

Шашина М.В.

доцент ФММ НТУУ «КПІ»

Юхим Н.М.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглядається ефективна модель антикризового управління підприємством.

Кризові ситуації – атрибут функціонування підприємства в умовах ринку. Велика кількість підприємств не просто зазнають труднощів у своїй діяльності, але іноді виявляються на грані банкрутства. Реагуючи на такі ситуації, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами які від них не залежать, а керовані фактори повинні спрямовуватись на посилення можливості захисту підприємства.

Дослідження показує, що етапи розгортання кризових явищ тісно пов'язані з напрямками антикризових дій. Реалізацією механізмів антикризового управління та відповідних їм стратегій, пов'язаних з етапом розгортання кризи та завданнями, які мають бути вирішені у процесі їх застосування.

Ключові слова: криза, підприємство, розвиток, антикризове управління, моделі.

Постановка проблеми. Реформи економіки України почалися і продовжується на фоні глибокої кризи майже всіх її сфер і галузей. Низька ефективність, відсутність стимулів підприємницької діяльності, структурні диспропорції, інфляція, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів на зовнішньому та внутрішньому ринках — неповний перелік проблем, які залишила нам планова економіка радянського союзу. Антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою ринковою економікою є елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на захист підприємства від кризових явищ. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи зі створення компанії і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема запобігання та виходу з кризи на підприємстві за допомогою математичних моделей присвячено ряд праць як зарубіжних так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема Є.В. Камишникова, О.Г. Мельник, Н.В. Коцераба, Е.І. Альтман, М. Гольдер, Е. Короткова, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, В. Василенко, А. Штангрет та ін.

Метою даної роботи є обґрунтування ролі ефективної моделі для антикризового управління, її структури і механізму.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як: метод синтезу та аналізу, прийоми логічного узагальнення, системний аналіз, методи порівнянь, узагальнень і аналогій, аналіз статистичних даних та наукових публікацій, табличний метод. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Небезпека кризи існує завжди, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно.

Антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком. Технологія антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків впливу на систему з метою запобігання, послаблення і подолання різноманітних кризових явищ. Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, зважати на всі можливі загрози, які, наприклад, можуть привести підприємство до банкрутства. Методи антикризового управління на рівні державного регулювання включають: вироблення нормативних, законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової і соціальної політики, сприяння малому бізнесу, інноваційної активності підприємств та конкурентоспроможності країни на світовому ринку [1].

На сьогоднішній день в Україні нараховується близько дев'яти тисяч підприємств у процедурі банкрутства. 95% цих підприємств являються приватними. При цьому, в державному секторі за загальною процедурою ліквідується 84% банкрутів, 7% – припадає на випадки банкрутства боржника, що ліквідується власником, 6% – банкрутство відсутнього боржника, 3% – санація боржника його керівником. Підприємства-банкрути приватного сектору економіки: понад 38% – це банкрутство відсутнього боржника, 37% – загальна процедура банкрутства, майже 12% – банкрутство фізичних осіб – підприємців, 11% – банкрутство боржника, що ліквідується власником, понад 1,5% – санація боржника його керівником [2].

Для забезпечення тривалого росту та щоб попередити банкрутство необхідна модель антикризового управління.

Обґрунтовуючи структуру моделі потрібно виділити в ній дві основні частини: антикризове управління; антикризове регулювання.

Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації. Під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства.

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства [1].

Антикризове регулювання – це макроекономічна категорія. Воно містить міри організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства чи ліквідацію підприємств у випадках недоцільності їх подальшого функціонування. Можна виділити основне завдання антикризового регулювання – здійснення протекціоністської політики по оздоровленню життєздатних підприємств чи підприємств, що відносяться до стратегічно важливих секторів національної економіки.

Модель антикризового управління – це система управління підприємством, спрямована на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту й економіко-математичного моделювання [3].

