

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

(інститут)

інформаційних технологій

(факультет)

Кафедра системного аналізу та управління

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

студента Гальченка Єгора Вадимовича

(ПІБ)

академічної групи 124-20-2

(шифр)

спеціальності 124 – Системний аналіз

(код і назва спеціальності)

на тему: «Оптимальне керування асортиментом продукції підприємств

НВО «Етал» в умовах ринкових відносин»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Проф. Слесарев В.В.			
розділів:				
Інформаційно-аналітичний розділ	Проф. Слесарев В.В.			
Спеціальний розділ	Проф. Слесарев В.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	к.ф-м.н., доц. Хом'як Т.В.			

Дніпро

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

Системного аналізу та управління

(повна назва)

к. т. н., доц. Т.А. Желдак

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу****ступеня** бакалавра

(бакалавра, магістра)

студенту Гальченку Єгору Вадимовичу **академічної групи** 124-20-2**Спеціальності** 124 - Системний аналіз**на тему:** *«Оптимальне керування асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах ринкових відносин».*затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 25.05.2024 р. №469-с

Розділ	Зміст завдання	Термін виконання
1. Інформаційно-аналітичний розділ	<i>Визначити предметну область дослідження та проблему, що розв'язується. Обґрунтувати методи виконання поставлених завдань.</i>	10.11.2023- 30.01.2024
2. Спеціальний розділ	<i>Проаналізувати структуру об'єкта дослідження. Провести обґрунтування, вибір та здійснити реалізацію методів вирішення проблеми.</i>	01.02.2024- 15.06.2024

Завдання видано _____ д. т. н. проф. В.В.Слесарєв

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Дата видачі: 10 грудня 2023 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 15 червня 2024 р.Завдання прийняв до виконання _____ Гальченко Є.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 31 найменувань.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні, розробці методики та практичних рекомендацій щодо оптимального керування асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах ринкових відносин, спрямованих на покращення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Об'єкт дослідження – процеси формування та управління асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах динамічного ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні засади оптимального управління асортиментом продукції в умовах ринкових відносин.

Методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння.

Робота присвячена оптимальному керуванню асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах ринкових відносин.

У теоретичній частині розглянуто теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і функцій управління асортиментом продукції, удосконалення механізмів та інструментів оптимізації асортименту.

В аналітичній частині роботи досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на асортиментну політику, обґрунтовано оцінку конкурентоспроможності продукції.

У рекомендаційній частині роботи автором запропоновано напрямки усунення виявлених недоліків в асортиментній політиці, розроблено шляхи вдосконалення та підвищення ефективності управління асортиментом

продукції на підприємстві. Результати роботи, що мають наукову цінність, є доцільними для подальшого використання з метою підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства.

Ключові слова: асортимент, управління асортиментом, підприємство, ринкові відносини, конкурентоспроможність, ефективність, удосконалення.

ABSTRACT

Master's degree work includes 77 pages, 11 tables, 11 drawings, 3 attachments. Bibliography has 31 items.

The purpose of the qualification paper is to scientifically substantiate, develop methodologies, and provide practical recommendations for optimal management of the product assortment of NVO "Etal" enterprises under market conditions, aimed at improving competitiveness and meeting consumer needs.

The object of the study is the processes of forming and managing the product assortment of NVO "Etal" enterprises in a dynamic market environment.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical foundations of optimal management of the product assortment under market conditions.

Research methods: dialectical, abstract-logical, and systems analysis, computational-constructive, and comparative.

The paper is dedicated to the optimal management of the product assortment of NVO "Etal" enterprises under market conditions.

The theoretical part examines theoretical and methodological generalizations, defines the essence and functions of product assortment management, and improves the mechanisms and tools for optimizing the assortment. The analytical part of the paper studies the organizational and economic characteristics of the enterprise, diagnoses the internal and external environments of direct and indirect influence on the assortment policy, and justifies the assessment of product competitiveness.

In the recommendation part, the author proposes directions for eliminating identified deficiencies in the assortment policy, develops ways to improve and increase the efficiency of product assortment management at the enterprise. The results of the work, which have scientific value, are appropriate for further use to enhance the competitiveness and market stability of the enterprise.

Keywords: *assortment, assortment management, enterprise, market relations, competitiveness, efficiency, improvement.*

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. Інформаційно – аналітичний	9
1.1 Сутність та основні завдання керування асортиментом	9
1.2 Фактори та принципи антикризового управління	15
1.3 Концепція антикризового управління на засадах процесного підходу	22
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. Спеціальний	35
2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства	35
2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу	40
2.3 Обґрунтування оцінки результатів санаційного аудиту	49
2.4 Заходи посилення керування асортиментом на підприємстві	55
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми Ринкова економіка є системою господарювання, яка стимулює величезну творчу і, водночас, руйнівну енергію. Поступове впровадження ринкового механізму і його стрижня – вільної конкуренції підприємствами України призводить до того, що ряд з них не можуть підтримувати задовільним свій фінансовий стан. У таких умовах особливо важливим стає питання оптимального керування асортиментом продукції підприємств. Різноманітність і конкурентоспроможність асортименту є ключовими факторами, що дозволяють підприємствам утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати стійке фінансове зростання.

Оптимальне керування асортиментом продукції в умовах ринкових відносин є надзвичайно важливим для успішного функціонування підприємств. Це керування включає в себе аналіз ринкових тенденцій, потреб споживачів, конкурентних пропозицій та внутрішніх ресурсів підприємства. Відсутність ефективної стратегії в цій сфері може призвести до значних фінансових втрат та навіть до банкрутства. Тому оптимізація асортименту є одним із ключових напрямків діяльності, що вимагає постійної уваги та вдосконалення.

Проте динамічність процесів ринкового розвитку економіки потребує подальших досліджень щодо удосконалення науково-методичних засад виявлення і оцінки оптимального асортименту продукції, його коригування та формування ефективних економічних механізмів і інструментів управління підприємством.

Таким чином, актуальність окресленого кола проблем, їх теоретична, практична та соціально-економічна значимість, недостатня наукова розробка і, зокрема, на галузевому рівні, зумовили вибір теми і цільове спрямування дипломного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в науковому обґрунтуванні, розробці методики та практичних рекомендацій забезпечення ефективного оптимального керування асортиментом продукції підприємств в умовах ринкових відносин, направленою на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стабільності, задоволення потреб споживачів і забезпечення стійкого економічного розвитку.

Для реалізації мети в дипломній роботі поставлені і вирішувались такі основні завдання:

- узагальнення сутності і змісту оптимального керування асортиментом продукції на рівні підприємства;
- з'ясування економічної природи механізмів формування та управління асортиментом для забезпечення фінансової стабільності підприємства;
- виявлення дії сучасних організаційних і економічних інструментів в оптимальному керуванні асортиментом продукції підприємства;
- проведення аналізу і оцінки економічного стану підприємства з точки зору ефективності його асортиментної політики;
- розробка алгоритму і моделей ефективного управління асортиментом продукції в умовах ринкової конкуренції;
- обґрунтування структури і змісту бізнес-плану розвитку асортименту підприємства;
- розробка оцінки ефективності інвестиційних проектів, направлених на удосконалення асортименту з урахуванням зацікавленості різних суб'єктів ринку.

Об'єктом дослідження виступає Науково-виробниче об'єднання «ЕТАЛ»

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні засади формування і розвитку управління на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа дипломного дослідження ґрунтується на виконанні базових положень мікроекономіки і

фінансового менеджменту, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань управління асортиментом продукції підприємств в умовах ринкових відносин, а також законодавчих і нормативних актів України. В роботі використовувались методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і функцій оптимального керування асортиментом продукції, удосконалення механізмів та інструментів проведення); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз ефективності діяльності підприємства, оцінка фінансової стійкості та конкурентоспроможності асортименту); імітаційного моделювання, аналітичного прогнозування, емпіричного дослідження (управління асортиментом продукції, з'ясування структури і змісту бізнес-планування, обґрунтування привабливості і ефективності інвестиційних проектів).

Інформаційною базою досліджень були чинні Закони України, Постанови Кабінету міністрів України, офіційні матеріали Держкомстату України, аналітичні дані балансів підприємств (ф.№1), звіти про фінансові результати (ф.№2), звіти про рух грошових коштів (ф.№3), звіти про власний капітал (ф.№4), монографічні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці алгоритму і моделі ефективного управління асортиментом продукції підприємства в умовах ринкової конкуренції; набуло подальшого розвитку обґрунтування структури і змісту плану розвитку асортименту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Опрацьовано рекомендації щодо використання бізнес-процесів в управлінні асортиментом продукції підприємства. Основні положення кваліфікаційної роботи являють собою рекомендації, які дозволяють проектувати систему оптимального керування асортиментом продукції для підприємства на основі стратегічного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі й критеріїв оцінки ефективності функціонування внутрішнього господарського механізму.

РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНО - АНАЛІТИЧНИЙ

1.1 Сутність та основні завдання оптимального керування асортиментом продукції

В останні роки чітко спостерігається тенденція збільшення економічної та політичної нестабільності на національному, регіональному та глобальному рівнях. Більшість сучасних підприємств почали свою діяльність в умовах кризового стану економіки України. Тому окремі керівники та власники пов'язують кризові явища тільки із впливом кризоутворюючих чинників зовнішнього середовища, не дуже опікуючись виявом цих чинників всередині підприємства.

Переважає фаталізм стосовно криз: вони сприймаються як явища, на які не можна ефективно впливати, тим більше – запобігати їхньому руйнівному впливу на діяльність підприємства. Така позиція призводить до пасивного очікування ідеальної ситуації, що дала б змогу без кризового розвитку підприємства, не застосовуючи додаткових зусиль. Інші сприймають кризи як випадковість, а визнання їх – як приниження підприємницьких талантів.

Такі погляди хибні, оскільки перешкоджають активній поведінці в умовах формування та розвитку кризових явищ і, зрештою, керованому розвитку підприємства. Відомо, що не буває бізнесу без проблем, і це визнають усі. Коли проблеми вчасно не діагностуються, не здійснюється активна діяльність щодо їх розв'язання, проблеми мають тенденцію поглиблюватись, переростати у кризові явища різної глибини. Потрібно відверто сказати, що не з усіма проблемами можна впоратися, тим більше окремому підприємству. Постає питання поділу проблем на більш або менш небезпечні, керовані та некеровані тощо. Ця діяльність буде тим ефективнішою, чим цілеспрямованіше вона здійснюватиметься.

Теорія та практика менеджменту останніми роками виокремили особливу сферу менеджменту – управління асортиментом продукції, що має

специфічний об'єкт впливу – асортимент продукції підприємства, який формується під впливом різних механізмів та рівнів ринкових умов.

