

УДК 338.9+658.01

ВПРОВАДЖЕННЯ СРПР ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ**Бондарчук М.К., д.е.н.***Національний університет «Львівська політехніка»*

Для уточнення загальнонаукових підходів до антикризового управління у статті дістала подальшого розвитку система раннього попередження і реагування на кризові ситуації у виробничо-господарському об'єднанні. Запропонована методика оцінювання впровадженої нової стратегії розвитку підприємства ВГО, яке потребує додаткових фінансових ресурсів при кризовій ситуації. Визначені інструменти реагування учасників ВГО на рівень реальної загрози фінансовій рівновазі підприємства. Окреслені механізми адекватності реагування підприємства на кризові явища на кожному етапі фінансової стабілізації ВГО. Визначено перелік внутрішніх і зовнішніх ризиків як категорії антикризового управління ВГО.

Ключові слова: система раннього попередження і реагування, діагностика, кризові ситуації, антикризове управління, виробничо-господарське об'єднання

INTRODUCING QUICK ALERT RESPONSE SYSTEM FOR DIAGNOSTICS OF CRISIS SITUATIONS IN THE INDUSTRIAL AND COMMERCIAL ASSOCIATIONS**Bondarchuk M.K., Doctor of Economics***National University «Lviv Politechnik»*

To clarify the general scientific approaches to crisis management further development of early warning system and response to crises in industrial and commercial association has been developed in the article. The proposed method of evaluation embedded new strategy of enterprise development ICA, which requires additional financial resources during a crisis situation. Response tools of SBI level real threats for the financial balance of the enterprise have been defined. Adequacy mechanisms of response of enterprises in crisis at every stage of the financial stabilization of ICA have been delineated. A list of internal and external risks as the crisis management category of the ICA has been defined.

Key words: early warning and response system, diagnostics, crisis, crisis management, industrial and commercial associations

Актуальність проблеми. Концепція управління санацією у виробничо-господарському об'єднанні (ВГО) забезпечуватиметься через використання особливої інформаційної системи – системи раннього попередження і реагування.

Дана система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може привести до виникнення загрози для ВГО чи до втрати потенційних шансів на санаційне оздоровлення.

Одним із головних завдань системи раннього попередження та реагування (СРПР) є виявлення загрози банкрутства, тобто прогнозування банкрутства. Впровадження СРПР для діагностики кризових ситуацій у виробничо-господарських об'єднаннях ще на ранніх стадіях їх виникнення дозволить своєчасно використати спеціальні управлінські механізми чи обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур. Тому актуальними є питання розроблення системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації учасників виробничо-господарської інтеграції, оскільки така система в санації і до цього часу залишається не вдосконаленою, а тим більше щодо ВГО.

Аналіз останніх наукових досліджень. Аналізуючи проблеми практичного застосування сучасних методичних розробок щодо систем раннього попередження і реагування та дослідження засновані на розробках вітчизняних і закордонних вчених в області антикризового управління підприємствами слід зазначити, що особливу актуальність здобувають методи оцінки і діагностики фінансової стійкості підприємств, методи контролінгу і управління фінансовою санацією суб'єктів господарювання. Значний внесок у розвиток теорії і методології функціонування підприємства в умовах несприятливої фінансової діяльності було досліджено у працях таких авторів: Альтман Е.І., Бланк І.А., Бівер У., Балабанов І.Т., Василенко В.О., Забродський В.А., Кизим М.О., Коротков Є.М., Кузьмін О.Є., Пушкар М.С., Перерва П.Г., Сухарева Л.О., Сміт Р.І., Бартон Л., М. Портер, Тридід О.М., Шершньова З.Є., Алексеєв І.В., Мельник О.Г., Вожжов А.П., Мороз А.М., Зверяков М.І., Карлін М.І., Заяць Т.А., Шеремет А.М., Омелянович Л.О., Поддєрьогін А.М., Пересада А.А., Терещенко О.О., Череп А.В. та інші. Роботи названих дослідників прямо чи опосередковано підтверджують ефективне впровадження в діяльність суб'єкта господарювання системи раннього попередження і реагування через використання системи інформації, планування і прогнозування, аналізу і контролю, консалтингу для санаційних програм розвитку підприємства. Проте ряд питань, серед яких розроблення системи оцінювання ризиків, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства з метою раннього виявлення сигналів про кризу в контексті діяльності виробничо-господарських об'єднань залишаються не вирішеними та потребують подальших досліджень.

