

ТЕМА 3 Визначення глибини фінансової кризи на підприємстві

1. Якісна оцінка управління підприємством.
2. Кількісна оцінка управління підприємством.

1. Якісна оцінка управління підприємством

Для визначення глибини та причин фінансових криз на підприємствах використовують два блоки оцінки:

1. Якісна оцінка управління підприємством – бенчмаркінг, SWOT – аналіз та зважена рейтингова оцінка конкурентоздатності.
2. Кількісна оцінка управління підприємством – аналіз фінансового стану.

Розглянемо спочатку якісну оцінку управління підприємством.

Якісна оцінка необхідна в рамках визначення кризового стану підприємства, щоб визначити якісні причини появи фінансової кризи, оскільки проведення тільки кількісної оцінки не дозволяє повно визначити причини кризи та розробити комплекс заходів по виведенню суб'єкта господарювання на поза кризовий рівень.

Найбільш часто в рамках якісної оцінки управління підприємством використовують бенчмаркінг, SWOT – аналіз та зважену рейтингову оцінку конкурентоздатності. Розглянемо їх детальніше.

Бенчмаркінг — метод, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого.

Порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними характеристиками: якість продукції, якість управління, ділова репутація, імідж тощо.

Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу є вибір аналогів підприємств — об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі.

Основна мета бенчмаркінгу – виявлення негативних відхилень в значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробка пропозицій щодо їх ліквідації.

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній (аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного і того самого підприємства).
2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів (порівняльний аналіз товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємства – конкурента).
3. Функціональний бенчмаркінг (аналіз окремих процесів, функцій, технологій у порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами).

Надалі розглянемо SWOT - аналіз. **SWOT - аналіз** — спеціальний методичний прийом, у якому порівнюються сильні та вразливі якості підприємства з можливостями, що йому надає ринок, та існуючими загрозами з боку зовнішнього середовища.

Тут необхідно навчитись чітко виявляти і вміти структурувати параметри, за якими здійснюється аналіз, а саме: сильні і вразливі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози. Приклад подання результатів SWOT аналізу наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

ЗВЕДЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ SWOT - АНАЛІЗУ СИЛЬНИХ ТА ВРАЗЛИВИХ СТОРІН ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Сфера функціонування	Сильні сторони	Вразливі сторони
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість збільшення обсягів. 2. Високий рівень якості продукції. 3. Чутливість до нових розробок та велика швидкість їх введення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енерго – та матеріалоемність виробництва. 2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання. 3. Присутність шкідливих виробництв та відходів.
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька плинність серед найбільш кваліфікованої та працездатної його частини. 2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла система управління та стимулювання праці. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
3. Науково – дослідні розробки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність матеріальної бази для проведення НДР. 2. Доступ до інноваційних розробок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень.
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції. 2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу. 3. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність фінансового забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку.
5. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляційне знецінення нагромаджень. 2. Низький рівень рентабельності виробництва.

Вимоги до проведення SWOT - аналізу, що дозволяють уникнути поквапних висновків і помилок.

- По-перше, слід старанно визначити сферу SWOT - аналізу: весь бізнес або окреме бізнес-поле. Вважається, що для підприємств з дуже диверсифікованим виробництвом слід фокусувати аналіз на конкретному сегменті ринку.

- По-друге, потрібна чіткість у розумінні сутності всіх елементів аналізу та можливостей впливу на них із боку підприємства. Сильні сторони та вразливі місця - це внутрішні риси; вони мають розглядатись як ендогенні змінні. Можливості й загрози пов'язані з зовнішнім оточенням, що впливає найчастіше як комплекс екзогенних змінних.

- По-третє, в оцінках слід бути максимально об'єктивними і використовувати різноманітну інформацію. Точність оцінок прямо залежить від кваліфікації залучених експертів, їх кількості, а також безпосередньо від методу експертних оцінок, який використовується у діагностуванні.

Одним із нескладних методичних підходів є рейтинг, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу.

Рейтинг - індивідуальний числовий показник оцінки діяльності об'єкта (підприємства) на певний момент часу, який виводиться в результаті підсумків опитувань експертів.

Треба звернути увагу на те, що він логічно пов'язаний із SWOT - аналізом, оскільки передбачає такі дії:

- виділення 5—10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників — низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо;

- експертне оцінювання значущості кожного з показників;

- визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок;

- обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників;

- аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

2. Кількісна оцінка управління підприємством

Для виявлення кількісних параметрів фінансової кризи на підприємстві використовують фінансовий аналіз. Розглянемо його докладніше.

Фінансовий аналіз - це спосіб оцінювання і прогнозування фінансового стану підприємства на підставі його бухгалтерської та фінансової звітності і оперативних даних.

Методи фінансового аналізу виділяють наступні:

1. Горизонтальний (тимчасовий) аналіз - порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом.
2. Вертикальний (структурний) аналіз - визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням позиції звітності на результат в цілому.
3. Трендовий аналіз - порівняння кожної позиції звітності з поряд попередніх періодів і визначення тренда, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів.
4. Метод фінансових коефіцієнтів - розрахунок відносин даних звітності, визначення взаємозв'язків показників.
5. Порівняльний (просторовий) аналіз - аналіз показників звітності за окремими показниками фірми, дочірніх фірм, підрозділів, цехів, а також аналіз показників даної фірми з показниками конкурентів, з середньогалузевими і середніми загальноекономічними даними.
6. Факторний аналіз - аналіз впливу окремих чинників (причин) на результативний показник за допомогою детермінованих або стохастичних прийомів дослідження.

На практиці методика фінансового аналізу суб'єкта господарювання включає:

- горизонтальний та вертикальний аналіз активів і пасивів;

- аналіз ліквідності;

- аналіз фінансової стійкості;

- аналіз ділової активності;

- аналіз рентабельності;

- аналіз фінансових результатів.