

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

А. В. Камнева, Т. Ю. Можевенко

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2015

УДК 658.012.32:658.16 (075.8)
ББК 65.290-2я73
К18

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. О. В. Манойленко,
канд. екон. наук, доц. О. М. Красноносова

Камнєва, А.В.

К18 Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. /
А. В. Камнєва, Т. Ю. Можевенко. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т
ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2015. – 84 с.

ISBN 978-966-662-435-5

Наведено теоретичні й практичні матеріали, необхідні для самостійного вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством». Розглянуто основний зміст цієї навчальної дисципліни. Подано типові задачі, які супроводжуються вказівками до їх розв'язання з метою більш повного освоєння теоретичних знань. Запропоновано тести за всіма темами для перевірки розуміння дисципліни і список тем реферативних робіт. Основну увагу приділено методології і методам економічної діагностики й фінансового оздоровлення неспроможного підприємства.

Для студентів очної й заочної форм навчання економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також для всіх, хто цікавиться антикризовим управлінням.

Іл. 7. Табл. 17. Бібліогр.: 21 назва

УДК 658.012.32:658.16(075.8)
ББК 65.290-2я73

© Камнєва А. В., Можевенко Т. Ю., 2015
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2015

ISBN 978-966-662-435-5

ВСТУП

У сучасних умовах економічний розвиток характеризується виникненням кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання.

Організації стикаються з багатьма проблемами, що можуть спровокувати гостру кризу, яка супроводжується різким погіршенням показників діяльності – ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості, що може призвести до втрати платоспроможності й банкрутства.

Саме тому важливим і своєчасним питанням є зосередження уваги на антикризовому менеджменті, з допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати й успішно вирішувати найскладніші проблеми.

Крім того, навіть при усталеному функціонуванні економіки майже всі підприємства мають вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності підприємства.

Питання антикризового управління в загальному аспекті – дуже складні й об'ємні, містять весь спектр кризових ситуацій в макро- і мікроекономіці, що мають різний масштаб, різні причини виникнення і, отже, різні методи подолання.

«Антикризове управління підприємством» є спеціальною дисципліною, що розкриває теоретичні основи, практичні питання формування знань щодо управління в нестандартних кризових і надзвичайних ситуаціях.

Дослідженням проблем антикризового управління присвячено праці вітчизняних і зарубіжних економістів: О. Терещенка, Т. Клебанової, Л. Лігоненка, В. Василенка, І. Бланка та ін.

Метою цього видання є висвітлення в достатній формі теорії й практики антикризового управління підприємством і набуття навичок прийняття рішень щодо усунення кризових явищ і запобігання їм і їх причин на підприємствах.

Тематика посібника пов'язана з такими економічними дисциплінами, як «Фінансовий менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент», «Аналіз фінансового стану підприємства», «Управління фінансовою санацією підприємства» та ін.

1. КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МАКРО- І МІКРОРІВНЯ

1.1. Поняття кризи у соціально-економічному розвитку, причини й наслідки виникнення криз

У перекладі з грецької «krisis» означає рішення, поворотний етап або вихід. У сучасній інтерпретації **криза** трактується як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Кризи, що відбуваються на макро- і мікрорівні економіки, є взаємопов'язаними, тому основні проблеми й загрози, що виникають на рівні національної (або світової) економіки, значною мірою визначають причини й те, як кризи відбуваються на рівні підприємства.

У загальному вигляді всі макрокризи поділяються на регулярні (циклічні), які повторюються з певною закономірністю, і нерегулярні. Регулярні макрокризи дають початок новому циклу і відрізняються тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини й тривалості. Нерегулярні кризи зазвичай спочатку спричиняються неекономічними факторами, наприклад війнами та іншими соціальними й природними катаклізмами, і часто охоплюють лише деякі галузі або регіони.

У сучасній економічній літературі поняття «криза на підприємстві» використовується для позначення різних феноменів у житті підприємства: від простих перешкод у його функціонуванні до знищення.

Інтервали між початком і завершенням кризи мають різну тривалість. З одного боку, є тривалі, слабо прискорювані кризові процеси, з іншого – існують такі, що виникають несподівано, мають високу інтенсивність і короткий термін розвитку. Криза може абсолютно раптово виявитися під час гармонічного розвитку підприємства й мати характер нездоланої катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. Однак у деяких випадках криза виникає несподівано і її навіть не очікують.

Під час кризи недостатньо часу для прийняття рішень. Оцінка обмеженого часу для прийняття рішень залежить від стану кризи й визначає ступінь терміновості вирішення проблеми.

Існують різні теорії класифікації криз на підприємстві, одну з яких наведено в табл. 1.1.

Причини виникнення криз в організації можуть бути різними (табл. 1.2).

Необхідно розрізняти фактори, симптоми й причини кризи.

Симптом – це первісне, зовнішнє виявлення кризових явищ, які не завжди характеризують справжні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити.

Фактор кризи – це подія, зафіксований стан або встановлена тенденція, що є свідченням про настання кризи.

Причини кризи – це джерела виникнення кризи, події або явища, унаслідок яких настала криза.

Таблиця 1.1

Класифікація криз

Класифікаційна ознака	Вид кризи	Зміст кризи
Масштаби виявлення	Загальна	Охоплює всю соціально-економічну систему
	Локальна	Охоплює частину соціально-економічної системи
Ступінь охоплення проблем	Макрокриза	Охоплює більші обсяги й масштаби проблем
	Мікрокриза	Охоплює окрему проблему або групу проблем
Структура відносин у соціально-економічній системі, диференціація проблематики її розвитку	Економічна	Наслідок гострих протиріч в економічній системі; кризи виробництва й реалізації товарів, взаємин економічних партнерів, кризи неплатежів, утрата конкурентних переваг; банкрутства, фінансові кризи
	Соціальна	Результат зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень, політичні кризи
	Організаційна	Поділ та інтеграція діяльності окремих підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філій
	Технологічна	Криза нових технологічних ідей в умовах сильної потреби в нових технологіях; криза технологічної несумісності виробів; криза відторгнення нових технологічних рішень; криза науково-технічного прогресу
	Психологічна	Виявляється у вигляді стресу, що набуває масового характеру; соціально-психологічні кризи суспільства, колективу або окремої групи
Причини виникнення	Природна	Землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені
	Суспільна	Суспільні відносини в усіх видах їх прояву
	Екологічна	Зміна умов зовнішнього середовища, спричинена діяльністю людини: виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, поява небезпечних технологій
Закономірність виявлення	Передбачувана	Прогнозується, спричиняється об'єктивними факторами
	Несподівана	Результат грубих помилок у керуванні, впливу природних явищ
Ступінь виявлення	Явна	Відбувається помітно, легко виявляється
	Латентна (прихована)	Відбувається непомітно, тому є найнебезпечнішою
Ступінь перебігу	Глибока (гостра)	Відбувається складно, нерівномірно, суперечливо, може призвести до руйнування компонентів системи
	Легка (м'яка)	Відбувається послідовно, є керованою, передбачуваною

Для розуміння кризи важливим є не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: відновлення соціально-економічної системи або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи

можуть привести до різких змін або поступового тривалого послідовного виходу із кризової ситуації.

Наприклад, унаслідок кризи може бути відновлення організації або її ліквідація, оздоровлення або загострення ситуації. Так, криза може мати як позитивні (трансформаційні процеси, структурна перебудова), так і вкрай негативні наслідки (руйнування, катастрофа, дефолт).

Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Узагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: його причинами й можливістю керування процесами кризового розвитку.

Таблиця 1.2

Причини виникнення криз в організації

Групи причин	Джерела виникнення кризи
Об'єктивні	Циклічні потреби модернізації й реструктуризації
Суб'єктивні	Помилки і волюнтаризм в керуванні
Природні	Природні явища (землетруси, повені, пожежі та ін.)
Зовнішні	Розвиток світової економіки; конкуренція; політична ситуація в країні
Внутрішні	Ризикована стратегія маркетингу; внутрішні конфлікти; недоліки в організації виробництва; недосконалість керування, інноваційної й інвестиційної політики
Економічні	Кризовий стан економіки країни; загальний спад виробництва; інфляція; нестабільність фінансової системи; зростання цін на ресурси; змінення кон'юнктури ринку; неплатоспроможність і банкрутство партнерів; монополізація ринку; неправильна фіскальна політика держави
Соціальні	Збільшення безробіття; зменшення зарплат бюджетникам, виплат пенсіонерам, військовослужбовцям; зростання диференціації доходів населення; кадрова криза; зменшення мінімального рівня заробітної плати; криза політики соціального й медичного страхування; інтелектуальна криза; загострення протиріч між різними соціальними групами
Політичні	Політична нестабільність суспільства; неправильна зовнішньоекономічна політика держави; розрив економічних зв'язків; втрата ринків збуту; змінення умов експорту й імпорту; недосконалість законодавства щодо регулювальної функції держави в області господарського права, антимонопольної політики, підприємницької діяльності
Демографічні	Змінення кількості населення і його складу; зниження рівня благополуччя, що визначає розмір і структуру потреб, і платоспроможного попиту населення

Післякризові зміни в розвитку організації поділяються на довгострокові й короткострокові, якісні й кількісні, зворотні й незворотні.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може або пом'якшувати кризу, або загострювати її. Можливості управління у цьому контексті залежать від

мети, професіоналізму, мистецтва керування, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

1.2. Механізм антикризового управління

Механізмом антикризового управління є вся сукупність і цілісність елементів, що є складовими теорії і практики антикризового управління:

- субстанціональні елементи (суб'єкти антикризового управління; відносини й зв'язки учасників антикризового процесу, законодавча база антикризового регулювання);

- функціональні елементи (принципи антикризового регулювання, антикризова стратегія й політика підприємства, антикризове прогнозування, антикризові процедури, програми стосовно фінансового оздоровлення підприємства, моніторинг стану підприємств, маркетинг антикризового управління, прийняття управлінських рішень, координування й організація їх виконання, уведення системи стимулів, облік і контроль результатів функціонування).

Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Про банкрутство при такому підході не йдеться, оскільки необхідно налагодити управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, як вони набудуть незворотного характеру.

Суть антикризового управління – прискорена й дійова реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розроблених альтернативних варіантів управлінських рішень, коли передбачаються різні дії залежно від ситуації. Основою антикризового управління є процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і областях дій підприємства. Антикризове управління націлене на те, що навіть у найскладнішій господарській ситуації, у якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які допомогли би вийти з цієї ситуації з найменшими втратами.

Суть антикризового управління розкривають п'ять функцій:

- *цілепокладання* (основою є визначення цілей, яких необхідно досягнути);

- *планування* (передбачається розроблення стратегії й тактики досягнення поставлених цілей і завдань);

- *організація* (забезпечення практичної реалізації прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства й виведення його зі стану кризи, тобто з її допомогою контролюються процеси виконання планів);

- *мотивація* (забезпечення використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу й власників підприємства, яке опинилося в кризовій ситуації);

- *контроль* (забезпечується нагляд і перевірка відповідності функціонування підприємства встановленим показникам плану

фінансового оздоровлення; передбачається розроблення стандартів цього процесу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність і ефективність окремих заходів).

Антикризове управління в широкому значенні – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки (на мікро-, мезо-, макро-, світовому рівні).

У вузькому значенні **антикризове управління** – це система організаційно-управлінських мір стосовно окремого підприємства, яке опинилося в стані кризи, що зазвичай виявляється в неплатоспроможності. У випадку зтяжного непереборного характеру неплатоспроможність нейтралізується через процедуру банкрутства. Для антикризового управління велике значення має встановлення факту фінансової неспроможності підприємства.

Об'єктами антикризового управління є виникнення й поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання їй.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як керівної підсистеми є певне коло осіб, які реалізують його завдання (власник підприємства, економіст, антикризовий менеджер підприємства, арбітражний керівник та ін.).

Антикризове управління має свої особливості, до яких належать:

1) специфічність мети здійснення – збереження підприємства як суб'єкта господарювання й поновлення його життєздатності;

2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу;

3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну професійну підготовку, повноваження, знання й навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

4) істотні ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю одержання додаткових ресурсів, насамперед фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть негативної) кредитоспроможності й інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;

5) істотні часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства й виникненням загрози ініціювального банкрутства й обмеження дієздатності керівництва підприємства;

6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень і проблем, але й на причини виникнення, які перешкоджають повторенню кризи;

7) підвищена ризикованість управлінських рішень, які приймаються й реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості господарської системи;

8) підвищення значущості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, які приймаються, порівняно більший обсяг

використання аналітично-розрахункових і прогностичних процедур;

9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави;

10) використання креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації і пошуку шляхів виходу з неї;

11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу має потребу у вищих фінансових та інтелектуальних витратах, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами ведення господарства.

У системі антикризового управління доцільно виокремити три основні форми його реалізації: превентивне, стабілізаційне й післякризове управління

Комплексна система превентивного управління кризами полягає в постійному моніторингу й своєчасному реагуванні на «сигнали-індикатори» про виникнення загрози. Її реалізують шляхом діагностування й оцінювання параметрів кризи, розроблення й упровадження програм, які містять заходи із запобігання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що утворюють кризу.

При стабілізаційному антикризовому управлінні передбачається впровадження комплексу стабілізаційних заходів, розроблення антикризових програм і програм виходу із кризи, формування стабілізаційних фондів.

Метою післякризового управління є забезпечення стійкого функціонування соціально-економічної системи й сприяння її подальшому розвитку. Основою заходів післякризового управління є детальний аналіз наслідків кризи; оцінювання ступеня й стадії її розвитку й подолання; моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, необхідного для вироблення управлінських рішень, підвищення ефективності функціонування соціально-економічної системи; формування нових парадигм розвитку економіки, основаних на світових процесах інтеграції й глобалізації; прогнозування тенденцій соціально-економічного розвитку з використанням наявного потенціалу.

Загалом, антикризове управління складається з таких етапів:

1) діагностування й оцінювання параметрів кризи;

2) розроблення концепції подолання кризи, спрямованої на планування й реалізацію стратегічних і оперативних заходів;

3) реалізація прийнятої концепції виходу із кризової ситуації;

4) постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

Ефективність антикризового управління багато в чому залежить від дій арбітражного керівника, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства з метою продовження його діяльності

шляхом здійснення організаційних та економічних заходів.

Антикризове управління має бути ефективним та охоплювати різні сторони процесу. Управляти необхідно:

- активами й пасивами підприємства;
- етапами бізнес-процесу (збут, виробництво, постачання, облік);
- програмами захисту майна й безпеки бізнесу;
- кадрами;
- програмами будовання відносин з акціонерами, партнерами, органами державної влади;
- програмами інформаційної підтримки (включаючи доведення до відома трудового колективу інформації про плани, методи й принципи керування, а також сповіщення широкої громадськості про соціально-значущі аспекти діяльності).

Ефективність антикризового управління також оцінюється з допомогою коефіцієнтів поточної ліквідності, забезпеченості власними засобами, оборотності активів, рентабельності капіталу й т. д. Крім того, ефективність антикризового управління можна оцінити й з допомогою організаційних (ефективність прийняття рішень) і соціально-психологічних показників.

Критерії ефективності антикризового управління:

- а) наявність позитивних змін у суспільному розвитку;
- б) швидкість одержання позитивних результатів;
- в) економічність отриманого позитивного ефекту;
- г) достатність змін для відновлення параметрів функціонування соціально-економічної системи;
- д) наявність індикаторів економічного зростання.

Ефективність антикризового управління визначається спільним впливом таких факторів, як професіоналізм керівництва, його компетентність, якість і своєчасність антикризових заходів; формування антикризової команди; обґрунтованість і науковість антикризових заходів; прогнозованість наслідків; діагностичні процедури.

1.3. Тестові завдання

1. Антикризове управління – це:

- а) керування, що застосовується для створення передумов стабільного функціонування організації;
- б) система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації й подолання ризиків на всіх рівнях економіки;
- в) механізм забезпечення розвитку організації в умовах несприятливих зовнішніх факторів;
- г) система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ на всіх рівнях економіки.

2. Криза – це:

а) загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєвій стійкості в навколишньому середовищі;

б) зміна керівництва організації в умовах нестабільності;

в) розвиток організації в умовах несприятливих зовнішніх факторів;

г) підтримка життєдіяльності організації, збереження її істотних ознак.

3. До несподіваних криз належать:

а) аварії на виробництві, які переривають нормальну роботу підприємства; погіршення взаємин між працівниками й адміністрацією, що веде до порушення трудової дисципліни;

б) проблеми зі збутом через неефективне планування;

в) негативний вплив на компанію з боку органів влади;

г) зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

4. Які з перелічених факторів визначають ефективність антикризового управління:

а) професіоналізм антикризового керівника; корпоративність; лідерство;

б) прогнозування тенденцій;

в) оперативність і гнучкість керування;

г) усі перелічені фактори?

5. Фактор кризи – це:

а) наслідок причин кризи;

б) подія, зафіксований стан об'єкта або встановлена тенденція, що свідчить про настання кризи;

в) джерела виникнення кризи, події або явища, унаслідок яких наступила криза;

г) поява перших ознак негативних тенденцій і їхня стійкість.

6. Глибокі кризи:

а) є результатом грубих помилок у керуванні, або яких-небудь природних явищ, або економічної залежності, що сприяє розширенню й поширенню локальних криз;

б) призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи;

в) настають як етап розвитку й спричиняються об'єктивними факторами виникнення кризи; їх можна прогнозувати;

г) є схованими і відбуваються відносно непомітно.

7. До об'єктів антикризового управління належать:

а) виникнення й усунення кризи розвитку підприємства;

б) усунення кризи розвитку підприємства;

в) антикризовий менеджер підприємства, арбітражний керівник;

г) правильними є пп. а і б.

8. Зовнішні причини кризи:

а) пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва,

недосконалістю керування;

б) пов'язані з тенденціями й стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки;

в) відображають помилки й волюнтаризм в керуванні;

г) пов'язані з циклічними потребами модернізації й реструктуризації.

9. Головним в антикризовому управлінні є:

а) покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення;

б) стиль керування;

в) запобігання банкрутству;

г) забезпечення умов, за яких фінансові труднощі не можуть мати стабільного характеру.

2. ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА І ФІНАНСОВА САНАЦІЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Суть банкрутства як економічної категорії. Класифікація видів банкрутства

На початковій стадії кризи підприємство не залучається до процедури банкрутства, йдеться про відновлення платоспроможності фірми.

Банкрутство (неспроможність) – установлення в судовому порядку фінансової неспроможності підприємства, тобто його нездатності задовольнити в установленій термін поставлені до нього вимоги й виконати зобов'язання перед бюджетом.

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безперечні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не було задоволено боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення терміну, якщо інше не передбачено Законом України про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.

Основна мета фахівців з банкрутства – максимально ефективно використання виробничого потенціалу підконтрольного підприємства для виведення його з банкрутного стану.

Одна з перших ознак руху до банкрутства – спад прибутковості фірми нижче за вартість її капіталу.

Основні причини виникнення банкрутства:

– об'єктивні, які створюють умови господарювання (економічна нестабільність; недосконалість фінансової, кредитно-грошової, податкової, митної систем, нормативно-правової термінології й законодавчої бази; інфляційні процеси; низька платоспроможність населення; міжнародна конкуренція);

– суб'єктивні, тобто внутрішні фактори діяльності підприємства

(зменшення обсягів продажів через низький рівень маркетингу; зменшення обсягу виробництва, зниження якості й ціни продукції; невиправдано великі витрати й тривалий цикл виробництва через технологічну відсталість; низька рентабельність; взаємні неплатежі; консерватизм у керуванні.

Існує кілька різновидів банкрутства підприємств.

1. Залежно від виду ситуації, що виникла:

– випадкове банкрутство – наслідок надзвичайних обставин, за яких насамперед держава повинна надати допомогу для виходу з кризової ситуації;

– навмисне банкрутство – результат спеціального приховування власного майна з метою невиплачування боргів кредиторам;

– необережне банкрутство – настає поступово, є результатом неефективної роботи, проведення ризикованих операцій; для його визначення необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану, що дає змогу виявити проблеми, прийняти конкретні дії щодо оздоровлення підприємства й т. д.

