

*Н. Є. Юрик,
старший викладач кафедри менеджменту у виробничій сфері,
Тернопільський національний технічний університет імені
Івана Пулюя*

РОЗРОБЛЕННЯ БЛОК-СХЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті підлягають розгляду питання щодо виділення узагальнювальних ознак і причин кризового стану машинобудівних підприємств. Пропонується удосконалення діагностичного процесу на основі розроблення блок-схеми оцінювання рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі.

The generalizing characteristics and causes of the crisis state of machine-building enterprises are described in the article Improvement of the diagnostic process based on the development of a flowchart evaluation of the critical situation of machine-building enterprises is proposed.

Ключові слова: криза, антикризова стратегія, кризовий стан, рівень кризового стану, діагностування, блок-схема оцінювання рівня кризового стану.

Key words: crisis, crisis state, anti-crisis strategy, crisis level, diagnosing, flowchart evaluation of the critical situation.

ВСТУП

Суперечності, породжені кризою, призводять до порушення рівноваги підприємства та погіршення його загального стану. Тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до стану рівноваги, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Тому життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин зумовлюється дот-

риманням певних "параметрів життєздатності", під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких призводить підприємство до економічної загибелі — самостійної або примусової ліквідації [6]. Таким чином, кризовий стан підприємства, визнається одним з природних станів життєдіяльності, а його ліквідація зазвичай пов'язана з перехідними процесами, що зумовлює актуальність даної проблеми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідність діагностичного дослідження підприємства для визначення наявності й рівня кризового стану підприємства спричинена

сучасними реаліями життя і викликає великий інтерес зі сторони вчених-науковців.

Проблемам діагностування рівня кризового стану підприємств присвячені наукові праці та публікації багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Е. Альтман, Т. Давенпорт, А. Тойфсен, Е. Фризі, М. Хаммер, О.М. Скібіцький, І. Блак, А. Лігоненко, О. Пушкар, С.Б. Довбня, О.В. Щербина, С.Я. Салига, К.С. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій, С.О. Корецька, Н.В. Нестеренко, В.П. Привалов, Г.В. Савицька, А.Д. Шеремета, ін.

Діагностування кризи є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають можливість визначити глибину кризи, її масштаби, очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для його подолання, оцінити можливість підприємства щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації [4].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Оскільки вітчизняний досвід діагностування стану підприємств перебуває на етапі формування, вважаємо за доцільне запропонувати удосконалення процесу діагностування рівня кризового стану підприємств з метою можливості їх універсального застосування в сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств.

Оскільки специфіка машинобудівних підприємств в Україні характеризується параметричною і методичною невідповідністю умовам діяльності, то метою даної статті є удосконалення процесу діагностування рівня кризового стану підприємства, яке повинно стати особливо важливим завданням керівництва на сьогоднішній день, бо служить запорукою не тільки виходу з кризового стану, але й стабілізації діяльності підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі діагностування машинобудівних підприємств різного рівня кризового стану нами пропонується виділити узагальнювальні ознаки і причини кризового стану досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 1).

Поряд з основними ознаками і причинами кризового стану, для кожного конкретного машинобудівного підприємства, його рівень (глибина) та його тривалість буде

важливою умовою правильного вибору антикризової стратегії. Глибина та тривалість кризового стану підприємства будуть залежати від: кількості й сили вихідних економічних явищ; числа і ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення сили впливу проміжних кризових явищ кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах даного підприємства у діяльності підприємства.

Діагностування та оцінювання рівня кризового стану підприємства є комплексним економічним дослідженням, що має власну логіку і структуру [1]. Саме поєднання цих двох складових дає підстави до впровадження універсального методу оцінювання рівня кризового стану для підприємств машинобудівної галузі.

Враховуючи основні ознаки і причини кризового стану, з метою визначення його рівня (глибини) для досліджуваних нами машинобудівних підприємств пропонуємо розроблення універсальної моделі у вигляді блок-схеми оцінювання рівня кризового стану машинобудівного підприємства (рис. 1).

Визначивши основну мету діагностування кризового стану підприємства, на першому етапі блок-схеми здійснюється опрацювання певної сукупності вхідної інформації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, за допомогою якої оцінюються результати діяльності підприємства. Під інформаційним забезпеченням розуміється сукупність інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства [5]. Від повноти, достовірності і вільного доступу до джерел інформації буде залежати не тільки коректність діагностичного процесу, але і його кінцеві результати.

Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації зумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.

До джерел внутрішньої інформації доцільно віднести усю фінансову звітність підприємства (форма 1 "Баланс", форма 2 "Звіт про фінансові результати", форма 3 "Звіт про рух грошових коштів", форма 4 "Звіт про власний капітал",

форма 5 "Примітки до річної фінансової звітності"), а також первинну бухгалтерську і оперативну інформацію щодо фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторської ситуації, наявності товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів тощо.

До джерел зовнішньої інформації слід відносити податкову звітність (податкова декларація з податку на додану вартість, декларація з податку на прибуток); статистичну звітність підприємств щодо обсягів та структури виробництва та збуту продукції (залежно від галузі та виду економічної діяльності), фінансових результатів, дебіторської та кредиторської заборгованості (ф. № 1-Б термінова); матеріали аудиторських перевірок підприємства; результати спеціальних обстежень та спостережень; інформацію у пресі й різних виданнях, телебачення, Інтернет, публічні виступи, різного роду публікації, урядові рішення, статистичні дані тощо.

Другий етап передбачає розрахунок основних показників-індикаторів I_n , де I — показник-індикатор, n — кількість показників-індикаторів. За допомогою основних показників-індикаторів здійснюється розрахунок узагальнюючих показників за напрямками оцінювання рівня кризового стану підприємства. Дані показники повинні бути підібрані таким чином, щоб їх аналізування було доречним та найбільш важливим на конкретному етапі в умовах стабільної чи кризової діяльності підприємства. Перелік показників повинен бути обмежений тими показниками, які можуть бути реально розраховані на будь-якому підприємстві на основі форм фінансової звітності, встановлених положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(С)БО). Якщо результати розрахунків основних показників-індикаторів сигналізують про наявні негативні тенденції і проблеми підприємства, то доцільно перейти до наступного етапу блок-схеми. Якщо отримані результати будуть позитивними, то процес діагностування кризового стану можна або призупинити оцінювання, або продовжувати, враховуючи мету дослідження.

Групування основних показників-індикаторів за напрямками оцінювання кризового стану, яке здійснюється на третьому етапі, повинно не тільки відображати різні аспекти діяльності підприєм-

ства, але й ідентифікувати зону кризи і визначити її глибину. Рішення щодо групування основних показників-індикаторів кожне окреме підприємство повинно прийняти індивідуально, з врахуванням галузевої специфіки та інших особливостей діяльності (за умови їх існування).

На четвертому етапі здійснюється приведення величини основних показників-індикаторів I_n до потрібних величин з врахуванням їх вагових коефіцієнтів K_n для оцінювання кризового стану: $I_{(n)} \cdot K_n$, де K_n — вагові коефіцієнти.

Оскільки не усі основні показники-індикатори мають однакову вагомість в оцінюванні рівня кризового стану підприємства, пропонуємо розрахувати їх коефіцієнти вагомості на основі проведеного експертного оцінювання.

На наступному, п'ятому етапі, пропонуємо здійснити розрахунок узагальнюючих показників кризи (U_p) за напрямками оцінювання рівня кризового стану підприємства.

Узагальнюючий показник враховує значення кожного із показників (факторів), які входять у відповідні групи (напрями) оцінювання рівня кризового стану підприємства, а також їх значимість (вагу) [3].

Узагальнюючий показник рівня кризового стану, у нашому випадку, доцільно визначати через показники-індикатори за наступними напрямками дослідження і аналізування: прибутку і рентабельності, основних фондів підприємства, ділової активності підприємства, фінансової стійкості підприємства, платоспроможності й ліквідності майна підприємства, ймовірності банкрутства підприємства, ефективності використання персоналу.

Шостий етап передбачає здійснення розрахунку сумарного показника кризового стану з урахуванням зональних факторів внутрішнього середовища підприємства.

У даному випадку сумарний показник кризового стану відображає вплив на підприємство тільки внутрішніх зональних факторів, тобто основних показників-індикаторів діяльності підприємства.