Визначено інструментарій аналізу, прогнозування та подолання асортиментних проблем, необхідний та достатній для передбачення, запобігання формуванню неефективного асортименту і його подолання та виведення підприємств на новий рівень конкурентоспроможності, а також для викорінення негативних наслідків неефективного асортименту.

Виникнення асортиментних проблем є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи підприємства. До моменту виникнення асортиментної кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу - матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливе лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку.

Оптимальне керування асортиментом продукції не може здійснюватися автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — управління асортиментом продукції.

Управління асортиментом продукції - це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак неефективного асортименту та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Основні процеси управління асортиментом продукції проілюстровано на рис. 1.1.

Метою та головним завданням управління асортиментом продукції є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивними ринковими умовами та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях.



Рис. 1.1. Основні процеси управління асортиментом продукції

Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше оформлюватися як антикризове в міру розгортання кризової ситуації на підприємстві.

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки [7].

Об'єкт антикризового управління — виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи.

Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер.

Антикризове регулювання - макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, які спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання.

Можна виділити сім груп суб'єктів антикризового процесу:

- 1) власник підприємства;
- 2) фінансовий директор підприємства;
- 3) функціональний антикризовий менеджер — співробітник підприємства;
- 4) функціональний антикризовий менеджер - співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- 5) державні та відомчі органи;
- 6) арбітражний керуючий;
- 7) представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства - вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

У системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: визначення цілей, планування, організації, мотивації, контролю.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації при проведенні антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства [17, 18], яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації з допомогою „слабких сигналів”, нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансового благополуччя й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Функції антикризового управління також можна розглядати як види діяльності, які відображають предмет управління (в даному випадку — проблеми та уявні й реальні фактори кризи) й визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб

успішно керувати в передкризовій ситуації, в умовах кризи та в процесі виходу з кризи.

Стосовно цього можна виділити шість функцій:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризової ситуації;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень [7, с. 134].

Кожен з перелічених видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але в сукупності вони характеризують антикризове управління.

Взаємозв'язок між базовими положеннями системи антикризового управління поданий на рисунку 1.2.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у зіставленні з витраченими на це ресурсами.

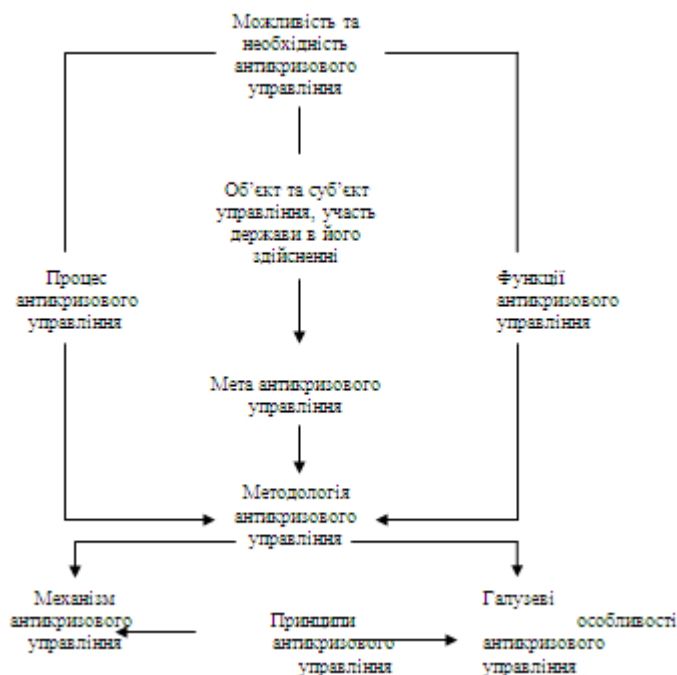


Рис.1.2. Концепція системи антикризового управління підприємством

1.2 Фактори та принципи антикризового управління

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків. Імовірність настання кризи існує у розвитку будь-якого підприємства. У нашому випадку за інформаційну базу взято машинобудівну галузь. У багатьох випадках кризові ситуації в розвитку підприємства практично неможливо усунути.

Зарубіжні та вітчизняні вчені, досліджуючи проблематику антикризового управління підприємства, розробили велику кількість різноманітних класифікацій криз. Проаналізувавши їх, можна навести найбільш вдалу класифікацію видів криз у процесах функціонування і розвитку підприємства (рис. 1.3).

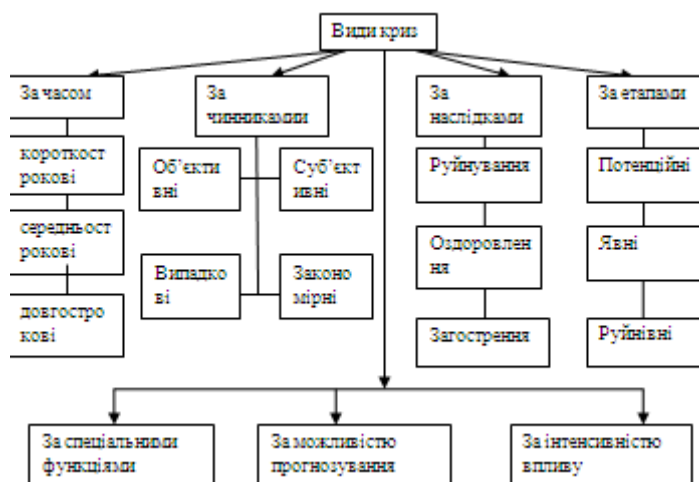


Рис.1.3. Класифікація криз у процесах функціонування та розвитку підприємства

Дана класифікація видів криз наведена з метою узагальнення існуючих і визначення тих, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємств галузі. У період функціонування підприємства можуть відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, і поставити під загрозу існування підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства.

Фактори кризи – це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання який призводить до кризового стану.

1. Зовнішні фактори (незалежні від діяльності підприємства). У свою чергу, вони поділяються на підгрупи: загальноекономічні фактори розвитку країни. До складу цих факторів входять тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного підприємства (інфляція, спад обсягу національного доходу, податкова система, доходи населення, законодавство); ринкові фактори. При розгляді цих факторів досліджуються негативні для підприємства тенденції розвитку товарних і фінансових ринків (ємність ринку, монополізм, співвідношення попиту та пропозиції, нестабільність фондового, валютного, фінансового ринків); інші зовнішні фактори. Їхній склад підприємство визначає самостійно.

2. Внутрішні фактори (залежні від діяльності підприємства). Вони також поділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків: фактори, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, структура поточних витрат, неефективний виробничий менеджмент, недостатньо диверсифікований асортимент); фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів); фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, ріст дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення припустимих меж фінансових ризиків).

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях. В останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації. Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні [22, с. 57].

Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього, і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково

обґрунтованому аналізу, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

Вдалою спробою є п'ятифакторна модель Е.Альтмана [8], яка отримала світове визнання. Дана модель математично представлена формулою:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999 X_5,$$

де незалежні змінні для оцінки вірогідності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана наступні:

Таблиця 1.1

Незалежні змінні

Умовне позначення	Незалежна змінна	Формула розрахунку
X_1	Ліквідність	Робочий капітал / Сума активів
X_2	Сукупна прибутковість	Нерозподілений прибуток / Сума активів
X_3	Прибутковість	Прибуток до виплати процентів і податків / Сума активів
X_4	Фінансова структура	Ринкова вартість власного капіталу / балансова оцінка заборгованості
X_5	Рівень оборотності капіталу	Обсяг продажів / сума активів

Імовірність банкрутства в п'ятифакторній моделі оцінюється в залежності від значення Z-рахунку:

- до 1,8 – дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 3,0 – дуже низька.

Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному мірі. Корпоративність — це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю.

Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проектування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство — це не тільки особистість менеджера, але й характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління. Окремим пунктом варто виділити людський фактор. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди — найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління. Є гарний вираз "... з ним я можу піти в розвідку". Розвідка — це сукупність непередбачених екстремальних ситуацій, перебороти які можуть тільки

люди, вірні загальній ідеї і задуму й тих, хто беззастережно довіряють один одному. Так само працює людський фактор і в антикризовому управлінні. Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Гарною ілюстрацією необхідності й ефективності такої системи є становище з атомними електростанціями. Колись їхня робота контролювалася за багатьма показниками, що характеризували суперечливі процеси роботи реактора. Оцінювати його стан було складно, встановлювати необхідні дисциплінарні вимоги до персоналу також. Момент настання кризової ситуації був приблизним і небезпечні режими виникали зненацька, часто непередбачено. Сьогодні розроблена нова система моніторингу роботи атомного реактора, що побудована на порівняно простій візуальній оцінці його стану: оператор спостерігає за симетрією картинки на екрані комп'ютера, що відображає співвідношення основних показників антикризового функціонування атомної електростанції. Поява порушень симетрії — ознака виникнення ситуацій, небезпечних з погляду можливої кризи.

Аналогічний моніторинг кризових ситуацій може і повинен бути й у системі антикризового управління. Причому дуже ефективними тут можуть бути використання комп'ютерів і робота спеціалізованих операторів. Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідні (розгляд антикризового управління виробляється в технологічних категоріях) знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується (може бути в окремих випадках сукупність видів) і якої глибини процеси прогнозуються. Усе це визначає використання циклічних моделей

життєдіяльності досліджуваних систем, а виробнича система (організація, фірма, підприємство і т.д.), як і система будь-якої іншої природи і призначення, підкоряється циклічним законам життєдіяльності.

При наростанні складності виробництва управління у своєму розвитку повинен випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Це вимагає реконструкції управління, і це природно поведе за собою його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні, зажадає професіоналізації управління, нових знань. Тому, чим ми більше будемо знати про процеси антикризового управління, його технології, тим ефективніше буде відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати наші вітчизняні підприємства.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів, або можливостей підприємства для подальшого розвитку [9, с. 15].

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління - кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються наступні:

1. Принцип опори на антикризову свідомість - розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети.

2. Принцип діагностики кризових явищ підприємства, а саме проведення ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи підприємства, ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління [13, с. 27]. Залежно від суб'єктів проведення та інформаційного забезпечення виокремлюються такі види діагностики кризи: внутрішня (яка здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власників) та зовнішня (ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства, так і потенційні інвестори).

3. Принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце; оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або не результативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

Перелічені заходи слугують основою антикризового керування підприємством при загрозі банкрутства. Основною ціллю такого управління є розробка та реалізація заходів, які будуть направлені на швидке відновлення платоспроможності та повернення фінансової стійкості підприємства, яке буде забезпечувати його вихід з кризового стану [9, с.213].

1.3 Концепція антикризового управління на засадах процесного підходу

Першочерговим завданням даного підрозділу є характеристика інтегрованих підходів до управління.

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу вдосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний). 1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності (рис.1.4.)