2. Залежно від наявності фінансово-економічних передумов:

– технічне банкрутство, що характеризує стан неплатоспроможності підприємства, спричинений значним простроченням його дебіторської заборгованості; технічне банкрутство при ефективному антикризовому управлінні підприємством, включаючи його санацію, зазвичай не призводить до юридичного банкрутства й завершується повним розрахунком із кредиторами на початкових стадіях упровадження справи про банкрутство;

– економічне банкрутство, спричинене нездатністю боржника навіть за умови ефективного проведення ліквідаційної процедури розрахуватися за зобов'язаннями цілком у зв'язку з істотним перевищенням обсягу зобов'язань над сумою активів (власного капіталу).

3. Залежно від визнання факту банкрутства:

– юридичне банкрутство, факт настання якого визнано постановою суду;

– загроза банкрутства, що є експертною оцінкою фінансових можливостей підприємства з виконання зовнішніх зобов'язань незалежно від наявності судового рішення.

4. Залежно від ініціатора банкрутства:

– примусове банкрутство, що здійснюється з ініціативи осіб, визначених законодавчо як кредитори;

– добровільне банкрутство, що проводиться шляхом подання заяви про банкрутство керівником боржника.

5. Залежно від національної належності сторін:

– національне банкрутство, учасниками якого є юридичні й фізичні особи тільки однієї країни;

– міжнародне банкрутство, учасниками якого є фізичні та юридичні особи, що перебувають під юрисдикцією різних держав.

6. Залежно від ступеня задоволення вимог кредиторів при ліквідації:

– банкрутство з повним задоволенням вимог кредиторів; у цьому випадку всі кредитори одержують у повному обсязі належне відшкодування своїх вимог, а власники підприємства мають право прийняти одне із двох можливих рішень – ліквідація підприємства як юридичної особи або продовження підприємницької діяльності;

– банкрутство із частковим задоволенням вимог кредиторів, що має істотні негативні наслідки для кредиторів, зобов'язання перед якими залишилися без задоволення, оскільки це генерує їхні збитки й може навіть стати причиною розвитку кризи й банкрутства.

7. Залежно від економічних наслідків банкрутства (результату розгляду справи):

– банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства (ліквідація бізнесу);

– банкрутство як засіб реорганізації, відновлення бізнесу.

2.2. Методи діагностики банкрутства підприємства

На нинішньому етапі розвитку економіки України виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, прогнозування банкрутства набувають великого значення.

Відомо два основних підходи до прогнозування банкрутства.

Перший підхід базується на фінансових даних і містить оперування деякими коефіцієнтами: моделі Альтмана, Таффлера, Лиса, Спрінгейта, Фулмера, Чессера та інші, а також на умінні читати баланс. Безперечно, цей підхід є ефективним при прогнозуванні банкрутства, однак має три істотних недоліки.

По-перше, компанії, які відчують труднощі, всіляко затримують публікацію своїх звітів, і, таким чином, конкретні дані можуть роками залишатися недоступними.

По-друге, навіть якщо дані повідомляються, вони можуть виявитися творчо обробленими. Для компаній у таких обставинах є характерним прагнення виправдати свою діяльність, що іноді призводить до фальсифікації. Потрібне особливе вміння, яке мають навіть не всі досвідчені дослідники, щоб виокремити масиви виправлених даних і оцінити ступінь завуальованості.

По-третє, деякі співвідношення, виведені за даними діяльності компанії, можуть свідчити про неплатоспроможність, тоді як інші – давати підстави для висновку про стабільність або навіть деяке поліпшення. У таких умовах важко робити висновок про реальний стан справ.

Другий підхід базується на порівнянні ознак вже збанкрутілих компаній з такими ж ознаками сумнівної компанії. За останні 50 років опубліковано безліч списків збанкрутілих компаній. Деякі з них містять їх опис за десятками показників. На жаль, більшість списків не

впорядковують ці дані за ступенем важливості і в жодному не виявлено послідовності.

Вітчизняні моделі прогнозування й діагностики банкрутства почали створюватися в 90-х роках, але в них не було необхідності, оскільки не було приватної власності, що значно призупинило розвиток вітчизняної школи. Відомими були моделі діагностики банкрутства О. П. Зайцевої і Р. С. Сайфуліна, Г. Г. Кадикова, універсальна дискримінаційна модель О. О. Терещенка.

Загальноприйнятою є думка, що банкрутство й криза на підприємстві – поняття синонімічні; банкрутство, власне, і розглядається як гострий прояв кризи. Насправді це не так – підприємство зазнає криз різних видів (економічних, фінансових, управлінських), одним із яких є банкрутство. В усьому світі під банкрутством прийнято розуміти фінансову кризу, тобто нездатність фірми виконувати свої поточні зобов'язання. Крім того, фірма може зазнавати економічної кризи (ситуація, коли матеріальні ресурси компанії використовуються неефективно) і кризу керування (неефективне використання людських ресурсів, що часто означає також низьку компетентність керівництва і, отже, відповідність управлінських рішень вимогам навколишнього середовища).

Відповідно, у різних методиках прогнозування банкрутства, передбачаються різні види криз. Саме тому оцінки, що одержуються за їх допомоги, часто настільки сильно різняться. Видається, проте, що жодну з них не можна використати як універсальну саме через «спеціалізацію» на якому-небудь одному виді кризи. Тому здається доцільним відстеження динаміки змінення сумарних показників за декількома з них. Вибір конкретних методик, мабуть, повинен залежати від особливостей галузі, у якій працює підприємство. Більш того, навіть самі методики можуть і повинні підлягати коригуванню з урахуванням специфіки галузей.

Необхідно зазначити, що жодну з названих моделей прогнозування банкрутства не можна вважати досконалою, тому їх слід розглядати як допоміжні засоби аналізу підприємств.

На відміну від описаних кількісних підходів до прогнозування банкрутства як самостійний можна виокремити якісний підхід, що базується на вивченні окремих характеристик, властивих для бізнесу, який прямує до банкрутства. Якщо для досліджуваного підприємства характерною є наявність таких характеристик, то можна дати експертний висновок про несприятливі тенденції розвитку.

Використання цих методик для такого дослідження має як переваги, так і недоліки. Основною перевагою є те, що з допомогою цих методик можна аналізувати ті процеси, які неможливо описати методами з однією оцінкою. Недоліком є те, що значно легше прийняти рішення за умови однокритеріальної задачі, ніж багатокритеріальної. Разом з тим будь-яке прогнозне рішення, незалежно від кількості критеріїв, є суб'єктивним, а розраховані значення критеріїв мають швидше характер інформації до

роздуму, ніж спонукальних стимулів для прийняття негайних рішень. Як приклад можна навести методику В. В. Ковальова, метод бального оцінювання прогнозування банкрутства – показник Аргенті (А-рахунок).

2.3. Економічна суть санації підприємства

Найдієвішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація.

Термін «санація» походить від латинського *sanare* – оздоровлення, видужання.

Санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та змінення організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Досудова санація – це система заходів із відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна боржника (орган, уповноважений керувати майном), інвестор з метою запобігання банкрутству боржника шляхом реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів згідно із законодавством до початку порушення провадження у справі про банкрутство.

Термін дії процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство не може перевищувати 12 місяців.

У фінансовій практиці вирізняють такі основні **типи санаційних заходів**:

- фінансово-економічні;
- організаційно-правові;
- виробничо-технічні.

Особливе значення в процесі санації мають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають під час мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, зменшення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничого характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовано на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення

виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо.

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією й оновленням виробничих фондів, зменшенням простоїв, технологічного часу і підвищенням ритмічності виробництва, поліпшенням якості продукції і зниженням її собівартості, удосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва. Virізняють два види санації:

- зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника;

- зі зміненням організаційно-правової форми та юридичного статусу санаційного підприємства (реорганізація).

Оскільки санація підприємства пов'язана зазвичай зі зменшенням кількості зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів або підприємств-міст. У такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести продуману політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут може бути передбачено такі заходи, як створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільненим працівникам позик тощо.

Virізняють такі форми й умови фінансування санації підприємства:

- за джерелами надходження капіталу (зовнішнє й внутрішнє фінансування);

- за правовим статусом інвесторів (власний і позиковий капітал).

За формальними ознаками virізняють два види санації:

- без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів;

- із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може набувати таких форм:

- зменшення номінального капіталу підприємства;

- конверсія власності у борг;

- конверсія борга у власність;

- пролонгація термінів сплати заборгованості;

- добровільне зменшення заборгованості;

- самофінансування.

У другому випадку можливими є такі форми:

- альтернативна санація;

- зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням;

- безповоротна фінансова допомога власників і персоналу (автономна санація);

- емісія облігацій конверсійної позики;

- залучення додаткових позик.

Ефективність санації можна визначити за формулою

$$E = \frac{\Delta\Pi}{\Phi P_c}, \quad (2.1)$$

де $\Delta\Pi$ – обсяг додатково отриманого прибутку; ΦP_c – обсяг фінансових ресурсів, вкладених у санацію.

Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відображено непокриті збитки, то треба прийняти рішення стосовно джерел покриття цих збитків. При цьому використовуються поняття «чиста санація», або «санація балансу».

Під «чистою санацією» розуміється покриття відображених у балансі збитків за рахунок власних і прирівняних до них коштів. Ліквідність і платоспроможність підприємства при цьому не поліпшуються, оскільки не залучено додаткових фінансових ресурсів. Санація балансу здійснюється за рахунок санаційного прибутку, якщо для покриття збитків вичерпано всі відкриті й приховані резерви.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, паїв) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, або їх безкоштовної передачі для анулювання, зниження номінальної вартості, або завдяки одержанню безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших заінтересованих у санації підприємства осіб.

Санаційний прибуток розраховується як різниця між номінальною вартістю акцій і ціною викупу.

Якщо акції передаються для анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток дорівнюватиме номінальній вартості.

Чиста санація спрямована на формальне покриття балансових збитків. Санація балансу є передумовою залучення коштів інвесторів і кредиторів, для цього передбачається комплекс заходів з реструктуризації пасивів балансу. Ці міри пов'язані зі зміненням розміру й структури фінансових джерел формування активів.

2.4. Тестові завдання

1. Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо:
 - а) вимоги кредитора до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати;
 - б) вимоги кредитора до боржника сукупно становлять менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати;
 - в) вимоги кредитора до боржника сукупно становлять менше двохсот мінімальних розмірів заробітної плати;
 - г) рентабельність є низькою.
2. Суб'єктивними причинами виникнення банкрутства є:
 - а) міжнародна конкуренція;
 - б) зменшення обсягу виробництва;

- в) низька платоспроможність населення;
 - г) інфляційні процеси.
3. Навмисні причини банкрутства:
- а) результат неефективної роботи;
 - б) проведення ризикованих операцій;
 - в) спеціальне приховання власного майна;
 - г) правильними є пп. б і в.
4. Причиною банкрутства підприємства є нездатність боржника задовольнити вимоги підприємства з моменту настання платежу протягом:
- а) двох місяців;
 - б) трьох місяців;
 - в) трьох з половиною місяців;
 - г) одного року.
5. Залежно від наявності фінансово-економічних передумов вирізняють:
- а) примусове банкрутство;
 - б) національне банкрутство;
 - в) добровільне банкрутство;
 - г) економічне банкрутство.
6. Суть досудової санації полягає в тому, щоб:
- а) ліквідувати підприємство;
 - б) досягти мирової угоди;
 - в) увести мораторій на борги;
 - г) надати фінансову допомогу.
7. Термін дії процедури санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство не може перевищувати:
- а) 18 місяців;
 - б) 24 місяці;
 - в) 12 місяців;
 - г) 30 місяців.
8. Неспроможність (банкрутство) підприємства – це:
- а) нездатність підприємства впоратися з поточними платежами;
 - б) визнана судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;
 - в) заборгованість із заробітної плати протягом двох місяців;
 - г) невиконання договірних зобов'язань.
9. Санаційний прибуток – це прибуток, що виникає внаслідок:
- а) викупу акціонерним товариством акцій власної емісії з наступним їх анулюванням;
 - б) реалізації продукції;
 - в) перевищення доходу від реалізації продукції над собівартістю реалізованої продукції;
 - г) невикористання чистого прибутку звітного періоду.

3. ДІАГНОСТИКА КРИЗ У ПРОЦЕСАХ КЕРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Поняття діагностики в керуванні організацією

Діагноз – це констатація результатів дослідження когось або чогось і висновок за цими результатами на основі показників, нормативів, характеристик і т. д.

Форми діагнозу є завжди конкретними. Це можуть бути відносні або абсолютні коефіцієнти, зазвичай фіксовані за часом, і мати адресне прив'язування. Установити діагноз дає змогу така дослідна категорія, як **діагностика** – визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу (управлінського, виробничого, технологічного й т. ін.) з допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць».

Діагностика – дослідний, пошуковий, пізнавальний процес.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (уся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т. д.).

Мета діагностики – установити діагноз об'єкта дослідження й дати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу, після чого можна буде виробити правильну й грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики – визначення заходів, спрямованих на налагодження роботи усіх складових елементів системи. Професійне керування на будь-якому господарському й управлінському рівні неможливе без чіткого уявлення про стан керованого об'єкта. Завдання діагностики тісно пов'язані з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом походження криз.

Оскільки діагностування – це дослідний процес, на нього автоматично переносяться всі основні вимоги, пропоновані до будь-якого дослідження:

- автентичність, тобто базування на першоджерелах;
- об'єктивність – вироблення процедури оцінювання і складання програми дослідження об'єкта перед початком процесу діагностування; у цій процедурі мають враховуватися три обов'язкових умови: хто проводить дослідження, де його проводять і чітко визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження, це дасть змогу мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при постановці діагнозу;
- точність — необхідна вимога до правильності діагнозу.

При проведенні діагностичних досліджень зазвичай припускається у загальному вигляді порівняння стану вибраної системи з нормою або еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній

характер (позитивний чи негативний).

Під час діагностики ставлять три типи діагнозів:

Попередній – на симптомах (установлюються відхилення від норми).

Традиційний – визначається через належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, групи або сукупності.

Деталізований – ставиться при оцінюванні симптомів, факторів і причин конкретного об'єкта.

Діагностика проблеми – перший крок на шляху до її вирішення або локалізації. Діагноз проблеми в деяких випадках стає процедурою, що складається з кількох етапів, де передбачається прийняття проміжних рішень.

Дослідний процес діагностування показано на рис. 3.1.

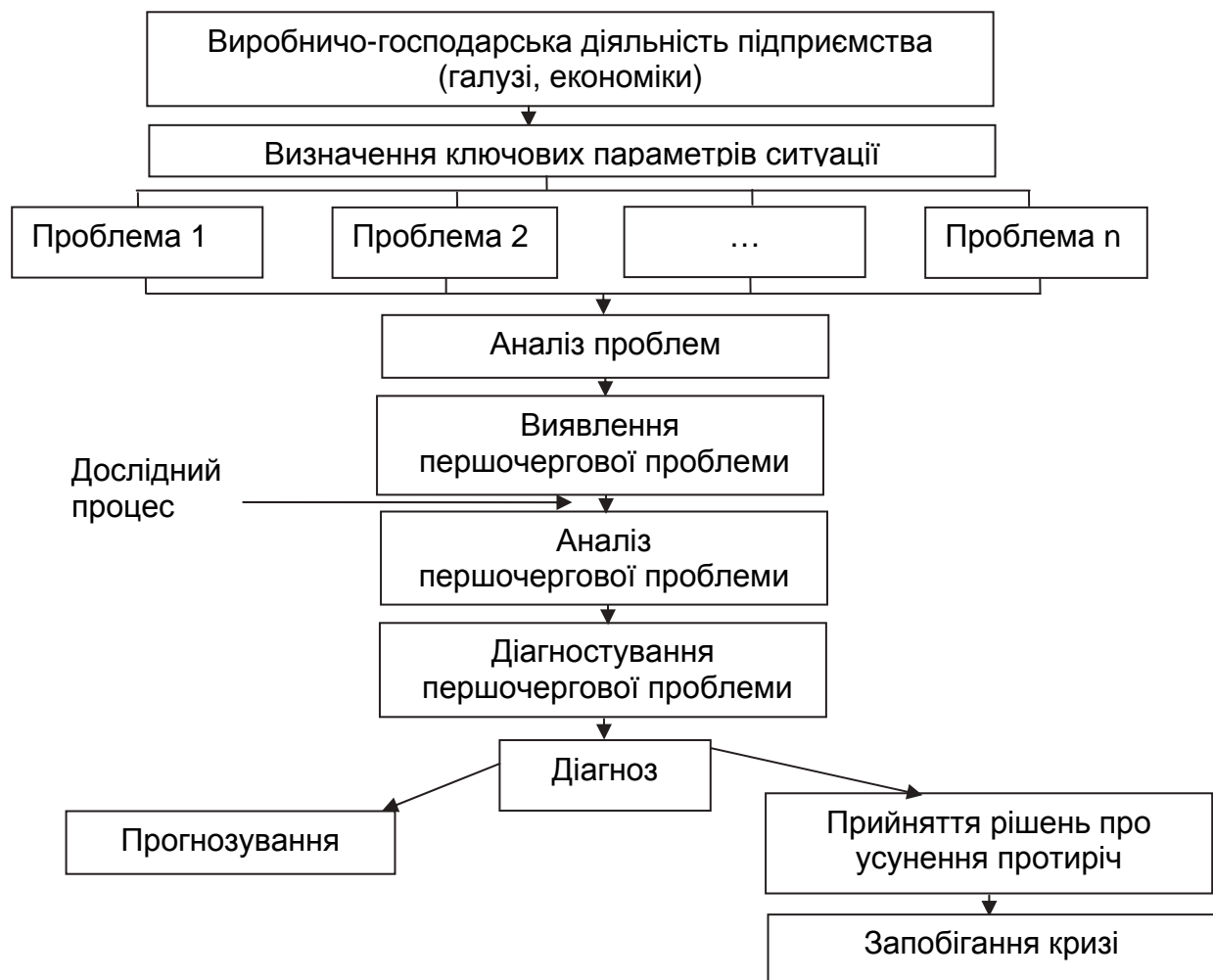


Рис. 3.1. Дослідний процес діагностування

Діагностуванню передують формулювання проблеми, яка фіксується з допомогою функції контролю. Після цього починається аналіз проблеми, мета якого – установити діагноз, тобто виявити реальні розбіжності між оптимальним і фактичним станом параметрів, життєво значущих у конкретній ситуації. Після постановки діагнозу приймається управлінське

рішення про усунення проблеми, наслідком чого є запобігання кризі в організації.

Як видно з рис. 3.1, під час контролю можна зафіксувати кілька проблем негативної властивості. Завдання аналітиків – проаналізувати всі проблеми, щоб виявити ту з них, яка найбільш негативно впливає на діяльність організації. Після цього й починається дослідний процес у формі діагностування.

3.2. Методи діагностики керування організацією

Існують різні методи діагностики – аналітичний, експертний, лінійне й динамічне програмування, а також діагностика на моделях.

До аналітичних методів належать методи, основою яких є операції зі статистичними даними: проведення діагностичних досліджень безконтактними методами з допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо.

Під експертною діагностикою розуміють засоби діагнозу, що базуються на узагальненні оцінок та інформації, наданої експертами. Її будують з використанням інформації, яку отримують контактними методами з допомогою проведення спеціальних експертних опитувань.

Експертне оціювання широко застосовується в практиці техніко-економічного аналізу, оскільки дає змогу одержати порівняно надійну, а іноді і єдино можливу інформацію.

Лінійне програмування – математичний спосіб, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату, і дає змогу оптимізувати той чи інший процес, збільшувати прибуток, ефективно використовувати ресурси і час.