Тому на сьомому етапі блок-схеми здійснюється розрахунок сумарного показника кризового стану з урахуванням зональних факторів зовнішнього середовища підприємства. Даний показник відображає тільки вплив зовнішніх зональних факторів, тобто факторів

Таблиця 1. Основні ознаки і причини кризового стану досліджуваних машинобудівних підприємств*

№ п/п	Ознаки кризового стану	Причини кризового стану
1	Низька якість бухгалтерської і фінансової звітності, невчасність її виконання і подання	<ul style="list-style-type: none"> - неефективність діяльності фінансових служб підприємства; - низький рівень кваліфікації персоналу; - свідомі дії щодо затягування надання звітності для виграшу часу і нерозповсюдження негативної інформації; - низький рівень використання сучасних інформаційних технологій
2	Неякісні висновки внутрішнього аудиторського оцінювання і відсутність зовнішнього аудиту	<ul style="list-style-type: none"> - неефективна фінансова політика; - приховування реального (фактичного) фінансового стану підприємства; - фінансова неспроможність залучення зовнішніх консультантів; - підкуп і корупція
3	Негативні зрушення в структурі балансу: з боку активів балансу: - підвищення відносно частки дебіторської заборгованості в активах підприємства; - старіння дебіторських рахунків	<ul style="list-style-type: none"> - великий комерційний кредит; - банкрутство клієнтів підприємства; - скорочення ринку; - неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; - неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів; - надмірна частка позикового капіталу; - висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; - неефективність формування власного та залучення позикового капіталу; - надмірна залежність від кредитних ресурсів
	- зниження дебіторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> - змушене скорочення продажу в кредит; - прискорений розрахунок споживачів із боргами при закритті справи
	- збільшення (зниження) запасів сировини, матеріалів, готової продукції, незавершеного виробництва; - високий розмір страхових та сезонних запасів	<ul style="list-style-type: none"> - закупівля великої кількості товарів; - збої (неритмічність, нерівномірність) виробництва і постачання; - невиконання зобов'язань і взаємних поставок
	з боку пасивів балансу: - збільшення заборгованості перед постачальниками і кредиторами; - старіння кредиторських рахунків	<ul style="list-style-type: none"> - несприятлива зміна політики кредиторів стосовно підприємства з боку кредиторів і постачальників
	- збільшення заборгованості по виплаті заробітної плати і дивідендів по акціях	<ul style="list-style-type: none"> - при наявності грошей на рахунках зниження обсягів діяльності - неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат);
4	Зміни в статтях звіту про фінансові результати підприємства: - ріст (зниження) продажу; - зниження прибутку; - випередження продажу порівняно із зростанням прибутку	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень використання основних фондів; - збільшення боргових зобов'язань; - зменшення наявних у розпорядженні коштів; - розбалансування боргів; - непродуктивне збільшення закупівель, капітальних витрат; - розпродаж продукції перед ліквідацією підприємства; - високий рівень фінансового ризику; - недостатність власного капіталу (або його недостатня мобільність); - нездатність до самофінансування; - введення жорсткого режиму економії поточних витрат
5	Втрата або послаблення конкурентної позиції	<ul style="list-style-type: none"> - незадовільний фінансовий стан; - низькі технологічні можливості (наявність застарілої технології); - низький рівень конкурентоспроможності продукції; - недостатньо диверсифікований асортимент продукції; - неможливість територіальної диверсифікації діяльності зміни району збуту продукції; - неефективний виробничий менеджмент і маркетинг; - неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; - незадовільне вивчення та прогнозування попиту
6	Тенденція до негативних змін як в управлінській ланці, так і в трудовому колективі підприємства: - несприйняття нових змін; - відсутність кризис-менеджерів різних рівнів управління; - відсутність мотивації; - послаблення лілової та творчої активності і віддачі персоналу; - зниження продуктивності праці персоналу; - використання методів примушування; - низький рівень кваліфікації та компетентності працівників	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність керівників, які вміли б працювати в кризових умовах; - загальна невизначеність та невпевненість у майбутньому; - втрата персоналом інтересу до роботи; - боязнь втрати робочого місця; - домінування авторитарного стилю управління