Складовим елементом моделі антикризового управління підприємством є його реструктуризація. Рішення про реструктуризацію підприємства затверджується наказом ФДМУ. Відповідно до цього Положення реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [4]. Реструктуризація підприємства здійснюється з дотриманням вимог нормативно-правових актів, які є чинними на момент її проведення, а також з урахуванням Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств, затверджених наказом Міністерства економіки України від 23.01.98 N 9 (з0187-98), зареєстрованих у Міністерстві юстиції України 23.03.98 за N 187/2627.

Порядок реструктуризації підприємств передбачає:

- прийняття рішення про реструктуризацію підприємства;
- створення комісії з реструктуризації підприємства;
- розроблення та впровадження плану реструктуризації підприємства.

З процесом реструктуризації тісно пов'язаний процес реінжинірингу. Засновниками теорії реінжинірингу є М.Хаммер і Дж.Чампі, що опублікували книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Вони визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальні зміни рішень про ділові процеси з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість». За аналогією з реструктуризацією в реінжинірингу виділяються два істотно різні види діяльності:

- кризовий реінжиніринг, що є інструментом кризового управління;

– реінжиніринг розвитку – інструмент попереджувального управління.

Банкрутами можуть стати економічно «здорові» підприємства, що потрапили у скрутне фінансове становище через неплатоспроможність своїх покупців. Можливість затримки виконання партнерами поточних договірних зобов'язань призводить до небезпеки втрат, пов'язаних із порушенням платежів і одержанням прибутку підприємством.

При виявленні ризику неплатоспроможності підприємства слід звертати увагу саме на управління ліквідністю підприємства, адже управління нею дозволяє уникнути тимчасової, а нерідко й досить тривалої неплатоспроможності. Воно полягає в гнучкому та оперативному плануванні та координації виплат за борговими зобов'язаннями, грошових надходжень на рахунки підприємства [5].

Побудова якісної економетричної моделі вимагає багато часу, зусиль та вимагає якісних професійних вузькоспеціалізованих навичок. Тому найдоцільнішим нами вважається використовувати моделі оцінки фінансового стану підприємства, оскільки абсолютна більшість фінансових показників відома в поточному часі і легко моделюється на наступні періоди (такі показники, як кредитні зобов'язання, постійні та змінні витрати, виробничі фонди, фонди заробітної плати легко розраховуються на майбутні періоди). Стратегічні рішення слід приймати саме виходячи з фінансового стану підприємства, моделюючи бажаний фінансовий стан і параметри, необхідні для його досягнення.

Оцінка фінансового стану та діагностика можливості настання фінансової кризи – невід'ємні завдання управління підприємством в сучасних умовах. В науковій літературі зустрічається чимало методів та моделей, призначених для вирішення цих завдань.

Одним з найрозповсюдженіших методів оцінки фінансового стану підприємства та ймовірності стагнації в його діяльності є використання дискримінантних моделей.

Найбільш відомими дослідниками, які при діагностиці фінансової ситуації на підприємстві використовували метод дискримінантних показників платоспроможності, були Е.І. Альтман (США), Р. Лис, Р. Таффлер, Г. Тішоу (Великобританія), М. Гольдер, Ж. Конан (Франція).

В практиці функціонування американських підприємств використовується п'ятифакторна модель Е.І. Альтмана. Згідно з даним методом, фінансова ситуація на підприємстві визначається за допомогою єдиного критерію, отриманого шляхом синтезування ряду фінансових коефіцієнтів, зважених через ступінь їх значення. Якщо кількість балів за цим критерієм не перевищує 1,8, то можливість банкрутства дуже висока. Значення критерію в межах від 1,8 до 2,7 свідчить про високу можливість банкрутства; в межах від 2,7 до 2,9 – про помірну можливість. Якщо значення критерію Альтмана перевищує 3,0, можливість банкрутства на підприємстві малоімовірна [5].

Для ПрАТ «SU-Group» значення критерію Альтмана наступне:

$$Z=3,3*0,25+1*0,3+0,6*0,25+1,4*0,35+1,2*0,3=2,125$$

Можна зробити висновок про високу можливість банкрутства. Це вказує на загрозований фінансовий стан, виходячи зі структури капіталу підприємства. Таким чином, на стратегічному рівні для ПрАТ «SU-Group» доцільно говорити про антикризову політику, скорочення видатків та зміну структури капіталу компанії.

