

22. Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.

23. Маркова Н.С. Визначення особливостей інтелектуалізації праці персоналу // Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі». – Донецьк: ДРУК - ІНФО, 2008. – С.189-190.

Отримано 17.12.2008

УДК 338.246.027.7.004.58

А.С. АЧКАСОВ, д-р екон. наук, Т.Б. ВОРОНКОВА,

В.М. ОХРИМЕНКО, канд. техн. наук

Харківська національна академія міського господарства

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто проблему антикризового управління підприємством, наведено існуючі механізми і моделі, визначено їх особливості, врахування яких дозволить підвищити ефективність її розв'язання.

В умовах зростаючої економічної кризи в Україні для багатьох підприємств особливої актуальності та важливості набуває проблема аналізу і прогнозування свого фінансового стану, розробки й прийняття програми антикризового управління при загрозі банкрутства. Вирішення цієї задачі дозволяє виявити внутрішні проблеми підприємства і взяти заходи по недопущенню зростання ризику зриву платежів по зобов'язаннях, припинення будь-яких виплат, зменшенню обсягів реалізації і в кінцевому результаті зростання ризику банкрутства.

Як відомо, під банкрутством розуміється документально підтверджена неспроможність суб'єкта господарювання сплатити свої боргові зобов'язання і фінансувати поточну основну діяльність через відсутність коштів. Основною ознакою банкрутства є нездатність підприємства забезпечити вимоги кредиторів протягом зазначеного часу з дня настання строків платежів. По закінченню цього строку кредитори отримують право звернення до арбітражного суду про визнання підприємства-боржника банкрутом.

Подолання проблеми банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві та розробки і впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволять подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність та запобігти процедурі банкрутства і ліквідації підприємства.

Аналізу проблеми діагностики банкрутства присвячено ряд публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених [1, 2, 5-12]. Значна кількість робіт присвячена прогнозуванню кризового стану та організації антикризового управління на підприємстві. Але слід зауважити, що систе-

матизація основних проблем і механізмів фінансової стабільності підприємства не дає можливості передбачити і нейтралізувати його кризовий стан. У даній роботі аналізуються основні методики діагностики банкрутства та антикризового управління підприємством.

Для діагностики вірогідності можливого банкрутства використовують такі підходи:

- 1) трендового аналізу широкої системи критеріїв та ознак;
- 2) обмеженої кількості показників;
- 3) інтегральних показників;
- 4) рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стабільності підприємства;
- 5) факторних регресійних та дискримінантних моделей.

До банкрутства підприємство може призвести погіршення всіх показників, які визначають його фінансову стійкість, тому саме на них базується аналіз імовірності виникнення такого стану [3].

В діагностиці імовірності банкрутства застосовуються як однофакторні, так і багатофакторні моделі. Однофакторні моделі є дуже простими за своєю суттю, оскільки базуються на розрахунку окремих груп показників: ліквідності, платоспроможності, прибутковості, оборотності тощо. До недоліків однофакторних моделей належать суб'єктивізм у формуванні вибірки показників, неврахування факту вагомості впливу показників на загальний результат і галузевої специфіки підприємства. Проте основним недоліком є те, що аналітику важко сформувати свою думку стосовно імовірності банкрутства, якщо одні показники свідчать про позитивний результат, а інші – про негативний. Багатофакторні моделі, на відміну від однофакторних, дають змогу, якщо не усунути цілком, то здебільшого нейтралізувати вплив вказаних недоліків.

У зарубіжній і вітчизняній практиці розроблені і використовуються багатофакторні моделі, найвідомішими з яких є моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Лісу, Давидової та Белікова [1, 2, 4, 5] та ін. В основі цих моделей лежить задача класифікації підприємств за імовірністю їх банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу).

У роботах [1, 2, 12] відмічається, що дослідження точності прогнозування банкрутства в умовах економіки України з використанням зазначених моделей виявило надто низьку їх здатність до оцінки реального фінансового стану національних підприємств і прогнозуванню їх банкрутства. Крім того зазначено, що реалізація цих моделей залежить від конкретних умов господарювання, а отримані кількісні критерії класифікації фінансового стану залишаються здебільшого неви-

значеними відносно об'єктивно існуючих на певний момент реалій (країна, галузь господарювання, рівень інфляції та ін.).

Слід звернути увагу на особливості управління підприємством в умовах сьогодення: досить висока змінність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; підвищена загроза самозруйнування внаслідок некоректних управлінських рішень; вкрай обмежений фінансовий і часовий ресурс на запобігання кризи. Така ситуація потребує досить зважених форм моніторингу і аналізу процесів, технології розробки й прийняття управлінських рішень, які базуються на методології системного аналізу. Системне представлення змісту робіт по антикризовому управлінню підприємством дає схема (рисунок) [6].

Початком антикризового управління на підприємстві є виявлення ранніх ознак кризи та ідентифікація фінансового стану підприємства: нормальне, передкризове, кризове. Традиційний фінансовий аналіз в циклі управління підприємством доповнюється моніторингом вибраних показників, зміна яких дає можливість виявити ранні ознаки наступаючої кризи і провести його діагностику. Залежно від ступеня зміни показників відносно їх нормативних значень за різними моделями ідентифікується фінансовий стан підприємства і обчислюються імовірності банкрутства. Результат ідентифікації фінансового стану підприємства досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану підприємства, але й обумовлює прийняття управлінських рішень в плануванні, організації і мотивації.

