

УДК 658.15

**Меркулов М.М.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри економіки і управління  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

## **ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Існуючі об'єктивні умови для масової неспроможності підприємств різних організаційно-правових норм власності і всього національного комплексу не тільки Одеської області, але і всієї України породжені передусім непродуманістю економічної концепції і стратегії розвитку господарства в умовах ринкових відносин, низьким якісним потенціалом управлінських кадрів, і навіть з'явилися наслідком уповільненого розвитку організаційно-правових основ розвитку економіки; наявності соціально-психологічних стереотипів, які сприймають необхідність переходу до ринкових відносин; незадовільного фінансово-економічного стану в країні та регіонах; уповільнення інноваційних процесів; високих темпів інфляційних процесів.

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [4]. Але це короткострокові, епізодичні ситуації, які не змінюють суті підприємства як виробника прибутку. Вони можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство неефективно в цілому, економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися процедурою його ліквідації, продажу майна, для розрахунків з кредиторами, яка називається банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, за якими економіка підприємства опинилася у кризі, та розробити відповідні заходи щодо їх усунення. Основними етапами кризового управління є:

- діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку виробничого потенціалу;
- розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства;
- регулювання процесу фінансового оздоровлення підприємства;
- оцінка глибини фінансової та економічної кризи підприємства та ефективності заходів щодо фінансового оздоровлення;
- вибір і реалізація антикризових процедур.

Автор при написанні статті використовував роботи А.І. Бутенко [4], В.І. Захарченко [1, 2], Й.М. Петровича [3], С.В. Філіппової [5], М.В. Шарко [6] та ін.

Нова економічна реальність, з якою стикаються підприємства України та регіонів при переході до ринкової системи господарювання, припускає як впровадження принципово нових підходів, так і існуючих, що стають класичними технологій і методів роботи в нестабільній економічній ситуації [3]. Покажемо приклад успішного антикризового управління на діючому промисловому підприємстві регіонального масштабу – ВАТ «ОСЗ».

Причини збитковості ВАТ «ОСЗ» у 2011 р. і шляхи виходу з кризової ситуації:

- втрата клієнтської бази і як наслідок – зниження обсягів продажів і виробництва, утворення наднормативних запасів готової продукції на складах підприємства, знерухомилення великого обсягу оборотних коштів, переважання в залишках важкореалізованих і неліквідних товарів. Протягом усього 2012 р. підприємством велася активна робота з відновлення клієнтської бази, проте наслідки впливу негативних зовнішніх факторів не дозволили підприємству вийти навіть на рівень 2008 р. як за показниками виробничої діяльності, так і комерційної;
- відсутність чіткої роботи з відновлення клієнтської бази, втраченої в другій половині 2012 р.;
- «відвантаження заради відвантаження» для збільшення показника відвантаження;
- зниження рентабельності продажів і як наслідок зниження прибутковості. Збитковість виробництва. За відсутності достатньої реалізації та виробництва і наявності великих запасів готової продукції постійні (накладні) витрати продовжували зростати аж до вересня, що призвело до подорожчання собівартості виробленої продукції. Підприємство було змушене надавати великі знижки покупцям і відповідно виробляти і продавати у збиток, реалізуючи продукцію за ціною нижче собівартості;
- порушення договірних термінів оплати покупцями, наслідок – зростання дебіторської заборгованості, в тому числі проблемної;
- недолік власних оборотних коштів через зниження обсягів реалізації, різке зниження платоспроможності компанії;
- зростання кредиторської заборгованості, як наслідок – виконавче провадження щодо ВАТ «ОСЗ», в тому числі з боку судових приставів. Втрата довіри до підприємства постачальників основних видів сировини;
- відсутність поставленого документообігу;
- роздутий кадровий штат, наявність зайвих рівнів управління;
- велика заборгованість по кредиту перед банківськими організаціями і як наслідок навантаження на фінансовий результат по сплаті відсотків (у середньому близько 1 млн. грн. на місяць).

Заходи щодо виведення промислового підприємства з нестійкого фінансового становища поділяються на оперативні та стратегічні.