Мета дослідження теоретичних засад щодо побудови системи раннього попередження і реагування на кризи у виробничо-господарських об'єднаннях зумовлює постановку таких завдань:

- ✓ визначити інструменти реагування учасників ВГО на рівень реальної загрози фінансовій рівновазі підприємства;
- ✓ окреслити межі адекватності реагування підприємства на кризові явища через різні механізми на кожному етапі фінансової стабілізації ВГО;
- ✓ визначити перелік внутрішніх і зовнішніх ризиків як категорії антикризового управління ВГО;
- ✓ запропонувати методичні підходи до системи оцінювання і аналізу впровадження нового напрямку розвитку підприємства ВГО, яке потребує додаткових фінансових ресурсів при несприятливому (кризовому) стані.

Викладення основного матеріалу дослідження. Теорія антикризового управління виходить з того, що ефективного фінансового управління досягти не можна через те, що фінансова рівновага як підприємства, так і ВГО в цілому є дуже мінливою в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку зумовлюється природною реакцією на зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Саме ці умови підсилюють конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства, а інші, навпаки, зумовлюють кризові явища в його фінансовому розвитку. Необхідність виявлення цих умов у динаміці визначає необхідність постійної готовності з боку менеджерів різних суб'єктів ВГО до можливого порушення їх фінансової рівноваги на будь-якому етапі економічного розвитку.

До основних інструментів реагування учасників ВГО на рівень реальної загрози фінансовій рівновазі підприємства, яке знаходиться у складі ВГО і продукція (проміжна) якого є важливою для забезпечення виробництва основної, можна віднести: фінансову підтримку з боку фінансово-кредитних суб'єктів ВГО; банківське кредитування на довготерміновий період; надання безповоротної фінансової допомоги з боку страхових, інвестиційних компаній; активні дії щодо модернізації устаткування, запровадження нових технологій, ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, комерційне кредитування; ресурсне забезпечення для максимального успіху та інше (рис.1).

Адекватності реагування підприємства на ознаки кризових явищ на кожному етапі фінансової стабілізації ВГО відповідатимуть певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]. Розглянуті економічні механізми стабілізації кризових ситуацій вимагають створення системи

сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ ВГО з метою раннього виявлення слабких сигналів про кризу, що наближається.