Динамічне програмування – обчислювальний метод, який використовується для вирішення завдань керування певної структури, коли задача зі змінними подається як багатоступеневий процес прийняття рішень. На кожному етапі визначається екстремум функції тільки від однієї змінної. У цьому випадку дослідження складається з трьох етапів:

- будовання математичної моделі (діагностика на моделі являє собою процес отримання інформації про об'єкт, що діагностується з допомогою модельних імітацій);

- вирішення управлінського завдання;

- аналіз і узагальнення отриманих результатів.

Методи діагностики кризи в організації містять моніторинг зовнішнього середовища й системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики й заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінювання поточного стану організації і прогнозування її можливих станів

у майбутньому.

Інструменти діагностування кризового стану, такі, як статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження тощо, застосовуються залежно від типу кризи й форми її прояву.

Діагностика криз, що проводиться в межах системного підходу, дає змогу одержати найбільш повне уявлення про досліджуваний об'єкт.

Розглянемо групи показників (сигналів про наростання загроз), які допомагають визначити можливі негативні тенденції, що перешкоджають виконанню стратегічних цілей організації.

1. Падіння величини попиту на товари фірми, зниження купівельної спроможності населення, збільшення попиту на товари фірм-конкурентів.

2. Погіршення параметрів факторів виробництва: зменшення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, зростання ціни на сировину, матеріали й устаткування, зростання вартості ліцензій на використання винаходів і відкриттів.

3. Згортання виробництва родинних галузей, зростання ціни на послуги галузей інфраструктури.

4. Жорсткість конкурентної боротьби на тлі зниження конкурентного статусу організації, цінові війни.

5. Несприятливі зміни діяльності державних підприємств і владних структур: підвищення податкових ставок і нових податків, контроль держави за цінами тощо.

6. Випадкові явища: розташування фірми у регіоні, де часто бувають стихійні лиха; нестабільність зовнішньої політики зарубіжних держав-партнерів по бізнесу, демографічні шоки; несподівані науково-технічні прориви, реалізовані конкурентами.

7. Погіршення технічних ресурсів фірми.

8. Погіршення параметрів технологічних ресурсів: брак потенціалу проведення систематичних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

9. Послаблення кадрового потенціалу.

10. Відсутність гнучкості організаційної структури.

11. Фінансова політика, що характеризується систематичним залученням позикових коштів, зниженням курсу власних акцій фірми.

Для оцінювання поточного стану підприємства використовуються горизонтальний, вертикальний, порівняльний, факторний, трендовий види аналізу, розрахунок фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності балансу, експрес-аналіз загальної спрямованості фінансово-господарської діяльності, оцінювання економічного потенціалу суб'єкта господарювання.

Аналіз фінансових коефіцієнтів – це розрахунок і оцінювання співвідношень різних видів засобів і джерел, показників ефективності використання ресурсів організації. Значення коефіцієнтів залежать від галузевих особливостей і розмірів підприємств. Фінансовий стан

підприємства оцінюється з допомогою фінансових коефіцієнтів за такими групами: платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність.

Платоспроможність підприємства залежить від можливості й уміння його керівництва своєчасно й повністю виконувати платіжні зобов'язання.

Рентабельність підприємства – це відносний показник, з допомогою якого визначається рівень прибутковості бізнесу.

Абсолютна стійкість фінансового стану є показником того, що запаси й витрати повністю покриваються власними обіговими коштами. Підприємство майже не залежить від кредитів. Фінансова стійкість підприємства оцінюється з допомогою коефіцієнтів автономії, співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними засобами, маневреності, прогнозу банкрутства й ін.

Відносні показники ділової активності характеризують рівень ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. До показників ділової активності підприємства належать: виторг від реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці, коефіцієнт загальної оборотності капіталу й оборотних коштів, середній термін обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості й власного капіталу.

Ліквідність підприємства визначається, виходячи з наявних у нього ліквідних засобів, до яких належать готівка, кошти на рахунках у банках і легко реалізовані елементи оборотних ресурсів. Ліквідність відображає здатність підприємства в будь-який момент здійснювати необхідні витрати.

3.3. Тестові завдання

1. Діагностика – це:

а) поведінка при розв'язанні конфлікту, коли помірно враховуються інтереси кожної зі сторін, що конфліктують;

б) визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу керування з допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць»;

в) форма бізнес-дослідження, що базується на розумінні поведінки, бажань і переваг споживачів, конкурентів і ринків в економіці і диктується ринком;

г) набір дій, рішень, до яких вдається керівництво, стосовно розроблення специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей.

2. Для оцінювання фінансового стану підприємства не використовують:

а) показники ліквідності;

б) ставку рефінансування;

в) показники ділової активності;

г) показники рентабельності.

3. Методи, що базуються на різних операціях зі статистичними даними, належать:

- а) до експертних;
- б) до лінійного програмування;
- в) до динамічного програмування;
- г) до аналітичних.

4. Основними вимогами, що ставляться до діагностики, є:

- а) точність;
- б) об'єктивність;
- в) автентичність;
- г) усі відповіді є правильними.

5. Діагностика, що базується на інформації, яку одержано контактними методами з допомогою проведення спеціальних опитувань, має назву:

- а) аналітичної діагностики;
- б) експертної діагностики;
- в) кількісної ідентифікації об'єкта;
- г) якісної ідентифікації об'єкта.

6. Фінансова стійкість підприємства є абсолютною, коли для формування запасів достатньо:

- а) власного капіталу;
- б) власних оборотних коштів;
- в) оборотних коштів;
- г) власних засобів.

7. Найбільш ліквідні активи – це:

- а) кошти й короткотермінові фінансові вкладення;
- б) дебіторська заборгованість покупців;
- в) запаси й витрати;
- г) основні засоби й незавершене будівництво.

8. Відносні показники, що характеризують фінансову стійкість:

- а) коефіцієнт поточної та абсолютної ліквідності;
- б) рентабельність власного капіталу й виробничих фондів;
- в) коефіцієнти автономії, маневреності;
- г) коефіцієнт оборотності дебіторської й кредиторської заборгованості.

9. Конкретний висновок за результатами дослідження, яке зафіксовано в часі й має адресну прив'язку, називають:

- а) оцінкою;
- б) діагнозом;
- в) аналізом;
- г) синтезом.

4. РИЗИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

4.1. Поняття ризиків організації і їх класифікація

Відомо, що будь-яка діяльність, яка пов'язана з керуванням, завжди, але різною мірою має ризиковий характер. Вагомими причинами цього процесу на сучасному етапі стали економічна й політична нестабільність, недосконалість ринкових механізмів і законодавства. Знизити рівень ризикових ситуацій можна не тільки завдяки поліпшенню макроекономічних умов, але й збільшенню здатності організацій оцінити кризовий стан і уміння розробляти й реалізовувати ефективні антикризові управлінські рішення.

Саме визначення ризику має дуже багатофакторну природу й насамперед пов'язане з поняттями ймовірності й невизначеності.

Ризик – це економічна категорія, що характеризує стан невизначеності у відносинах, пов'язаних з виробництвом. Ризик також розуміється як ймовірність втрати організацією частини своїх доходів унаслідок здійснення якої-небудь діяльності.

Ситуацій без ризиків майже немає. Важливим є не сам ризик і рівень його концентрації, а готовність до ризику.

Проблеми ризику мають розглядатися й ураховуватися під час як прийняття стратегічних рішень, так і виконання оперативних завдань.

У кожній організації ризик виявляється по-різному, з різними наслідками й масштабами. Зокрема, для підприємства ризик – це втрата прибутку, фінансова неспроможність, збитки; для бюджетних організацій – втрата іміджу, репутації, ринків послуг, лояльності споживачів; для органів влади – недовіра громадян, політичне несприйняття влади, втрата авторитету.

У кризових умовах великою є ймовірність того, що підприємство виявиться банкрутом, у зв'язку з чим персоналу потрібне вміння в ризикованих ситуаціях, з одного боку, уникати невиправданих витрат, а з іншого – діяти сміло й ініціативно. Менеджер повинен уміти ризикувати, тобто виважено, не перебільшуючи небезпеки, добиватися намічених цілей при вирішенні проблем меж правомірності ризику.

Іноді вибирається варіант невеликого результату, але за відсутності ризику, що може призвести до зменшення результативності й конкурентоспроможності організації.

Розпочинаючи аналіз ризикової ситуації і розроблення рішень, передусім слід установити, ризики яких видів очікують менеджера під час управління. Значною мірою це можна визначити на основі методологічної систематизації ризиків і їх класифікації, що відображає багатофакторну природу ризику.

Класифікація ризиків – методологічна база професійного антикризового управління.

Існує багато підходів до класифікації ризиків (рис. 4.1).

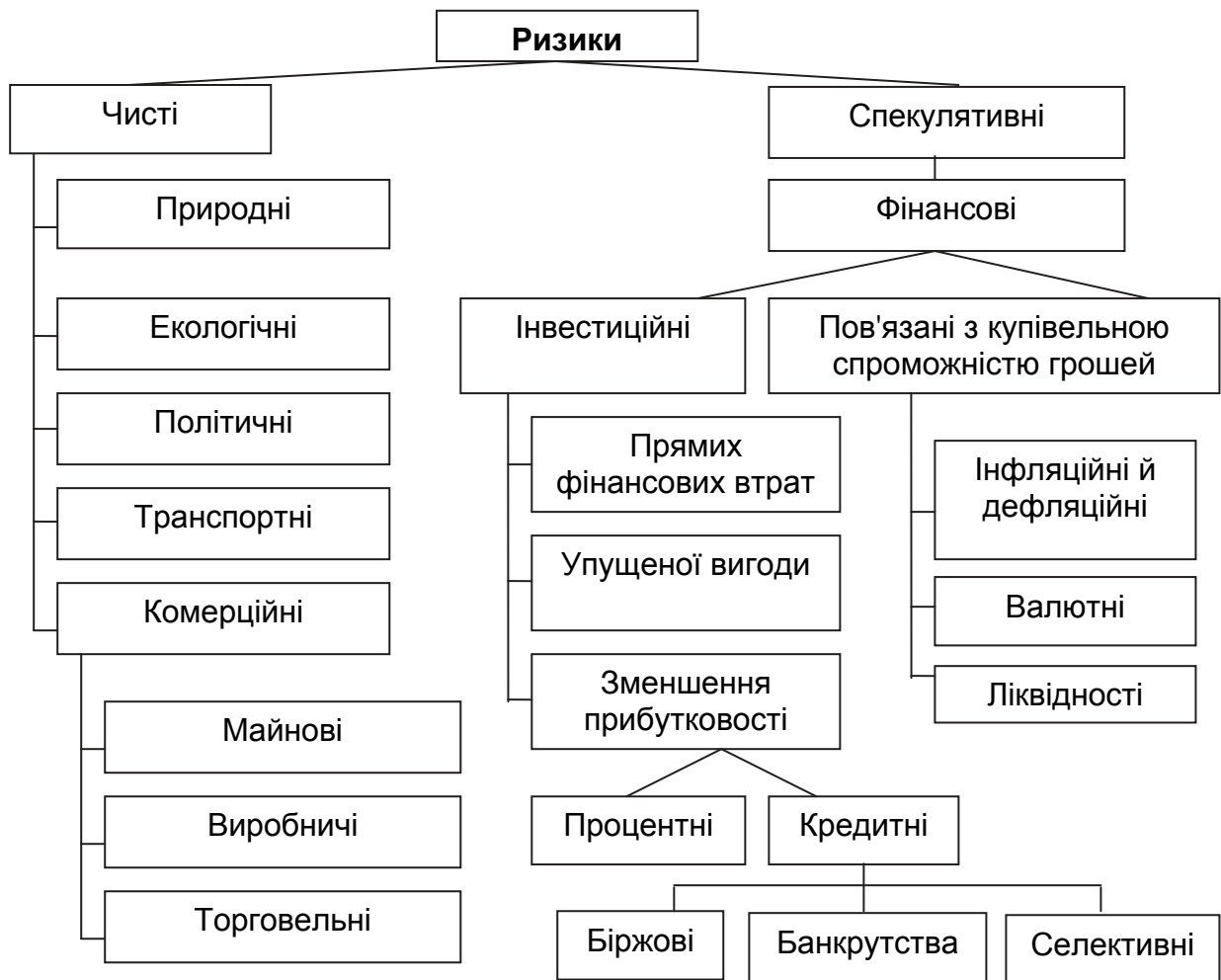


Рис. 4.1. Види ризиків

Найпоширеніші ризики соціально-економічного розвитку країни, що впливають на менеджмент організації:

а) економічні:

- утрата національного багатства;
- зниження конкурентоспроможності країни;
- зменшення інвестиційної привабливості економіки;
- зменшення частки валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення;

– зростання рівня інфляції;

б) соціальні:

- погіршення матеріального забезпечення населення;
- збільшення захворюваності й смертності населення;
- негативна демографічна ситуація;
- зниження рівня освіченості населення;

в) екологічні:

- забруднення навколишнього середовища;
- вирубування лісів, ерозія ґрунту;

- г) політичні:
- змінення економічної політики;
 - загроза національних конфліктів;
 - мораторії і торговельні ембарго.

Причини ризику можна поділити на зовнішні й внутрішні (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Причини ризику

Систематизація й детальне дослідження ризиків дає змогу провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного перебігу подій для конкретної ситуації, розробити карти ризику, виявити пороги стабільності системи керування з допомогою імітаційного й іншого видів моделювання. Інакше кажучи, класифікація ризиків є основою організації управління ризиками. При цьому слід зазначити, що кожна виробничо-господарська система є своєрідною, а склад ризиків – непостійним, тому на підприємстві має розроблятися своя система управління ризиком на основі загальної.

4.2. Методи оцінювання ризику

Оцінювання рівня ризику є найбільш складним і відповідальним моментом, тому що саме від його результатів залежить подальше функціонування організації. Насамперед необхідно визначити ризики, які є найбільш реальними. Зміст цієї процедури поділяється на два основних етапи.

По-перше, необхідно визначити ті ризики, зниження яких залежить безпосередньо від підприємства (наприклад, ризик втрати майна через недотримання умов зберігання й виробництва).

По-друге, необхідно визначити зовнішні ризики, рівень яких не залежить від особливостей функціонування підприємства (наприклад, ризик зміни законодавства). Ці ризики не можна усунути, однак їх можна мінімізувати.

Розрахунок імовірності фінансових ризиків на основі дисперсії, варіації й середніх величин як методів статистичного аналізу в сучасних умовах є **основним методом оцінювання фінансових ризиків підприємства**.

Середнє очікуване значення – це те значення величини події, яке пов'язане з невизначеною ситуацією. Його розраховують як середньозважене для всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовується як частота або вага відповідного значення. Середня величина являє собою узагальнену кількісну характеристику й не дає змоги прийняти рішення на користь будь-якого варіанта вкладення капіталу.

Для прийняття рішення необхідно виміряти змінність показників, тобто визначити міру відхилення очікуваного значення від середньої величини. Для цього на практиці застосовують два критерії: дисперсію і середнє квадратичне відхилення дійсних результатів від середнього очікуваного значення.

Дисперсія при оцінюванні фінансового ризику підприємства являє собою середньозважену величину з квадратів відхилень дійсних фінансових результатів ризикованих вкладень від середніх очікуваних:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}, \quad (4.1)$$

де σ^2 – дисперсія; x – очікуване значення для кожного випадку вкладення фінансових ресурсів; \bar{x} – середнє очікуване значення; n – кількість вкладень фінансових ресурсів (частота).

Для остаточного прийняття рішення необхідно виміряти змінність показників, тобто визначити міру змінності можливого результату (ступінь відхилення очікуваного значення від середньої величини).

Для цього розраховують середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}. \quad (4.2)$$

Для порівняльного оцінювання можна також застосовувати коефіцієнт варіації. Варіація є показником ступеня відхилення середньої величини від фактичної.

Коефіцієнт варіації є відношенням середнього квадратичного відхилення до середнього арифметичного та показником ступеня відхилення отриманих значень. Коефіцієнт варіації – відносна величина, що відображає змінність, тому на його величину не впливають абсолютні значення показника, який вивчається. З допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати навіть змінність ознак, виражених у різних одиницях.

Коефіцієнт варіації обчислюється за формулою

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100. \quad (4.3)$$

Коефіцієнт варіації може змінюватися від 1 до 100 %. Чим вищий цей коефіцієнт, тим сильнішими будуть коливання. Установлено таку якісну оцінку значень коефіцієнта варіації: до 10 % – слабкі; 10–25 % – середні (помірні); понад 25 % – високі коливання ризику вкладень.

Співвідношення максимально можливого обсягу збитку й обсягу власних фінансових ресурсів інвестора відображає ступінь ризику, що призводить до банкрутства. Його вимірюють з допомогою коефіцієнта ризику

$$K_p = Z / P, \quad (4.4)$$

де Z – максимально можлива сума збитку, грн; P – обсяг власних фінансових ресурсів з урахуванням точно відомих надходжень коштів, грн.

Коефіцієнт ризику, що становить 0,3, є оптимальним, від 0,3 до 0,6 свідчить про високий ризик, а 0,7 і більше – про банкрутство інвестора.

До основних методів управління ризиком, які можна використовувати як незалежно, так і в комплексі, належать:

- уникнення ризику – просте уникнення заходу, пов'язаного з ризиком, однак для підприємця означає відмову від отримання прибутку, ризик залишається за інвестором;

- передання ризику іншій особі – інвестор передає відповідальність за фінансовий ризик комусь іншому, наприклад страховому товариству; у цьому випадку передання ризику відбувається шляхом страхування фінансового ризику;

- зниження рівня ризику – зменшення ймовірності й обсягу втрат.

Для зниження ступеня фінансового ризику застосовуються різні способи.

Диверсифікація – процес розподілу інвестованих коштів між різними

об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою.

Придбання додаткової інформації – інвестор іноді приймає рішення, коли результати є невизначеними і базуються на обмеженій інформації. Якби інвестор мав більш повну інформацію, то міг би зробити кращий прогноз і знизити ризик. У такому разі інформація є досить цінним товаром, за який інвестор готовий платити великі гроші, тому вкладення капіталу в інформацію стає однією зі сфер підприємництва.

Лімітування – встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту, що застосовують банки при видачі позик, укладанні договору на овердрафт, суб'єкти господарювання – при продажу товарів у кредит (на кредитні картки), на дорожні чеки і єврочеки, інвестори – при визначенні сум вкладення капіталу.

Страховання – інвестор готовий відмовитися від частини прибутків, тільки б уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зниження ступеня ризику до нуля. Якщо вартість страховки дорівнює можливому збитку, то інвестор, не схильний до ризику, захоче застрахуватися так, щоб забезпечити повне відшкодування будь-яких фінансових утрат.

Широко використовується такий метод страхування цінового ризику, як хеджування, що полягає у проведенні протилежних операцій з різними видами біржових контрактів.

Хеджування можна розглядати як систему укладення термінових контрактів, при врахуванні ймовірних у майбутньому змін обмінних валютних курсів, метою яких є уникнення несприятливих наслідків цих змін.

В Україні хеджування розглядається як страхування від ризиків несприятливого змінення цін на будь-які товарно-матеріальні цінності за контрактами й комерційними операціями, у яких передбачється поставка (продаж) товарів у майбутньому.

Контракт, який призначено для страхування від ризиків змінення курсів (цін), має назву «хедж». Суб'єкт господарювання, який здійснює хеджування, називають хеджером. Існують дві операції хеджування: на підвищення і на зниження.

Хеджування на підвищення, або хеджування купівлею, являє собою біржову операцію з купівлі термінових контрактів або опціонів. Хедж на підвищення застосовують у тих випадках, коли необхідно застрахуватися від можливого підвищення цін (курсів) у майбутньому. З його допомогою можна встановити купівельну ціну набагато раніше, ніж було придбано реальний товар.

