.
24. Закон України «Про господарські товариства». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 49.
25. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Відомості Верховної Ради України. 1992. № 29.
26. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності». Голос України. 1992. № 78.
27. Закон України «Про оренду майна державних підприємств та організацій» // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 30.
28. Закон України «Про підприємництво». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14.
29. Закон України «Про підприємства в Україні». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 24.
30. Закон України «Про приватизаційні папери». Відомості Верховної Ради України. 1992. № 24.
31. Закон України «Про приватизацію майна державних підприємств» // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 24.
32. Закон України «Про систему оподаткування» . Урядовий кур'єр. 1997. № 23.
33. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999р. № 784 XIV.
34. Затворницька О. С. Використання маркетингової концепції в антикризовому управлінні. *Матеріали XV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 12-16 квітня 2010 р. Запоріжжя, 2010. Ч. IV. С. 55.*
35. Картохіна Н. В. Діагностика фінансового стану підприємства як

основа для прийняття рішень у системі антикризового управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9. С. 19-24.

36. Коваленко О. Г. Деякі особливості антикризового управління промисловими підприємствами. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2008. № 6. С. 97-100.

37. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Изд-во «Кондор». 2007. 272 с.

38. Корогодська А. О., Яришко О. В. Антикризовий фінансовий менеджмент вимога «нової економіки». *Матеріали XV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 12-16 квітня 2010 р. Запоріжжя, 2010. Ч. IV. С. 117-118.*

39. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник для ВНЗ; Луцьк. держ. техн. ун-т. Волин. ін-т економіки та менеджменту. К.: Кондор. 2008. 365 с.

40. Кукоба В.П. Блочно-модульний підхід при проектуванні структури антикризової системи управління. *Стратегія соціально-економічного розвитку України*. К., 2001. №5. С.250-253.

41. Кукоба В.П. Взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом управління підприємством у різних фазах реакції на кризу. *Проблеми формування ринкової економіки: Міжвідом. наук. зб. Вип.8.-К.: КНЕУ. 2000. С.139-144.*

42. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посібник; Криворіз. екон. ін-т КНЕУ. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2006. 204 с.

43. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

44. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2001. 580 с.

45. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3 (45). С.104–109.
46. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників. Пер. з англ. К.: Наук. Думка. 2002. 566 с.
47. Мельник Ю. М. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування «стадія життєвого циклу товару ціна стадія кризи». *Вісник Сумського національного університету: Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. № 6/1. С. 133–139.
48. Мельник Ю. М. Роль та значення маркетингових інструментів в антикризовому управлінні підприємством. *Науково-техн. конф. викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту* [«Економічні проблеми сталого розвитку»], 21–24 квітня 2009 р. Суми: Вид-во СумДУ. 2009. Ч. 1. С. 8–9.
49. Мельник Ю.М. Ситуаційне застосування маркетингових інструментів на різних стадіях антикризового управління. *Матеріали X-ї Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених* [«Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка»]. Донецьк: ДРУК ІНФО. 2010. С. 272–274.
50. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, М.А. Ажажа. Запоріжжя. 2008. 172с.
51. Ногіна С. М. Методика діагностики банкрутства підприємства та механізми фінансової стабільності. *XIII науково-технічна конференція студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА*, 14-18 квітня 2008 р. Запоріжжя, 2008. Ч. 5. С. 43.
52. Орехов В. И. Антикризисное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. 544 с.
53. Основи бізнесу: підручник. Під ред. д.е.н., проф. Дорофійенка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. Донецьк, СПД Купріянов В.С. 2010.

54. Сапа Н. В., Воронкова В. Г. Особливості антикризового регіонального управління в Україні. *Науковий вісник молодих вчених Запорізької державної інженерної академії*. Ред. В. І. Пожуєв. Запоріжжя. 2010. Вип. № 1(1). С. 201-211.
55. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник для ВНЗ. К.: Кондор. 2009. 680 с.
56. Планування та прогнозування в умовах ринку: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 608 с.
57. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами: навч. посібник для студентів внз. К.: ЦУЛ. 2008. 294 с.
58. Радова Л.Д., Череп А.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2005. № 2. С. 130-135.
59. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
60. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник для ВНЗ; ЗІДМУ. К.: Центр навч. літ. 2005. 203 с.
61. Санація балансу в системі антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. 2003. № 4.
62. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади аналізу теорії циклів в контексті антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2010. Вип. 40. С. 156-171.
63. Семенов А. Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. Сер. «Економіка та підприємництво». 2007. № 2. С. 236-244.
64. Система построения организационной структуры управления предприятием. *Металл и литье Украины*. 2003. №9-10
65. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент навч. посібник для

ВНЗ; Нац. авіац. ун-т. К.: Центр навч. літ., 2009. 567 с.

66. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2002. 271с.

67. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутства підприємств: Навч. Посібник. К.: КНЕУ. 2000. 412с.

68. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія; ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА. 2010. 277 с.

69. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ. 1998 576с.

70. Тридід О. М. Концептуальні засади формування організаційно-економічної системи антикризового управління банком. *Фінанси України*. 2009. № 1. С. 98-107.

71. Управление бизнесом в бурные времена. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 203 с. Серия «Классика Harvard Business Review»

72. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку. За заг.ред.проф. О.С.Федоніна. К.: КНЕУ. 2006. С.224-266.

73. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Учебник. М.: ИНФРА-М. 2001. 304с.

74. Федулова Т.В. Кризис в компании: зло или благо? *Менеджмент сегодня*. 2007. №2 (38). С. 120–127.

75. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. Кол. І наук. Ред. Проф. А.М. Подерьогін. К.: КНЕУ. 2000. 460с.

76. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: підручник для ВНЗ. К.: Кондор. 2006. 376 с.

77. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. К.: МАУП. 2000. 208с.

78. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового

управління. *Держава та регіони*. Сер. «Економіка та підприємництво». 2009. № 1. С. 228-232.

79. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством. КНЕУ. К.: КНЕУ, 2004. 193 с.

80. Шершньова З.Є. Використання потенціалу корпоративного управління: необхідність стратегічного підходу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2005. №17. С. 77–82.

81. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання. 2007. 335 с.