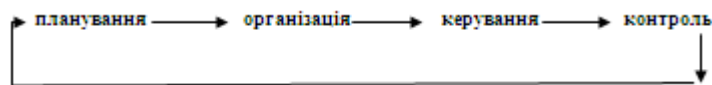


Рис. 1.4. Послідовність процесного підходу

2. Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити так (рис.1.5):

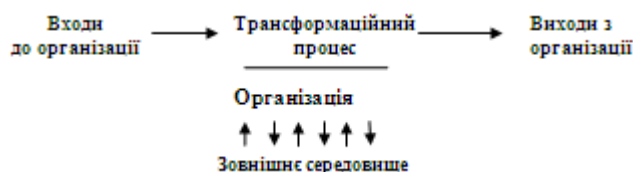


Рис. 1.5. Системний підхід до управління

3. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації (рис.1.6.).

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.

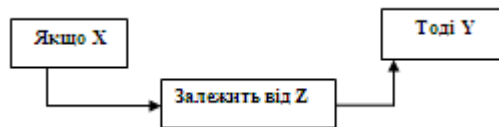


Рис.1.6. Ситуаційний підхід

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

Принципи системності розглядають сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому [29, с. 128]. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);

- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління;

- велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;

- висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;

- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, предметний підхід, за якого удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в даній області, зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. У чому недоліки такого підходу? По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, у встановленні для себе важких завдань. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта в споживача об'єктивно можуть спрогнозувати не конструктори, а маркетологи. По друге, припустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці [30, с. 85]. Оскільки ще потрібен час на розробку, освоєння і виробництво нового зразка і за цей період світові досягнення в даній галузі підуть далеко вперед. Застосовуючи предметний підхід інвестори і менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень.

Застосовуючи предметний підхід до розвитку соціально-економічних систем, менеджери йдуть шляхом удосконалення існуючих систем. І на

практиці менеджери часто зіштовхуються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. Застосовуючи функціональний підхід, йдуть від зворотного, від потреб.

Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Функціональний підхід, разом з іншими підходами, дозволяє ведучим фірмам світу бути завжди попереду.

Функціонально-вартісний аналіз - метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який застосовується за призначенням.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної. На противагу цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших - це серія безперервних взаємопов'язаних дій [29, с. 33]. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті "надмірного захоплення" функціональним підходом, за якого кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління - це управлінські функції, що динамічно змінюються в

просторі й часі, які зв'язані між собою. Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів втілюється в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам. Ситуаційний підхід до менеджменту показаний на рисунку 1.7.

"Ситуаційний підхід" до організаційних структур одержав найбільш послідовну розробку в праці П. Лоуренса і Дж. Лорша "Організація і середовище". Вони називають свій підхід "випадковою" теорією організації, вихідним положенням якої є твердження, що не існує єдиного способу організації і що на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур.

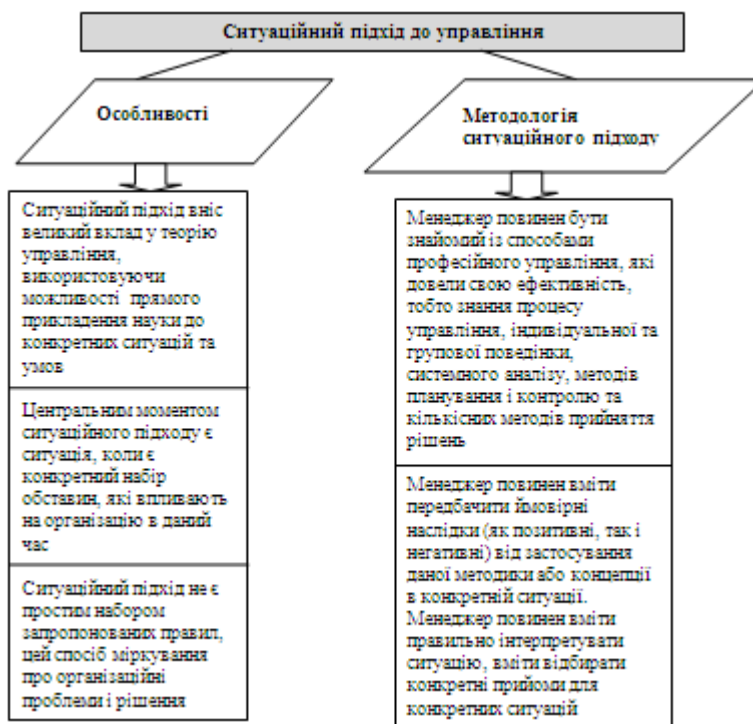


Рис. 1.7. Ситуаційний підхід до менеджменту

"Ситуаційний підхід" не обмежується галуззю організаційних структур, але все більш виразно виявляється і у вивченні інших елементів управління. Так, ситуаційний підхід до проблеми керівництва розроблявся Ф. Фідлером у

його дослідженні "Теорія ефективності керівництва". Цей автор намагався категоріально визначити різні типи і ситуації групової поведінки людей в організації і відповідно стиль керівництва, найбільш ефективний для даної ситуації. Аналогічний підхід характерний і для У. Уайта, що в роботі "Організаційна поведінка: теорія і її застосування" прагнув визначити типи групової поведінки в організації і досліджувати вплив різних методів керівництва на групову поведінку і поведінку індивідумів. Ці й інші дослідження свідчили про те, що ситуаційний підхід починає превалювати й у цій галузі, а це означає визначений відхід від традиційного прагнення американської теорії управління формувати універсальні принципи керівництва людьми в організації.

Слід зазначити, що прихильники ситуаційного підходу вбачали можливість подолання існуючих розбіжностей між біхевіористською і математичною інтерпретаціями проблем управління. Аналізуючи сутність методів дослідження операцій, Моклер справедливо підкреслював, що в основі обох підходів лежить саме аналіз ситуації [70, с. 67]. Однак він писав, що фахівці з дослідження операцій дуже часто не застосовують ситуаційне мислення, будучи заглибленими в механіку лінійного програмування, теорії черг, теорії ігор тощо. І чим більше ці люди заглиблюються у свої методи, тим далі вони відходять від проблем бізнесу і стають менш здатними знаходити спільну мову з менеджерами.

Методологія ситуаційного підходу дозволяє, на думку його прихильників, послідовно перебороти цей недолік. Однією з конкретних спроб представити методи дослідження операцій з позицій ситуаційного підходу є робота Д. Міллера і М. Старра "Управлінські рішення і дослідження операцій". Автори цієї книги навмисно будують виклад матеріалу не навколо різних методів, таких як лінійне програмування, теорія черг, теорія ігор тощо, а на основі типів ділових ситуацій і таких напрямків ділової діяльності, як ринкові операції, виробництво, фінанси й ін. Вони не стільки прагнуть зробити читачів книги фахівцями з різних методів

дослідження операцій, скільки намагаються показати менеджерам і фахівцям з дослідження операцій, як можна використовувати методи кількісного аналізу в різних конкретних ситуаціях.

Ситуаційний підхід переводить теорію управління і навчання менеджерів у галузі реальності. Занадто часто теоретики управління схилилися до розробки загальних теорій і внаслідок цього втратили зв'язок з реальністю дійсної роботи з управління. Як видно з приведених міркувань, "ситуаційний підхід" починав ставати домінуючою тенденцією в американській теорії організації та управління.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління [22, с. 57]. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньо організаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво організації прагне до більшої централізації управління, створенню твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль у всьому технологічному ланцюжку. Коли зовнішнє оточення нестабільне й у ньому відбуваються постійні зміни, що містять у собі небезпеку і несуть нові можливості для організації, - керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання організації, більшу гнучкість системи управління. Організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний "рецепт" підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління. Диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку

створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер. Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний). Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності планування, організація, керування, контроль. Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій. Цю концепцію першим розробив Анрі Файоль та назвав п'ять вихідних функцій: планування, організація, розподіл, координація та контроль. Найбільше розповсюджений процес управління складається з функцій: планування, організація, мотивація та контроль [44, с. 39]. Ці первинні функції об'єднуються зв'язуючими процесами комун-й та прийняття рішень. Процесний підхід був запропонований представниками класичної школи. Управління можна розглядати як процес, що складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління - це загальна сума всіх функцій управління.

1. Процесний підхід дозволяє оптимізувати систему корпоративного керування, зробити її прозорою для керівництва і такою, що здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. При впровадженні процесного підходу регламентуються:

- порядок планування цілей ті діяльності;
- взаємодія між процесами та підрозділами;
- відповідальність та повноваження власників процесів та інших посадових осіб;
- порядок дії співробітників в нештатних ситуаціях;
- порядок та форми звітності перед вищим керівництвом;
- система показників, що характеризують результативність та ефективність діяльності організації в цілому та її окремих процесів.

- порядок розгляду результатів діяльності та прийняття управлінських рішень по усуненню відхилень ті досягненню планових показників.

2. Процесний підхід дозволяє отримати та використовувати систему показників та критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі виробничого, управлінського ланцюжка.

3. Процесний підхід забезпечує впевненість у власників компанії в тому, що існуюча система управління націлена на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін, оскільки:

a. Система базується на вимірюванні показників діяльності підприємства, плануванні та досягненні безперервного покращення результатів діяльності;

b. Система спрямована на задоволення потреб п'яти груп осіб, зацікавлених в діяльності організації: власників, споживачів на ринку, персонал організації, постачальники, суспільство.

4. Розроблена ті впроваджена система керування бізнес-процесами забезпечує реалізацію в компанії процесного підходу у відповідності до вимог МС ІСО 9001:2000 ті отримання відповідного сертифікату.

5. Впровадження процесного підходу до управління та побудова системи менеджменту якості гарантує чітко визначений порядок та відповідальність за розробку, узгодження, затвердження та введення документації.

6. Основою процесного підходу до управління є прийняття рішень, що базується на фактах, тому велике значення має наявність в організації інформаційної системи, побудованої на основі процесного підходу. Саме вона дозволить отримувати реальні дані для здійснення управління. В тому випадку, коли система автоматизації впроваджується без урахування потреб реального управління організацією, є дуже велика імовірність невдалого завершення такого проекту.

7. Підвищується культура підприємства та вартість компанії на ринку.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших - це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті "надмірного захоплення" функціональним підходом, за якого кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління - це управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі й часі, які зв'язані між собою. Метою їх є вирішення проблем і задач організації [18, с. 97].

До якої би галузі не відносилось підприємство і якого б розміру воно не було, бізнес-процеси є в усіх. Внутрішні та між корпоративні процеси можна порівняти із центральною нервовою системою: коли їх обслуговують та оптимізують, вони забезпечують конкурентоздатність на ринку. Ефективні процеси дозволяють компанії донести до клієнта свої продукти та послуги швидше конкурентів, а також швидко відреагувати на зміни ринкових умов.

