

УДК 330.368

Князева О. А.
Кишинець Б. А.

Одеська національна академія зв'язку імені О. С. Попова

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті доведено необхідність дослідження причин виникнення кризи на підприємствах. Сформовано методичні основи діагностики кризового стану підприємства, зумовленого впливом внутрішнього середовища. Визначено вектори формування антикризової стратегії подальшого розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення методів оцінки ефективності антикризової стратегії.

Ключові слова: криза, підприємство, антикризова стратегія, діагностика, ефективність.

Постановка проблеми. З кожним днем зовнішнє оточення, так само як і внутрішнє, потребує від організацій високої ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції чи послуги, вчасного впровадження нових технологій та розробок, ефективного розподілу ресурсів та організованого управління персоналом. Але в умовах нестабільного ринкового середовища підприємства зіштовхуються з невизначеністю зовнішнього середовища та розвитку подій, що змушує їх підлаштовуватися під зміни, роблячи це досить швидко й ефективно, уникаючи завеликих утрат. Якщо вони не зможуть адаптуватися якомога

швидше, їм буде складніше подолати неминучі наслідки кризи, ніж уникнути її руйнівної сили.

У цих умовах першорядного значення набуває питання формування методичного підходу до пошуку внутрішніх причин економічної кризи на підприємствах різних сфер економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діагностики та протидії кризовим явищам на підприємствах постійно привертало та й привертає увагу вчених-економістів. Ці питання розглядаються в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Л. Бартон, В. Василенко, В. Зверев, Д. Ельчанінова, О. Кос-

тіна, Е. Короткова, Л. Лиголенко, А. Штангрет та ін. [1–6]. Вчені висунули багато ідей, що стали підґрунтям розуміння поняття «криза» та її впливу на підприємство, усвідомлення, що криза є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. У попередніх працях авторів також приділено увагу питанням визначення рівня антикризової стійкості підприємства сфери зв'язку та інформатизації на мікро- та макрорівні [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Втім, недостатньо вирішеними залишаються питання методичного підходу до пошуку внутрішніх причин економічної кризи, вибору стратегії подальшого розвитку в умовах, що постійно змінюються. Це й зумовлює актуальність дослідження питань, пов'язаних із подальшим розробленням методу пошуку внутрішніх причин економічної кризи на підприємстві.

Мета статті полягає у формуванні методичних основ діагностики кризового стану підприємства, зумовленого впливом його внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науці досі дискусійним залишається питання щодо кризи в розвитку соціально-економічної системи. У наукових розробках часів СРСР існувала точка зору, за якої криза є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і не притаманна соціалістичному складу суспільства. У минулому існували навіть такі теоретичні положення, що за соціалізму немає криз, є тільки «труднощі росту». Багато років у нашій країні саме це поняття було скоріше ідеологічним, аніж реальним чинником розроблення економічної політики розвитку виробництва [1, с. 14].

Сьогодні деякі науковці дотримуються думки, що поняття «криза» стосується лише макроекономіки і його не можна відносити до стану підприємства. Так, у бізнесі присутні деякі гострі проблеми, які більшість пов'язує з випадковими помилками або непрофесійним управлінням. Але притримування цієї думки може нести лише негативні наслідки. Якщо керівництво не зможе розпізнати, коли його підприємство має тимчасові труднощі, а коли воно знаходиться у стані кризи, то існує суттєва вірогідність того, що воно буде ліквідовано або більше не зможе функціонувати як раніше.

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію розроблення будь-якого управлінського рішення. Виключіть із нього очікування кризи, і пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні помилки. Виходячи з думок різних учених про «кризу», можна викреслити головну її ознаку – вона постійно несе зміни: позитивні чи негативні. Основними причинами криз, що виникають на підприємствах, можуть бути природні, техногенні, об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні [1, с. 15].