Продовження табл. 1

7	Недосконалість організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> - неадаптованість структури підприємства до нових антикризових змін; - жорстка ієрархічна залежність; - наявність децентралізованої системи управління; - відсутність взаємодії між підрозділами підприємства
8	Низький рівень або відсутність корпоративної культури підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність філософії, цінностей та традицій; - збільшення кількості конфліктів у вищому керівництві підприємством; - зміна характеру і стилю взаємовідносин з працівниками і партнерами (скорочення контактів)
9	<p>Прийняття неефективних управлінських рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низький рівень управлінських рішень; - суперечливість рішень; - високий рівень ризику 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень компетентності керівників; - низька якість кадрів управлінського, виконавчого технічного персоналу; - дефіцит та висока плинність кадрів; - втрата ключових працівників; - боязнь персональної відповідальності в умовах невизначеності; - нечіткість постановки цілей та завдань; - відсутність належного контролю і зворотного зв'язку між керівниками, що приймають рішення, і їх виконавцями; - відсутність взаємодії між керівниками окремих підрозділів підприємства; - відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; - незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень
10	Низький рівень ефективності контролю	<ul style="list-style-type: none"> - наявність жорсткого контролю; - відсутність коригуючих заходів; - відсутністю зворотного зв'язку при здійсненні контролю
11	Відсутність інвестиційної політики	<ul style="list-style-type: none"> - довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів; - суттєві переваги інвестиційних ресурсів; - недостатнє запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проектами; - неефективно сформований фондний портфель; - неефективний інвестиційний менеджмент; - неефективність відбору та реалізації окремих інвестиційних проектів; - незабалансованість інвестиційних потреб та можливостей; - збитковість та неліквідність інвестиційного портфеля підприємства в цілому
12	<p>Негативні зміни в діючій стратегії підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - встановлення підприємством нерелевантних цілей і місії; - нереалізованість більшості основних напрямів стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> - незадовільний рівень стратегічного планування і управління; - низький рівень реалізованих заходів або цілковита неспроможність їх реалізації; - відсутність тактичних дій по виходу з кризи; - невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; - відсутність стратегічного підходу; - вузька сфера використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень
13	<p>Інші негативні прояви:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - втрата ключових господарських партнерів (контрагентів); - зміна початальників головних видів матеріальних ресурсів; - застосування ризикованих схем закупівлі сировини і матеріалів; - зміни в порядку та умовах оплати праці працівників; - скорочення питомих ваг (або відсутність) додаткових видів оплати; - збільшення (відсутність) соціальних виплат та пільг; - скорочення (відсутність) зарплатної плати; - затримки у виплаті зарплатної плати або наявність заборгованості по виплаті зарплатної плати; - відмова від збільшення власного (акціонерного) капіталу з боку власників (акціонерів); - неможливість залучення сторонніх інвесторів для покриття фінансових проблем підприємства; - скорочення участі керівників та ключових співробітників у статутному капіталі підприємства

*Примітка: розроблено автором за матеріалами авторських досліджень.