Вдосконалення процесів відбувається у відповідності зі стратегічними цілями розвитку компанії, також впровадження механізмів управління процесами. Вбудовуючи процесний підхід у систему управління, ми забезпечуємо перехід від разових змін до безперервного вдосконалення процесів вашої компанії. Наші методи та інструменти дозволяють налагодити управління бізнес-процесами на всіх етапах їхнього життєвого циклу: від стратегічного планування і проектування до впровадження і контролінгу. Використовуючи пропоновані нами підходи, ви зможете впровадити ефективні інструменти проектування архітектури вашої компанії, підтримки

її в актуальному стані та забезпечення безперервного вдосконалювання діяльності з використанням процесного підходу. І, зрозуміло, вся діяльність, пов'язана з управлінням процесами, повинна базуватися на стратегічних планах розвитку (місія, бачення, цілі), що лежать в основі вашого бізнесу. У цьому - ключовий фактор успіху наших проектів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління асортиментом продукції можна визначити як процес, що дозволяє керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень щодо управління асортиментом продукції, що дозволить задовольняти потреби ринку та споживачів [9].

Управління асортиментом продукції – це діяльність, спрямована на оптимізацію товарної номенклатури, аналіз її ефективності та конкурентоспроможності, виявлення і усунення загроз зниження попиту на продукцію, а в разі виникнення таких загроз – прийняття швидких заходів щодо коригування асортименту з найменшими втратами та негативними наслідками.

Антикризовому управлінню притаманні специфічні принципи. Під принципами управління розуміють правила управлінської поведінки, що забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та ліквідацію кризи. До основних принципів можна віднести:

- принцип упередження в розв'язанні проблем – передбачає врахування механізмів запобігання виникнення та нейтралізацію кризових явищ;
- принцип максимізації сприятливих можливостей, що полягає в знаходженні шляхів виходу з кризи на основі унікальних умов для підприємства;

- принцип концентрації виробництва, що спрямований на зусилля підприємства концентрувати ресурси на малій кількості конкурентоспроможної продукції, яка може забезпечити значний економічний ефект;

- принцип часових обмежень – це той час, визначений законодавством, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур;

РОЗДІЛ 2. СПЕЦІАЛЬНИЙ

2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства

Науково-виробниче об'єднання "ЕТАЛ" є акціонерним товариством відкритого типу, що засноване Міністерством Машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії (Мінмашпром) відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 1996 року №1181. Це одне з найстаріших машинобудівних підприємств, добре відоме в Україні та за її межами. Історія Компанії починається з 1892 р., коли в Києві був заснований Дніпровський машзавод. В 1919 р. завод був націоналізований.

НВО "ЕТАЛ" створено шляхом об'єднання у її статутному фонді майна державного підприємства "Київське виробниче об'єднання імені Артема", яке не закріплене на праві повного господарчого відання за підприємствами, що входять до його складу, і контрольного пакету акцій 16 відкритих акціонерних товариств.

Науково-виробниче об'єднання "ЕТАЛ" є провідним підприємством авіаційної промисловості України і колишнього СРСР по виробництву авіаційних керованих ракет для озброєння літаків МиГ-29, СУ-27, СУ-30, СУ-32, СУ-33 і їх модифікацій, а також агрегатів, приладів і обладнання для літаків і гелікоптерів, які випускають країни СНГ.

Зараз НВО "ЕТАЛ" є однією з провідних компаній авіаційної галузі держави з виробництва:

- авіаційних керованих ракет класу "повітря – повітря" ;
- комплексів автоматичного контролю і підготовки до застосування всіх видів авіаційних керованих засобів поразки, що виготовляються на території країн СНД;
- складних виробів для авіаційної техніки:
- пускових приладів для підвіски і пуску ракет;
- замків гальмових парашутів;

- автоматів пасивних завад;
- механізмів з електроприводом та електродвигунів;
- електромагнітних контакторів.

Компанія також випускає:

- електрообладнання для автотракторної техніки;
- засоби механізації для АПК;
- засоби реабілітації і пересування для інвалідів (інвалідні коляски);
- пилососи;
- складне технологічне обладнання типу штамсів та прес-форм, ін..

Фінансово - економічні показники Компанії такі:

Статутний капітал – \$32 млн.;

Об'єм випуску товарної продукції за рік – \$40 млн.

Об'єм реалізації продукції за рік – 203,1 млн. грн.;

Статутний капітал – \$32 млн.

Загальна чисельність працюючих – 4478 чол., в тому числі виробничо-промислового персоналу – 3838 чол.

Рентабельність	продукції	–	7,4	%.
----------------	-----------	---	-----	----

Організаційна структура підприємства.

Управління стратегічного маркетингу є структурним підрозділом Науково-виробниче об'єднання "ЕТАЛ" і входить до складу блоку служб віце-президента з питань фінансової, зовнішньоекономічної діяльності і маркетингу.

Очолює УСМ директор з маркетингу і технічному розвитку – керівник УСМ, який підпорядковується у сфері маркетингу віце-президенту з питань фінансової, зовнішньоекономічної діяльності, а у сфері технічного розвитку – віце-президенту з питань технічної політики.

Призначення УСМ: воно створене і функціонує як управлінський структурний підрозділ компанії, який бере участь в управлінні холдингом на основі аналізу факторів ринкового середовища, керуючись при цьому конкретними задачами, які сформульовані керівництвом компанії в області стратегічного планування.

Роль УСМ полягає в тому, що воно приймає участь у виробленні оцінки і рішень по будь-якій діяльності компанії з позиції потреб споживача, якщо ця діяльність чи її результати мають відношення або впливають:

- на конкурентну спроможність продукції компанії,
- на позицію її на ринку,
- на взаємовідносини компанії з споживачами чи зарубіжними партнерами,
- на престиж компанії як виробника фірмової продукції,
- на зовнішньоекономічну діяльність компанії як суб'єкта цієї діяльності.

Ціль діяльності УСМ – забезпечувати в межах покладених на нього обов'язків виконання всіх планів і задач, які стоять перед компанією, виходячи при цьому із обліку потреб замовників – їх законних вимог, а також побажань і ринкових тенденцій, ігнорування яких компанією може мати для неї негативні наслідки.

Структура УСМ розробляється директором по маркетингу, виходячи із завдань, які ставляться перед підрозділом керівництвом компанії. Вона погоджується з віце-президентами з питань фінансової, зовнішньоекономічної і маркетингової діяльності і з питань технічної політики, після чого затверджується у президента компанії-голови правління.

Проект штатного розкладу УСМ розробляється директором по маркетингу на основі структури УСМ. Проект штатного розкладу розглядається економічним управлінням компанії, корегується, після чого затверджується президентом компанії-головою правління.

Організаційна структура УСМ, внутрішні структурні ланки, які входять до складу УСМ, представлені у вигляді структурної схеми (рис.2.1)

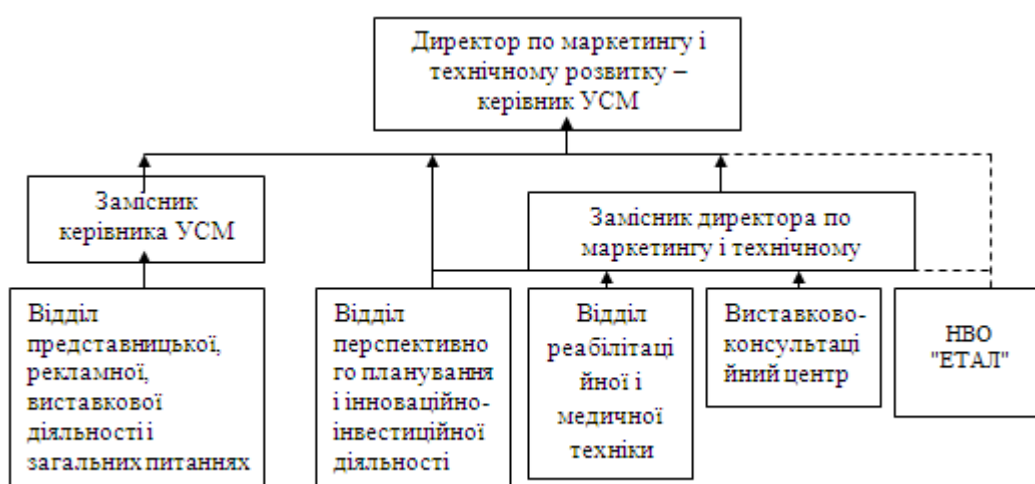


Рис. 2.1. Структурна схема УСМ

Але в 2018 році ситуація в організації дещо змінилась і структурна схема прийняла наступний вигляд (рис.2.2).

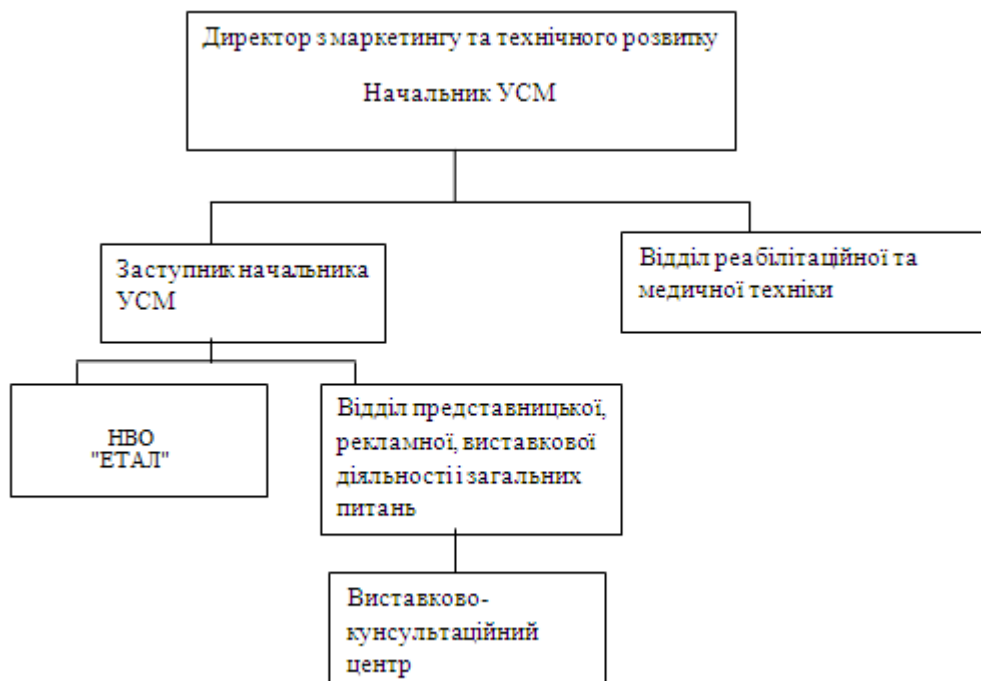


Рис. 2.2. Структурна схема УСМ

Компанія проводить активну інноваційну політику, спеціалісти компанії постійно працюють над розробкою та освоєння серійного виробництва нових виробів. В 2017 році компанія вийшла на ринок з принципово новими наукоємними виробами:

- Дезінфекційна камера. Забезпечує реалізацію всіх режимів дезінфекції, які існують у світі. Обладнана мікропроцесорним управлінням, вакуумною системою сушки, системами блокування та сигналізації.
- Парові стерилізатори. Призначені для стерилізації виробів медичного призначення, які насиченні водяною парою під збитковим тиском. Забезпечують ручне та автоматичне управління.
- Підйомники вертикальні. Призначені для вертикального переміщення інвалідів в колясках на висоту до 6 км.