Дивлячись на сучасний стан реальної економічної ситуації в Україні та за кордоном, можна зробити висновки, що кризові ситуації частішають, тому кожному підприємству необхідно орієнтуватися на підвищення якості рішень, які приймаються в кризових ситуаціях, тобто впроваджувати та розвивати базові елементи антикризового менеджменту.

Менеджмент кризових ситуацій включає у себе такі етапи:

– діагностику, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;

– розроблення концепції подолання кризи, яка націлена на формування стратегічних і оперативних заходів;

– реалізацію цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;

– вихід на окреслені цілі нормального функціонування організації.

Кризова ситуація долається з успіхом у разі:

– наявності глибокого причинно-наслідкового аналізу ситуації;

– послідовного впровадження заходів з удосконалення культури управління на оперативному і стратегічному рівнях;

– залучення усіх ланок управління в процес управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співпраці і зацікавленості;

– раціонального використання страхових та резервних фондів підприємства [6, с. 46–48].

Але цих заходів недостатньо, якщо на підприємстві немає сталого та ефективного антикризового управління, зосередженого саме на проблемах конкретного підприємства. Щоб його сформувати, необхідно дотримуватися низки принципів, які визначено у відповідних наукових працях [1–6]: функціональної інтеграції; професіоналізму; відповідальності за наслідки рішень, що приймаються; оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень. Усе це є підставою для того, щоб сформувати власну антикризову стратегію, в основу якої будуть покладені лише аспекти кризи, властиві цьому підприємству.

Стратегія в антикризовому управлінні – це свого роду гарантія стабільного розвитку організації. Звичайно, не можна говорити про те, що стратегія дає змогу повністю уникнути кризових ситуацій. Вона лише дає змогу знизити ризик їх виникнення, а в разі настання – забезпечити їх якомога більш швидко і безболісне подолання. Крім того, стратегія дає змогу скоротити терміни прийняття управлінських рішень завдяки наявності відповідних механізмів, що є важливим чинником в умовах необхідності швидкого реагування.

Антикризова стратегія повинна бути спрямована передусім на виявлення та усунення причин виникнення кризових ситуацій. Головне місце тут займає оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу для визначення найбільш небезпечних зон. Велике значення мають актуальність і точність інформації, оскільки від цього залежить визначення реального стану організації. Отже, діагностика середовища – це перший крок у розробленні антикризової стратегії підприємства.

Після діагностики середовища бізнесу розробляється сама стратегія. Цей процес супроводжується також переглядом місії та установок організації. Антикризова стратегія повинна містити оптимальний комплекс заходів із виведення організації з кризи, враховуючи всі наявні можливості. Найчастіше в період подолання кризи доводиться вносити істотні корективи в низку чинників діяльності підприємства. Але робити це можна лише на підставі даних про причини кризи, які й є основою для розроблення антикризової стратегії. Тому логіка дослідження вимагає формування власного бачення методичного підходу до пошуку внутрішніх причин економічної кризи підприємства.

У працях [3; 4] запропонований підхід до оцінки антикризової стійкості підприємств, який складається з послідовного виконання трьох етапів: збору та аналізу інформації про фінансовий і техніко-

економічний стан підприємства; розроблення й апробації методики оцінки антикризової стійкості на основі розрахунку інтегрального показника; оцінки отриманих результатів і розроблення рекомендацій щодо формування системи антикризової стійкості підприємства. Цей підхід доцільно використовувати і для пошуку внутрішніх причин економічної кризи діяльності підприємства.

На підставі доопрацювання наявних підходів авторами пропонується власний погляд на процес пошуку внутрішніх причин економічної кризи, який наведено на рис. 1.

Підхід полягає у такому:

1. Аналіз причин втрати доходів. На це впливають такі чинники: конкуренція, споживча платоспроможність, якість тощо. На цьому етапі необхідно визначити, що є найбільш ваговою причиною втрати доходів підприємства, шляхом детального вивчення зовнішнього середовища – ринку – у теперішній час. З огляду на сучасне економічне становище, першорядними причинами є зниження обсягу продажів, подовження терміну оборотності та завеликі видатки. Розглянемо ці ключові аспекти більш детально.