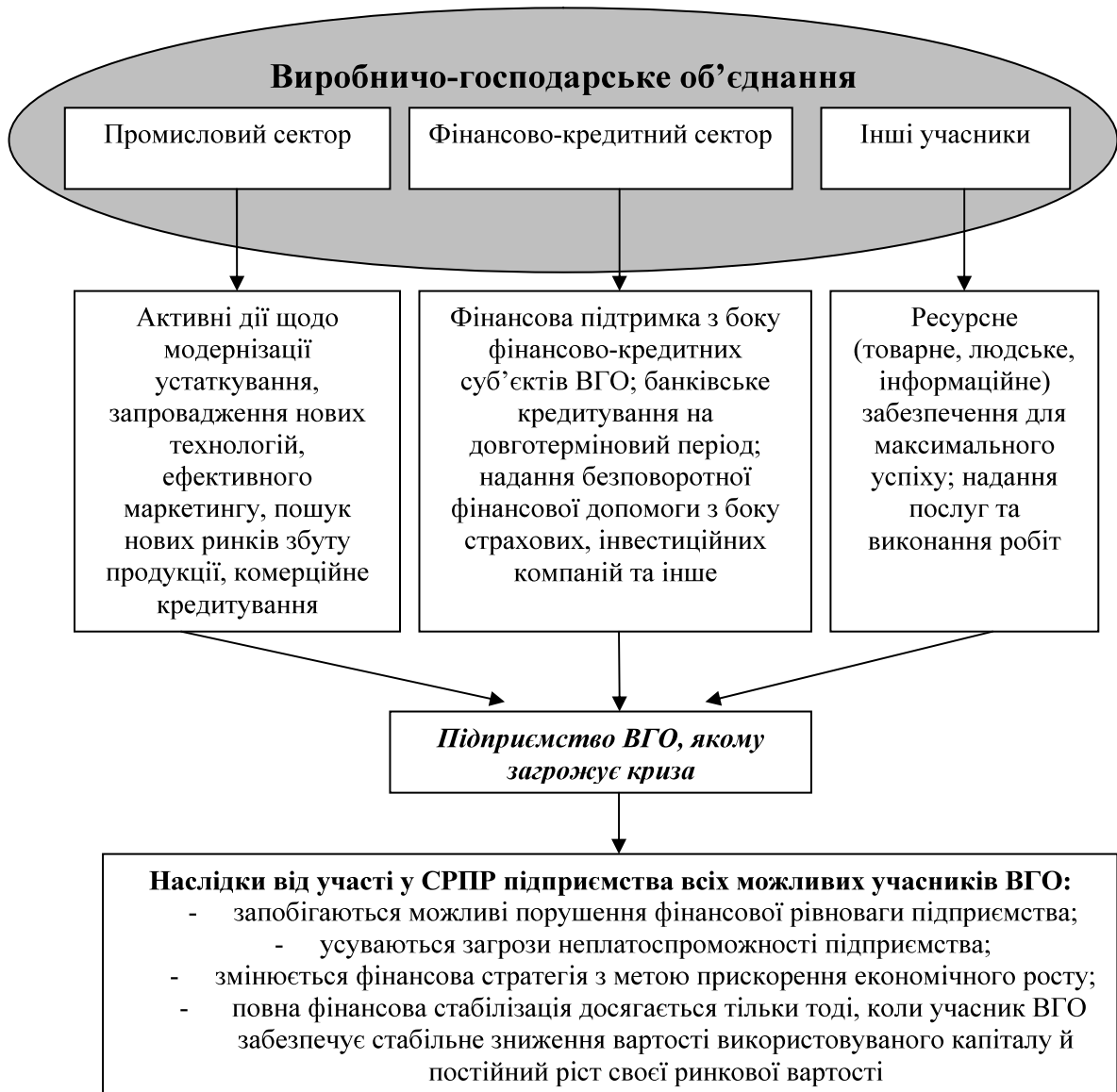


Рис. 1. Інструменти реагування учасників ВГО на виникнення ознак кризового стану у розвитку підприємства (розроблено автором [3])

Саме специфічна система, яка б інформувала керівництво ВГО про потенційні ризики, що можуть насуватись на підприємство як з зовнішнього, так і внутрішнього середовища носить назву система раннього попередження і реагування. Дана система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для ВГО чи до втрати потенційних шансів.

Розрізняють такі складові системи раннього попередження та реагування:

1) внутрішня, яка спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які зосереджені всередині учасників ВГО;

2) зовнішня, що спрямована на завчасне прогнозування загроз з боку держави, конкурентів та інше.