- Зварювальний комплекс мод. 205. Зварювальний комплекс з мікропроцесорним управлінням і зварювальним током до 500 А.
- Інвалідна коляска з електроприводом. Володіє підвищеними споживчими якостями. Забезпечує переміщення інвалідів по перехресній місцевості на дальність до 45. Обладнана колесами з незалежною підвіскою.
- Датчики кутових швидкостей і лінійних прискорень. Призначені для застосування в системах, які вирішують задачі орієнтації, управління та реєстрації параметрів руху об'єкта в просторі.
- Електромагнітні клапани. Клапани моментальної дії з низьким енергоспоживанням, мінімальним перегрівом для автоматичної подачі газу в обладнанні, що використовує газ (горілки, печі, котли).
- Механізована висотна автомобільна автостоянка МАС. Призначена для довготривалого зберігання і тимчасової парковки великої кількості легкових автомобілів (40-800 шт.) на мінімальній площі. Подача автомобіля в місце зберігання здійснюється без участі водія тоді, коли двигун не працює. Це забезпечує екологічно чисту паркову.

2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення й оцінку таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також в різноманітних інформаційних виданнях, статистичних збірниках України.

1. Аналіз зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу.

Таблиця 2.1

Оцінка факторів макросередовища (НВО "ЕТАЛ")

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства)	-	-2
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	-	-1
	3. Стан державного (обласного, міського) бюджету	-	-1
	4. Темп інфляції	-	-3
	5. Рівень безробіття	-	-2
	6. Рівень податкових ставок	-	-2
	7. Рівень доходів населення України (регіону)	-	-2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	-2
	2. Сила лобістських груп	+	2
	3. Напрямок розвитку політичної системи	-	-2
	4. Характер політичної боротьби	-	-2
	5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	2
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства	-	2
Демографічні	1. Чисельність населення України (регіону)	+	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+	0
	3. Рівень народжуваності	+	2
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	3
	2. Нововведення в області технології	+	3
	3. Нововведення в області менеджменту	+	2
Природні	1. Стан природних ресурсів України (регіону)	+	2
	2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Україні (регіоні))	-	-2
	3. Природні умови	+	2
Соціально-	1. Рівень освіти в Україні	+	1

культурні	2. Соціальні умови життя	-	-2
-----------	--------------------------	---	----

На основі даних таблиці "Оцінка факторів макросередовища" складаємо перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Перелік можливостей і загроз

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу):		
1.1 Вихід на нові ринки або сегменти ринку;	3	1.1.Нова упаковка; нова продукція;
1.2 Можливості розширення виробництва, збуту;	2	1.2.Пошук нових партнерів (покупців), реклама;
1.3 Прискорення росту ринку товарів номенклатури підприємства;	1	1.3.Розширення асортименту товарів;
1.4 Зменшення конкурентного тиску;	2	1.4.Завоювання більшої частини ринку, покращення якості, відповідна ціна;
1.5 Розвиток ринкових відносин;	3	1.5.Договір про оптовий збут;
1.6 Новітні технології	2	1.6.Лізинг;
2. Загрози (фактори несприятливого впливу):		
2.1 Спад виробництва товарів номенклатури підприємства;	-3	2.1 Зниження попиту на даний товар;
2.2 Високі податкові ставки;	-2	2.2 Зменшення чистого прибутку;
2.3 Зниження курсу національної валюти	-1	2.3 Підвищення цін на продукцію, а як наслідок зниження попиту на цю ж продукцію;
2.4 Поява нових конкурентів;	-1	2.4 Втрата клієнтів;
2.5 Посилення конкурентного тиску;	-2	2.5 Більш вигідні умови у конкурентів;
2.6 Несприятливі демографічні зміни;	-2	2.6 Зменшення споживання товару;
2.7 Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування підприємства;	-3	2.7 Зменшення вартості основних засобів через скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення;
2.8 Скорочення доходів споживачів;	-3	2.8 Зменшення з/п споживачів;
2.9 Збільшення темпів інфляції;	-2	2.9 Підвищення цін на сировину;
2.10 Введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємців.	-2	2.10 Зміни в податковому законодавстві;

Аналізуючи перелік можливостей та загроз макросередовища на підприємстві варто зазначити, якщо прискорити ріст ринку товарів

номенклатури відбудеться розширення асортименту товарі, а зменшення конкурентного тиску приведе до завоювання більшої частини ринку. При спаді виробництва знизиться попит на продукцію підприємства; високі податкові ставок призведуть до зменшення чистого прибутку, а зниження курсу національної валюти – до підвищення цін на продукцію, що як наслідок приведе до зниження попиту на товари даного підприємства; збільшення темпів інфляції спричинить підвищення цін на сировину; моральне старіння діючих технологій в сфері функціонування підприємства приведе до зменшення вартості основних засобів через скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення.

Таблиця 2.3

Оцінка характеристик профілю покупців

№	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
11	Зміна переваг, потреб смаків покупців	1) Ступінь зміни потреб покупців; 2) Ступінь зміни переваг і смаків покупців, які входять в номенклатуру підприємства.	+	+	
22	Схильність покупців до товарів підприємства	1) Частота придбання в даному підприємстві; 2) Частота товарів номенклатури підприємства, що купують найбільшою мірою; 3) Ступінь залежності покупців від продавця.			+
33	Торгова сила	1) Рівень інформованості покупців про товар, ціну та ін. 2) Чутливість споживачів до зміни рівня цін на тов. підприємства; 3) Ступінь залежності продавця від покупця; 4) Фінансовий стан покупця; 5) Чутливість покупця до стимулювання збуту.		+	+

При аналізі даної таблиці можна зробити висновок, що ступінь зміни переваг і смаків покупців, які входять в номенклатуру підприємства не дуже змінюється; тоді як ступінь зміни потреб покупців характеризується відносною стабільністю; схильність покупців до товарів підприємства, а саме частота придбання товарів у даного підприємства, частота товарів номенклатури підприємства, що купують найбільшою мірою, ступінь

залежності покупців від продавця, досить висока, що є однозначно позитивним фактором у роботі підприємства; споживачі чутливі до зміни рівня цін на товари підприємства; рівень інформованості покупців про товар та ціну на недостатній рівень інформування.

Таблиця 2.4

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

№	Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	Спроможність підприємства задовольнити потреби та смаки споживачів	1) відповідність асортименту товарів вимогам покупців		+	
		2) прийнятність ціни товарів для споживача			+
		3) відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів		+	
2	Можливість розширення кола потенційних споживачів	1) наявність незадоволеного попиту	+		
		2) наявність привабливих сегментів			+

Враховуючи специфіку діяльності даного підприємства, при проведенні аналізу безпосереднього оточення підприємства та вивчення цільового ринку, можна зробити наступний висновок.

В результаті оцінки характеристик профілю покупців виявлено незначний ступінь зміни потреб, смаків споживачів, прихильність покупців до товарів – сильна, а торгова сила покупця – середня.

При аналізі споживачів важливим також є оцінка спроможності підприємства задовольнити потреби і вимоги споживачів, тобто відповідність асортименту товарів вимогам покупців, прийнятність цін для споживача та відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів, яка відповідає запитам споживачів, що є дуже важливим для підприємства. Також важливим параметром є можливість розширити коло потенційних споживачів де про наявність незадоволеного попиту інформація відсутня, а в наявності привабливих сегментів виявлено декілька привабливих.

Таблиця 2.5

Визначення галузевих ключових факторів успіху для НВО "ЕТАЛ"

Галузь	Чого хочуть споживачі (постачальники)	Як фірма виживає в конкурентній боротьбі	ГКФУ	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
Ракетобудування	Значні ціни на сировину	Конкуренція має ціновий характер та неціновий, у вигляді лобіювання інтересів у держорганах;	Налагодження вигідні ділові зв'язки з необхідними діловими органами;	8
	Якість продукції;	Використання новітніх технологій;	Ефективний операційний менеджмент;	7
	Додержання строків оплати;	Швидкі виплати за рахунок швидкості обробки партій;	Зниження витрат за рахунок ефекту від масштабу;	5

Таблиця 2.6

Аналіз кількісних характеристик діяльності підприємства

ГКФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10-максимум)	Зведене значення
Налагодження вигідних ділових зв'язків з необхідними діловими органами	0,55	8	44
Зниження витрат за рахунок ефекту від масштабу	0,3	7	21
Ефективний операційний менеджмент	0,15	5	7,5
			72,5%

Таблиця 2.6

Аналіз кількісних характеристик діяльності підприємства

ГКФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10-максимум)	Зведене значення
Налагодження вигідних ділових зв'язків з необхідними діловими органами	0,55	8	44
Зниження витрат за рахунок ефекту від масштабу	0,3	7	21
Ефективний операційний менеджмент	0,15	5	7,5 72,5%

При діагностиці галузевих ключових факторів успіху підприємства варто звернути увагу на той факт, що галузь ракетобудування має налагоджені вигідні ділові зв'язки з необхідними діловими органами, ефективний операційний менеджмент.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз НВО "ЕТАЛ"

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Наявність незадоволеного попиту.	1. Скорочення доходів споживачів.
	2. Вдосконалення національного законодавства, створення прозорого та передбачуваного бізнес-середовища.	2. Відсутність вітчизняної сировинної бази .
	3. Наявність привабливих сегментів.	3. Зменшення частки трудових ресурсів з вищою технічною освітою на ринку робочої сили.
Сильні сторони		
1. Вигідне географічне розташування підприємства по відношенню до постачальників та споживачів.	Поле СИМ ✓ Підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції за рахунок розширення ринків збуту.	Поле СИЗ ✓ Збільшення рівня ЗП працівників;
2. Рівень освіти осіб, які займають посади вищих керівників відповідає європейським стандартам. Більшість з	✓ Зростання	✓ надання працівникам можливості навчатися та підвищувати свій

них мають стаж роботи у компанії від 5 до 10 років.	прибутковості господарювання.	кваліфікаційний рівень.
3. Виробництво широкого асортименту товару здійснюється на оновленому обладнанні, що забезпечує високий рівень якості продукції.		
4. Високий професіоналізм інженерно-технічного персоналу.		
Слабкі сторони		
1. Нестача власних оборотних коштів.	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
2. Неefективна організаційна структура.	✓ підтримання високого іміджу підприємства за рахунок виробництва товарів відповідно до смаків споживачів;	✓ Збільшення вмотивованості кадрів для більш продуктивної роботи;
3. Низький рівень мотивації робітників.		✓ Підвищення зацікавленості персоналу у веденні конкурентної боротьби.
4. Невисокий рівень інноваційного розвитку.	✓ отримання конкурентних переваг за рахунок оптимізації організаційної структури;	
5. Недостатня реклама.	✓ швидке реагування спеціалістів на зміни потреб споживачів.	