2. Визначення причин зниження обсягів реалізації продукції. На це впливають такі причини, як незадовільний маркетинг. Маркетингову діяльність підприємства можна корегувати за наслідками контролю. Наприклад, якщо обсяги продажів нижче очікуваного, необхідно визначити, чим це зумовлено і що слід зробити для виправлення ситуації. Якщо обсяги продажів вище очікуваного, також слід визначити, чим це зумовлено. Можливо, необхідно підняти ціну на продукт або послугу. Це неминуче призведе до деякого зниження обсягів продажів, але, можливо, забезпечить вищий прибуток.

2.1. Виявлення причин втрати споживчої властивості послуги. Причини: застаріла послуга; висока ціна; низька якість. Нині більшість підприємств, які надають будь-які послуги, особливо це стосується сфери зв'язку та інформатизації, не звертають уваги на те, що деякі їх пропозиції втратили свою значимість серед споживачів (наприклад, фіксований зв'язок) чи на ринку з'явилися конкуренти, які пропонують таку саму послугу більш високої якості або ж за низькою вартістю.

2.2. Аналіз низької якості. Причини: застаріла технологія; відсутність або неефективні НІОКР. Це проблема більшості українських підприємств, тому що саме відсутність передової технології заважає Україні своєчасно пропонувати своїм споживачам товари та послуги за світовими стандартами, тому необхідним є розвиток техніки та активізація інноваційної діяльності підприємств.

2.3. Діагностика чинників неоптимальної цінової політики. Причини: незадовільний маркетинг; великі видатки; велика частка конкурентів. Ринок вільної конкуренції та незадовільний маркетинг вже було висвітлено у попередніх етапах, та їх аналізу замало, якщо підприємство має великі видатки. Тому слід зосередитися на ретельному вивченні кожної зі статей витрат, аби знайти ту, яку можна зменшити або ж зовсім виключити.

2*. Вивчення структури та обсягів видатків для їх оптимізації. Високі за обсягами видатки можуть бути наслідком таких виробничих чинників, як: наявність застарілих або зайвих потужностей; подорожання технологічних процесів; наявність утрат від нераціонального використання робочого часу; високі управлінські витрати через нераціо-

нальну організаційну структуру; зростання мінімальної заробітної плати; зростання комунальних платежів тощо. Реструктуризація видатків сприятиме протидії розвитку кризових явищ.

2**. Аналіз оборотності обігових коштів. Причинами уповільнення швидкості оборотності коштів є їх неефективне використання; зовнішні чинники, пов'язані із ситуацією в країні/на ринку; недостатність власних або займаних коштів. Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші, оскільки найважливіші показники господарської діяльності підприємства (прибуток і обсяг реалізованої продукції) знаходяться у тісній прямій залежності від швидкості обертання обігових коштів.

Прискорення обертання обігових коштів має велике значення для стабільності фінансового стану підприємства виходячи з таких основних причин:

- від швидкості обертання коштів залежить розмір річного обороту, бо підприємство, що має невеликий обсяг коштів, але більш ефективно їх використовує, може робити такий оборот, як і підприємство з більшим обсягом коштів, але за меншої швидкості обертання;

- з оборотністю пов'язана відносна величина витрат, що знижує собівартість одиниці продукції;
- прискорення обороту на тій або іншій стадії кругообігу коштів (наприклад, скорочення часу перебування матеріалів на складі) змушує прискорити оборот на інших стадіях.

У підсумку можна визначити загальні причини втрати ринкових позицій, які й призводять до проявів кризи. Для подолання цих проявів підприємство мусить формувати власну антикризову стратегію, яка повинна враховувати всі визначені причини виникнення кризи. Тобто актуальності набуває процес індивідуалізації підходів до антикризового менеджменту, перехід від шаблонного антикризового стратегічного планування до персоналізованого.