А.Л. Колос використовує систему з двофакторної, трьох факторної та чотирьох факторної моделей. Якщо результат розрахунків виявляється негативним, то імовірність банкрутства невелика, якщо позитивним – існує загроза банкрутства. Цінність моделей Колоса полягає, передусім, в тому, що вони розроблялись на базі української статистичної інформації і відповідають, таким чином, реаліям вітчизняного ринку. Крім того, даним дослідником розроблена модель, що дозволяє прогнозувати кризові явища на ринку чи в його певному сегменті, що є надзвичайно важливим при прогнозуванні діяльності підприємства. Якщо результат розрахунків виявляється негативним, то імовірність банкрутства невелика, якщо позитивним – існує загроза банкрутства[6].

Для ПрАТ «SU-Group» за цією методикою критерій Альтмана становить +0,0372. Таким чином, на підприємстві діагностується диспропорція відносно позикових капіталів у структурі фінансів підприємства.

У. Бівер розробив систему показників для оцінки фінансового стану підприємства, основним серед яких є коефіцієнт Бівера, що розраховується як: (чистий прибуток – амортизація) / (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).

Окрім цього, в роботі підприємства може використовуватись модель, заснована на показниках фінансової стійкості, затверджена Міністерством фінансів України наказом №247 від 01.04.2003 р.

Розглянемо дану модель на прикладі аналізованого нами підприємства

$$Z=0,97*0,591+1,33*1,691+0,5*0,527+0,6*3,311+2,063*0,591+0,067*0,38-4,15=2,167093$$

Якщо значення інтегрального показника більше 0,90, то робиться висновок про задовільний стан підприємства.

Таким чином, за методологією Міністерства економіки України, ПрАТ «Шведсько-Українська група «SU-Group» має задовільний стан роботи.

В цілому, перевага дискримінантних моделей полягає в тому, що значення вагових коефіцієнтів для дослідження можна підбирати, виходячи зі стану підприємства, стану ринку або бажаного стану підприємства [7].

Дискримінантний аналіз як метод моделювання оцінки схильності підприємства до банкрутства має низку недоліків. Він значно обмежений лінійними залежностями результативного показника від ряду факторів, а його точність залежить не лише від правильного вибору факторів, але і від вірного та обґрунтованого розрахунку вагових коефіцієнтів для конкретної країни чи галузі. З іншого боку, для нормативного аналізу (а саме на ньому

мають базуватись стратегічні рішення щодо розвитку підприємства) найбільше підходить саме такий тип моделей.

В.В. Ковальов розрізняє предикативні та нормативні моделі оцінки фінансового стану підприємств.

Предикативні моделі – це моделі передбачувального, прогностичного характеру. Вони використовуються для прогнозування доходів підприємства та його майбутнього фінансового стану.

Нормативні моделі дозволяють порівняти фактичні результати діяльності підприємств з очікуваними, розрахованими за бюджетом. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому аналізі [8].

Таким чином, найрозповсюдженішим методом оцінки фінансового стану підприємства та ймовірності зародження фінансової кризи є лінійні дискримінантні моделі, що розрізняються кількістю та складом використовуваних факторів. Серед інших методів виділяються нейронні мережі, що на основі аналізу навчальної вибірки можуть оцінити фінансовий стан підприємства та можливість настання банкрутства з високим ступенем вірогідності.

Слід зазначити, що небагато авторів у своїх дослідженнях використовують саме побудований комплекс моделей, більшість обмежується окремими коефіцієнтами чи дискримінантними показниками.

Успіх застосування будь-якої методики залежить від правильності вибору репрезентативних індикаторів фінансового стану, форм зв'язків між ними, а також від обсягу та складу вибірки даних, за яких будується модель.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні наукових підходів до запобігання та виходу з криз на підприємстві та дослідження взаємозв'язку між факторами, що спричиняють кризи на підприємстві та стратегічними заходами, що вживаються керівництвом в рамках здійснення антикризового управління.