Хеджування на зниження, або хеджування продажем, – це біржова операція з продажу термінового контракту. Хеджер, який здійснює хеджування на зниження, передбачає здійснити в майбутньому продаж товару, і тому, продаючи на біржі терміновий контракт або опціон, страхує себе від можливого зниження цін у майбутньому. Таким чином, хеджування на зниження застосовується в тих випадках, коли товар

необхідно продати пізніше. Хеджер намагається знизити ризик, який було спричинено невизначеністю цін на ринку, з допомогою купівлі або продажу термінових контрактів. Це дає змогу зафіксувати ціну та зробити прибутки й витрати більш передбачуваними. При цьому ризик, пов'язаний із хеджуванням, не зникає. Його беруть на себе підприємці (спекулянти), які йдуть на певний, заздалегідь розрахований ризик.

Вирізняють також такі **основні методи оцінювання економічного ризику**: статистичний, доцільності витрат, експертних оцінок, аналітичний, аналогій, імітаційне моделювання.

Професіоналізм у керуванні ризикованими ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває виняткового й вирішального значення. Рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів розвитку економіки й ринку, але й значною мірою від суб'єктивного сприйняття ситуації менеджером, що приймає рішення, від його досвіду, знань, інтуїції. Для успішного управління ризиком необхідні управлінська освіта персоналу, професійні навички й система інформаційного забезпечення, що є адекватною світовим тенденціям розвитку інформаційних технологій.

4.3. Тестові завдання

1. До чистих ризиків належать:
 - а) процентні, кредитні, селективні;
 - б) біржові, валютні, інвестиційні;
 - в) комерційні, транспортні, політичні;
 - г) зниження прибутковості, упущеної вигоди, прямих фінансових утрат.
2. До соціальних ризиків належать:
 - а) зниження рівня освіченості населення;
 - б) зменшення інвестиційної привабливості економіки;
 - в) зменшення частки ВВП на душу населення;
 - г) зростання рівня інфляції.
3. Зовнішні причини ризику прямої дії:
 - а) нестабільність політичних умов;
 - б) нестабільність соціальних умов;
 - в) непередбачені зміни у взаєминах з партнерами;
 - г) непередбачені зміни економічних умов у країні.
4. Хеджування – це:
 - а) створення зустрічних валютних, комерційних, кредитних та інших вимог і зобов'язань;
 - б) диверсифікація портфеля інвестицій;
 - в) вибір виробництва таких товарів, попит на які змінюється в протилежних напрямках;
 - г) установлення системи обмежень як зверху, так і знизу, що

сприяє зменшенню ступеня ризику.

5. Спосіб, з допомогою якого здійснюються спроби повністю усунути можливість певного виду збитків, – це:

- а) запобігання збиткам;
- б) мінімізація втрат;
- в) передання контролю над ризиком;
- г) уникнення ризику.

6. Фірма підписала контракт на поставку зерна врожаю наступного року, захищаючи себе від можливості несприятливого змінення цін. Така форма самострахування має назву:

- а) диверсифікації;
- б) арбітражування;
- в) хеджування;
- г) оформлення векселя.

7. Чи є можливим підприємництво в ринковій економіці без ризику:

- а) можливе в деяких ситуаціях;
- б) можливе залежно від середовища діяльності;
- в) можливе в окремих сферах діяльності;
- г) неможливе в усіх ситуаціях?

8. Наведіть значення відносного показника ризику, що є характеристикою зони високого (критичного) ризику, – співвідношення можливої величини збитку до обсягу власних ресурсів:

- а) 0...0,1;
- б) 0,1...0,3;
- в) 0,3...0,6;
- г) понад 0,6.

9. Шлях зменшення ризику – це:

- а) кваліфікаційна робота в області керування;
- б) самострахування;
- в) передання частини ризику іншим особам;
- г) усі відповіді є правильними.

5. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

5.1. Роль маркетингу в антикризовому управлінні

Сьогодні маркетинг є невід'ємною частиною антикризового управління. У період кризи, коли так важливо розробити ефективну антикризову стратегію, велику увагу приділяють маркетинговим дослідженням як засобу діагностики ринкових можливостей і позицій організації, її сильних і слабких сторін, а також дослідженням можливостей і загроз із боку ринку.

Для того щоб забезпечити необхідний рівень антикризового управління, необхідно розглянути **комплекс засобів маркетингу**, які є

факторами ринкової інфраструктури.

Товар – продукція й послуги, вироблені фірмою й запропоновані споживачам. Менеджер повинен мати інформацію, чи потрібен товар на ринку, чи є він актуальним. Якщо криза в організації виникла через відсутність попиту на товар або послугу, то слід переглянути пропонований асортимент. Це актуально для тих організацій, які виробляють сезонні товари.

Ціна – це грошова сума, яку споживач сплачує за товар. У сфері антикризового управління цінова політика організації має дуже велике значення, тому що саме від неї багато в чому залежить стійкий фінансовий стан фірми. Грамотна цінова політика можлива тільки за умови вивчення попиту споживачів і пропозицій фірм-конкурентів.

Місце товару на ринку – методи розподілу товарів на ринку для зайняття найбільш вигідних позицій з огляду на доступність їх для покупця.

Реклама – вплив на споживача з метою його залучення для придбання того чи іншого товару. Останніми десятиліттями реклама набула величезних масштабів і при грамотному керуванні може навіть допомогти перебороти кризову ситуацію.

Використання цих засобів на конкретному ринку й для конкретних видів товарів дає змогу визначити фактичний маркетинговий потенціал організації й загрози для неї з боку ринку, що вкрай важливо при розробленні стратегії антикризового управління.

Крім дослідження ринку в маркетингу при розробленні антикризової політики розглядається також внутрішнє середовище організації:

- техніко-технологічний потенціал;
- ресурсний потенціал;
- інформаційні технології;
- робота персоналу;
- особливості виробничого процесу;
- рівень керування й контролю.

Від складових внутрішнього середовища залежать якісно-кількісні характеристики товару; їх також досліджують на наявність можливих ускладнень для своєчасного усунення.

Однак все ж таки основне завдання маркетингу в антикризовому управлінні – це дослідження зовнішнього ринкового середовища організації, насамперед мікросередовища. Йдеться про такі важливі суб'єкти, як постачальники, конкуренти, партнери. Їх компетентність і надійність є дуже важливими, особливо коли організація перебуває в стані кризи. Необхідно аналізувати наявні зв'язки й взаємини та формувати нові, вигідні умови. Для цього необхідно досліджувати стратегії конкурентів, їхні тактики й поведження на ринку.

До завдань антикризового управління належать спостереження за станом рівня розвитку техніки й технологій для збереження конкурентоспроможності організації й підвищення якості продукції, а також

за науково-технічним розвитком, соціальними, політичними, культурними змінами, до яких організація є дуже чутливою в період кризи.

Як відомо, великого значення в антикризовому управлінні набуває інформація. Маркетингові служби мають досліджувати стан ситуації на окремих ринках (у тому числі й світовому), у регіонах країни й усього світу. Крім того, потрібно враховувати той факт, що в сучасному світі ступінь конкурентної боротьби є дуже високим, тому важливо досліджувати не тільки ринок і різні фактори, що становлять соціально-економічне середовище, але й особливо аналіз технології менеджменту: систем керування, планування, прогнозування, роботи з кадрами, навичок у рекламі й т. д.

В умовах стабільного ринку маркетингова політика будь-якої компанії майже не видозмінюється і не вносить яких-небудь значних коректив у діяльність вже налагодженого виробництва. Однак із настанням кризи звичайна маркетингова діяльність змінюється антикризовим маркетингом. При цьому якщо в стабільній економіці необхідним є маркетинг, що дає змогу перемогти в неціновій боротьбі, то в кризових економічних ситуаціях ніяк не обійтися без маркетингу, що дає змогу одержати перемогу саме в ціновій конкуренції.

Значення маркетингу в антикризовому управлінні підприємством:

- маркетингові дослідження дають змогу вирішити основне питання підприємця: чи слід створювати підприємство, підтримувати його функціонування, або ж треба відмовитися від його створення, скорочувати, а може й припиняти існуючу справу;

- застосування маркетингу дає змогу зробити вибір, прийняти рішення щодо виду діяльності й обсягів продукції підприємства;

- застосування маркетингу допомагає підприємству з'ясувати свої можливості на ринку й вийти із кризової ситуації з найменшими втратами.

Таким чином, антикризовий маркетинг спрямовано насамперед на те, щоб чітко вирішити питання про майбутнє підприємства, його здатність функціонувати в нормальному режимі, а також визначити стратегію, що відтепер стане основою діяльності компанії.

Цілі й завдання антикризового маркетингу:

- діагностика положення підприємства – визнання кризи, оцінювання загрози, обсягів кризи й потенційних наслідків ситуації, що склалася;

- визначення цілей – найближчих завдань, перспективних цілей, планів розвитку підприємства;

- визначення шляхів досягнення цілей – маркетинг-мікс, цінові стратегії, підвищення іміджу, просування, організація збуту, розширення відділу маркетингу;

- оцінювання ефективності – тестування запропонованих заходів, ступінь виконання завдань, оцінювання ефективності виконаних заходів.

5.2. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні

Розроблення стратегії в антикризовому управлінні є складним і трудомістким процесом. Маркетингова стратегія – це одна з напрямних діяльності організації, з якою мають узгоджуватися всі аспекти маркетингового плану, визначатися поведження організації на ринку, якій доводиться протистояти великій кількості негативних факторів зовнішнього середовища.

Метою маркетингової стратегії є зайняття організацією максимально вигідного положення на ринку, а також комплекс засобів, що забезпечує досягнення цього положення. Цю мету взагалі можна назвати фундаментальною основою маркетингової стратегії; крім неї можуть ставитися й інші завдання, які відрізняються динамічністю й під час реалізації стратегії коригуються відповідно до реальних умов ринку.

Об'єктом стратегії маркетингу є майбутня позиція підприємства на певному ринку, а також характер маркетингових засобів і методів, використаних для його досягнення.

Менеджер, маючи інформацію про стан підприємства, формує логіку моделі стратегії поведження організації і вибирає основний напрямок концентрації зусиль для виходу із кризи (так звану ключову маркетингову стратегію).

Усі стратегії, які розробляються (крім основної), вважаються допоміжними й діють на певних невеликих інтервалах часу. У більшості випадків маркетингові стратегії розробляються на термін до трьох років. При виборі маркетингової стратегії менеджер може істотно собі допомогти, виділивши ознаки й зробивши класифікацію стратегій (табл. 5.1).

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

Маркетингова стратегія складається з таких етапів:

1. Аналіз маркетингових можливостей – оцінювання сильних і слабких сторін організації, її вигода від функціонування на розглянутому ринку, можливі загрози й ризики.

2. Вибір ринків функціонування – аналіз позитивних і негативних сторін ринку, його споживчого складу, потреб у продукції, на якій спеціалізується організація, аналіз попиту і пропозиції.

3. Розроблення основних положень маркетингової програми – формування цінової політики, методів виведення товару на ринок і його наступний розподіл, організація контролю за збутом продукції, визначення рекламної кампанії.

4. Затвердження й реалізація маркетингових програм – обґрунтування сформованих програм з огляду на антикризовий менеджмент і загальну стратегію організації.

Таблиця 5.1

Класифікація маркетингових стратегій в антикризовому управлінні

Ознака	Характеристика	Вид стратегії
Маркетингове середовище	Визначає характер виробничо-господарської діяльності, місце в економіці країни, ключові проблеми, що вирішуються в цій сфері,	Інтеграційні стратегії: макроекономічна, зовнішньоекономічна, регіональна, виробничої і невиробничої сфер, міжгалузева й галузева
Функціональне призначення	вид бізнесу, стадію розвитку організації; має інтеграційний характер і формує соціально-економічну й організаційно-правову базу для розроблення реальної маркетингової стратегії	Стратегії факторів виробництва: виробничих, інвестиційних, інноваційних, фінансових, трудових та інформаційних
Розвиток організації		Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків
Вид і масштаб ринку	Визначають поведінку організації при досягненні стійкого ринкового положення: розширення й поглиблення ринку, просування товару на нові ринки, стратегію конкурентних переваг	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення всередину ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги
Пріоритет засобів маркетингу	Відповідно до змінення стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу	Товарна стратегія: диференціація профільованого товару, диверсифікованість. Цінова стратегія: підвищення (зниження) цін, цінова кон'юнктура. Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю й дизайну. Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування
Ринкова кон'юнктура	Впливає на виробника	Стратегія попиту і пропозиції: – стимулювальна – використовується для залучення споживачів до купівлі товару, коли інтерес до пропонованого товару знижується; – креативна – використовується, коли потенційні потреби необхідно перетворити на реальний попит; – підтримувальна – використовується в умовах стійких ринків для підтримки попиту й частки ринку; – протидійна – реалізується в інтересах окремих суб'єктів ринку для зменшення нераціонального попиту

Ознака	Характеристика	Вид стратегії
Ринкове поведження	Спирається на деякі характеристики організації: розміри, галузеву належність, охоплення ринку, передбачувані прибутки, конкурентні переваги	<p>Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів провідних фірм, пристосування до потреб, інтеграція з великими організаціями (гнучкість, що дає змогу ефективно діяти за умови невеликого ресурсного потенціалу, але з професійним персоналом).</p> <p>Стратегія середніх організацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> – патентна (ринкових ніш) – припускається ретельний вибір сегмента ринку й способу поведження організації; – інноваційна – є обумовленням необхідності всебічного дослідження потреб, установлення зв'язків зі споживачем; – інтенсивного маркетингу – здійснюється для формування попиту й стимулювання збуту з допомогою комплексу засобів, таких, як високі ціни й великі витрати на рекламу, для створення сприятливого ставлення споживачів до продукції. <p>Стратегія великих фірм:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія широкого проникнення на новий ринок при високих витратах на формування попиту й стимулювання збуту; – «зняття вершків» – стратегія підвищених цін на нові товари на перших стадіях життєвого циклу товарів на ринку

Оскільки необхідно розглядати маркетингові стратегії у сфері антикризового менеджменту, то потрібно зазначити, що вони посідають значне місце в загальній антикризовій стратегії і часто є визначальними в питанні щодо методу виходу організації з кризи.

5.3. Використання засобів маркетингу в антикризовому управлінні

Маркетинг є не тільки системою моніторингу й аналізу ринкового середовища, але й системою керування. Звичайно, це не пріоритетна управлінська структура в організації, однак потрібно зазначити, що залежно від стадії антикризового менеджменту використовуються ті чи інші маркетингові засоби.

З огляду на це можна виокремити три основні стани управління: передкризове, кризове й післякризове.

Передкризове управління. На цьому етапі основними завданнями маркетингу є запобігання кризовій ситуації й будівлення основних стратегічних планів.

Основні засоби управління:

- стратегії, спрямовані на запобігання кризам;
- стратегічні плани організації, бізнес-плани, складання рекламних кампаній;
- формування основних маркетингових стратегій (ринкових і з допомогою маркетингу);
- розроблення програм стимулювання й мотивації праці;
- діагностика стану середовища бізнесу й факторів ризику;
- розроблення програми прийняття рішень.

Такі методи дають змогу досліджувати основні соціально-економічні тенденції, одержувати досвід, що у подальших періодах забезпечує більш швидке й ефективно реагування на виникнення різних ситуацій на ринку й з допомогою різних засобів керування дає змогу уникати негативних наслідків.

Кризове управління. Основною метою є якнайшвидший і якомога більш безболісний вихід із кризи. Засоби керування:

- антикризові стратегії і програми щодо виходу з кризи;
- стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу кризи на стан організації;
- плани і стратегії, що розробляються для кожної конкретної ситуації (якщо криза є досить глибокою);
- програми з мінімізації витрат;
- діагностика найбільш нестійких структур.

У сфері маркетингового управління перевага віддається ситуаційним програмам, тому що їх більшою мірою адаптовано до конкретних умов і, отже, вони є більш ефективними.

Післякризове управління. Наголос робиться на реабілітації і стабілізації положення організації:

- стабілізаційні програми;
- стратегії, спрямовані на відновлення проблемних зон;
- стратегії, спрямовані на оцінювання сильних і слабких сторін організації, а також на пошук нових ринкових можливостей;
- інноваційні підприємницькі структури.

В антикризовому управлінні важливе значення має такий засіб маркетингу, як інформаційні й комунікаційні структури.

Інформація сьогодні має дуже велике значення для менеджменту, особливо антикризового, де так важливе своєчасне й точне оцінювання ситуації.

Під маркетингом розуміється дослідження ринку, тому необхідно мати якісну інформацію, оскільки на основі одержуваних даних розробляються антикризові стратегії й приймаються рішення.

В антикризовому управлінні комунікації є засобом оцінювання й руху інформації переважно для маркетингових служб. Точніше сказати, **комунікація** – це основний засіб маркетингу при роботі з інформацією. В основному використовуються зовнішні види комунікацій – безпосередня взаємодія з ринковими структурами, засобами масової інформації, населенням.

Звичайно, існують і внутрішні комунікації – це взаємозв'язки між відділами й підрозділами організації, однак пріоритет належить все ж таки зовнішнім. У роботі з інформацією велике значення мають методи її використання й оброблення. Ефективність використання залежить від оснащеності організації технічними засобами й новітніми розробками, які значно зменшують терміни оброблення й підвищують якість одержуваних даних.

В антикризовому управлінні ефективні комунікації мають дуже велике значення, тому що від достовірності й своєчасності інформації залежать правильність і напрямок дій.

Говорячи про засоби маркетингу в антикризовому управлінні, не можна не сказати про рекламу як про найпоширеніший і ефективніший засіб комунікації.

Реклама – це вид комунікації, що діє на ринку й забезпечує рух товару до споживача з допомогою надання інформації про основні найбільш позитивні характеристики товару. Реклама є сполучною ланкою між виробником і споживачем і, отже, засобом управління, що забезпечує розвиток виробництва й ринкових відносин.

5.4. Тестові завдання

1. До антикризових стратегій належать:

а) розширення ринку, проникнення вглиб ринку, просування товару на нові ринки;

б) інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування;

в) диференціація профільного товару, диверсифікованість;

г) запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків.

2. На етапі кризового управління основним завданням маркетингу є:

а) діагностика найбільш нестійких структур, антикризові стратегії і програми стосовно виходу з кризи;

б) стратегічні плани організації, бізнес-плани;

в) стратегії, спрямовані на оцінювання сильних і слабких сторін організації;

г) діагностика стану середовища бізнесу й факторів ризику.

3. На етапі передкризового управління основним завданням маркетингу є:

а) діагностика найбільш нестійких структур, антикризові стратегії і

програми стосовно виходу з кризи;

- б) діагностика стану середовища бізнесу й факторів ризику;
- в) програми стосовно мінімізації витрат;
- г) діагностика найбільш нестійких структур.

4. На етапі післякризового управління основним завданням маркетингу є:

- а) діагностика стану середовища бізнесу й факторів ризику;
- б) діагностика найбільш нестійких структур;
- в) стратегії, спрямовані на оцінювання сильних і слабких сторін організації;
- г) плани й стратегії, що розроблюються для кожної конкретної ситуації.

5. Формою комунікацій з обслуговування ринку, стимулювання попиту й просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару є:

- а) технологія;
- б) стратегія;
- в) реклама;
- г) інновація.

6. Поняття «комплекс маркетингу» правильно характеризує таке сполучення економічних категорій:

- а) закупівля – виробництво – зберігання – стимулювання збуту;
- б) товар – ціна – місце розподілу – реклама;
- в) підприємство – виробництво – устаткування – збут;
- г) товар – підприємство – реклама – прибуток.

7. Під час аналізу маркетингового мікросередовища припускається вивчення таких складових факторів:

- а) рівень політичної і законодавчої стабільності, податкова система;
- б) рівень інфляційної активності, напрями концентрації технологічних зусиль;
- в) рівень доходів і купівельної спроможності населення, рівень безробіття;
- г) бізнес-партнери, потенційні конкуренти.