У наукових працях визначено загальні напрями та вектори антикризових дій, а саме: зменшення витрат, оптимізація організаційної структури та філій, реструктуризація обсягів виробництва, залучення додаткових ресурсів тощо [1–4]. У будь-якому разі стратегія повинна містити комплекс заходів, які призводять до позитивного результату реалізації вибраної антикризової стратегії.

Реалізація стратегії у цілому включає в себе кілька етапів:

- затвердження вибраної антикризової стратегії, її узгодження із цілями організації;
- інформування співробітників організації й проведення підготовчої роботи для більш швидкої та ефективної реалізації антикризової стратегії;
- забезпечення необхідного для проведення змін грошового рівня організації (позика коштів, кредити тощо);
- приведення виробничого та інших процесів на рівень, відповідний вибраній стратегії.

Масштабність змін залежить від розмірів кризи і причин, що викликали його. Якщо доводиться приймати рішення про зміну організаційної структури організації, то із цілком зрозумілих причин це зажадає більше часу і зусиль. Але незалежно від масштабів нової стратегії необхідно забезпечити високий рівень контролю над ходом її реалізації. Важливо також урахувати, що можуть виникнути деякі перешкоди на шляху реалізації стратегії: брак ресурсів і грошових коштів, опір персоналу,

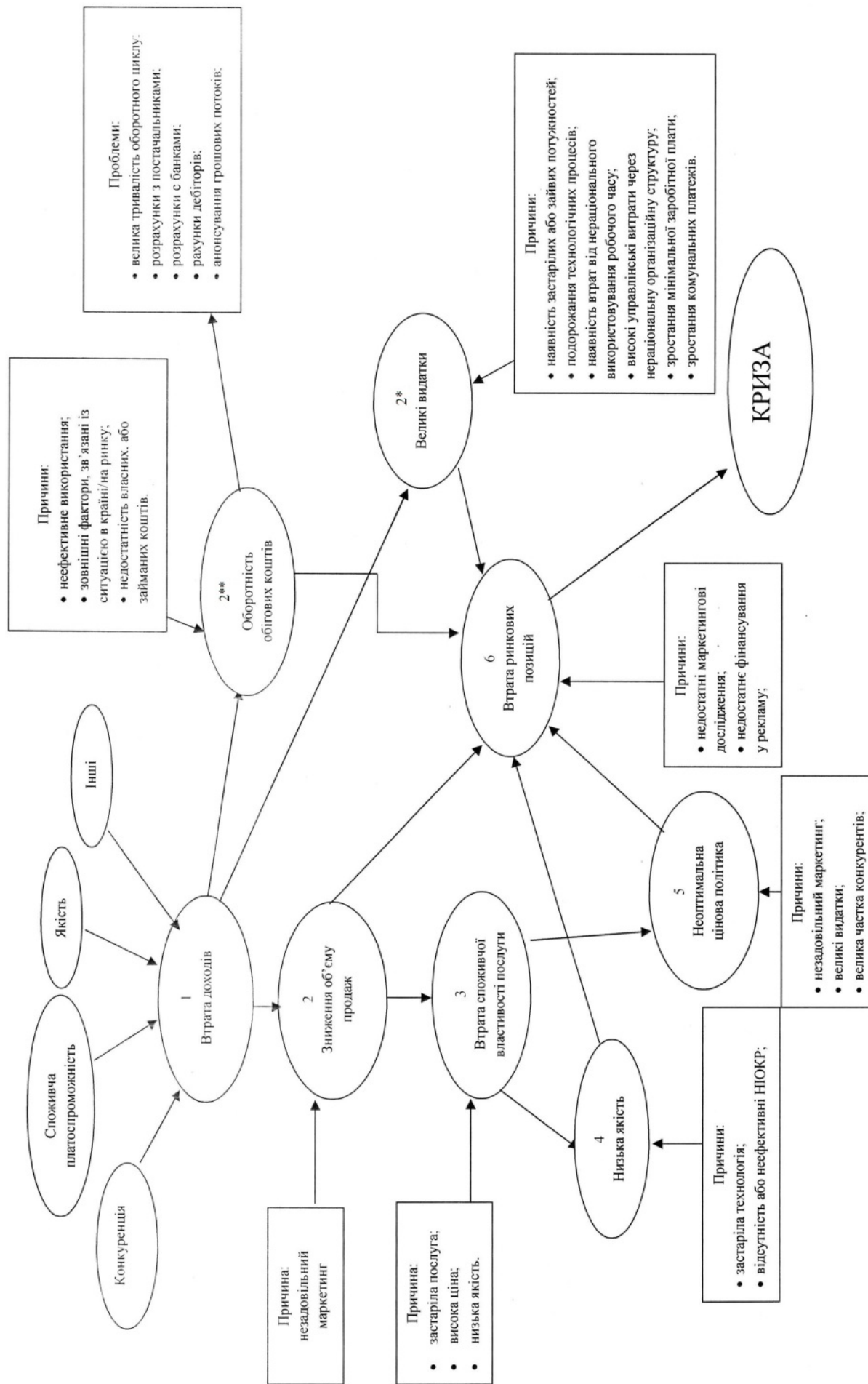


Рис. 1. Методичний підхід до пошуку внутрішніх причин економічної кризи

Джерело: розроблено авторами

обмеженість у часі тощо. Всі ці чинники необхідно розглянути ще на стадії розроблення антикризової стратегії і виробити заходи щодо їх усунення. В іншому разі реалізація стратегії, особливо пов'язана з великими змінами (наприклад, реорганізацією), може відкладатися на невизначені терміни, що сприятиме поглибленню кризи.

До того ж для успішної реалізації антикризової стратегії необхідні тісна взаємодія і співпраця різних відділів та рівнів організації, оскільки на найближчий час основне завдання, яке повинно бути вирішене, – це подолання кризового стану.