SWOT-аналіз визначає сильними сторонами підприємства вигідне географічне розташування підприємства по відношенню до споживача, ким в даному випадку виступає країна-сусід Росія, рівень освіти осіб, які займають посади вищих керівників відповідає європейським стандартам, високий професіоналізм інженерно-технічного персоналу, виробництво широкого асортименту товару здійснюється на оновленому обладнанні, що забезпечує високий рівень якості продукції.

В свою чергу слабкими сторонами НВО "ЕТАЛ" є низький рівень мотивації робітників, невисокий рівень інноваційного розвитку.

2.3 Обґрунтування оцінки результатів санаційного аудиту

По своїй економічній суті фінансова санація – це система фінансово – економічних, виробничий – технічних, організаційно правових і соціальних заходів, направлених на досягнення або відновлення платоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. Метою санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, збереження або відновлення ліквідності і платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничого значення [18, с. 77]. В межах санаційного аудиту здійснюється поглиблене вивчення фінансового стану на основі розрахунку ряду коефіцієнтів. Основними з них є показники платоспроможності, ліквідності, прибутковості тощо. Після отримання необхідних даних щодо фінансового стану підприємства і причини фінансової кризи робиться висновок про доцільність чи недоцільність санації даного суб'єкта господарювання .

Варто звернути увагу, що в економічній літературі з питань санації часто згадується концепція швидкого виявлення фінансової кризи і радикальних санаційних дій. Прихильники цього напрямку (в основному економісти-практики) не враховують той факт, що в даному випадку не залишається часу для детального дослідження причин спаду і розробки оптимальної стратегії. На противагу цій точці зору більша група економістів-теоретиків стверджує, що цей факт у підготовці санаційної програми — основний фактор майбутніх невдач. Саме тому окремим аналітичним блоком у класичній моделі санації є формування стратегічних цілей і тактики.

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом оптимізації, координації і розподілу ресурсів компанії. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечили б компанії високий

рівень рентабельності. Суть стратегії — вибір найкращих варіантів розвитку фірми і оптимізація політики капіталовкладень.

У відповідності з розробленою стратегією розробляється програма санації, яка виражає систему за прогнозованих взаємопов'язаних заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи. Вона формується на основі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх фінансових джерел і з врахуванням стратегічних цілей санації. В програмі фіксуються загальні принципові підходи до оздоровлення, які конкретизуються в проекті санації. В ньому повинні міститись техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки і методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінка ефективності санаційних заходів, а також прогнозні результати реалізації проекту [13, с. 102]. Важливим компонентом санаційного процесу є координація і контроль за якістю реалізації запланованих завдань. Внутрішні контрольні органи повинні своєчасно виявляти нові санаційні резерви, а також підготовляти об'єктивні кваліфіковані рішення відносно ліквідації можливих перешкод під час проведення оздоровчих процедур. Суттєву допомогу при цьому може надати оперативний санаційний контролінг, який синтезує в собі інформаційну, координаційну і контрольну функції. Основним завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів і підготовка проектів рішень відносно використання виявлених резервів і подолання додаткових труднощів. Поняття "санація" є змістовнішим і включає поняття "реструктуризації". Отже, санація включає систему заходів щодо відновлення прибутковості і конкурентоспроможності, які властиві реструктуризації, але і фінансові заходи, направлені на відновлення ліквідності і платоспроможності. Чим раніше буде ухвалено рішення про проведення санації, тим у підприємства більше шансів на її успішне завершення (рис.2.3) [25].

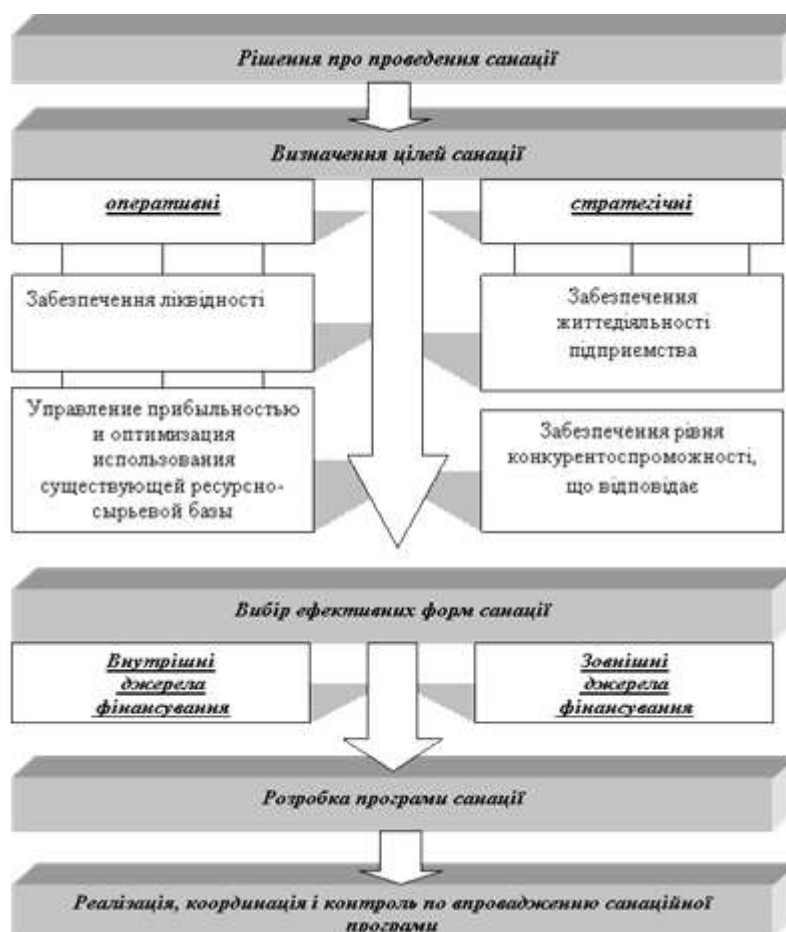


Рис.2.3 Етапи проведення фінансової санації

Таблиця 2.8

Розрахунок санаційної спроможності НВО "ЕТАЛ"

Показник	2007	2008	2009	Нормативне значення
1. Аналіз майнового стану підприємства				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4839	0,5246	0,4955	зменшення
1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,1925	0,0987	0,1325	збільшення
1.3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0933	0,0177	0,0333	повинен бути менше ніж к-т оновлення основних засобів
В результаті розрахунку, наведені дані в таблиці свідчать, що майновий стан підприємства можна характеризувати позитивно. Підприємству, за рахунок активного оновлення основних засобів, в основному вдається забезпечити підтримку заданого функціонального стану обладнання. Масштаби вибуття основних засобів не значні і коливаються в межах 2-8%.				
2. Аналіз ліквідності підприємства				
2.1. Коефіцієнт покриття	1,9529	9,3877	3,4439	>1
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,8465	8,4989	3,1355	0,6-0,8
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0762	1,0819	0,4338	>0 збільшення
2.4. Чистий оборотний капітал	2827	4442,1	4649,3	>0 збільшення

При аналізі даної таблиці можна зазначити про те, що специфіка діяльності підприємства не може слугувати в якості індикативних показників в силу суттєвого впливу держави на аналіз підприємства.				
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
3.1. Коефіцієнт платоспроможності	0,5294	0,8701	0,7439	>0,5
3.2. Коефіцієнт фінансування	1,6703	0,1493	0,3442	<1 зменшення
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,4896	0,8935	0,7096	>0,1
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7813	0,8556	0,7944	>0 збільшення
Аналізуючи показники платоспроможності, можна сказати, що підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Рівень незалежності підприємства зростає, це свідчить про підвищення ринкової стійкості.				
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,2	2,7	збільшення
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,6	19	17,4	збільшення
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8	1,7	4,3	збільшення
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	456,3	214,8	84,9	зменшення
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	65,2	19,2	20,9	зменшення
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,3	12,4	31,2	збільшення
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів	2	3,6	8,1	збільшення
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,7	3,4	збільшення
Аналізуючи показники ділової активності підприємства можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним моментом. Це свідчить про покращення використання капіталу, матеріальних оборотних коштів, готової продукції та дебіторської заборгованості. Однак коефіцієнт кредиторської заборгованості зменшується, що свідчить про зростання купівлі продукції в кредит, підприємству необхідно здійснювати заходи направлені на зменшення строку погашення кредиторської заборгованості.				
5. Аналіз рентабельності підприємства				
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,1	0,2	0,9	>0 збільшення
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,2	0,4	0,1	>0 збільшення
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,2	0,2	0,03	>0 збільшення
5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	1,18	0,27	0,07	>0 збільшення
За даними таблиці на кінець аналізованого періоду спостерігається зменшення показників рентабельності, окрім коефіцієнту рентабельності активів. Це свідчить про погіршення в 2009 році ефективності операційної діяльності підприємства.				

Аналізуючи дане підприємство варто зазначити, що в цілому його майновий стан можна характеризувати позитивно; при аналізі показників платоспроможності виявлено, що підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Рівень незалежності підприємства зростає, це свідчить про підвищення ринкової стійкості; аналізуючи показники ділової активності можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним моментом. Це свідчить про покращення використання капіталу, матеріальних оборотних коштів, готової продукції. Хоча є і недоліки в роботі підприємства: при аналізі показників виявлено зростання купівлі продукції в кредит, підприємству необхідно здійснювати заходи направлені на зменшення строку погашення кредиторської заборгованості. Також показники рентабельності зменшуються, що є негативним моментом в роботі даного підприємства.

Таблиця 2.9

Порядок розрахунку показників за моделлю порядку № 247

Фінансові показники	2019	2020	2021
X ₁	1,95	9,38 = 1,5	3,44 = 2
X ₂	0,52	0,87	0,74
X ₄	0,16	0,2	0,05
X ₇	-0,32	-0,48	-0,25
X ₈	-0,19	0,22	0,05
X ₁₀	0,6	1,4	3,3
Z	0,05 позитивна динаміка	0,68 позитивна динаміка	1,1 фінансово стійке

Не зважаючи на погіршення деяких показників діяльності підприємства, його можна вважати санаційно спроможним про що свідчить розрахунок показників за моделлю № 247. Тому запропоновано такі заходи щодо покращення стану підприємства: ліквідувати дебіторську заборгованість та оновити основні засоби (Додаток А, Б).