1. Формування бюджету підрозділів та підприємств в цілому (робота проводиться з вересня 2012 р.). Починаючи з січня 2013 р. на підприємстві впроваджується система бюджетування на всіх рівнях діяльності підприємства (основних цехів, допоміжних цехів, відділів і служб підприємства), діяльність підрозділів і всього підприємства в цілому планується на наступний місяць. Цьому передувала велика робота по опису методичної частини та регламентації функціонування системи бюджетування, зокрема було розроблено положення «Про бюджетне управління на ВАТ «ОСЗ»; розроблені фінансова структура підприємства з виділенням центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), до фінансової структури розроблено відповідне положення; розроблені регламент і порядок формування «Касового плану»; «Положення про бюджетний комітет».

На початку 2013 р. був розроблений проект наказу «Про поточне планування діяльності підприємства». Всі проведені в цій сфері заходи дозволять планувати діяльність підприємства і оперативно приймати регулюючі дії з метою запобігання виникнення негативних наслідків (недолік сировини, недостатній план виробництва, пошук шляхів зниження витрат у цій чи іншій частинах).

2. Жорсткий контроль всіх видів витрат (у тому числі канцтовари, телефонний та мобільний зв'язок, різні доплати тощо).

3 середини вересня 2012 р. був введений контроль за всіма напрямками витрачання коштів підприємства, починаючи від найбільш витратних статей діяльності підприємства і закінчуючи витратами, мають несуттєву питому вагу. у тому числі проведено заходи щодо зниження енерговитрат.

У цілому в 2013 р. планується вихід по постійним витратам на рівень 1,1 - 1,2грн. на місяць.

3. Розробка оптимізаційних схем технологічних процесів, зниження технологічних витрат, раціональне і просто бережливе використання товарно-матеріальних цінностей.

З цією метою керівництвом підприємства була переглянута номенклатура виробленої продукції і складена продуктова лінійка, що має попит на ринку, а також найбільшу маржинальну рентабельність.

З листопада 2012 розпочато роботу:

- з оптимізації прямих витрат підприємства на виробництво продукції;
- щодо зниження технологічних витрат і норм витрати прямих матеріалів на виготовлення продукції підприємства;
- щодо можливого здешевлення сировинної складової без погіршення якості продукції;
- з пошуку постачальників на стратегічно важливі сировинні позиції і аналогів;
- з розгляду багатоваріантності і заміни одного виду сировини на інший, можливо більш дешевший;
- по заміні напівфабрикатів власного виробництва на покупні;
- з переходу на виробництво продукції тільки на новій лінії.

На даному етапі робота з оптимізації рецептур на всю готову продукцію знаходиться на стадії завершення, було затверджено нові норми витрати. Наступним етапом у даному напрямку є робота з перегляду витрат на виготовлення напівфабрикатів та іншої продукції, виробництво якої має високу маржинальну рентабельність.

ВАТ «ОСЗ», за попередніми розрахунками, вдалося знизити точку беззбитковості в два рази. Цього вдалося досягти за рахунок проведених робіт по зміні та оптимізації рецептур і норм витрат, що вплинули на збільшення маржинального доходу, а також щодо скорочення накладних (постійних) витрат в 1,5 рази;

4. Пошук і передача на аутсорсинг бізнес-процесів, використаних напівфабрикатів і комплектуючих. В даний час розглядається питання щодо пошуку та передачі на аутсорсинг бізнес-процесів (транспортний цех, виробничі ділянки підприємства); з оренди вільних площ (за 2012 р. по оренді різних видів майна надійшло 14 тис. грн., в січні 2013 р. 5 тис. грн.);

5. Вивільнення оборотних коштів підприємства, зокрема зниження товарних залишків та скорочення дебіторської заборгованості.

6. Зниження витрат коштів на сплату відсотків за користування позиковими коштами. За рахунок проведеної роботи з банківськими структурами з реструктуризації і кредитної заборгованості вивільнені обігові кошти спрямовуються у виробництво.

На ВАТ «ОСЗ» постійно функціонує робоча група з управління дебіторською заборгованістю, коли кожний підрозділ, відповідальний за її утворення, несе відповідальність за її закриття документами або передає дебітора для подальшої роботи з ним юридичному відділу.

Реалізовані заходи щодо скорочення кредиторської заборгованості:

- проведено взаємозаліки з організаціями-боржниками, які були одночасно кредиторами підприємства;
- погашається кредиторська заборгованість готовою продукцією;
- скорочення кредиторської заборгованості за рахунок погашення, повернення і продажу невикористаних сировини і матеріалів.