8. До елементів макросередовища маркетингу належать:

- а) ресурсний потенціал, рівень керування й контролю;
- б) політичний режим, податкове законодавство;
- в) особливості виробничого процесу, робота персоналу;
- г) постачальники, конкуренти.

9. Маркетингова стратегія – це:

- а) бізнес-план підприємства;
- б) оптимальне керування закупівлями;
- в) високоефективне управління виробничим процесом;
- г) генеральний стратегічний напрямок діяльності підприємства, з яким мають узгоджуватися всі аспекти маркетингового плану.

6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

6.1. Значення стратегії і тактики в антикризовому управлінні

Вихід із кризи українських підприємств пов'язаний з усуненням факторів, які спричинили його, а сам процес планування цього виходу називають стратегією (антикризове стратегічне планування) і тактикою (оперативне планування) антикризового управління.

Сьогодні для виживання на ринку й збереження конкурентоспроможності всі підприємства повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Стратегія антикризового управління дає змогу встановити:

- яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що виникають часто, нерегулярно й майже непередбачено);
- з допомогою яких попереджувальних заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей.

Стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані й контрольовані зміни в області наявної стратегії, виробничих процесів, структури й культури будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі приватних і державних підприємств. Підприємство має постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища й робити своєчасні й правильні висновки стосовно своїх потреб у змінах. Приводом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, у якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, вибирається відповідна антикризова стратегія.

Стратегія – це принцип ефективної адаптації до змін навколишнього середовища.

У загальному значенні **стратегія** – це план керування фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей. Її необхідно диференціювати за видами криз. Основними різновидами криз підприємства є фінансова криза, криза дефіциту або надлишку ресурсів, криза якості керування, аварії або природні катаклізми і т. д.

Залежно від виду кризи (яка може бути змішаною) менеджерів доводиться вибирати відповідну стратегію керування. У сучасній теорії менеджменту розглядаються різні альтернативи стратегії керування. Існують стратегії попередження кризи, очікування її зрілості, уповільнення або прискорення розвитку кризових процесів.

Кризу не слід розглядати завжди як негативне явище. Часто це може бути переломним моментом у розвитку. Не виключено, що криза стає імпульсом прискорення розвитку. Нарешті, кризові явища бувають певною мірою контрольованими.

Антикризове управління неможливе без стратегії, що визначає також і його тактику.

Тактика – набір конкретних дій і заходів для реалізації стратегії.

Існують дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію (рис. 6.1).

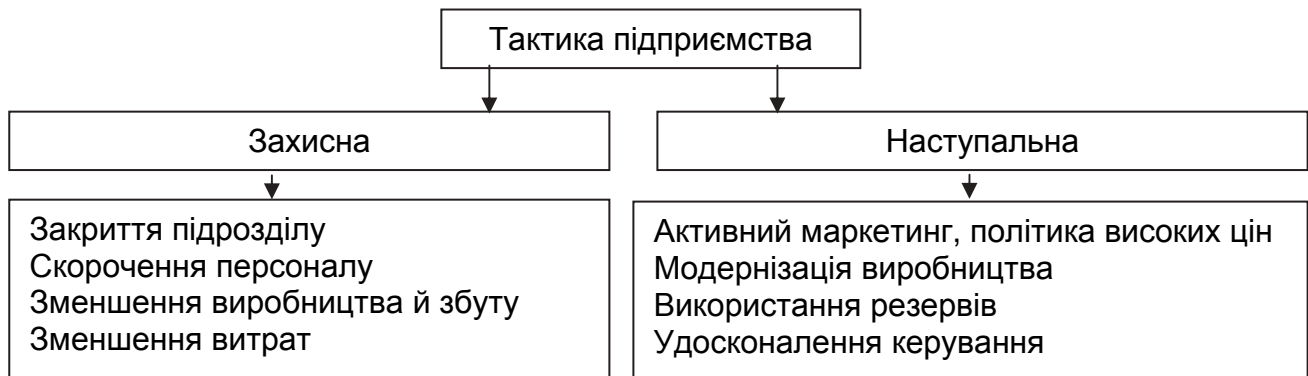


Рис. 6.1. Види тактики підприємства

Перша тактика має назву захисної, оскільки базується на заходах збереження, тобто зменшення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до зменшення обсягів виробництва в цілому. Така тактика зазвичай застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин. Фахівці вважають, що застосування захисної тактики більшістю підприємств спричиняє поглиблення кризи національної економіки і не сприяє поліпшенню фінансового стану підприємств, які її застосовують, тому що основні причини кризової ситуації знаходяться поза підприємством.

Найбільш ефективною вважається наступальна тактика, для якої характерним є застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів.

У цьому випадку нарівні з ресурсозберігальними заходами здійснюється активний маркетинг, вивчаються й виборюються нові ринки збуту, застосовується політика високих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, упровадження перспективних технологій. У такому випадку змінюється або зміцнюється керування підприємством, комплексно аналізується й оцінюється ситуація у разі потреби й коригуються основні принципи діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія.

6.2. Розроблення антикризової стратегії організації

Точна, комплексна і своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап у розробленні стратегії антикризового керування діяльністю підприємства, що складається з двох під етапів.

1. Аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин кризи. При

проведенні аналізу зовнішнього середовища великий обсяг отриманої інформації може призвести лише до плутанини. Однак неповний аналіз може спотворити справжнє положення. Щоб сформулювати чітку й зрозумілу схему розвитку ситуації, отримані результати необхідно правильно зіставити, звести в єдине ціле кілька етапів аналізу:

- аналіз макросередовища, що умовно можна поділити на чотири сектори: політичне, економічне, соціальне й технологічне оточення.

- аналіз конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Одержавши досить велику інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її методом створення сценаріїв.

Сценарії – це реалістичний опис того, які тенденції можуть виявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробується та чи інша антикризова стратегія підприємства. Сценарії дають змогу визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати підприємству (частину з них буде контролювати підприємство). При існуванні факторів, які підприємство не може контролювати, розроблювальна антикризова стратегія має допомогти йому максимально використати конкурентні переваги й водночас мінімізувати можливі втрати.

Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери повинні з'ясувати, які загрози і можливості приховує у собі зовнішнє середовище.

2. Аналіз стану підприємства, що перебуває в кризовій ситуації. Нарівні з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи знання і бачення того, яким підприємство повинне стати в майбутньому, менеджер може розробити досяжну антикризову стратегію для проведення необхідних змін.

Аналіз середовища є вихідним процесом у стратегічному керуванні, тому що на його основі створюється база для визначення місії й цілей організації, вироблення стратегії її розвитку.

Чим слабкішим є дійсний стан підприємства, тим більш ретельному критичному аналізу має піддаватися його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві – ознака або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або обох разом.

Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на п'яти моментах.

Ефективність поточної стратегії. Спочатку потрібно спробувати визначити місце підприємства серед конкурентів, потім межі конкуренції (розмір ринку) і групи споживачів, на які підприємство орієнтується, функціональні стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінивши кожну складову, можна краще зрозуміти стратегію підприємства, що зазнає кризи, причому оцінюються кількісні показники

(частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів і т. д.).

Сила, слабкість і можливості підприємства та загрози для нього. Найзручнішим й апробованим способом оцінювання стратегічного положення компанії є SWOT-аналіз. В антикризовій стратегії мають враховуватися перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз. Важливою частиною SWOT-аналізу є оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз для нього, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін.

Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства. Менеджер повинен знати, як ціни й витрати підприємства співвідносяться з цінами й витратами конкурентів. У цьому випадку використовується стратегічний аналіз витрат. Метод, за яким здійснюється цей аналіз, має назву «ланцюжок цінностей» (рис. 6.2).

Допоміжні види діяльності	Інфраструктура компанії					Прибуток
	Керування людськими ресурсами					
	Технологічний розвиток					
	Закупівлі					
Основні види діяльності	Матеріальне забезпечення	Виробництво	Товарорух	Маркетинг і продажі	Обслуговування	

Рис. 6.2. Ланцюжок цінностей

Ланцюжок цінностей відображає процес створення вартості товару (послуги) й містить різні види діяльності й прибуток. Зв'язки між видами діяльності можуть стати важливим джерелом переваг підприємства. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами й активами підприємства. Зіставляючи виробничі витрати й активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати за ними. Крім того, на ціни й витрати підприємства впливає діяльність постачальників і кінцевих споживачів. Менеджери повинні добре розуміти весь процес створення вартості, тому необхідно брати до уваги ланцюжок цінностей постачальників і кінцевих споживачів. Процес визначення витрат за кожним видом діяльності є виснажливим і складним, але він дає змогу краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Крім того, необхідно провести порівняльне оцінювання витрат підприємства і його конкурентів за основними видами діяльності.

Таким чином, можна виявити найкращий вид діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу підвищити конкурентоспроможність підприємства за витратами.

Оцінювання міцності конкурентної позиції підприємства. Міцність позиції підприємства (наскільки є слабкою чи сильною) відносно основних

конкурентів оцінюється за такими показниками, як якість товару, фінансовий стан, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

Виявлення проблем, що спричинили кризу на підприємстві. Менеджери вивчають усі результати аналізу про стан підприємства на момент кризи й визначають, на чому треба зосередити увагу.

Без чіткого формулювання проблем, що спричинили кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна братися до розроблення антикризових заходів підприємства. Стратегію трохи змінюють або повністю переглядають і розробляють нову.

Перегляд місії й системи цілей підприємства. Менеджер, який координує політику підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, повинен проаналізувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в межах своєї колишньої місії вийти з кризи й досягти конкурентних переваг. За необхідності треба скоригувати місію. Вдало сформульована місія, яка є доступною для розуміння й у яку вірять, може стати вагомим стимулом для змінення стратегії.

Місія розглядається як сформульоване твердження про те, для чого або з якої причини існує організація.

Чітко сформульована місія надихає й спонукає до дії, дає можливість співробітникам підприємства виявляти ініціативу, формулювати головні передумови успіху діяльності підприємства при різних впливах на неї з боку зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Потім коригуються системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати й результати досліджень факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ, які обмежують досягнення бажаних результатів, і вносить зміни до системи цілей.

Цілі є вихідним пунктом систем стратегічного планування, мотивації й контролю, що використовуються на підприємстві, а також основою організаційних відносин та оцінювання результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому. У будь-якій організації є кілька рівнів цілей, тобто складається ієрархія цілей. Орієнтування вищого керівництва підприємства на якийсь певний рівень цілей може стати причиною кризової ситуації.

Процес стратегічного планування закінчується **формулюванням методів стратегічного аналізу й планування стратегічних альтернатив** виходу підприємства з економічної кризи й здійсненням вибору стратегії. Потім починається процес визначення тактики реалізації вибраної стратегії (оперативне планування).

Наступні етапи пов'язані з реалізацією антикризової стратегії, оцінюванням і контролем результатів. На всіх етапах відбувається зворотний зв'язок.

6.3. Реалізація вибраної антикризової стратегії: тактика управління

Тактичними (оперативними) заходами стосовно виходу з економічної кризи можуть бути зменшення витрат, обсягів виробництва й збуту закриття підрозділів, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, установлення поточних збитків, залучення фахівців, одержання кредитів, зміцнення дисципліни й т.д.

Стратегічне й оперативне планування є взаємозалежними, і здійснювати одне окремо від іншого неможливо. Тактичне планування необхідно застосовувати в межах вибраних стратегій. Реалізуючи оперативні заходи стосовно виходу з економічної кризи окремо від стратегічних цілей, можна короткочасно поліпшити фінансове становище, але не усунути глибинні причини кризових явищ.

Реалізація вибраної антикризової стратегії – перший етап тактичного планування, при цьому менеджери повинні:

- остаточно усвідомити вироблену антикризову стратегію й цілі, їх відповідність одна одній;

- детально довести ідеї нової стратегії і зміст цілей до співробітників з метою широкого їх залучення до процесу реалізації антикризової стратегії;

- поставити ресурси у відповідність до реалізованої антикризової стратегії;

- виробити рішення стосовно організаційної структури.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни буде сприйнято, хто буде чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, суті й змісту змін.

На рис. 6.3 показано, що на стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження структура й системи керування, управлінська культура, навички й ресурси, а також що їх оптимального поєднання немає.

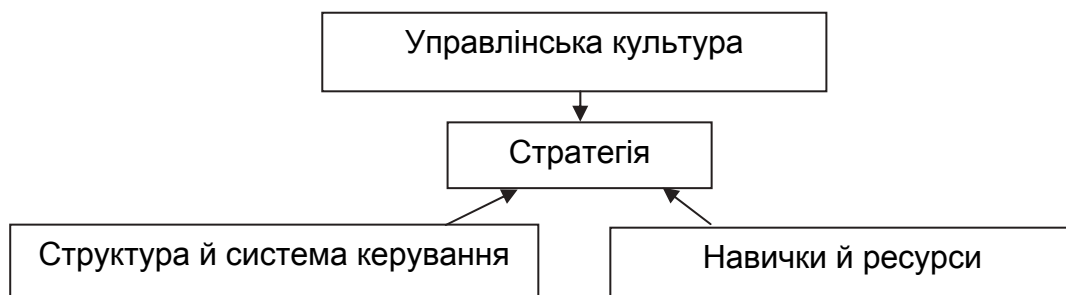


Рис. 6.3. Структура, ресурси й культура, що обмежують стратегію

На цьому етапі менеджери можуть порівняти усі ресурси, що потрібні для реалізації антикризової стратегії, з ресурсами, що зараз має підприємство. При цьому менеджери можуть використати бальну систему

оцінювання розбіжності між цими станами за критеріями, показаними у табл. 6.1.

При проведенні порівняльного аналізу важливо вирізнити саме ті моменти, які можуть вплинути на успіх підприємства.

Для визначення необхідних стратегічних змін пропонується використовувати табл. 6.1. При аналізі можуть застосовуватися найрізноманітніші шкали (наприклад, оцінка 0 балів може свідчити про те, що цей критерій істотно не відрізняється від ідеального варіанта, а оцінка 5 балів – про те, що оцінюваний критерій необхідно докорінно переглянути).

Таблиця 6.1

Оцінювання ступеня необхідних змін у стратегії підприємства

Критерії	Потрібний варіант	Реальна ситуація	Необхідні зміни	Варіанти рішень
Навички й ресурси				
Структура й система				
Управлінська культура				

Графу «Варіанти рішень» можна використати для опису конкретних дій, які є необхідними для досягнення бажаних результатів і які теж необхідно попередньо протестувати.

Оцінювання й контроль виконання стратегії – другий (останній) етап тактичного планування. Його спрямовано на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приведе до досягнення цілей підприємства (рис. 6.4).

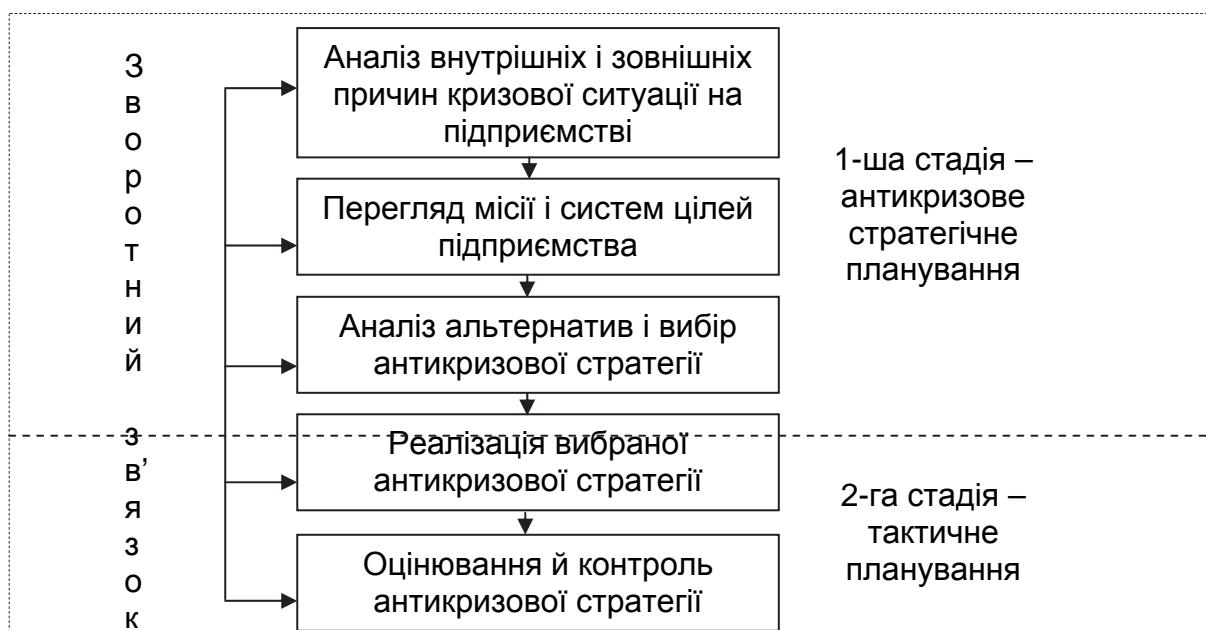


Рис. 6.4. Схема стратегії й тактики в антикризовому менеджменті

6.4. Тестові завдання

1. Захисна тактика підприємства:
 - а) модернізація;
 - б) активний маркетинг;
 - в) зменшення витрат і кількості персоналу;
 - г) використання резервів.
2. Наступальна тактика підприємства:
 - а) зменшення кількості персоналу;
 - б) зменшення витрат;
 - в) закриття підрозділу;
 - г) використання резервів.
3. На другому етапі тактичного планування виконується:
 - а) аналіз зовнішніх і внутрішніх причин кризової ситуації на підприємстві;
 - б) перегляд місії й системи цілей підприємства;
 - в) реалізація вибраної антикризової стратегії;
 - г) аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.
4. Найбільш правильним визначенням поняття стратегії підприємства є:
 - а) суть підприємницької ідеї, визначення основних технологічних рішень;
 - б) докладний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів підприємств;
 - в) розрахований на перспективу комплекс заходів, у якому передбачається реакція підприємства на зміни в навколишньому середовищі;
 - г) спосіб координації діяльності керівників.
5. Результат аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і перешкод її розвитку – це:
 - а) стратегічне планування;
 - б) стратегія;
 - в) SWOT-аналіз;
 - г) стратегічне управління.
6. Послідовність дій у межах стратегічного управління є такою:
 - а) визначення цілей – визначення місії – вибір стратегії;
 - б) вибір стратегії – визначення місії – визначення цілей;
 - в) визначення місії – визначення цілей – вибір стратегії;
 - г) визначення місії – вибір стратегії – визначення цілей.
7. До основних видів діяльності в ланцюжку цінностей належать:
 - а) матеріально-технічне забезпечення, продажі;
 - б) закупівлі, керування людськими ресурсами;
 - в) технологічний розвиток, інфраструктура компанії;
 - г) усі відповіді є правильними.

8. Місія організації – це:

- а) глобальна мета діяльності організації на ринку;
- б) структура керування фірмою;
- в) мікрокультура фірми;
- г) висловлена причина існування організації.

9. Які етапи не є складовою процесу стратегічного планування:

- а) облік, контроль, регулювання діяльності;
- б) формулювання місії;
- в) розроблення цілей організації;
- г) оцінювання й аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ?

7. ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

7.1. Інноваційний потенціал організації і його значення в антикризовому управлінні

Криза в економіці країни посилюється інноваційною кризою, що виявляється в різкому зменшенні керованості процесами створення й упровадження нововведень, у відсутності джерел фінансування, згортанні діяльності дослідних творчих колективів. З урахуванням цього пошук можливих рішень проблем керування інноваційними процесами стає одним із найважливіших завдань антикризового управління.

У сучасних умовах інноваційність стає ключовим фактором успіху і навіть єдиним засобом виживання. При прийнятті інноваційних управлінських рішень слід виходити з особливостей інноваційного процесу, брати до уваги ступінь новизни нововведень, їхній потенціал, ресурсні можливості підприємства.