Аналізуючи роботу підприємства, його позитивні та негативні сторони можна запропонувати наступні заходи: збільшити оборотність запасів шляхом нової схеми роботи з постачальниками, в свою чергу дохід направити на погашення збитків; скоротити об'єм готової продукції за рахунок надання знижок, що в свою чергу позитивно вплине на збільшення оборотності та прибутку.

Таблиця 2.10

Перерахунок основних показників фінансового стану підприємства

Показник	2020	2021	Нормативне значення
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,33	зменшення
1.2. Коефіцієнт покриття	3,44	1,43	>1
1.3. Коефіцієнт платоспроможності	0,74	0,77	>0,5
1.4. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,24	>0 збільшення
1.5. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,07	0,49	>0 збільшення

В заходах щодо покращення діяльності НВО "ЕТАЛ" було запропоновано збільшення виручки на 10%, що супроводжується зростанням прибутковості підприємства. Також пропоную кошти з нерозподіленого прибутку, в сумі 3000,0 тис.грн, направити на будівництво нових мереж опалення. Основні засоби збільшити на 1319 тис. грн, за рахунок вивільнення коштів з дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, також продати векселі на суму 1922,4 тис.грн.

Можна зробити висновок, що після запропонованих заходів щодо покращення роботи підприємства, показники (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції) значно покращились (таб. 2.7), а це є позитивним моментом в роботі підприємства.

2.4 Заходи посилення антикризового управління на підприємстві

В сучасному суспільстві важливим аспектом у процесі виживання на ринку попиту та пропозицій є страхування підприємства шляхом запровадження антикризових заходів.

Виходячи з суті антикризових заходів в період їх розробки та реалізації, актуальним завданням залишається розробка песимістичного плану господарсько-фінансової діяльності підприємства в традиційному розумінні його змісту та структури. Таке планування господарсько-фінансової діяльності виступає як один з інструментів управління, за допомогою якого створюються передумови для досягнення цільових показників, встановлених антикризовою програмою.

Для подолання кризової ситуації підприємством розробляється стратегія фінансового оздоровлення. Її завдання – визначити основні напрями антикризових заходів (рис. 2.4) і загальну очікувану ефективність. На основі плану фінансового оздоровлення розробляються більш конкретні документи: плани маркетингу, виробничі плани, графіки робіт та ін.

План антикризових заходів розробляється на підставі антикризової програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

З поміж багатьох різних заходів, які сприяють підтримувannya ефективної господарської діяльності підприємства, можна рекомендувати, зокрема, такі:

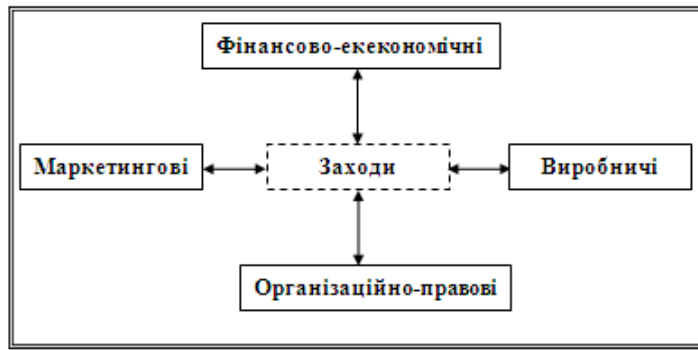


Рис. 2.4. Схема заходів антикризового управління на підприємстві

1. Організаційно-правові та соціальні:

1.1. Підвищення рівня відповідальності перших керівників підприємств ВАТ в усіх напрямках життєдіяльності підприємства;

1.2. Збір конкретних антикризових заходів від управлінського персоналу структурних підрозділів, їх аналіз та запровадження;

1.3. Систематичне ознайомлення співробітників із поточною ситуацією (щоб не гальмувати процеси перебудови);

1.4. Виважена кадрова політика, підготовка кадрів, соціальний захист;

1.5. Впровадження гнучкого планування по обсягах і по номенклатурі як на 2010 рік, так і на перспективу 2011, 2012 р.р., враховуючи зміни фінансово-економічної ситуації в країні і регіоні;

1.6. Використання загальнодержавних важелів впливу стосовно покращення організаційно-правового середовища через депутатський корпус регіону тощо (наприклад, зміни щодо переліку товарів імпорту, співпраця з прикордонними підприємствами ЄС тощо);

1.7. Співпраця з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в питаннях антикризової діяльності.

1.8. Використання альтернативних видів діяльності (наприклад, аутсорсингу; найбільш поширеними на сьогоднішній день є наступні види аутсорсингу: бухгалтерський, юридичний, кадровий, логістичний або транспортний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу тощо).

1.9. Пошук інвесторів, оптимізація інноваційних проектів. 2. Фінансово-економічні:

2.1. Без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство (продовження строків сплати заборгованості, погашення дебіторської заборгованості, направлення коштів на незавершене будівництво, лізинг, продаж неефективних активів і придбання нових під ефективні нечутливі до кризи виробництва);

2.2. Із залученням інвестицій (фінансова допомога, позики, в проектах, які мають державне значення - державні кредити \ фінансова допомога);

2.3. Оптимізація податків (наприклад, висока інфляція поточного року дозволяє провести суттєву індексацію вартості основних фондів, за рахунок чого в наступному році можна буде економити при сплаті податку на прибуток);

2.4. Продаж зайвого устаткування, матеріалів і залишків готової продукції;

2.5. Вивільнення частини неефективно використовуваних офісних і складських приміщень і здача їх в оренду;

2.6. Невідкладне скорочення витрат (закриття окремих нерентабельних підрозділів підприємства, оптимізація персоналу, зменшення відпускних цін та виробництво продукції, яка гарантовано може бути реалізована);

2.7. Розробка дієвих заходів економії всюди і у всьому (конкретно для кожного підрозділу основного виробництва, інфраструктурних підрозділів, адміністративного персоналу тощо);

2.8. Затвердження заходів по енергозбереженню;

2.9. Посилення роботи з дебіторами і кредиторами;

2.10. Пошук та формування фінансових ресурсів для проведення антикризових заходів виробничо-технічного характеру.

2.11. Оптимізація використання вільних грошових коштів:

- першочергове погашення гривневих зобов'язань;
- організація експортно орієнтованих виробництв;

- організація робіт з покращення основного фонду при закупівлі здешевлених будматеріалів;

- впровадження заходів з енерго- та ресурсозбереження;

3. Маркетингові:

- 3.1. Перегляд маркетингової стратегії (пошук більш ефективних способів пошуку замовлень);

- 3.2. Провести перекваліфікацію (або підвищення кваліфікації) керівників відділів збуту, постачання, виробничого, планово-економічного та інших;

4. Виробничо-технічні:

- 4.1. Робота підприємства навіть з мінімальною рентабельністю і на власні кошти;

- 4.2. Модернізація та оновлення виробничих фондів у найбільш економічно ефективних напрямках виробництва ;

- 4.3. Освоєння виробництва нових предметів праці, яких потребує ринок;

- 4.4. Поліпшення якості продукції;

- 4.5. Покращення організації праці, введення напружених норм і нормативів в основу виробничих процесів;

- 4.6. Удосконалення роботи інфраструктурних підрозділів (енерго- та водозабезпечення, транспортних підрозділів та служб матеріально-технічного забезпечення).

Для запобігання кризових явищ на підприємстві, необхідно постійно слідкувати за економічною безпекою підприємства рівень якої залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, напрямків стратегічного його розвитку, важливості забезпечення споживача своєю продукцією, підприємство повинно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства. За

основу такої програмної довгострокової стратегії беруться основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства. Така довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства має включати певні параметри:

1. Надійне електропостачання. Як правило, щоб гарантувати надійну роботу підприємства необхідно мати два джерела електропостачання. А на особливо важливих виробництвах має бути передбачене власне резервне джерело електропостачання (дизель-електростанція).

2. Резервне теплопостачання, якщо підприємство підключене до міської теплоцентралі.

3. Технічна, технологічна і питна вода, яка використовується на виробничі цілі в більшості підприємств: має бути власне джерело води, а якщо вода використовується з центрального водопроводу, то відповідний резерв води.

4. Страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів, який має бути створений на підприємствах, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій.

5. Надійність транспортних засобів з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

Аналіз діяльності компаній в умовах кризи показує, що багато компаній вибирають "стратегію глобального скорочення". Для ДАХК "Артем" варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку. Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах кризи зменшується дохід компаній, а відповідно і об'єм реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат. Під скорочення потрапляє персонал, який був задіяний на проектах, що закриваються. Також варто переглянути компенсаційні пакети персоналу у бік зменшення; скорочення бюджету на навчання та скорочення до мінімуму адміністративних витрат.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналізуючи перелік можливостей та загроз макросередовища на підприємстві варто зазначити, при спаді виробництва знизиться попит на продукцію підприємства; моральне старіння діючих технологій в сфері функціонування підприємства приведе до зменшення вартості основних засобів через скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення.

Враховуючи специфіку діяльності даного підприємства, при проведенні аналізу безпосереднього оточення підприємства та вивчення цільового ринку, можна зробити наступний висновок.

В результаті оцінки характеристик профілю покупців виявлено незначний ступінь зміни потреб, смаків споживачів, прихильність покупців до товарів – сильна, а торгова сила покупця – середня.

При аналізі споживачів важливим також є оцінка спроможності підприємства задовольнити потреби і вимоги споживачів, а також його можливість розширити коло потенційних споживачів.

Аналізуючи роботу підприємства, під час санаційного аудиту, його позитивні та негативні сторони можна запропонувати наступні заходи: збільшити оборотність запасів шляхом нової схеми роботи з постачальниками, в свою чергу дохід направити на погашення збитків; скоротити об'єм готової продукції за рахунок надання знижок, що в свою чергу позитивно вплине на збільшення оборотності та прибутку.

В заходах щодо покращення діяльності НВО "ЕТАЛ" було запропоновано збільшення виручки на 40%, що супроводжується зростанням прибутковості підприємства. Також пропоную кошти з нерозподіленого прибутку, в сумі 3000,0 грн, направити на будівництво нових мереж. Основні засоби збільшити на 1319 грн, за рахунок вивільнення коштів з дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, також продати векселі на суму 1922,4 грн.

ВИСНОВКИ

1. Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу — матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

2. В своїй дипломній роботі я розглянув роботу Науково-виробниче об'єднання "ЕТАЛ", її зовнішнє та внутрішнє середовище, фінансово-економічний стан, ресурсний потенціал, провів санаційний аудит, запропонував шляхи підвищення антикризового управління на підприємстві.

3. Аналізуючи перелік можливостей та загроз макросередовища на підприємстві варто зазначити, при спаді виробництва знизиться попит на продукцію підприємства; моральне старіння діючих технологій в сфері функціонування підприємства приведе до зменшення вартості основних засобів через скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення.