Особливу увагу приділяє керівництво ВАТ «ОСЗ» кадровій політиці:

- проводиться роз'яснювальна робота щодо виходу з існуючої кризової ситуації;

Заробітна плата виплачується щомісячно без значних затримок, оскільки це є основним індикатором платоспроможності для рядових співробітників;

- створення системи винагород за виконання заходів плану антикризових заходів;
- особлива увага приділяється неформальним лідерам, негативно налаштованим по відношенню до проведених антикризових заходів, проводиться робота по їх переконанню в необхідності і виправданості зроблених дій;
- скорочення витрат на оплату праці, зміна штатного розкладу, розробка організаційної структури з метою виключення зайвих рівнів управління.

Впевнене і наполегливе керівництво ВАТ «ОСЗ» ставить метою не просто антикризове управління підприємством; воно не без підстав говорить про наявність короткострокових і довгострокових перспектив. В основу інноваційного підходу до перспективного розвитку підприємства лягли в першу чергу принципи «еволюційної» [1,2] реструктуризації виробництва, що дозволяють найбільш повно враховувати ступінь «вмонтованості» і раніше накопичений досвід в організації та проведенні розробок нової техніки.

Зазвичай на першому етапі виникають труднощі для розгортання інноваційної системи виробництва, так звані чинники опору. Структурувати ці проблеми і боротися з ними допомагають аналіз сильних і слабких сторін і SWOT-матриця конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності ВАТ «ОСЗ»:

1. Організація загального управління:

Чинники: організаційна структура; престиж та імідж підприємства; кваліфікація, здібності та інтереси керівництва; система стратегічного планування.

Аналіз: До зміни керівництва апарат управління був перевантажений, існувало дублювання функцій, спостерігався надлишок працівників основного виробництва, який був пов'язаний з тим, що запланований обсяг виробництва виконувався великою кількістю працівників, ніж це було необхідно, і їх заробітна плата мала тягар на витратну частину ВАТ «ОСЗ».

З приходом нового керівництва організаційна структура зазнала зміни. Починаючи з травня 2012 р. на підприємстві впроваджується система бюджетування на всіх рівнях діяльності підприємства (основних цехів, допоміжних цехів, відділів і служб підприємства), діяльність підрозділів і всього підприємства в цілому планується на наступний місяць.

Планується найбільш ефективно використання праці менеджерів. На сьогоднішній день на підприємстві є відділ продажів, в якому працюють 4 менеджера.

Взаємодія виробничих підрозділів спостерігається в ході виробництва продукції. Так, на ВАТ «ОСЗ» поряд з виготовленням основного виду продукції налагоджено супутнє йому допоміжне виробництво.

## 2. Виробництво:

Чинники: вартість сировини, матеріалів та їх доступність, відносини з постачальниками; місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей; віддача і використання устаткування; контроль якості; порівняльна стосовно конкурентів величина витрат; дослідження і розробки, інновація.

Аналіз: На сьогоднішній день на підприємстві проводяться заходи з модернізації та розширення виробничих потужностей з метою збільшення обсягів продажів і прибутку. Введена нова виробнича лінія для відповідності європейським стандартам якості. На даний момент випускається продукція, яка виробляється відповідно до технічних умов, якість продукції не дотягує до стандартів ДСТУ, але воно є більш прийнятною за ціною в порівнянні з цінами конкурентів. Аналіз використання наявних виробничих потужностей показав їх недовикористання по всіх групах виробленої продукції.

## 3. Маркетинг:

Чинники: продукти, вироблені підприємством; збір необхідної інформації про ринок; частка ринку; канали розподілу; організація збуту; імідж підприємства, репутація і якість продукції; цінова політика.

Аналіз: Існуюча система продажів продукції ВАТ «ОСЗ» до травня 2012 р. не відповідала вимогам ринку і конкурентного середовища. Вона створювалася безсистемно і не враховувала методологію побудови ефективних продажів, функціонального поділу всередині підприємства і не відповідала кількісним та якісним вимогам до побудови дистриб'юторської мережі, мотивації клієнтів та відповідних вимог до персоналу служби продажів.