На прикладі підприємства ПрАТ «Шведсько-Українська група «SU-Group» можна побачити як працюють дані моделі, висновки по розрахункам можуть бути різними, що свідчить що різні моделі підходять для підприємств які займаються різними видами діяльності.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення, оскільки можуть бути використані для недопущення, попередження та ліквідації наслідків кризи на підприємстві в процесі розробки відповідних антикризових дій в рамках стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Войтоловский Н. В. Управление стратегическим развитием кризисного предприятия / Н.В. Войтоловский, С.Б. Рябов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 111 с.\
2. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : [Навч. посіб.] / А. Д. Чернявський. — К. : МАУП, 2006. — 256 с.

4. Положення про порядок реструктуризації підприємств <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0414-02>
 5. Антикризисное управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є.Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
 6. Штангрет А.М. Антикризисное управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
 7. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.
 8. Офіційний сайт підприємства ПрАТ “Шведсько-Українська група “SU-Group”.
-

Шашина М.В.

доцент ФММ НТУУ «КПІ»

Юхим Н.М.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассматривается эффективная модель антикризисного управления предприятием.

Кризисные ситуации – атрибут функционирования предприятия в условиях рынка. Большое количество предприятий не просто испытывают трудности в своей деятельности, но иногда оказываются на грани банкротства. Реагируя на такие ситуации, предприятия должны адаптироваться к тем условиям, которые создаются факторами, которые от них не зависят, а управляемые факторы должны направляться на усиление возможности защиты предприятия.

Исследование показывает, что этапы развертывания кризисных явлений тесно связаны с направлениями антикризисных действий. Реализацией механизмов антикризисного управления и соответствующих им стратегий, связанных с этапом развертывания кризиса и задачами, которые должны быть решены в процессе их применения.

Ключевые слова: кризис, предприятие, развитие, антикризисное управление, модели.

Shashyna M.V.

associated professor FMM NTUU «KPI»

Yukhim N.M.

student FMM NTUU «KPI»

EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT MODEL IN THE ENTERPRISE

In the article the effective model of crisis management.

Crisis situations – an attribute of the enterprise in the market. Many companies simply do not have difficulties in their activities, but are sometimes on the verge of bankruptcy. In response to such situations, companies have to

adapt to the conditions created by factors that do not depend on them, and manageable factors should be directed at strengthening the capabilities protect enterprises.

Research shows that deployment phases crisis is closely linked to areas of anti-crisis measures. Realization of crisis management mechanisms and corresponding strategies related to the deployment phase of the crisis and challenges to be addressed in the process of application.

Keywords: crisis, enterprise development, crisis management model.

Язвінська Н.В.

к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»

Державська А.В.

магістр НТУУ «КПІ»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ПАТ «ОБОЛОНЬ»

У статті проаналізовано основні етапи процесу управління асортиментом, розглянуто специфіку та запропоновано управлінські рішення щодо вдосконалення процесів управління асортиментом на прикладі вітчизняного ПАТ «Оболонь».

Ключові слова: асортимент, управління асортиментом, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Значно змінюється місце і роль асортиментної політики в загальній системі управління підприємствами. Це пояснюється тим, що більшість підприємств проходять досить складний етап, обумовлений переходом від планування товарного асортименту до розробки асортиментної політики. Управління асортиментом набуває значущості у нинішніх умовах кризи, коли з боку споживача висувуються підвищені вимоги щодо якості та асортименту товару, і від управління асортиментом залежать всі економічні показники компанії та ринкова частка. Як свідчить світовий досвід, лідерство у конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в організації управління товарним асортиментом і володіє методами реалізації.

Мета дослідження. Аналіз етапів системи управління асортиментом підприємства, з метою виявлення специфіки управління асортиментною політикою ПАТ «Оболонь». Стаття ґрунтується на вивченні праць вітчизняних та зарубіжних вчених, які присвячені проблемам товарної політики, та, зокрема, управлінню асортиментом. Інформаційна база роботи формувалась на підставі первинної звітної документації підприємств, даних Державного комітету статистики України, внутрішньої документації підприємств водопідготовчої галузі.