Вихідною точкою процесу прийняття інноваційного рішення є формування інноваційної мети. Інноваційна мета підприємства являє собою бажаний результат його діяльності, який можна досягти за певний термін завдяки підвищенню інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна мета зароджується на стадії фундаментального розроблення, коли генеруються ідеї, і уточнюється залежно від ресурсних можливостей підприємства, а потім реалізується у формі проектів або програм.

Інноваційний потенціал – це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін.

Чим більше інноваційний потенціал, тим більш вдало підприємство уникає кризових ситуацій.

Існують управлінські й технічні фактори, які визначають інноваційний потенціал підприємства:

- стан системи керування;
- рівень розвитку виробництва;

- тип організаційної структури;
- тенденції чинної політики підприємства;
- розуміння потреби в змінах і готовність до них персоналу.

Рівень інноваційного потенціалу можна визначити за такими факторами:

1) інноваційного процесу як безпосередньо самостійного об'єкта керування;

2) зовнішнього середовища;

3) внутрішнього середовища.

Ці фактори являють собою набір власних внутрішніх можливостей як складної системи, що визначає її розвиток.

На розвиток інноваційного потенціалу значно впливають фактори, які поділяють на дві групи.

Фактори, що сприяють розробленню нововведень:

- збереження й розширення виробничої бази;
- зменшення витрат;
- реалізація потреб і пропозицій споживача;
- імідж корпорації;
- підвищення науково-технічного потенціалу.

Фактори, які не сприяють розробленню нововведень

– високі витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням нововведень;

– тривалі терміни між розробленням нововведень і виходом виробів на ринок;

- велика невпевненість в успіху;
- непатентоспроможність нововведень;
- труднощі в збереженні частки на ринку;
- відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих кадрів.

Відмітні ознаки інноваційних підприємств:

– існування спеціальної групи, що відповідає за створення нових ідей і шукає джерела інформації;

- стимулювання творчої активності персоналу;
- заохочення менеджерами інноваційної активності службовців;
- суворя стратегія керування нововведеннями.

Слід зазначити, що перші три ознаки характеризують організаційну політику фірми, а четверта – необхідність існування інноваційної стратегії, що створює умови для розроблення нових ідей.

Розрізняють два типи інноваційної стратегії.

Адаптивна стратегія. Особливістю цієї стратегії є те, що підприємство користується нововведенням як відповідною реакцією на зміни, які відбуваються на ринку. Це робиться з метою збереження своїх позицій у ринкових умовах, тобто для виживання. Для цієї стратегії характерною є концепція зусиль з допомогою деяких змін і поліпшень уже існуючих продуктів, технологій, ринків, що часто руслі знаходяться у межах

сформованих, традиційних для певної організації способів досягнення успіху. При такому підході немає можливості переоцінювати методи вирішення проблем, якщо умови різко змінюються. У цьому полягає небезпека адаптивного підходу.

Конкурентна стратегія – тут нововведення використовується як засіб для досягнення успіху й конкурентних переваг. Ця стратегія базується на творчому підході й при її застосуванні припускається зворотний зв'язок аналізу інноваційного середовища підприємства. Конкурентна стратегія складається з факторів інноваційного потенціалу. Щоб застосовувати цю стратегію, необхідні постійні інновації й удосконалення підприємства з допомогою постійного оцінювання способів аналізу й вирішення проблем.

7.2. Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу із кризи

Організаційну, правову й економічну підтримку інноваційної діяльності підприємства на різних рівнях й у різних формах забезпечує інноваційна інфраструктура.

Під *інноваційною інфраструктурою* розуміють сукупність взаємозалежних і взаємодійних організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні й т. ін.).

Одним із основних завдань економічної політики розвинених країн і таких, що розвиваються, є створення інноваційних структур. З допомогою цих структур можна стабілізувати економічну ситуацію. Зазвичай їх створюють у період економічного спаду, що супроводжується скороченням робочих місць і зменшенням обсягів бюджетних відрахувань на науковий розвиток. Зараз дуже популярними є такі інноваційні структури, як науково-технічні парки, технополіси, бізнес-інкубатори.

Технопарк – це майновий комплекс, у якому об'єднано науково-дослідні інститути, об'єкти індустрії, ділові центри, виставочні площадки, навчальні заклади, а також, об'єкти, що обслуговуються: транспорт, під'їзні колії, селище, охорона. Сенс створення технопарку полягає в тому, щоб сконцентрувати на єдиній території фахівців загального профілю діяльності. Технопарки формуються навколо великих науково-дослідних інститутів, де функціонують бізнес-інкубатори.

Технополіс – це науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції або розроблення нових наукомістких технологій на базі тісних відносин і взаємодії з університетами й науково-технічними центрами.

Бізнес-інкубатори – це організації, основним завданням яких є підтримка малих новостворених фірм і підприємців-початківців, які хочуть,

але не мають можливості почати свою справу. Бізнес-інкубатори розвивають не конкретний товар, а незалежний суб'єкт господарювання.

Бізнес-інкубатор може бути автономним, тобто самостійною господарською організацією із правами юридичної особи, або діяти в складі технопарку (у цьому випадку його можна називати «інкубатор технологій»).

Від рівня економічного розвитку країни залежить створення інноваційної структури. Якщо цей рівень є досить великим, то можна спостерігати такий процес, як софтизація й сервізація. Сервізація тісно пов'язана з поняттям софтизації й означає випереджувальний розвиток сфери послуг.

Слід зазначити, що сфера національної науки під час становлення ринкових відносин в Україні не ввійшла до системи державних пріоритетів. Почався процес руйнування науково-технічного й інтелектуального потенціалів суспільства, посилилася міграція з України висококваліфікованих кадрів.

7.3. Інноваційні проекти й критерії їх вибору з позиції антикризового управління

Для зниження ризику інноваційної діяльності підприємницькій фірмі необхідно насамперед ретельно оцінити інноваційний проект, що планується здійснити.

Інноваційний проект, який є ефективним для одного підприємства, може виявитися неефективним для іншого через об'єктивні й суб'єктивні причини, такі, як територіальне розташування підприємства, рівень компетенції персоналу за основними напрямками інноваційного проекту, стан основних фондів і т. ін. Усі ці фактори впливають на результативність інноваційного проекту, але оцінити їх кількісно дуже важко, а в деяких випадках і неможливо, тому їх необхідно враховувати на стадії добору проектів.

На кожному конкретному підприємстві існують свої фактори, що впливають на ефективність інноваційних проектів, тому універсальної системи оцінювання проектів немає, але деякі фактори стосуються більшості інноваційних підприємств. На основі цих факторів вирізняють певні критерії для оцінювання інноваційних проектів (табл. 7.1).

Інноваційні проекти характеризуються:

– високим ступенем невизначеності одержуваних науково-технічних результатів;

– тривалістю періоду розроблення й доведення продукту до кінцевого споживача;

- високим ступенем ризику досягнення комерційного успіху;
- значним обсягом необхідних інвестицій;
- високою прибутковістю у випадку успіху;
- циклічністю розвитку інноваційних процесів.

Таблиця 7.1

Групи критеріїв для оцінювання й добору проектів

Група критеріїв	Критерії для оцінювання проектів
Відповідність економічному розвитку регіону, його екологічним особливостям, науково-технічним напрямкам інноваційної структури	Сумісність проекту з економічною орієнтацією регіону Вплив на екологію регіону Кількість нових робочих місць Взаємодія з національною науково-технічною політикою Відповідність науково-технічним напрямкам інноваційної структури, а також її довго- і короткотерміновим цілям Оцінювання фази інноваційного циклу певної технології (продукту)
Комерційний успіх нововведення	Відповідність потребам ринку Оцінювання загальної місткості й частки ринку Оцінювання періоду випуску продукції Ціна продукту (співвідношення з аналогами) Стартовий капітал і його величина Імовірний обсяг продажів Співвідношення з наявними технологіями й продуктами Взаємодія з конкурентами Забезпеченість каналами просування на ринок Імовірність комерційного успіху
Науково-технічні критерії	Новизна, унікальність продукції, відсутність аналогів Співвідношення зі світовим рівнем Патентна чистота Наявність науково-технічних ресурсів, необхідних для здійснення проекту Імовірність технічної реалізації Вартість і час розроблення Вплив на інші інноваційні проекти Потреба в послугах сторонніх фірм у консультаційних послугах
Фінансові критерії	Вартість проекту Чистий зведений дохід (NPV) Внутрішня норма прибутковості Часові межі Очікуваний термін дії інвестицій Термін окупності Співвідношення доходів і витрат Розмір інвестицій у виробництво, маркетинг Очікувана норма прибутку

Група критеріїв	Критерії для оцінювання проектів
Виробничі критерії	Прогресивність виробничого процесу Можливість забезпечення виробничими потужностями й площами Наявність персоналу відповідної кваліфікації Витрати (співвідношення з середньогалузевими) Матеріаломісткість Енергоємність Можливість розвитку виробництва Додана вартість Екологічність і безпека виробництва
Ризики	Науково-технічний Фінансовий Виробничий Комерційний Територіальний Трансферний Систематичний Процентний
Зовнішні й екологічні критерії	Можливий екологічний збиток Правове забезпечення проекту, можлива реакція суспільної думки на здійснення проекту й можливий вплив нових законів на проект

Оскільки різні критерії мають різну значущість, їх ранжують за ваговими коефіцієнтами, які визначають, зокрема, з допомогою методу експертних оцінок. Унаслідок цього формується система критеріїв, що дає змогу оцінити внесок інноваційного проекту будь-якого рівня в досягненні кінцевих цілей реформ і використати цю інформацію для відповідного розподілу ресурсів на реалізацію таких проектів. Для повного оцінювання інноваційного проекту експертам необхідно оцінити кожну позицію, а потім на основі узагальненої оцінки приймати рішення про ефективність аналізованого проекту.

Між інвестиціями й інноваціями існує певний зв'язок. Інновації зазвичай потребують витрат для розроблення й упровадження проектів, тобто інвестицій. Тому інновації є об'єктами інвестицій, а інвестиційний процес – складовою частиною інноваційної діяльності. Основою планування інвестицій і оцінювання їх ефективності є розрахунок і порівняння обсягів передбачуваних інвестицій і майбутніх доходів (грошових надходжень).

Існують кілька методів оцінювання інноваційних проектів.

1. *Метод розрахунку чистого зведеного ефекту*, який базується на зіставленні величини вихідної інвестиції IC із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, які генеруються нею протягом планованого періоду. Оскільки надходження коштів розподілено у часі, їх дисконтують з допомогою коефіцієнта r , який встановлює

інвестор, виходячи із щорічного відсотка повернення інвестицій на капітал, який він інвестує. Дисконтування і нарахування складних відсотків є протилежними процесами.

Припустимо, робиться прогноз, що інвестиція IC буде генерувати протягом n років річні доходи P_1, P_2, \dots, P_n . Загальна накопичена величина дисконтованих доходів PV і чистий зведений ефект NPV розраховуються за формулами

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (7.1)$$

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (7.2)$$

де P_k – річний доход від інвестиції в k -му році ($k = 1, 2, 3, \dots, n$); n – кількість років, протягом яких інвестиція буде генерувати дохід; r – ставка дисконтування, тобто норма дохідності, яку необхідно отримати інвестору на вкладений капітал.

Очевидно, що якщо $NPV > 0$, то проект є ефективним, у цьому випадку інвестор отримає бажані прибутки; якщо $NPV < 0$, то проект є неефективним, і його слід відхилити, оскільки інвестор буде мати збитки; якщо $NPV = 0$, то проект не є прибутковим і не є збитковим. У цьому разі інвестор не отримає прибутку й не матиме збитків від здійснення цього проекту, але водночас обсяги виробництва збільшаться і, отже, фірма збільшиться за своїми масштабами.

Критерій NPV є відображенням прогнозованої оцінки змінення економічного потенціалу підприємства у разі прийняття певного проекту.

Якщо припускається, що інвестиції здійснюються не одноразово, а протягом m років, то формула (7.2) модифікується таким чином:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (7.3)$$

де i – планований рівень інфляції ($k = 1, \dots, n$; $j = 1, \dots, m$).

2. *Метод розрахунку індексу прибутковості (рентабельності) інвестиції* насправді є продовженням попереднього. Показник PI зручно застосовувати при виборі одного проекту з кількох альтернативних, що мають приблизно однакове значення NPV . Індекс рентабельності розраховують за формулою

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC. \quad (7.4)$$

Якщо $PI > 1$, то проект слід прийняти, якщо $PI < 1$ – відхилити, якщо $PI = 1$ – проект не є прибутковим і не є збитковим.

3. *Метод визначення терміну окупності інвестицій*. Термін окупності інвестицій в інновації PP – це тривалість часу, протягом якого

інвестиція повернеться інвесторові у вигляді чистого доходу. Його розраховують шляхом ділення одноразових витрат на середньорічну вартість грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту:

$$PP = IC / \bar{P}. \quad (7.5)$$

4. *Метод розрахунку внутрішньої норми рентабельності (прибутку) інвестицій.* Під нормою рентабельності інвестицій IRR розуміють таку прибутковість r , при якій чиста поточна вартість NPV , що є функцією від r , дорівнює нулю.

5. *Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестиції* є винятково простим, що й дає змогу використовувати цей показник на практиці: коефіцієнт ефективності інвестиції ARR розраховується шляхом ділення середньорічного прибутку PN на середню величину інвестиції (коефіцієнт береться у відсотках). Середня величина інвестиції обчислюється шляхом ділення вихідної суми капітальних вкладень на два, якщо передбачається, що після закінчення терміну реалізації аналізованого проекту всі капітальні витрати буде списано. Якщо допускається наявність залишкової вартості RV , то її оцінку має бути враховано. Іншими словами, існують різні алгоритми розрахунку показника ARR , досить поширеним є такий:

$$ARR = \frac{PN}{0,5 (IC - RV)}. \quad (7.6)$$

7.4. Тестові завдання

1. Фактори, які не сприяють розробленню нововведень:

- а) імідж корпорації;
- б) великі витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням нововведень;
- в) зменшення витрат;
- г) збереження й розширення виробничої бази.

2. Науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції або розроблення нових наукомістких технологій на основі тісних відносин і взаємодії з університетами й науково-технічними центрами, – це:

- а) торговельна фірма;
- б) технопарк;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) технополіс.

3. Фінансові критерії оцінювання проектів:

- а) матеріаломісткість, додана вартість, енергоємність;
- б) внутрішня норма прибутковості, термін окупності, вартість проекту;
- в) частка ринку, що займає фірма, імовірний обсяг продажів, взаємодія з конкурентами;

г) кількість нових робочих місць, оцінка фази інноваційного циклу певної технології.

4. Науково-технічні критерії оцінювання проектів:

а) новизна, унікальність продукції, відсутність аналогів;

б) наявність науково-технічних ресурсів, необхідних для здійснення проекту;

в) патентна чистота;

г) усі відповіді є правильними.

5. Готовність виконати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто готовність до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін – це інноваційний (а) ... організації:

а) клімат;

б) стратегія;

в) політика;

г) потенціал.

6. Бізнес-інкубатори сприяють розвитку:

а) інноваційного товару;

б) новим технологіям виробництва;

в) інноваційного проекту;

г) інноваційної фірми.

7. Серед критеріїв з вибору інвестиційних рішень абсолютним показником є:

а) індекс рентабельності інвестицій PI ;

б) норма рентабельності інвестицій IRR ;

в) чистий зведений ефект NPV ;

г) усі перелічені.

8. Під нормою рентабельності інвестицій IRR розуміють значення коефіцієнта дисконтування, при якому:

а) $NPV = 1$;

б) $NPV = 0,5$;

в) $NPV = 1,5$;

г) $NPV = 0$.

9. Проект є збитковим, якщо:

а) $NPV < 0$;

б) $NPV = 0$;

в) NPV не розраховано;

г) $NPV < 0$ або $NPV = 0$.

8. ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Задача 1. Підприємству-боржнику, вартість майна якого становить 150 тис. грн, виставлено такі вимоги кредиторів:

– першої черги – на суму 45 тис. грн;

- третьої черги – на суму 60 тис. грн;
- четвертої черги – на суму 50 тис. грн, у тому числі: заборгованість перед підприємством № 1 – 30 тис. грн, перед підприємством № 2 – 20 тис. грн.

Визначити загальну суму вимог кредиторів, чи достатньо у підприємства-боржника майна, щоб погасити вимоги кредиторів, як розподіляться кошти після погашення вимог першої і третьої черги.

Задача 2. У підприємства є така заборгованість перед кредиторами: витрати, пов'язані з порушенням справи про банкрутство й роботу ліквідаційної комісії – 35 тис. грн, заборгованість із заробітної плати – 15 тис. грн, заборгованість зі сплати податків – 20 тис. грн, заборгованість, яка не забезпечена заставою, – 40 тис. грн, заборгованість, забезпечена заставою, – 65 тис. грн, витрати ліквідатора, пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута, – 21 тис. грн. Визначити суму вимог кредиторів першої й четвертої черги.

Задача 3. Відкрите акціонерне товариство (ВАТ) має укрупнену структуру балансу (табл. 8.1).

На загальних зборах ВАТ прийнято рішення про зменшення пайового капіталу шляхом анулювання акцій номінальною вартістю 7 000 грн. Крім того, один із кредиторів частково списав короткотермінову заборгованість підприємства з оплати відсотків за користування кредитом на суму 1 000 грн. Необхідно визначити розмір санаційного прибутку. Яким буде укрупнений баланс ВАТ після зазначених вище господарських операцій?

Таблиця 8.1

Укрупнена структура балансу ВАТ

Актив		Пасив	
Показник	Значення, грн	Показник	Значення, грн
Необоротні активи	53 000	Власний капітал	78 000
У тому числі основні засоби	53 000	У тому числі:	
Оборотні активи	47 000	– пайовий капітал	85 000
У тому числі:		– непокриті збитки	(7 000)
– запаси	33 000		
– дебіторська заборгованість	12 000	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11 000
– гроші та їх еквіваленти	2 000	Поточні зобов'язання і забезпечення	11 000
Баланс	100 000	Баланс	100 000

Задача 4. Відповідно до установчих документів підприємства, що ліквідується, частка засновників у зареєстрованому капіталі становить: Юрків Л. В. – 1 608 810 грн (30 %), Таращанський В. В. – 1 984 199 грн (37 %), Єфімова А. Г. – 1 769 691 грн (33 %). Усього розмір пайового

капіталу становить 5 362 700 грн. Після закінчення розрахунків із кредитором баланс підприємства становить: кошти в національній валюті – 6 571 122 грн, пайовий капітал – 5 362 700 грн, нерозподілений прибуток – 1 208 422 грн. Яким чином буде задоволено вимоги засновників?

Задача 5. Оцінити ліквідність балансу товариства з обмеженою відповідальністю за даними табл. 8.2 й визначити коефіцієнти абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, поточної ліквідності.

Таблиця 8.2

Суми за групами активів і пасивів

Актив	Сума		Пасив	Сума	
	на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн		на початок року, тис. грн	на кінець року, тис. грн
Абсолютно ліквідні активи	540	620	Найбільш термінові пасиви	220	290
Активи, що швидко реалізуються	220	210	Короткотермінові пасиви	35	17
Активи, що повільно реалізуються	1 500	1 510	Довготермінові зобов'язання	78	55
Активи, що важко реалізуються	16 200	16 220	Постійні зобов'язання	18 127	18 198

Задача 6. Запропоновано два варіанти фінансового оздоровлення підприємства.

1. Продаж нерухомості й устаткування з імовірною виручкою на суму 500 тис. грн.

2. Освоєння нової продукції, що має попит, і одержання від продажів чистого прибутку на суму 390 тис. грн. При цьому необхідні для освоєння продукції інвестиції становлять 180 тис. грн і фінансуються з виручки від продажів надлишкових для випуску цієї продукції нерухомості й устаткування.

Обидва варіанти дають змогу поповнити власні оборотні кошти підприємства.