У результаті склалася вкрай нестійка клієнтська база, практикувалося необгрунтоване надання знижок, були можливі зловживання з боку продавців, не було зрозумілого стимулу для клієнтів до підвищення обсягів продажів, підприємство не могло впливати на відповідність реальної продажної ціни продукту в своїй ціновій політиці, несло додаткові витрати на логістику і практично не мало важелів для впливу на дистриб'юторів.

Для вирішення даних проблем був розроблений і здійснений комплекс заходів з побудови збутової мережі на нових принципах, а також були проведені організаційні зміни, які дозволили оптимізувати діяльність служби продажів.

Були проведені наступні заходи:

- прийнято рішення про закриття з травня 2012 р. всіх консигнаційних складів з метою здійснення продажів продукції ВАТ «ОСЗ» через мережу регіональних дистриб'юторів;
- вартість доставки була перенесена на клієнта;
- скасовані бонуси, розроблена і введена єдина система знижок у відповідності зі статусом дистриб'ютора, що визначаються за результатами виконання квартального плану за обсягом продажів;
- налагоджений регулярний моніторинг ринку, динаміки продажів, політики конкурентів;
- введені територіальна відповідальність і особисті плани продажів з відповідними стимулами.

З метою утримання конкурентоспроможності продукції, що випускається за ціновим критерієм однією з умов співпраці по післяплати є обмеження оптової націнки в межах 20% при обслуговуванні роздрібною торгівлі.

На даному етапі стратегія продажів проводиться в маркетинговій модифікації «Старий ринок – існуючий продукт», тобто на основі впізнаваності продукції, яка дає стабільні продажі і без зміни маркетингового бюджету.

#### 4. Кадри:

Чинники: управлінський персонал; кваліфікація співробітників; кадрова політика; використання стимулів для мотивування виконання роботи.

Аналіз: Була введена нова система мотивації менеджерів відділу продажів. Кожен з менеджерів відповідальний за певну територію, за відвантаження дистриб'юторів на даній території, за фактично сплачене відвантаження, пошук та залучення до роботи нових клієнтів, збільшення представленості в натуральному вираженні і в асортименті. Кожен з перерахованих вище пунктів у зоні відповідальності менеджера з продажу стимулюється наступним чином: виконання поставлених керівництвом планів з продажу, а найважливішим фактором є оплачене відвантаження і відсутність дебіторської заборгованості, заохочується преміальним становищем. Залучення нових клієнтів протягом звітного періоду стимулює менеджера, так як за фактом оплаченого відвантаження новим клієнтам протягом кварталу преміальне положення передбачає 0,2% за кожного нового клієнта від суми сплаченого відвантаження

Завдання, які стоять перед відділом продажів, дуже серйозні і вимагають від виконавців високого ступеня професійної підготовки. Керівництво ВАТ «ОСЗ» звернуло увагу на створення команди «персоналу, що може продати». Забезпечення робочими місцями, тренінги та навчання, психологічні тестування допомагають і дають надію на подолання всіх можливих труднощів у справі просування якісної та затребуваної продукції ВАТ «ОСЗ»

#### 5. Фінансовий облік:

Чинники: можливість залучення короткострокових і довгострокових кредитів;

- ставлення до інвесторів, акціонерів, засновників;
- ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат;
- система обліку витрат і планування прибутку.

Аналіз: з середини 2012 р. був введений контроль за всіма напрямками витрачання коштів підприємства, починаючи від найбільш витратних статей діяльності підприємства і закінчуючи витратами, мають несуттєву питому вагу. у тому числі проведено заходи щодо зниження енерговитрат.

Для досягнення найбільш раціонального використання фінансового потенціалу ВАТ «ОСЗ» було проведено відсорткування і оптимізацію системи дистриб'юторів за такими критеріями: своєчасна оплата відвантаженої продукції, найбільші обсяги відвантаження, стабільність співробітництва, розташування дистриб'юторів в довколишніх регіонах. Таким чином, були збережені стратегічні партнери – платоспроможні і активно розвиваються на галузевому ринку дистриб'ютори.