Відповідно до економічного енциклопедичного словника [5] ризик як категорія санаційного управління ВГО має свою природу, сутність, численні джерела виникнення ризикової ситуації тощо. До основних внутрішніх ризиків, які можуть виникнути у складі виробничо-господарського об'єднання при управлінні санацією віднесемо:

- *Виробничий ризик* – це перевищення поточних витрат підприємства-учасника ВГО в порівнянні з бізнес-планом через непередбачені ситуації: простої устаткування, недоотримання матеріалів та сировини тощо. Ймовірність виникнення такої ситуації можлива через зниження рівня організації управління на підприємстві через зовнішні і внутрішні фактори.

- *Фінансово-кредитний ризик* – це ризик стратегій фінансово-кредитних учасників ВГО (виникає внаслідок втрат дохідності цінних паперів, падіння валютного курсу, коливання процентних ставок за кредитами та інше). Серед такого виду ризиків виділяють наступні ризики: кредитний, валютний, процентний, страховий, ліквідності, фінансових зловживань та інші.

- *Інноваційний ризик* – ризик, який виникає внаслідок зниження управління процесами створення та впровадження нових товарів, послуг та в обмеженні джерел інвестування науково-дослідних робіт ВГО.

- *Інвестиційний ризик* – ризик невизначеності повернення вкладених сум грошових коштів та отримання доходу (ризик вкладення коштів в проект, пов'язаний з невизначеністю його реалізації).

- *Майновий ризик* - ймовірність втрати підприємством частини свого майна, його псування і недоотримання доходів в процесі здійснення виробничої і фінансової діяльності.

- *Ризик персоналу* - ризик витрат, пов'язаний із можливими помилками співробітників, шахрайством, недостатньою кваліфікацією персоналу, можливістю несприятливих змін у трудовому законодавстві тощо.

Серед зовнішніх ризиків, які впливають на управління санаційним процесом у ВГО зазначимо:

а) економічні (зниження конкурентоспроможності країни, зменшення частки ВВП на одну особу, зростання рівня інфляції тощо);

б) політичні (зміна зовнішньої політики, загроза міжнаціональних, міжконфесійних та інших конфліктів тощо);

в) соціальні (погіршення матеріального забезпечення населення, негативна демографічна ситуація, зниження освітнього рівня населення).

Система раннього попередження і реагування на кризи у ВГО для реалізації управлінських рішень включатиме пропоновані методи формування інформаційної бази для оцінювання ризику виникнення кризи в учасників ВГО (табл. 1).

Таблиця 1. Методи формування інформаційної бази для оцінювання ризику виникнення кризи в учасників ВГО

<i>Ризики</i>	<i>Методи</i>
1. Внутрішні: 1.1. Виробничий ризик 1.2. Фінансово-кредитний ризик 1.3. Інноваційний ризик 1.4. Інвестиційний ризик 1.5. Майновий ризик 1.6. Ризик персоналу 1.7. Інші	1. Експрес-діагностика діяльності підприємства 2. Методи прогнозування проблемних ситуацій (експертні методи: „мозкового штурму”, метод Дельфи, морфологічний аналіз Цвекки тощо) 3. Метод „дерева цілей”. 4. Методи теорії надійності, які застосовуються для прогнозування відмовлень складних систем
2. Зовнішні: 2.1. Економічний ризик 2.2. Політичний ризик 2.3. Соціальний ризик	1. Державне регулювання (затвердження програм реального підйому економіки у різних сферах діяльності) 2. Диверсифікація як ефективний метод впливу на формування нової стратегії розвитку ВГО

Внутрішні ризики, які можуть виникнути у складі виробничо-господарського об'єднання вимагатимуть використання ефективних методів їх запобігання. Відтак, до таких методів віднесемо: експрес-діагностика діяльності підприємства, методи прогнозування проблемних ситуацій (експертні методи: «мозкового штурму», метод Дельфи, морфологічний аналіз Цвекки тощо), метод «дерева цілей», методи теорії надійності, які застосовуються для прогнозування відмовлень складних систем.