Коефіцієнт покриття підприємства дорівнює 0,65. Короткотермінова заборгованість фірми становить 390 тис. грн і не змінюється з часом в обох варіантах. Який із двох запропонованих варіантів фінансового оздоровлення й підвищення вартості підприємства є переважнішим з огляду на ліквідацію загрози банкрутства?

Задача 7. Є дані про підприємство, що оголосило себе банкрутом і відмовилося платити за зобов'язаннями: оборотні активи – 1 589 тис. грн, власний капітал – 230 тис. грн, довгострокова дебіторська заборгованість – 195 тис. грн, короткострокові зобов'язання – 7 794 тис. грн, доходи майбутніх періодів – 358 тис. грн, інші короткострокові зобов'язання – 241 тис. грн. Визначіть, наскільки є обґрунтованою заява підприємства про

банкрутство на основі аналізу його платоспроможності.

Задача 8. Поточні активи підприємства на кінець звітного періоду становлять 4 105 тис. грн, поточні зобов'язання – 4 227 тис. грн. Яким має бути прибуток підприємства протягом наступних шести місяців, щоб нормативний коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) дорівнював двом за умови, що сума поточних зобов'язань не збільшиться?

Задача 9. Для аналізу фінансового стану будівельної організації WINART необхідно розрахувати значення коефіцієнта поточної ліквідності, якщо відомо таке:

- короткострокова заборгованість організації становить 3 тис. грн;
- гроші та їх еквіваленти – у 10 разів більше за короткострокову заборгованість організації;
- дебіторська заборгованість – 1,4 тис. грн;
- балансова вартість незавершеного виробництва – 1 тис. грн.;
- вартість складського запасу – у два рази менше за дебіторську заборгованість;
- необоротні активи – 0,2 тис. грн.

Задача 10. На виробничому підприємстві розроблено два варіанти прогнозного балансу, основні показники якого наведено в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Прогнозний баланс виробничого підприємства

Стаття	Прогнозний баланс, тис. грн	
	Перший варіант	Другий варіант
Актив		
Необоротні активи	13100	13100
Оборотні активи:		
Гроші та їх еквіваленти:		
– в національній валюті	24100	24100
– в іноземній валюті	6940	6940
Баланс	44140	44140
Пасив		
Власний капітал	22130	25609
Довгострокові зобов'язання	5500	5500
Поточні зобов'язання	16510	13031
Баланс	44140	44140

На основі даних прогнозного балансу визначить імовірність банкрутства підприємства з використанням двофакторної моделі Альтмана:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_n + 0,579 (ПК / П),$$

де K_n – коефіцієнт поточної ліквідності; ПК – позиковий капітал; П – пасиви.

Імовірність банкрутства у двофакторній моделі визначається на рівні:

- 50 %, якщо $Z = 0$;
- менше 50 %, якщо $Z < 0$ і зменшується разом зі зменшенням Z ;
- більше 50 %, якщо $Z > 0$ і збільшується разом зі збільшенням Z .

Задача 11. Охарактеризуйте фінансовий стан підприємства за даними таблиць фінансової звітності (табл. 8.4, 8.5) на кінець звітного періоду з використанням прогнозованої моделі Ліса:

$$Z = 0,063 x_1 + 0,062 x_2 + 0,057 x_3 + 0,001 x_4,$$

де x_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; x_2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів; x_3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; x_4 – відношення власного капіталу до позикового.

У випадку якщо $Z < 0,037$, то ймовірність банкрутства є високою; якщо $Z > 0,037$ – то невеликою.

Таблиця 8.4

Баланс (звіт про фінансовий стан)
Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 153	1 516
первісна вартість	1001	1750	1960
накопичена амортизація	1002	597	444
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби	1010	4 530 669	4 907 996
первісна вартість	1011	6 216 932	6 992 502
знос	1012	1 686 263	2 084 506
Інвестиційна нерухомість	1015	30 797	29 551
первісна вартість	1016	34 015	34 015
знос	1017	3 218	4 464
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	311 969	51 385
інші фінансові інвестиції	1035	8 852	32 295
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17 018	53 318
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	4 900 458	5 076 061
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 491 192	6 803 250
Виробничі запаси	1101	1 513 616	1 836 951
Незавершене виробництво	1102	3 662 607	4 527 729

Продовження табл. 8.4

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Готова продукція	1103	306 945	429 402
Товари	1104	7 924	9 168
Поточні біологічні активи	1110	209	208
Векселі одержані	1120	–	444
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	454 697	611 361
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	531 456	705 586
з бюджетом	1135	244 117	425 496
у тому числі з податку на прибуток	1136	19 646	58 188
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	113 660	180 991
Поточні фінансові інвестиції	1160	916 327	515 603
Гроші та їх еквіваленти	1165	456 811	878 434
Готівка	1166	250	456
Рахунки в банках	1167	430 387	726 208
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–
Інші оборотні активи	1190	95 247	128 824
Усього за розділом II	1195	8 303 716	10 250 197
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	954	954
Баланс	1300	13 205 128	15 327 212
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	7 647	4 957
Додатковий капітал	1410	501 785	533 494
Емісійний дохід	1411	408 077	408 077
Накопичені курсові різниці	1412	1 276	43 972
Резервний капітал	1415	73 982	73 892
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 364 359	9 859 394
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Вилучений капітал	1430	(29 856)	(14 819)
Неконтрольована частка	1490	52 557	7 808
Усього за розділом I	1495	9 251 003	10 745 255
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	80 080	70 827
Пенсійні зобов'язання	1505	176 761	184 713
Довгострокові кредити банків	1510	41 359	27 300
Інші довгострокові зобов'язання	1515	49 754	31 411
Довгострокові забезпечення	1520	76 710	76 708

Закінчення табл. 8.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Цільове фінансування	1525	983 656	1 147 861
Усього за розділом II	1595	1 408 320	1 538 820
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	440 015	514 178
Векселі видані	1605	4 903	367
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	50 217	92 245
товари, роботи, послуги	1615	277 994	246 565
розрахунками з бюджетом	1620	13 246	13 754
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 455	11
розрахунками зі страхування	1625	34 099	34 400
розрахунками з оплати праці	1630	57 934	59 936
за одержаними авансами	1635	1 560 765	1 955 104
за розрахунками з учасниками	1640	39 020	49 867
Поточні забезпечення	1660	37 331	31 187
Доходи майбутніх періодів	1665	1 031	1 065
Інші поточні зобов'язання	1690	29 250	44 469
Усього за розділом III	1695	2 545 805	3 043 137
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		
	1900	13 205 128	15 327 212

Таблиця 8.5

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 263 541	5 917 705
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 402 501)	(3 410 267)
Валовий: прибуток	2090	3 861 040	2 507 438
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	5 355 822	3 942 065
Адміністративні витрати	2130	(541 399)	(484 256)
Витрати на збут	2150	(334 456)	(356 829)

Продовження табл. 8.5

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інші операційні витрати	2180	(5 379 266)	(4 446 687)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 961 741	1 161 731
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	885	2 669
Інші фінансові доходи	2220	10 543	3 519
Інші доходи	2240	127 704	83 190
Фінансові витрати	2250	(51 686)	(27 608)
Втрати від участі в капіталі	2255	(321)	(1 235)
Інші витрати	2270	(1 205 114)	(14 881)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 843 752	1 207 385
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(310 055)	(215 760)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 533 697	991 625
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(2 436)	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	38 135	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(9 332)	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	26 367	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(419)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	26 786	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 560 483	991 625
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	1 532 296	994 755
неконтрольованій частці	2475	1 401	(3 130)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	1 564 445	994 755

Закінчення табл. 8.5

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
неконтрольованій частці	2485	(3 962)	(3 130)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 147 849	3 008 822
Витрати на оплату праці	2505	984 714	935 270
Відрахування на соціальні заходи	2510	355 332	337 177
Амортизація	2515	442 663	349 337
Інші операційні витрати	2520	5 795 049	5 206 537
Разом	2550	10 725 607	9 837 143

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	738,06756	477,20393
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	738,06756	477,20393
Дивіденди на одну просту акцію	2650	12,00000	12,00000

Задача 12. Підприємство має на балансі оборотні активи в таких сумах: матеріальні оборотні кошти – 610 тис. грн, дебіторська заборгованість – 695 тис. грн., кошти й короткострокові фінансові вкладення – 58 тис. грн. Короткострокові зобов'язання становлять 47 тис. грн.

Припустимо, у підприємства немає надлишку і недоліку оборотних коштів та сумнівної й безнадійної дебіторської заборгованості. Чи є достатнім у цьому випадку рівень платоспроможності підприємства?

Задача 13. Оцінюється ліквідність оборотних коштів двох підприємств. На підприємстві А дебіторська заборгованість становить 23 % оборотних коштів, а на підприємстві Б – 78 %. На якому з підприємств за інших рівних умов ліквідність оборотних коштів є вищою?

Задача 14. На основі наведених балансових даних (табл. 8 6) складіть баланс і розрахуйте значення коефіцієнтів ліквідності.

Балансові дані підприємства

Стаття балансу	Дані балансу на кінець року, тис. грн
Необоротні активи	1 600
Гроші та їх еквіваленти	150
Поточні фінансові інвестиції	200
Власний капітал	1 500
Запаси	550
Короткострокові кредити й позики	420
Дебіторська заборгованість (менше 12 місяців)	380
Короткострокова кредиторська заборгованість	330
Доходи майбутніх періодів	250
Дебіторська заборгованість (понад 12 місяців)	120
Довгострокові зобов'язання	500

Задача 15. Визначіть забезпеченість запасів джерелами їх формування й тип фінансової стійкості для підприємства Rich hills на основі вибіркового даного балансу, наведених у табл. 8.7.

Таблиця 8.7

Вибіркові дані балансу підприємства Rich hills

Назва статті	Дані на початок звітної періоду, тис. грн	Дані на кінець звітної періоду, тис. грн
Запаси	7605,7	8005,6
У тому числі		
– виробничі запаси	2190,6	2254,3
– незавершене виробництво	427,4	451,0
– готова продукція	4987,7	5300,3
Власний капітал	17498,4	16904,6
Основні засоби	7654,5	7400,5
Довгострокова дебіторська заборгованість	6406,5	6108,7
Довгострокові кредити	3265,0	5200,4
Короткострокові зобов'язання	1088,3	500,7

Задача 16. На основі річного балансу виробничого підприємства Carrier (табл. 8.8) необхідно:

- розрахувати власні оборотні кошти;
- розрахувати поточні фінансові потреби;
- визначити потенційний і реальний надлишок (дефіцит) коштів;
- розрахувати суму необхідного короткотермінового кредиту, якщо буде виявлено дефіцит коштів.

Задача 17. У табл. 8.9 наведено основні показники діяльності підприємства за 2014 р. і 2015 р. Розрахуйте межі рентабельності й запасу фінансової стійкості підприємства. Зробіть висновки.

Таблиця 8.8

Баланс виробничого підприємства Carrier, тис. грн

Актив	Сума	Пасив	Сума
Необоротні активи:		Власний капітал:	
основні засоби	2550	Пайовий капітал	1500
Оборотні активи:		Резервний капітал	900
запаси:		Довгострокові зобов'язання	1600
– виробничі запаси	250	Поточні зобов'язання:	
– незавершене виробництво	300	Короткострокові кредити	1000
– готова продукція	550	банків	1100
Дебіторська заборгованість	1650	Кредиторська	
Гроші та їх еквіваленти	300	заборгованість	
Короткострокові (поточні)			
фінансові інвестиції	200		
Інші оборотні активи	300		
Баланс	6 100	Баланс	6 100

Таблиця 8.9

Показники діяльності підприємства

Показник	2014 р.	2015 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12000	21000
Прибуток, тис. грн	2300	4200
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9500	14000
Сума змінних витрат, тис. грн	7200	11000
Сума постійних витрат, тис. грн	2300	3000
Сума маржинального доходу, тис. грн	4800	10000
Доля маржинального доходу у виручці, %	40	48
Межа рентабельності, тис. грн		
Запас фінансової стійкості:		
– у тисячах гривень		
– у відсотках		

Задача 18. Розрахувати в натуральному вигляді обсяг продажу продукції, який дає змогу фірмі досягти хоча б нульового рівня рентабельності, якщо відомо, що ринкова ціна за одиницю продукції дорівнює 900 грн, постійні витрати – 9 000 грн, питомі змінні витрати – 700 грн.

Задача 19. Підприємство має пакет замовлень на 900 одиниць продукції за ціною 160 грн на загальну суму 144 тис. грн, що має забезпечити йому прибуток у розмірі 44 тис. грн. Собівартість 900 виробів за планом становить 100 тис. грн, у тому числі постійні затрати – 50 тис. грн.

Протягом року фактичний обсяг реалізації значно зменшився й за прогнозами експертів буде менше за плановий на 45 % (другий варіант). Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід з цієї кризової ситуації. Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка

потребує деяких змін в технології і відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою за собівартість. Припустимо, замовник погодився придбати поточного року 250 виробів за ціною 90 грн, яка є нижчою за планову собівартість. При цьому підприємство має додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 6 тис. грн. Чи вигідно це підприємству (ціна реалізації нижче за собівартість одиниці продукції, при цьому необхідні додаткові витрати)?

Зробіть економічне обґрунтування рішення про прийняття додаткового замовлення на таких умовах (розрахуйте прибуток (збиток) кожного варіанта). Результати розрахунків занесіть до табл. 8.10.

Таблиця 8.10

Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	Перший варіант (100 % пакета замовлень)	Другий варіант (55 % пакета замовлень)	Третій варіант (55 % пакета замовлень + додаткове замовлення)		
			55 % пакета замовлень	Додаткове замовлення	Усього
Обсяг виробництва	900	495	495	250	
Ціна за одиницю продукції, грн	160	160	160	90	–
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	144				
Собівартість всього випуску продукції, тис. грн	100	77,5			
Сума постійних витрат, тис. грн	50	50	50	6	56
Сума змінних витрат, тис. грн	50				
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	56				–
Собівартість одиниці продукції, грн	111		–	–	
Прибуток (+), збитки (–), тис. грн	+44		–	–	

Задача 20. В інвестора є можливість вкласти кошти в один із двох проектів, що буде давати дохід протягом чотирьох років. Якщо вкласти кошти в проект А, то першого року інвестор одержить 400 грош. од., другого – 440 грош. од., третього – 410 грош. од., четвертого – 420 грош. од. За проектом Б грошові потоки становлять: 550, 300, 400, 420 грош. од. Визначіть, куди вигідніше вкладати капітал, якщо річна ринкова ставка відсотків становить 4,6 %.

Задача 21. При вкладенні коштів у захід А зі 135 випадків прибуток у

сумі 15 тис. грош. од. буде отримано в 60 випадках (імовірність: $60 / 135 = 0,44$), прибуток у сумі 21 тис. грош. од. – у 58 випадках (імовірність: $58 / 135 = 0,43$) і прибуток у сумі 32 тис. грош. од. – у 17 випадках (імовірність: $11 / 135 = 0,13$).

Здійснення заходу Б зі 135 випадків давало прибуток у сумі 19 тис. грош. од. у 57 випадках (імовірність – 0,42), прибуток у сумі 20 тис. грош. од. – у 44 випадках (імовірність – 0,33), прибуток у сумі 34 тис. грош. од. – у 34 випадках (імовірність – 0,25).

Порівнюючи величини очікуваного прибутку при вкладенні коштів у заходи А і Б, середнє квадратичне відхилення, значення коефіцієнта варіації для заходів А і Б, визначіть, який захід є кращим.

Задача 22. Існують два об'єкти інвестування. Величина необхідних капітальних вкладень є однаковою. Величину запланованого прибутку в кожному проекті не визначено й наведено у вигляді розподілу (табл. 8.11). Якому проекту надати перевагу? Розрахуйте середнє математичне значення, дисперсію, середнє квадратичне відхилення, оцініть ступінь ризику кожного проекту (коефіцієнт варіації).

Таблиця 8.11

Величина запланованого доходу

Проект 1		Проект 2	
Прибуток, тис. грн	Імовірність	Прибуток, тис. грн	Імовірність
2900	0,15	1900	0,10
3400	0,15	2700	0,35
3800	0,40	4100	0,25
4600	0,20	6800	0,10
5100	0,10	6000	0,20

Задача 23. Визначіть, за якою ставкою відсотків комерційній організації вигідніше помістити свій капітал у розмірі 70 тис. грн на п'ять років:

– за простою ставкою 18 % річних.

– за складною ставкою 11 % при щоквартальному нарахуванні відсотків.

Задача 24. Існують два інвестиційних проекти, реалізація яких одночасно є неможливою (табл. 8.12). Мінімальна ставка доходу на інвестиції, яка використовується для вибору проектів капітальних вкладень (IRR), береться на рівні 10 %. Виберіть кращий із двох інвестиційних проектів, використовуючи для аналізу показники NPV, PI, PP.

Таблиця 8.12

Грошові потоки по проектах

Інвестиційний проект	Період		
	0	1	2
А	– 21050	15000	15000
Б	– 80000	50000	50000

Задача 25. Початкові інвестиції за проектом становлять 70 тис. грн. Очікується, що протягом наступних трьох років проект буде давати 40 тис. грн прибутку. Оцініть доцільність такої інвестиції, якщо коефіцієнт дисконтування дорівнює 15 %. Розрахуйте критерії NPV, PI, IRR, PP.

Пояснення до розв'язання задач

Задачі 1, 2

Для розв'язання задач необхідно керуватися Законом України про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом (стаття 45 – черговість задоволення вимог кредиторів).

Задача 3

1. Знайти розмір санаційного прибутку, отриманого внаслідок анулювання акцій номінальною вартістю 7 000 грн і частково списаної кредитором короткострокової заборгованості підприємства з оплати відсотків за користування кредитом на суму 1 000 грн.

2. Знайти нове значення пайового капіталу, що буде меншим за попереднє на 7 000 грн.

3. Направити санаційний прибуток на погашення непокритого збитку. Решта суми – це нерозподілений прибуток.

4. Знайти нове значення власного капіталу з урахуванням змін у статутному фонді й нерозподіленого прибутку.

5. Знайти нове значення короткострокових зобов'язань, які будуть меншими за попередні на 1 000 грн.

6. Скласти новий баланс на основі розрахованих показників пасиву.

Задача 4

Оскільки коштів у національній валюті на поточному рахунку в банку на погашення частки засновників вистачає, то їх буде повернуто їм у повному обсязі.

Кошти у сумі 1 208 422 грн, які залишилися після розрахунку із засновниками, може бути спрямовано на виплату дивідендів. Юрків Л. В. одержить 30 % нерозподіленого прибутку (362 526,6 грн), Таращанський В. В. – 37 % і Єфімова А. Г. – 33 %.

Задачі 5 – 10, 12, 14

Активи за ступенем ліквідності поділяються на чотири групи:

– абсолютно ліквідні активи А1 – гроші, які можна використати для поточних розрахунків у міру потреби (гроші та їх еквіваленти);

– активи, що швидко реалізуються, А2 – це активи, перетворення яких на гроші потребує певного часу (дебіторська заборгованість);

– активи, що повільно реалізуються, А3 – найменш ліквідні активи (запаси та інші оборотні активи);

– активи, що важко реалізуються, А4 – майно підприємства довготермінового призначення (необоротні активи й необоротні активи, що утримуються для продажу, і групи вибуття).

Пасиви балансу залежно від терміну сплати зобов'язань поділяються на чотири групи:

– найбільш термінові (негайні) пасиви П1 – поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями;

– короткострокові пасиви П2 – короткострокові кредити банків, а також інші короткострокові позики, які потребують погашення протягом певного часу;

– довгострокові пасиви П3 – довгострокові зобов'язання, які відображено в розділі II пасиву балансу;

– постійні пасиви П4 – усі пасиви, наведені в розділі I пасиву балансу.

Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення його боргів протягом року і розраховується за формулою

$$K_n = \frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні пасиви}} . \quad (8.1)$$

Витрати майбутніх періодів включаються до складу поточних активів у тій частині, яку буде використано (списано) протягом 12 місяців з дати балансу.