В даний час ведуться активні переговори з потенційними майбутніми партнерами заводу – дистриб'юторами. Реалізовані заходи щодо оптимізації грошових потоків:

1) підтримання низьких залишків на розрахункових рахунках у різних банках. Цей захід дозволить убезпечити підприємство у випадках, коли рахунок може бути заарештований, або виставлений виконавчий лист, або прийнято постанову служби судових приставів про накладення арешту на грошові кошти, підприємство може працювати, використовуючи рахунки в інших банках;

2) вишукуються можливості збільшення позареалізаційних доходів (надходжень), не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. Після проведеної інвентаризації виявлено невикористане обладнання, товарно-матеріальні цінності, запропоновані до реалізації стороннім покупцям, а також через спеціалізовані виставки і торгові майданчики в Інтернеті;

3) в якості додаткових джерел доходу вирішуються питання здачі в оренду неживаних складських та виробничих площ, використання існуючої інфраструктури (використання залізничної гілки, рухомого складу);

4) переглянута інвестиційна політика підприємства, припинена реалізація інвестиційних проектів, які не принесуть доходу в найближчій перспективі. Для виключення виникнення касового розриву в бюджеті підприємства змінено графік оплати за проектом виготовлення горячеканальної прес-форми на квітень 2008 р.

Здійснення можливості виходу на нові ринки і мотивація менеджерів у збільшенні обсягу дозволять підвищити рентабельність діяльності ВАТ «ОСЗ» (табл. 2). Впровадження нової технологічної лінії підвищить якість продукції, що випускається, а участь у ярмарках і виставках підвищить пізнаваність продукції у покупців.

Таблиця 1

## SWOT – матриця для генерування ринкових стратегій BAT «ОСЗ»

Показники	Можливості :	Загрози :
	1. Вихід на нові ринки 2. Впровадження нової технологічної лінії 3. Участь підприємства на виставках, ярмарках, розвиток співпраці з іншими містами, регіонами 4. Політика мотивації персоналу.	1. Уповільнення зростання ринку 2. Зростаючий конкурентний тиск 3. Зниження попиту покупців на продукцію 4. Процес зміни власників на підприємстві.
<b>Сильні сторони:</b> 1. Пізнаваність продукції у покупців; 2. Можливість отримання економії від росту обсягу продажів; 3. Наявність інноваційних здібностей і можливість їх реалізації.	<b>SO-стратегії:</b> Можливість виходу BAT «ОСЗ» на нові ринки забезпечить появу додаткових споживачів продукції, що випускається. Участь BAT «ОСЗ» у різних виставках і внесок грошей у нові технології та інновації дозволять підприємству розширити коло своєї діяльності і залучити нові замовлення, освоюючи нові сегменти ринку. Разом з тим зростання обсягів продажів забезпечить зниження позавиробничих витрат й одержання додаткової економії від зниження собівартості. Розвиток інноваційного менеджменту на підприємстві призведе до зміцнення поточного потенціалу BAT «ОСЗ».	<b>ST-стратегії:</b> Незважаючи на зростаючий тиск з боку конкурентів, продукція BAT «ОСЗ» користується попитом у покупців, так як поєднує в собі оптимальне співвідношення якості та ціни. На сьогоднішній день продукція виробляється відповідно до технічних умов, є більш прийнятною за ціною в порівнянні з цінами конкурентів. Підприємство в даний момент встає на інноваційний шлях розвитку, так як постійне відстеження нових технологій та їх впровадження у виробництво дають значну перевагу перед конкурентами і знижують витрати. За останні кілька років відбувається постійна зміна керівництва на підприємстві внаслідок того, що воно не справлялося зі своїми обов'язками, але дана загроза, швидше за все, на сьогоднішній день не здійсниться, оскільки новому керівництву явно вдасться підвищити показники виробничої діяльності підприємства.
<b>Слабкі сторони:</b> 1. Відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності 2. Низька прибутковість 3. Поява в Україні іноземних виробників аналогічної продукції.	<b>WO-стратегії:</b> Впровадження нової технології виробництва продукції дозволить протистояти іноземним виробникам аналогічної продукції, також поліпшення якості продукції внаслідок зміни технології виробництва дозволить підвищити прибутковість продукції підприємства. На прибутковість підприємства може вплинути вихід на нові ринки, оскільки зростання обсягів виробництва дасть економію, а виручена економія на витратах збільшить прибуток підприємства.	<b>WT-стратегії:</b> У полі СЛУ керівництво підприємства повинно розробити таку стратегію, яка дозволила б йому позбутися від слабкостей, так і подолати загрози. Слабкі сторони підприємства та загрози, що нависли над ним, які посилюють один одного і вимагають втручання з боку керівництва BAT «ОСЗ», так як вдало відвернена загроза може відкрити перед підприємством додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу.