До ефективних методів запобігання зовнішнім ризикам, які впливають на управління кризовими явищами у ВГО віднесемо державне регулювання (розроблення програм реального підйому економіки; встановлення цільового порядку державної підтримки підприємств ВГО з урахуванням того, наскільки їх діяльність відповідає пріоритетам промислової та соціальної політики держави; зменшення податку на прибуток банківських установ при кредитуванні ВГО; впровадження порядку ведення консолідованих обліку, звітності та балансу; введення консолідованого оподаткування; надання права відтермінування від сплати податкових зобов'язань з наступним їх поверненням; скасування для учасників ВГО авансових платежів з податку на прибуток; звільнення від податку дивідендів за акціями ВГО тощо)

Крім методів запобігання ризикам виникнення фінансової кризи в учасників виробничо-господарського об'єднання доцільно в системі

раннього попередження і реагування на кризи у ВГО передбачити застосування методів оцінювання ризику вкладень сум грошових коштів учасників ВГО у підприємство, що знаходиться у кризі (табл. 2).

Таблиця 2. Методи оцінювання ризику вкладень сум грошових коштів учасників ВГО у підприємство, що знаходиться у кризі

<i>Методи</i>	<i>Сутність методів</i>
Метод «мінімаксу»	Формується перелік напрямів очікуваних сценаріїв розвитку подій в процесі капіталовкладень і з цих напрямів вибираються два сценарії, за яких процес досягає як максимальної, так і мінімальної ефективності.
Метод визначення рівня ризику через урахування втрат підприємства	Визначається рівень ризику, що враховує розмір втрат і ймовірність цих втрат
Метод оцінки ризику за допомогою моделі оцінювання капітальних активів підприємства (CAPM)	Модель показує, який рівень доходності активів підприємства можна очікувати в межах ідеальної безризикової та загальноринкової ставок з урахуванням можливостей підприємства, які формують рівень ризиковості
Пропонований метод визначення рівня ризику	Для оцінювання і аналізу ефективного нового напрямку розвитку підприємства ВГО, яке потребує додаткових фінансових ресурсів при несприятливому (кризовому) фінансовому стані приймемо дану стратегію як середньозважену оцінку, при якій за основу вагових коефіцієнтів беруться імовірності виникнення тієї чи іншої оцінки реалізації стратегії і розраховується середня очікувана норма рентабельності

На нашу думку, оцінювання ризику вкладень сум грошових коштів учасників ВГО у підприємство, для якого є загроза потрапляння у кризовий стан залежить від несприятливого з обраних сценаріїв зроблено все для зниження очікуваних збитків.

Для антикризової стратегії підприємства ВГО можна розраховувати рівень доходності грошових коштів, які скеровані на розробку та реалізацію даної стратегії розвитку в порівнянні з доходністю коштів, які направлені на розробку альтернативних стратегій. У зв'язку з цим, необхідно зазначити доцільність інтегрування підприємств у виробничо-господарські об'єднання, що дозволить також проаналізувати ризиковість альтернативних стратегій і знизити рівень ризику за рахунок ринкових позицій такого угруповання.

Для оцінювання рівня ризику можна скористатися теорією ймовірності. Припустимо, що внутрішня норма рентабельності (R_v) реалізації проекту щодо оновлення основних фондів підприємства ВГО, яке знаходиться у кризовому стані залежить від імовірнісної оцінки

можливості його реалізації. Розглянемо п'ять ймовірних оцінок реалізації стратегії розвитку (висока, допустима, середня, низька, недопустима) у їх взаємозв'язку з внутрішньою нормою рентабельності проекту (табл.3).