4. Аналізуючи роботу підприємства, під час санаційного аудиту, його позитивні та негативні сторони можна запропонувати наступні заходи: збільшити оборотність запасів шляхом нової схеми роботи з постачальниками, в свою чергу дохід направити на погашення збитків; скоротити об'єм готової продукції за рахунок надання знижок, що в свою чергу позитивно вплине на збільшення оборотності та прибутку.

5. В заходах щодо покращення діяльності НВО "ЕТАЛ" було запропоновано збільшення виручки на 10%, що супроводжується зростанням прибутковості підприємства. Також запропоновано кошти з нерозподіленого прибутку, в сумі 3000,0 тис.грн, направити на будівництво нових мереж.

Основні засоби збільшити на 1319 тис. грн, за рахунок вивільнення коштів з дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, також продати векселі на суму 1922,4 тис.грн.

Дана кваліфікаційна робота демонструє методику аналізу фінансово-господарського стану господарюючого суб'єкта та оптимальне керування асортиментом продукції в умовах ринкових відносин, а також механізм розробки оперативних, тактичних і стратегічних заходів щодо запобігання кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" [Текст]: // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 42-43. – С.858- 899.
2. Закон України "Про банкрутство" № 2343-ХІІ від 14.05.1992 (зі змінами і доповненнями) [Текст]: Остання редакція Закону України N 597-IV (597-15) від 06.03.2003)
3. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 17.12.2000р. [Текст]: – № 2121-111 із змінами і доповненнями.
4. Постанова КМ України від 24.04.2000р. № 691 "Про утворення державної госпрозрахункової установи "Агенство з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій" [Текст]: // Українська інвестиційна газета. – 2001. – № 44 (316). – С. 2 - 4.
5. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью [Текст]:. — М.: Знание, 2000.
6. Антикризисное управление [Текст]:/ Под. ред. Минаева З.С., Панагушина В.П. – М.: "ПРИОР", 2000. – 432 с.
7. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: – М.: Прогресс, 2005. – 265с.
8. Антикризове управління підприємством [Текст]:. Навч. посіб./ З. Є. Шершньова, В. М.Багацький. За аг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680с. – ISBN 966-574-931-5
9. Антикризове управління підприємством [Текст]: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.Ю. Проскура; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2002. — 18 с. — укр.
10. Виханский О.С., Наумов Л.И. Менеджмент [Текст]: 2-е изд. — М.: Фирма Гардарика, 2004.
11. Глухов В.В. Менеджмент [Текст]: Учебник. — СПб.: Специальная литература, 2000.

12. Голобков С. Ліки від банкрутства [Текст]: / Урядовий кур'єр. – 2003. – №132. – С.7. – ISBN 9-354-30260-4
13. Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І. Фінанси підприємств[Текст]: – Харків: ХДЕУ, 2001.– 168с.
14. Економічний аналіз [Текст]: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
15. посібник.– 2–ге вид. – К.: МАУП, 2004. – 272с.
16. Кіндратська Г.І. Основи стратегічного менеджменту [Текст]: Навч. посібник. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. –264 с.
17. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]: Издание 2-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО "Центр экономики и маркетинга", 2005 г.
18. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: Монографія. – К. : нац..торг.-екон. ун-т, 2002 – 302с.
19. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент [Текст]:/ Пер. с англ. – М.: Информ.-издат. дом „Филинь”,2004. – 400с.
20. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. - Львів: „Новий Світ-2000”, 2003. - 272 с.
21. Раевнева Е.В. Антикризисное управление: дефиниции, составляющие, инструменты. – Сб. трудов международной научно-технической конференции "Приборостроение 2001" [Текст]: Вестник Черкасского инженерно-технологического института, 2001.
22. Новицький І.В., & Шевченко Ю.О. (2023). Розподіл ресурсів у системі децентралізованого управління. Збірник наукових праць НГУ, 75, 97-102. <https://doi.org/10.33271/crpnmu/75.097>
23. Сугоняtko O.A. Аналіз фінансового стану підприємств і шляхи його оздоровлення [Текст]: // Фінанси України. – 2001. –№3. – С. 42-45.

24. Терещенко О.О. Антикризовий фінансовий менеджмент – "Вимоги нової економіки" [Текст]: // Ринок цінних паперів: Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2004. – № 9. – С. 25-33.
25. Nebatov K., Shevchenko Y. O. STUDY OF CONTROL PROCESSES THROUGH SYSTEM ANALYSIS // «Тиждень студентської науки - 2023»: мат. сімдесят восьмої студ. наук.-техн. конф., Дніпро, 23–28 квітня 2023 року – Д.: НТУ «ДП», 2023 – с 377-379.
<http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164325>
26. Ушакова И., Ястремская Е. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]: // Бизнес Информ. – 2004. – №21. – С.75–78.
27. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа [Текст]: М: Инфра-М, 2006. – 176 с. – ISBN 741-852-963-5
28. Veronika Lytvynenko. Impact of Data Analytics on Labor Market and Business // Lytvynenko Veronika, Shevchenko Y.O. / Розширюючи обрії: зб. тез XIX міжнар. форуму студ. і молодих учених, 8 – 12 квітня 2024 р., м. Дніпро/ за ред. С. І. Кострицької; М-во освіти і науки України; Дніпровська політехніка. – Д.: ДП, 2024. <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/166899>
29. Шевченко, Ю. О. (2022). Обробка і аналіз даних з використанням електронних таблиць. Частина II «Аналіз даних та макроси».
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162624>
30. Шевченко, Ю. О. (2022). Обробка і аналіз даних з використанням електронних таблиць. Частина I «Обробка даних».
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162623>

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 124-20-2 Гальченко Є.В.

на тему *«Оптимальне керування асортиментом продукції підприємств НВО
«Етал» в умовах ринкових відносин»*

В останні роки чітко спостерігається тенденція збільшення економічної та політичної нестабільності на національному, регіональному та глобальному рівнях.

Управління асортиментом продукції – це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. Серед тієї низки проблем, які змушені розв'язувати сучасні українські підприємства чільне місце посідає антикризове управління. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою. Тому тема дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр", присвячена оптимальному керуванню асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах ринкових відносин.

Відповідно до обраної теми було поставлено за мету обґрунтувати, розробити методичку та практичні рекомендації забезпечення ефективного антикризового управління, направлено на зміцнення фінансової стабільності, запобігання негативних явищ в бізнесі, відвернення небезпеки кризи і загрози банкрутства та оздоровлення економіки підприємства. Мета й відповідні завдання визначені на належному кваліфікаційному рівні. Також роботі притаманна наукова новизна – було систематизовано основні теоретичні підходи до антикризового управління на підприємств, розроблено алгоритм і модель ефективного управління платоспроможністю і фондовим портфелем підприємства в умовах фінансової кризи і загрози банкрутства та набуло подальшого розвитку обґрунтування структури і змісту фінансового оздоровлення підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає обраній темі. Розділи є змістовними й детально розкритими, що дає підставу стверджувати про досягнення поставлених завдань.

Серед недоліків роботи можна назвати великий обсяг аналітичної частини дослідження та висновків.

У цілому дипломна робота відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності «Системний аналіз», заслуговує оцінки “ добре (80)_”,

Науковий керівник,
професор кафедри САУ

В.В. Слесарєв

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

бакалавра студента групи 124-20-2 Гальченко Є.В.

на тему „ *Оптимальне керування асортиментом продукції підприємств НВО «Етал» в умовах ринкових відносин* ”

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу — матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Подолання кризи не може здійснюватися автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління.

Тема управління асортиментом надзвичайно актуальна для підприємства – об'єкта дослідження, так як, в умовах всесвітньої економічної кризи, реалізація запропонованого антикризового плану дозволить підприємству запобігти кризи, а в разі її настання швидко подолати її наслідки.

Студент добросовісно і старанно виконував всі поставлені перед ним завдання, детально проаналізував господарську діяльність та фінансово-економічний стан підприємства і на основі зібраних даних та аналізу обґрунтував шляхи вдосконалення і підвищення ефективності оптимального керування продукції на підприємстві в умовах ринкових відносин.

В роботі студент обґрунтував необхідність розроблених пропозицій щодо керування асортиментом продукції.

Основні положення рекомендацій, що мають місце в роботі будуть використані на підприємстві.

Недоліком роботи можна назвати великий обсяг аналітичної частини дослідження та висновків.

Дана робота заслуговує на оцінку " _____".

Рецензент

Додаток Б

Прогнозний баланс на 2020 рік

Баланс		2020	
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	0,30	0,3
первісна вартість	011	0,30	0,3
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	0	3000,0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1312,7	2631,7
первісна вартість	031	2602	3921
знос	032	1289,3	1289,3
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	1313	5632
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	586,7	586,7
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	2337,5	415,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	2619,4	1300,4
первісна вартість	161	2619	1300
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0	0
за виданими авансами	180	0	0
з нарахованих доходів	190	0	0

із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	12,5	12,5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	825,3	825,3
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	170,3	170,3
Усього за розділом II	260	6551,7	3310,3
III. Витрати майбутніх періодів	270	2,4	2,4
Баланс	280	7867,1	8944,7
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	461,5	461,5
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	12	12
Резервний капітал	340	107,9	107,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	5271,4	6349
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	5852,8	6930,4
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	111,9	111,9
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	111,9	111,9
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1244,8	1244,8

Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	137,8	137,8
з бюджетом	550	268,8	268,8
зі страхування	570	39,7	39,7
з оплати праці	580	89,6	89,6
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	121,7	121,7
Усього за розділом IV	620	1902,4	1902,4
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	7867,1	8944,7

Додаток В

Прогнозний звіт про фінансові результати за 2020 р.			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За попередній період	За звітний період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	22742,4	31839,4
Податок на додану вартість	15	(3790,4)	(5306,6)
Акцизний збір	20	0	0
Інші вирахування з доходу	30	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	18952	26532,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	(16505)	(16505)
Валовий:			
прибуток	50	2446,6	10027,8
збиток	55	0	0
Інші операційні доходи	60	696,5	696,5
Адміністративні витрати	70	(1148,9)	(1148,9)
Витрати на збут	80	(135,5)	(135,5)
Інші операційні витрати	90	(920,4)	(920,4)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	938,3	8519,5
збиток	105	0	0
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	0	0
Фінансові витрати	140	0	0
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	(54,1)	(54,1)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	884	8465,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	223	2116,4
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	661,2	6349
збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0

витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	661,2	6349
збиток	225	0	0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	230	7040	7040
Витрати на оплату праці	240	2828,9	2828,9
Відрахування на соціальні заходи	250	1068	1068
Амортизація	260	201,9	201,9
Інші операційні витрати	270	842,1	842,1
Разом	280	11981,3	11981,3
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	300	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	0	0
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0