Таблиця 2

## Матриця можливостей BAT «ОСЗ»

Імовірність використання можливості	Вплив можливостей на промислового підприємстві		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	- мотиваційна політика підприємства	- впровадження нової технологічної лінії; - участь підприємства на виставках, ярмарках, розвиток співпраці з іншими містами, регіонами	-
Середня	- вихід на нові ринки	-	-
Низька	-	-	-



Загрози діяльності підприємства (табл. 3) повинні перебувати під постійним контролем керівництва, ймовірність їх реалізації має бути або зведена до мінімуму, або усунена. у силах підприємства подолати зростаючий конкурентний тиск, так як продукція ВАТ «ОСЗ» пізнавана покупцями, а розвиток і зростання інноваційного потенціалу дозволять підвищити якість і конкурентоспроможність виробленої продукції і знизити витрати виробництва.

Таблиця 3

## Матриця загроз для ОАО «ОСЗ»

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на промисловому підприємстві			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	-	-	-	-
Середня	-	Зростаючий конкурентний тиск	-	-
Низька	-	Зниження попиту покупців на продукцію	Уповільнення зростання ринку	Процес зміни власників

Заходи з підвищення поточного потенціалу ВАТ «ОСЗ» на основі інноваційного менеджменту викличуть фінансовий, матеріально-технічний, соціальний та екологічний ефект (рис. 1).

З метою підвищення конкурентоспроможності випущеної продукції і поліпшення фінансового стану ВАТ «ОСЗ» провело модернізацію існуючого обладнання і набуло нове технологічне обладнання. Це дозволить перейти на європейський стандарт продукції, поліпшити якість, розширити асортимент і зовнішнє оформлення продукції. Відповідно, впровадження і просування нової продукції з більш високою доданою вартістю одночасно з розвитком дистриб'юторської мережі дозволить перейти в середній ціновий сегмент і збільшити продажі основної продукції.

В даний час закінчено перший етап модернізації виробничих потужностей – заміна однієї з діючих ліній виробництва. В даний час підготовлені заходи другого етапу технічного переозброєння основного виробництва, що включають розширення виробничих потужностей і розвиток відповідної інфраструктури. Загальна потреба в додаткових інвестиціях визначена в розмірі 27 млн. грн.

На підставі маркетингових досліджень був сформований продуктовий портфель. План просування нової продукції передбачає витрати на просування основної продукції в сумі 21 млн. грн. в період з 2012 по 2015 р.р.

Джерелом фінансування інвестиційного проекту є позикові кошти у вигляді довгострокових кредитів. Передбачено відкриття кредитних ліній: на модернізації основного обладнання; для фінансування технічного переозброєння; на поповнення оборотних коштів. Простий термін окупності проекту з урахуванням інвестицій першого етапу складає 5 місяців, з урахуванням дисконтування – 6 місяців при ставці дисконтування 17%. Чиста поточна вартість (NPV) на кінець реалізації проекту в 2013 р. складе 29 млн. грн.