Таблиця 3. Імовірність оцінки реалізації стратегії розвитку у взаємозв'язку з внутрішньою нормою рентабельності проекту

<i>Імовірнісна оцінка</i>	<i>Значення імовірності такого оцінювання (p_i)</i>	<i>Внутрішня норма рентабельності (R_v), %</i>
<i>Висока</i>	0,1	45
<i>Допустима</i>	0,2	35
<i>Середня</i>	0,4	30
<i>Низька</i>	0,2	20
<i>Недопустима</i>	0,1	10

Для оцінювання і аналізу ефективного нового напрямку розвитку підприємства ВГО, яке потребує додаткових ресурсів при несприятливому (кризовому) фінансовому стані приймемо дану стратегію як середньозважену оцінку, при якій за основу вагових коефіцієнтів беруться імовірності виникнення тієї чи іншої оцінки реалізації стратегії і розраховується середня очікувана норма рентабельності ($R_v^{cep.}$):

$$R_v^{cep.} = \sum p_i \times R_v \quad (1)$$

де p_i - значення імовірності такого оцінювання; R_v - внутрішня норма рентабельності, %

Середнє значення імовірнісної оцінки за нормальним законом розподілу ймовірностей для підприємства відповідає саме більше значення, а потім значення ймовірностей рівномірно знижуються в одну (допустима і висока оцінка) та іншу (низька і недопустима) сторони.

Висновки. 1. З метою розроблення відповідних теоретичних засад у системі санаційного управління нами визначені інструменти реагування учасників ВГО на виникнення кризового стану у розвитку підприємства

2. Обґрунтовано доцільність використання окреслених у дослідженні економічних механізмів стабілізації кризових ситуацій для створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ ВГО з метою раннього виявлення слабких сигналів про кризу, що наближається. Саме така специфічна система, яка б інформувала керівництво ВГО про потенційні ризики, що можуть насуватись на підприємство, носитиме назву - система раннього попередження і реагування. Разом з цим, запропоновано перелік внутрішніх і зовнішніх ризиків як категорії антикризового управління ВГО.

3. Представлені теоретичні аспекти щодо врахування ризику вкладень сум грошових коштів учасників ВГО у підприємство, для якого є загроза опинитися у кризовому стані актуалізують питання з оцінювання і аналізу

впровадження нового напрямку розвитку підприємства ВГО, яке потребує додаткових фінансових ресурсів при несприятливому (кризовому) стані.

Обґрунтовані теоретичні аспекти щодо політики управління кризовим станом ВГО будуть використані у подальших дослідженнях щодо розробки відповідного теоретичного підґрунтя - теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку, методичного забезпечення, а також здійснення цієї роботи як на рівні окремого суб'єкта ВГО, так і ВГО в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антикризисное управление : учебник / Под. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 1152 с.
2. Бондарчук М.К. Необходимость санации объединений предприятий с учетом основных законов их развития / Бондарчук М.К., Вівчар О.Й., Скоропад І.С. // Научно-теоретический журнал Хмельницкого экономического университета «Наука й економіка», Выпуск 3(31), 2013. – С. 17-22.
3. Колісник М.К. Інструменти реагування учасників ПФГ на рівень реальної загрози фінансовій рівновазі підприємства / Колісник М.К. // Фінансова система України. Збірник наукових праць. Острог: Видавництво „Національний університет „Острозька академія”, 2007. – С. 275-282
4. Колісник М.К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: [монографія] / М.К. Колісник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009.– 208 с.
5. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т.1 / за ред. С.В. Мочерного .- Львів: Світ, 2005.- 616 с.
6. Gerisch R., Hofmann W., Aufgaben und Probleme der Entwicklung in den Kombinatzen zur Erhonung der volkswirtschaftlichen Efektivitat. In Wirtschaftswissenschaft, Berlin 27 (1979) 2, S.139.].
7. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Х.: ООО „Модель Вселенной”, 2001. – 452с.
8. Раевнева Е. В. Применение концепции ССП в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевнева, М. Н. Берест // Бизнес-Информ. – 2008. – № 9. – С. 49–56.
9. Терещенко О.О. Антикризове управління фінансами підприємств: автореф. дис ... докт. екон. наук: 08.04.01 / Терещенко О.О. Київський національний економічний університет. – Київ. 2005