Доходи майбутніх періодів включаються до складу поточних зобов'язань у тій частині, яку буде погашено протягом 12 місяців з дати балансу.

Поточні активи – це активи, які постійно обертаються під час господарської діяльності підприємства.

Поточні пасиви – це зобов'язання фірми, які має бути сплачено протягом одного фінансового року.

Нормативне або оптимальне значення K_n знаходиться у діапазоні від 2 до 3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється для більш вузького кола поточних активів, коли з розрахунку виключено найменш ліквідну їх частину – виробничі запаси. Його обчислюють так:

$$K_{шв} = \frac{\text{поточні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні пасиви}} . \quad (8.2)$$

Рекомендоване значення $K_{шв} = 0,6 \dots 8,0$.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є показником того, яку частину

короткострокових позикових зобов'язань підприємства можна за необхідності погасити негайно. Його обчислюють так:

$$K_a = \frac{\text{гроші та їх еквіваленти}}{\text{поточні пасиви}}. \quad (8.3)$$

Нормальне значення коефіцієнта має бути не менше 0,2, тобто кожен день потенційно може бути сплачено 20 % термінових зобов'язань.

Задача 6

1. За формулою коефіцієнта покриття визначити поточні активи і їх значення, якщо відомо, що коефіцієнт покриття дорівнює 0,65 і поточні пасиви за умовою становлять 390 тис. грн:

$$\text{Поточні активи} = K_n \times \text{поточні пасиви}.$$

2. Знайти нове значення коефіцієнта покриття для обох випадків з урахуванням того, що короткострокова заборгованість фірми не змінюється з часом в обох варіантах, а обидва варіанти дають змогу поповнити власні оборотні кошти підприємства.

3. Подивитися, наскільки зміниться коефіцієнт покриття відносно його початкового значення, що становить 0,65, і порівняти з нормативним значенням. На основі такого аналізу зробити висновок про можливість підприємства запобігти банкрутству в кожному випадку.

Задача 7

Уважається, що структура балансу є незадовільною, а підприємство неплатоспроможним, якщо виконується хоча б одна з умов:

$$K_n \leq 2 \quad \text{або} \quad K_{\text{оа}_{\text{вок}}} = (BK - HA) / OA < 0,1,$$

де $K_{\text{оа}_{\text{вок}}}$ – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами; BK – власний капітал; HA – необоротні активи; OA – оборотні активи.

Задача 8

1. Розрахувати значення коефіцієнта покриття на цей момент за формулою (8.1).

2. Прибуток Π , який є необхідним для досягнення $K_n = 2$, визначається з рівності

$$K_n = (\text{поточні активи} + \Pi) / \text{поточні пасиви}.$$

Задача 10

Необхідно розрахувати інтегральний показник рівня загрози банкрутства Z для першого й другого варіантів прогнозу.

Задача 11

Цю задачу можна врішити з допомогою таких формул:

$$X_1 = \frac{\text{рядок 1195 форми 1}}{\text{рядок 1300 форми 1}}; \quad X_2 = \frac{\text{рядок 2000 форми 2}}{\text{рядок 1300 форми 1}};$$

$$X_3 = \frac{\text{рядок 1420 форми 1}}{\text{рядок 1300 форми 1}}; X_4 = \frac{\text{рядок 1495 форми 1}}{\text{рядок 1900 мінус рядок 1495 форми 1}}$$

Позиковий капітал, що використовує підприємство, характеризує в сукупності обсяг його фінансових зобов'язань.

Задача 12

Зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства є його платоспроможність.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо наявні кошти, короткострокові фінансові інвестиції й активні розрахунки (розрахунки з дебіторами) покривають його короткострокові зобов'язання.

Для оцінювання платоспроможності підприємства використовуються три відносних показники ліквідності.

Задача 13

Зростання частки дебіторської заборгованості в майні організації може свідчити про збільшення обсягу продажів або неплатоспроможність частини покупців, тобто відбувається відволікання коштів з обороту підприємства.

Задача 14

Для складання балансу необхідно наведені статті у табл. 8.1 поділити на активи й пасиви.

За зовнішнім виглядом баланс являє собою таблицю: у лівій частині відображається майно підприємства, згруповане за видами (актив балансу), у правій частині – джерела формування цього майна (пасив балансу). При складанні балансу завжди дотримується тотожність сум лівої й правої сторін балансу (актив = пасив).

Задача 15

Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, що вільно обертає кошти, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також виділення коштів на його розширення й оновлення.

Недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства й відсутності у нього коштів для розвитку виробництва і взагалі його діяльності як суб'єкта господарювання.

Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-торговельну діяльність, оскільки гальмує її розвиток, збільшуючи затрати підприємства надлишковими запасами й резервами.

Розрізняють чотири види фінансової стійкості:

- абсолютна фінансова стійкість ($3 \leq \text{ВОК}$);
- нормальна фінансова стійкість ($\text{ВОК} < 3 \leq \text{ВОК} + K_{\partial}$);
- нестійкий фінансовий стан ($\text{ВОК} + K_{\partial} < 3 \leq \text{ВОК} + K_{\partial} + K_{\kappa}$);
- кризовий фінансовий стан ($3 > \text{ВОК} + K_{\partial} + K_{\kappa}$),

де Z – запаси; $ВOK$ – власні оборотні кошти; K_{∂} – довгострокові кредити й позики; K_k – короткострокові кредити й позики.

Власні оборотні кошти можна знайти за формулою

$$ВOK = BK - HA, \quad (8.4)$$

де BK – власний капітал; HA – необоротні активи.

Задача 16

1. Власні оборотні кошти визначають як різницю між постійними пасивами й постійними активами (див. формулу (8.4)).

Постійні активи – це ресурси фірми, термін використання яких перевищує один рік і які не можна швидко трансформувати в готівку (наприклад, нематеріальні активи, земля, будівлі й споруди, обладнання).

2. Поточні фінансові потреби обчислюють як різницю між поточними активами (без коштів) і поточними пасивами.

3. Потенційний надлишок (дефіцит) коштів – це різниця між власними оборотними коштами й поточними фінансовими потребами. Якщо отримане значення буде від'ємним, то це означатиме дефіцит коштів, а якщо додатне – то надлишок, не зважаючи на те, що на розрахунковому рахунку є 300 тис. грн.

4. Реальний надлишок (дефіцит) готівки розраховується на базі потенційного надлишку (дефіциту) з урахуванням короткострокових вкладень й короткострокового кредиту, що вже є на сьогодні:

Реальний надлишок (дефіцит) готівки = потенційний надлишок (дефіцит) коштів + короткострокові банківські кредити – короткострокові фінансові вкладення.

5. Якщо поточних фінансових потреб буде більше за власні оборотні кошти, то це буде свідчити про недостатність постійних пасивів для забезпечення нормального функціонування підприємства, потрібен короткотерміновий кредит. Сума потенційного дефіциту коштів і буде потрібною сумою короткотермінового кредиту.

У протилежному випадку це буде свідчити про те, що постійних пасивів достатньо для нормального функціонування підприємства, кредит не потрібен.

Задачі 17, 18

1. Поріг (межа) рентабельності – це сума виручки, яка необхідна для покриття всіх постійних витрат підприємства. Прибутку при цьому не буде, але не буде й збитку. Рентабельність за такої виручки дорівнюватиме нулю.

Поріг рентабельності – це відношення постійних витрат у собівартості продукції до частки маржинального доходу у виручці.

Формула розрахунку точки беззбитковості в натуральному вираженні:

$$T_{\bar{b}} = Z_{\text{пост}} / (Ц - Z_{\text{змін}}), \quad (8.5)$$

де $Z_{\text{пост}}$ – постійні затрати; $Ц$ – ціна за одиницю продукції; $Z_{\text{змін}}$ – змінні витрати на одиницю продукції.

Формула розрахунку точки беззбитковості в грошовому вираженні:

$$T_{\bar{b}} = (Z_{\text{пост}} B) / (B - Z_{\text{змін}}), \quad (8.6)$$

де B – виручка від продажу продукції.

2. Запас фінансової стійкості – це відносний показник, який характеризує максимально допустимий відсоток зменшення фактичного операційного доходу до того рівня, поки операційна діяльність залишається беззбитковою.

Чим вище значення запасу фінансової стійкості, тим більш фінансово стійким є підприємство.

Запас фінансової стійкості підприємства (зона безпеки) = виручка від реалізації – поріг рентабельності.

Запас фінансової стійкості підприємства у відсотках обчислюється так:

ЗФС = ((виручка від реалізації – поріг рентабельності) / виручка від реалізації) × 100.

3. Під час аналізу необхідно з'ясувати, наскільки близьким або віддаленим є поріг рентабельності, нижче за який не має зменшуватися виручка підприємства.

Задача 19

Цю задачу можна вирішити з допомогою таких формул:

Виручка від продажу = ціна за одиницю продукції × обсяг виробництва;

собівартість одиниці продукції = (сума постійних витрат / обсяг виробництва продукції) + сума змінних витрат на одиницю продукції;

або

собівартість одиниці продукції = собівартість усього випуску продукції / обсяг виробництва;

сума змінних витрат = собівартість усього випуску продукції – сума постійних витрат;

змінні витрати на одиницю продукції = сума змінних витрат / обсяг виробництва;

прибуток = виручка від продажу – повна собівартість реалізованої продукції.

Змінні витрати змінюються в цілому прямо пропорційно обсягу виробництва товарів (робіт, послуг), тобто якщо обсяг виробництва, що становив 900 одиниць, зменшився, наприклад, на 45 %, і тепер становить 495 одиниць, то змінні

витрати теж зменшаться на 45 %, і будуть становити 27,5 тис. грн.

Задача 20

Розрахувати сьогоднішню вартість майбутніх доходів (поточну дисконтовану вартість) за формулою (7.1) для кожного проекту.

Більш привабливим вважається той проект, де накопичена величина дисконтованих доходів буде більшою.

Задачі 21, 22

Середнє очікуване значення розраховується за формулою

$$X_{cp} = \sum_{i=1}^n P(i)X(i), \quad (8.7)$$

де X_{cp} – середнє очікуване значення; $X(i)$ – абсолютне значення i -го результату; $P(i)$ – імовірність настання i -го результату; n – кількість варіантів результату події.

Від якого проекту середній очікуваний прибуток буде більшим, той і буде кращим.

Для визначення міри коливання можливого результату обчислюється середньоквадратичне відхилення або дисперсія за формулами (4.1) і (4.2).

Віддавати перевагу можна тому заходу, середнє квадратичне відхилення (або дисперсія) якого буде меншим.

Коефіцієнт варіації, який відображає ступінь відхилення отриманих значень, розраховується за формулою (4.3).

Чим вище коефіцієнт варіації, тим більший ризик має проект.

Задача 23

Необхідно обчислити нарощені суми, що одержуються при різних процентних ставках:

– для першого випадку

$$FV = PV(1 + rn); \quad (8.8)$$

– для другого випадку

$$FV = PV \left(1 + \frac{r}{m} \right)^{nm}, \quad (8.9)$$

де FV – майбутня вартість; PV – поточна вартість; r – процентна ставка (позиковий відсоток, банківський відсоток); n – кількість років інвестування; m – кількість нарахувань відсотків протягом року.

Організації слід розміщувати свій капітал там і за такою ставкою, де майбутня вартість буде більшою.

Задача 24

За проектом А інвестиції становлять 21 050 грош. од., за проектом Б – 80 000 грош. од.

Аналіз ефективності проектів проводиться з допомогою показників NPV, PI, PP, які розраховуються за формулами (7.2), (7.4), (7.5).

Задача 25

Аналіз доцільності вкладень проводиться з допомогою показників NPV, PI, IRR, PP, які розраховуються за формулами (7.2), (7.4), (7.5).

Розрахункова ставка рентабельності за проектом, або IRR, – це ставка, при якій чистий дисконтований дохід $NPV = 0$, тобто для цієї задачі

$$NPV = 40\,000 / (1 + IRR) + 40\,000 / (1 + IRR)^2 + 40\,000 / (1 + IRR)^3 = 0.$$

Із цього виразу можна знайти IRR.

Якщо IRR буде більше 15 %, то це свідчить про те, що проект слід прийняти.

РЕКОМЕНДОВАНІ ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Основні причини банкрутства підприємств в Україні.
2. Держава в антикризовому управлінні.
3. Правове забезпечення антикризового управління підприємствами.
4. Основні показники-індикатори кризового стану підприємства.
5. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.
6. Планування й моделювання діяльності підприємства в кризовій ситуації.
7. Основні аспекти безкризового розвитку підприємств.
8. Фінансова реструктуризація підприємства й фінансове оздоровлення.
9. Програма й основні етапи проведення реструктуризації підприємства.
10. Переваги й недоліки реорганізації підприємства.
11. Добровільна ліквідація банкрута.
12. Ліквідаційна вартість підприємства-боржника: поняття й методика розрахунку.
13. Відновлення платоспроможності підприємства за процедурою фінансового оздоровлення.
14. Суть платоспроможності організації.
15. Способи підвищення платоспроможності підприємства.
16. Аудит кризового підприємства.
17. Експрес-діагностика підприємства.
18. Керування дебіторською й кредиторською заборгованістю як основа забезпечення фінансової стійкості підприємства.
19. Фінансова звітність як інформаційна база аналізу фінансового стану організації.
20. Антикризове управління підприємством на основі фінансових показників.
21. Оцінювання фінансової стійкості підприємства.
22. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства.
23. Структура капіталу організації, джерела його формування й розподілу.
24. Людський фактор в антикризовому управлінні.
25. Робота з персоналом на підприємстві, що перебуває в кризовому стані.
26. Основні види професійної діяльності економіста-менеджера з антикризового управління фірмою.
27. Соціальні конфлікти на підприємстві: причини й методи подолання.
28. Керування конфліктами на кризовому підприємстві.
29. Антикризова стратегія Лі Якокки у корпорації «Крайслер».
30. Теорія довгих хвиль М. Д. Кондратьєва.

31. «Новий курс» Ф. Д. Рузвельта – програма виведення американської економіки з кризи.
32. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда.
33. Зарубіжний досвід антикризового управління підприємствами.
34. Суть теорії циклічного розвитку та її взаємозв'язок з теорією життєвого циклу.
35. Природа й класифікація управлінських ризиків.
36. Керування ризиками в умовах кризового стану підприємства.
37. Характеристика процедур банкрутства підприємств (Закон України про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом).
38. Банкрутство комерційного банку.
39. Банкрутство сільськогосподарських організацій.
40. Профілактика банкрутства при керуванні підприємством.
41. Фінансові відносини боржника та інших учасників процедури мирової угоди.
42. Необхідність і цілі оцінювання бізнесу.
43. Витратний і дохідний підходи до оцінювання підприємства.
44. Бізнес-план як основа антикризового управління.
45. Маркетинг у забезпеченні життєдіяльності організації.
46. Фінансовий менеджмент як функція керування підприємством і його значення в антикризовому управлінні.
47. Основні концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану й загрози банкрутства підприємства.
48. Вплив стратегії на успіх підприємництва.
49. Оцінювання результативності реалізації антикризової програми підприємства.
50. Стратегічний план як основа антикризового управління.
51. Створення груп антикризового управління на підприємстві.
52. Розроблення інноваційного проекту підприємства.
53. Антикризова інвестиційна політика організації.
54. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів фінансового оздоровлення підприємств.
55. Інновації і механізм підвищення антикризової стійкості.
56. Бенчмаркінг: цілі, завдання й об'єкти керування.
57. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління.
58. Розроблення системи рекламної діяльності фірми в умовах виходу з кризи.
59. Контролінг як інструмент керування в кризовій ситуації.
60. Моніторинг підприємства й прогнозування кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Закон України про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>, вільний. – Назва з екрана.

Бланк, И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

Дворец, Н. Н. Основы антикризисного управления [Текст] : учеб.-метод. пособие / Н. Н. Дворец. – М. : Изд-во МАРТИТ, 2012. – 66 с.

Демчук, О. Н. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М. : Флинта-МПСИ, 2009. – 256 с.

Захаров, В. Я. Антикризове управління. Теорія і практика [Текст] : навч. посіб. / В. Я. Захаров, А. О. Блінов, Д. В. Хавін. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

Клебанова, Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков ; за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

Клебанова, Т. С. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями [Текст] : моногр. / Т. С. Клебанова, В. И. Грачев, Е. В. Раевнева и др. ; под ред. Т. С. Клебановой. – Х. : Изд. дом «ИНЖЭК», 2007. – 200 с.

Коротков, Е. М. Антикризове управління [Електронний ресурс] / Е. М. Коротков. – Електрон. дані. – Режим доступу: http://учебник-online.com/soderzhanie/textbook_147.html, вільний. – Назва з екрана.

Крайник, О. П. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. П. Крайник, З. В. Клепикова. – Л. : Держ. ун-т «Львівська політехніка», 2000. – 260 с.

Кракос, Ю. Б. Діагностика кризового стану підприємства [Текст] : навч. посіб. / Ю. Б. Кракос. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ун-т», 2007. – 44 с.

Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

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

Плікус, І. Й. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Текст] : навч.-метод. посіб. / І. Й. Плікус, М. А. Деркач, В. М. Боронос. – Суми : СумДУ, 2008. – 172 с.

Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая. – 3-е изд. – Минск: ИП «Экоперспектива» ; Новое знание, 1999. – 498 с.

Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 568 с.

Скуматова, О. А. Антикризисное управление [Текст] : учеб.-метод. комплекс / О. А. Скуматова. – Новополюцк : ПГУ, 2010. – 188 с.

Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

Терещенко, О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

Терещенко, О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

Шершньова, З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. М. Штангрет. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Кризи в соціально-економічному розвитку систем макро- і мікрорівня.....	4
1.1. Поняття кризи у соціально-економічному розвитку, причини й наслідки виникнення криз.....	4
1.2. Механізм антикризового управління.....	7
1.3. Тестові завдання.....	10
2. Інститут банкрутства і фінансова санація в системі антикризового менеджменту.....	12
2.1. Суть банкрутства як економічної категорії. Класифікація видів банкрутства.....	12
2.2. Методи діагностики банкрутства підприємства.....	14
2.3. Економічна суть санації підприємства.....	16
2.4. Тестові завдання.....	18
3. Діагностика криз у процесах керування організацією.....	20
3.1. Поняття діагностики в керуванні організацією.....	20
3.2. Методи діагностики керування організацією.....	22
3.3. Тестові завдання.....	24
4. Ризики в антикризовому управлінні.....	26
4.1. Поняття ризиків організації і їх класифікація.....	26
4.2. Методи оцінювання ризику.....	29
4.3. Тестові завдання.....	32
5. Маркетинг в антикризовому управлінні.....	33
5.1. Роль маркетингу в антикризовому управлінні.....	33
5.2. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні.....	36
5.3. Використання засобів маркетингу в антикризовому управлінні.....	38
5.4. Тестові завдання.....	40
6. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.....	42
6.1. Значення стратегії і тактики в антикризовому управлінні.....	42
6.2. Розроблення антикризової стратегії організації.....	43
6.3. Реалізація вибраної антикризової стратегії: тактика управління.....	47
6.4. Тестові завдання.....	49
7. Інновації в антикризовому управлінні.....	50
7.1. Інноваційний потенціал організації і його значення в антикризовому управлінні.....	50
7.2. Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу із кризи.....	52
7.3. Інноваційні проекти й критерії їх вибору з позиції антикризового управління.....	53
7.4. Тестові завдання.....	57
8. Задачі для самостійного розв'язання.....	58
Рекомендовані теми рефератів.....	79
Бібліографічний список.....	81

Навчальне видання

**Камнєва Анастасія Володимирівна
Можевенко Тетяна Юріївна**

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Редактор О. Ф. Серьожкіна

Зв. план, 2015

Підписано до друку 25.12.2015

Формат 60×84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 4,6. Обл.-вид. арк. 5,25. Наклад 100 пр. Замовлення 243.

Ціна вільна

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001