Одним із підходів до реалізації антикризової стратегії є формування «дорожньої карти» імплементації розробленої стратегії на підприємстві. Ця «дорожня карта» повинна містити просторово-часові індикатори антикризової діяльності підприємства, спрямовані на подолання поточних проблем з урахуванням загальних стратегічних векторів розвитку. З методологічного погляду розроблення «дорожньої карти» може здійснюватися на підставі використання методики функціонального аналізу, яка дає змогу аналізувати багатовимірні простори та їх функції. У цьому разі простором буде виступати підприємство, яке функціонує у просторово-часовому вимірі, а його функціями вибрано фінансово-економічні, технологічні, соціальні та інші, притаманні підприємницької діяльності.

Також потребує подальшого наукового осмислення підхід до кількісного виміру ефективності вибраної антикризової стратегії. Наявні методики здебільшого спираються на показники фінансової результативності діяльності (наприклад, відомі моделі Альтмана та інші підходи [8; 9]). На нашу думку, необхідно доповнити наявні фінансові індикатори організаційними та соціальними, оскільки криза – не лише економічне, а й соціальне явище, яке чинить різноспрямований вплив на організаційну структуру та ефективність управління, екологію, психологічний клімат, корпоративну культуру тощо. Виходячи із цього, пропонуємо в ході визначення ефективності антикризової стратегії урахувати, серед іншого, такі чинники:

1. Рівень оперативної гнучкості організаційної структури, який визначає можливості останньої змінюватися під впливом дії (чи протидії) кризи.
2. Рівень толерантності споживачів, який відбиває відношення споживачів до тимчасових про-

блем підприємства з погляду вірогідності їх відмови від послуг підприємства, яке переживає кризу.

3. Рівень гнучкості виробничих потужностей, який свідчить про те, наскільки підприємство без суттєвих витрат та втрат обсягів виробництва може змінити продуктові лінійки.