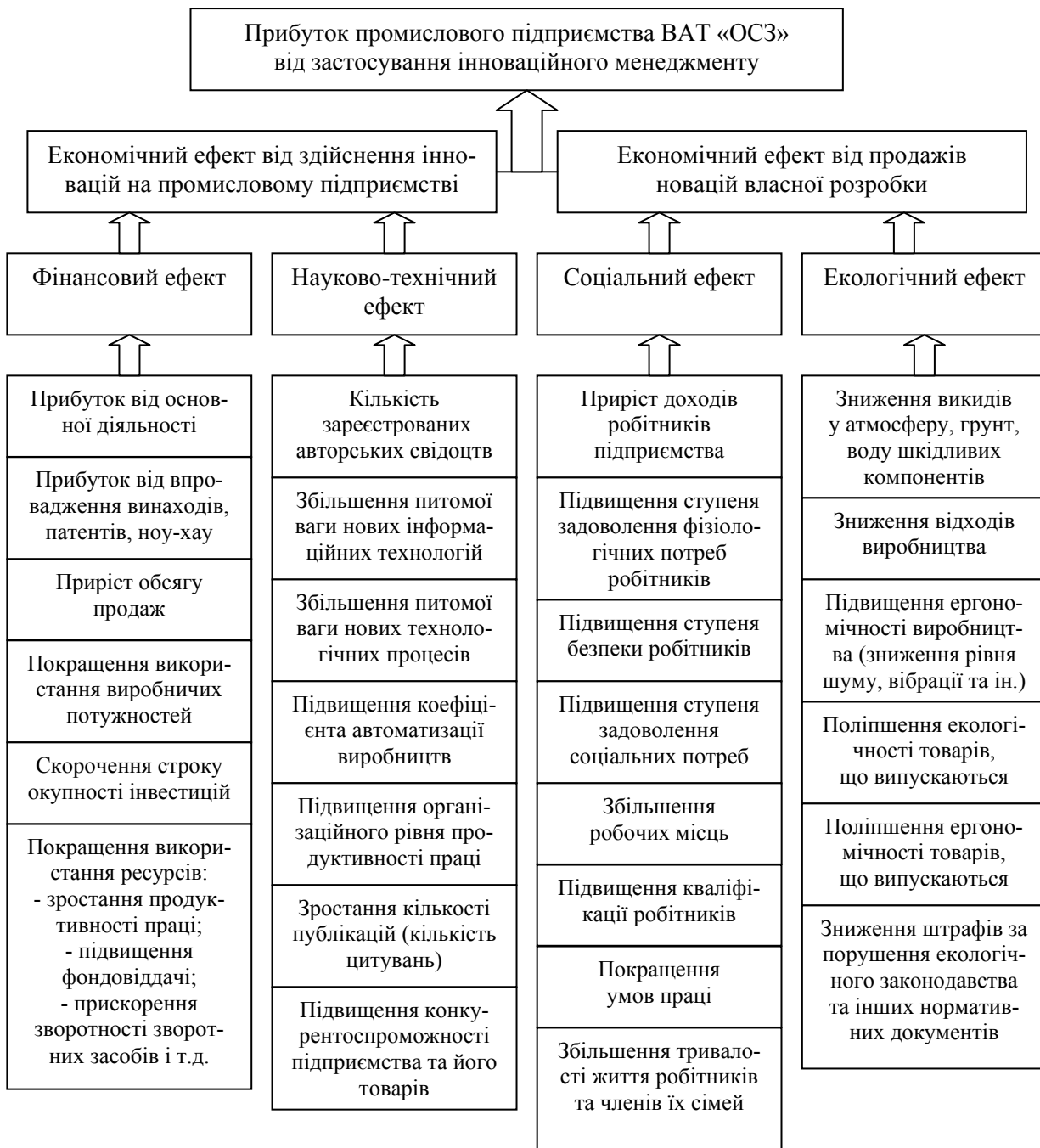


Рис.1. Заходи щодо зміцнення поточного потенціалу ВАТ «ОСЗ» на основі інноваційного менеджменту

На підприємстві існували певні проблеми у сфері управління продажами:

- відсутність у менеджерів по продажах особистого плану продажів і відповідної системи мотивації праці;
- недотримання принципу повного територіального охоплення зони продажу (не була встановлена зона відповідальності для кожного менеджера);
- відсутність регламенту взаємодій між службою продаж, відділом маркетингу і виробничими підрозділами;
- консигнація продукції зовнішнім контрагентам і практика повернення нереалізованої продукції.

Для вирішення даних проблем був розроблений і здійснюється комплекс заходів з побудови збутової мережі на нових принципах, а також були проведені організаційні зміни, які дозволили оптимізувати діяльність служби продаж.

Окремо необхідно відзначити зміни у сфері мотивації персоналу служби продажів. Даний досвід став результатом роботи з пошуку нових клієнтів і залученню їх до роботи з ВАТ «ОСЗ». На підставі досягнутих показників була введена наступна система мотивації менеджерів відділу продажів.

Виконання поставлених керівництвом планів з продажу, а важливим фактором є оплачене відвантаження і відсутність дебіторської заборгованості, заохочується преміями. Залучення нових клієнтів впродовж кварталу стимулює менеджера, так як за фактом оплаченого відвантаження новим клієнтам у плинні кварталу преміальне положення передбачає 0,2% за кожного нового клієнта від суми сплаченого відвантаження.