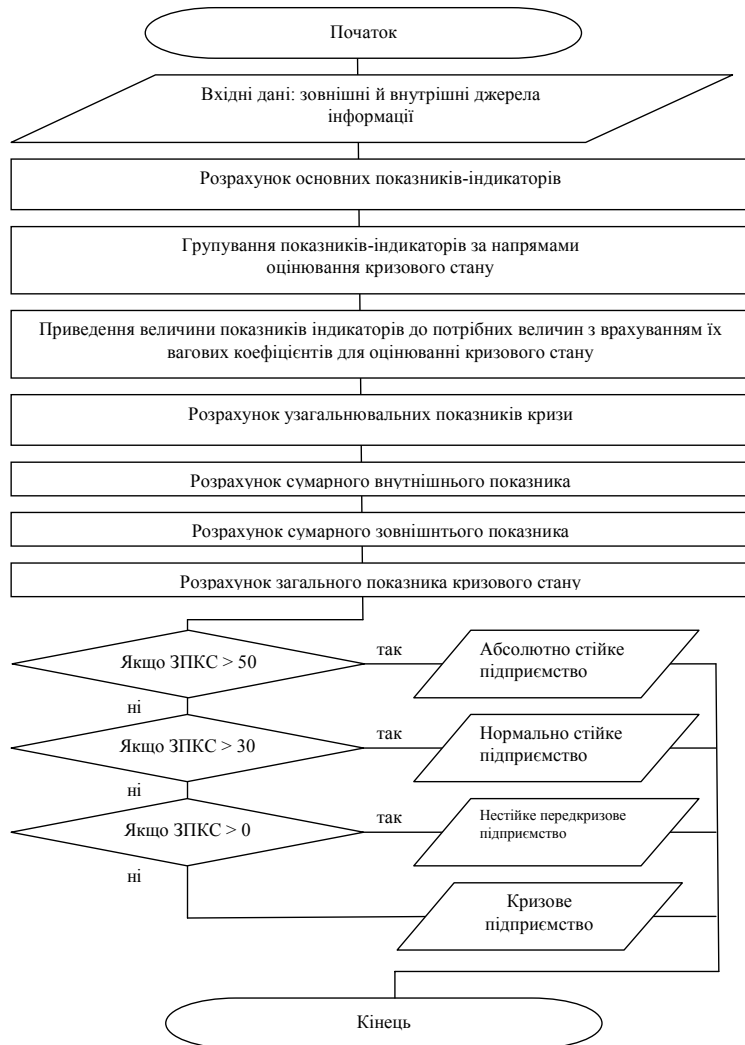


Рис. 1. Блок-схема оцінювання рівня кризового стану машинобудівного підприємства*

* Примітка: особиста розробка автора.

макросередовища (оточення) і факторів конкурентного середовища. Сумарний фактор (показник) називають також фактором невизначеності. Він формується на основі наступних компонентів (факторів): слабкої структуризації підприємства, стохастичності оточуючого середовища, ризику, обмеженості інформації, нестабільності тощо.

Восьмий етап передбачає розрахунок загального показника кризового стану підприємства. За допомогою загального показника кризового стану підприємства можна здійснювати прогнозування можливих змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, що слугує інформаційною основою для формування загальних висновків не тільки щодо глибини кризи, але й напрямів розвитку кризи, і які, у свою чергу, повинні бути відображені в антикризовій стратегії підприємства, визначаючи її сутність.

Згідно шкали оцінювання кризового стану підприємства, розробленої на основі розрахунків загальних показників кризового стану для досліджуваних підприємств, задається умова (чи кількість умов) при виконанні якої визначається рівень глибини кризи підприємства.

Завершальним етапом блок-схеми є уточнення результатів діагностування рівня кризового стану підприємства, тобто формування загального висновку (звіту). У даному звіті в систематизованому вигляді повинні бути відображені усі результати досліджень, а саме: зведені результати розрахунків основних показників-індикаторів за напрямками оцінювання рівня кризового стану підприємства; вплив останніх на кризовий стан підприємства; основні тенденції щодо змін основних показників-індикаторів; зведені результати розрахунку узагальнювальних показників оцінювання рівня

кризового стану підприємства; вплив зональних внутрішніх і зовнішніх факторів на кризовий стан підприємства; результати розрахунку загального показника кризового стану підприємства; ймовірність виникнення кризової ситуації і її загострення; ступінь кризи і її масштаби; наявність передумов виживання і подолання кризових явищ; шляхи мобілізації внутрішніх ресурсів з метою виживання і подолання кризових явищ на підприємстві; можливі позитивні і негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ й процесів на підприємстві.

ВИСНОВКИ

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що використання даної моделі оцінювання рівня кризового стану підприємства дозволяє чітко структурувати увесь діагностичний процес, звівши до єдиної мети, завдання і об'єкта окремих етапів дослідження, забезпечити усіх користувачів повною, достовірною і вчасною інформацією, необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень та обґрунтування вибору, формування та реалізації стратегії в умовах кризи.

Література:

1. Грушенко В. И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // В.И. Грушенко, А. В. Фомиченко // Менеджмент в России за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 31—38.
 2. Лігоненко А.О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / О.А. Лігоненко // Вісник Донецького університету (Серія В: Економічні науки). — 1999. — Вип. 3. — С. 45.
 3. Пашута Н. Антикризисное управление предприятием: проблемы и пути решения в условиях Украины / Н. Пашута, А. Федулова // Персонал. — 2000. — № 11. — С. 84—90.
 4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
 5. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризового управління / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Економіка промисловості. — 2002. — № 2. — С. 34—40.
 6. Novikov D.A. Management of active systems: stability or efficiency / D. A. Novikov // Systems science. — 2001. — Vol. 26. — № 2. — P. 85—93.
- Стаття надійшла до редакції 27.10.2010 р.