3. Рівень диверсифікації виробництва, який відбиває багатовекторність товарів та ринків для збільшення доходних надходжень та скорочення ризиків фінансових невдач.

4. Рівень ефективності ротації та підвищення кваліфікації кадрів, пов'язаних з упровадженням антикризової стратегії.

Усі ці, а також інші показники потребують формування методичної бази їх розрахунку для подальшого формування інтегрального показника ефективності антикризової стратегії.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що таке явище, як криза, ще не досліджене в повному обсязі, тому й антикризове управління на більшій кількості підприємств має деякі прогалини. У роботі запропоновано етапи виявлення кризи та методичний підхід, на підставі якого можливе визначення внутрішніх причин кризи безпосередньо на самому підприємстві. Це в підсумку дасть змогу спростити пошук джерела кризи та за допомогою антикризової стратегії швидко усунути наслідки її впливу на підприємство.

Також запропоновано вдаватися до індивідуалізації антикризового стратегічного планування та уникання загальних підходів. Задля цього доцільно формування «дорожньої карти» антикризових заходів, яка містить просторово-часові елементи протидії кризі. Одночасно запропоновано вдосконалення переліку показників, які використовуються для визначення ефективності антикризової стратегії, які базуються на соціальних, технологічних та організаційних аспектах діяльності підприємства в умовах кризи.

У подальших дослідженнях планується розробити систему показників діагностики кризового стану за кожною з наведених внутрішніх причин, а також подальше вдосконалення логічної схеми пошуку внутрішніх причин економічної кризи, доповнивши її різноманітними чинниками, які найбільшою мірою впливають на діяльність підприємства в умовах кризи та невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2003. 432 с.
2. Ельчанинов Д.В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика: автореф. дис. ... д.э.н. Самара, 2010. 35 с.
3. Костіна О.М. Система антикризової стійкості промислових підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств». Харків: ХНУБА, 2013. Ч. 1. 216 с.
4. Лиголенко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 580 с.
5. Окрушко В.Я. Антикризисное управление предпринимательской деятельностью организации: автореф. дис. ... к.э.н. СПб., 2007. 20 с.
6. Штангет А., Копилук О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.
7. Князева О.А., Дойсан Н.В. Визначення рівня антикризової стійкості підприємства зв'язку на мікро- та макрорівнях. Збірник наукових праць. Економічні науки. Чернівці: Книги XXI, 2014. С. 255–261.
8. Костюк О.М. Економічний аналіз фінансових результатів підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. URL: <http://library.if.ua/books/89.html/>.
9. Полевский Е.А. Экономическая устойчивость современных промышленных предприятий / Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2011. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2011/12/219>.

Князева Е. А.
Кишинец Б. А.

Одесская национальная академия связи имени А. С. Попова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

В статье доказана необходимость исследования причин возникновения кризиса на предприятиях. Сформированы методические основы диагностики кризисного состояния предприятия, обусловленного влиянием внутренней среды. Определены векторы формирования антикризисной стратегии дальнейшего развития. Предложены подходы к усовершенствованию методов оценки эффективности антикризисной стратегии.

Ключевые слова: кризис, предприятие, антикризисная стратегия, диагностика, эффективность.

Kniazieva O. A.
Kyshynets B. A.

Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov

METHODICAL APPROACHES TO DIAGNOSTICS OF THE CRISIS STATE OF THE ENTERPRISE

Summary

In article necessity of research of the reasons of occurrence of crisis at the enterprises is proved. Methodical bases of diagnostics of a crisis state of the enterprise caused by influence of the internal environment are generated. Vectors of formation of anti-recessionary strategy of the further development are defined. Approaches to improvement of methods of an estimation of efficiency of anti-recessionary strategy are shifted.

Key words: crisis, the enterprise, anti-recessionary strategy, diagnostics, efficiency.