Завдання, які стоять перед відділом продажів, дуже серйозні і вимагають від виконавців високого ступеня професійної підготовки. Керівництво ВАТ «ОСЗ» в першу чергу звернуло увагу на створення команди «персонал, що продає». Забезпечення робочими місцями, тренінги та навчання, психологічні тестування допомагають і дають надію на подолання всіх можливих труднощів у справі просування якісної продукції ВАТ «ОСЗ».

Необхідно відзначити, що за рахунок проведених новим керівництвом заходів по введенню нового обладнання, переходу на більш якісні комплектуючі та сировину, підвищенню технологічної дисципліни, реклаमाцій за якістю основної продукції ВАТ «ОСЗ» було підвищено довіру покупців до продукції, що випускається.

Таким чином, можна зробити висновок, що незважаючи на погіршення фінансового стану ВАТ «ОСЗ» і виникнення ймовірності настання кризової ситуації, робота з фінансового оздоровлення та антикризовому управлінню на підприємстві ведеться і вже з'явилися перші результати, так, наприклад, знижені витрати підприємства за всіма статтями, скоротився період оборотності дебіторської заборгованості, в тому числі зменшена частка простроченої дебіторської заборгованості, проведені взаємозаліки з організаціями-боржниками, які були одночасно кредиторами підприємства, вишукуються можливості збільшення позареалізаційних доходів (надходжень), не пов'язаних з основною діяльністю підприємства і т.д.

Розглянуте машинобудівне підприємство має достатній потенціал для відновлення фінансової стійкості і підвищення конкурентоспроможності. у результаті підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції платежі до бюджетів усіх рівнів збільшаться на 30% у розглянутий прогностичний період з 2013 по 2015 рр., що збільшить значимість ВАТ «ОСЗ» для промисловості регіону в цілому.

### Література

1. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монография / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: Фаворит, 2011. – 598 с.
2. Захарченко В.И. Реструктуризация машиностроительного производства : монография / В.И. Захарченко, О.Г. Борисов, Н.Н. Меркулов. – Одесса: Феникс, 2006. – 104 с.

3. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією : монографія / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Львівська політехніка. 2010. – 184 с.
4. Розвиток підприємництва в промисловості України : монографія / Під ред. Б.В. Буркинського, А.І. Бутенка. – Одеса: ІПРЕСД НАНУ, 2010. – 492 с.
5. Філіппова С.В. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізм її регулювання : монографія / Під ред. С.В. Філіппової. – Одеса: ВМВ, 2009. – 180 с.
6. Шарко М.В. Управление развитием инноваций в промышленном производстве / М.В. Шарко. – Херсон: Олди-плюс, 2010. – 488 с.

### Анотація

**Меркулов М.М. Диагностика финансового stanu промышленного підприємства в нестабильномu середовищі. – Стаття.**

Обґрунтований реальний приклад діагностики промислового підприємства, результатом якого є вихід на беззбитковий рівень господарювання. Представлений аналітичний огляд показників виробничо-господарської діяльності підприємства, показані варіанти вирішення проблем у сфері управління продажами та інвестиціями, виділені основні стратегічні заходи по інвестиційному розвитку підприємства з урахуванням основ інноваційного менеджменту.

**Ключові слова:** діагностика, стратегія, управління, економіка промисловості, кризове управління, інвестиції, підприємство.

### Аннотация

**Меркулов Н.Н. Диагностика финансового состояния промышленного предприятия в нестабильной среде. – Стаття.**

Представлен реальный пример диагностики промышленного предприятия, имеющей результатом выход на безубыточный уровень хозяйствования. Дан аналитический обзор показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, показаны варианты решения проблем в сфере управления продажами и инвестициями, выделены основные стратегические мероприятия по инвестиционному развитию предприятия с учетом основ инновационного менеджмента.

**Ключевые слова:** диагностика, стратегия, управление, экономика промышленности, кризисное управление, инвестиции, предприятие.

### Annotation

**Merkulov M.M. Diagnosis of the financial condition of the industrial enterprise in an unstable environment. – Стаття.**

The real example of diagnostics of industrial enterprise, having a result an exit on the break-even level of management, is presented. The state-of-the-art review of indicators is given is industrial-economic activities the enterprises. Variants of the decision of problems in sphere of management are shown by sales and investments. The basic strategic actions for investment development of enterprise taking into account bases of innovative management are allocated.

**Key words:** diagnostic, strategic, management, industrial economy, recessionary management, investation, enterprise.