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за границі планово-нормативних значень [7]. Розвиток підприємства відповідає стратегіям росту чи стабільності. Планування, організація і мотивація виконуються за традиційними схемами управління з використанням превентивних заходів, направлених на усунення виявлених одиночних відхилень. Мета превентивних заходів – придання управлінню підприємством антикризового характеру, для запобігання вірогідного переходу підприємства до передкризового фінансового стану, який характеризується проявою проблем у різних областях діяльності підприємства і погіршенням окремих економічних показників. При ідентифікації передкризового фінансового стану планування, організація і мотивація направлені на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства. В основі цих заходів лежить усунення неплатоспроможності, яке використовує принцип „відсікання зайвого” і заходи по відновленню фінансової стійкості, в числі яких оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій [8]. Підприємство у передкризовому фінансовому стані знаходиться як

би в граничній області між стратегіями росту або стабільності і стратегією скорочення. Мета антикризового управління у цьому випадку – повернутися до нормального фінансового стану (максимум) або залишитись в передкризовому фінансовому стані (мінімум).

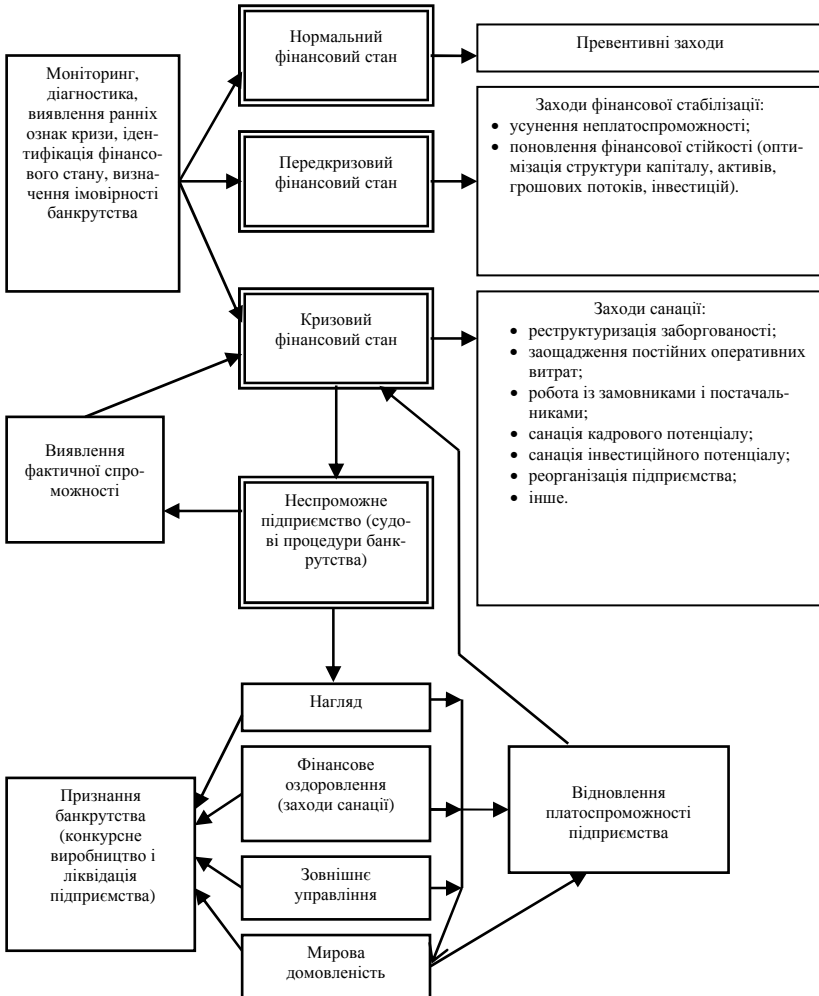


Схема механізмів антикризового управління підприємством

Кризовий фінансовий стан підприємства – це стан, при якому відбулося порушення фінансової стійкості, яке не дозволяє виконувати нормальну господарську діяльність і має місце тривала неплатоспроможність підприємства, зумовлена низькою ліквідністю його активів [7]. Такий стан підприємства може відповідати його розвитку по стратегії скорочення. При цьому поточні значення економічних показників погіршуються відносно своїх граничних значень. При ідентифікації кризового фінансового стану в менеджменті використовують заходи санації, в числі яких реструктуризація заборгованості, економія постійних оперативних витрат, особлива робота із замовниками і поставальниками, санація кадрового потенціалу, санація інвестиційного потенціалу, реорганізація підприємства та інші заходи. Мета антикризового управління підприємством у кризовому стані – повернути його до передкризового стану (програма максимум) або залишитись у кризовому фінансовому стані, не доводячи підприємство до банкрутства (програма мінімум).

Подальший розвиток кризи при наявності юридичних підстав переводить підприємство в категорію неспроможних з проведенням судових процедур банкрутства, в числі яких виявлення фактичної спроможності (фіктивного банкрутства) підприємства, нагляд, фінансове оздоровлення, яке включає відомі заходи санації: зовнішнє управління і мирову домовленість. Мета антикризового управління підприємством при проведенні цих процедур – поновлення платоспроможності підприємства-боржника. При негативному результаті цих процедур підприємство юридично визнається банкрутом з відкриттям конкурсного виробництва і ліквідацією підприємства.

Схема механізмів антикризового управління (рисунок) дає можливість в загальному виді уявити основний зміст, послідовність і взаємозв'язок найважливіших елементів антикризового управління. У спрощеному вигляді технологія антикризового управління включає дві групи специфічних етапів. До першої групи входять моніторинг, діагностика та ідентифікація фінансового стану за вибраними економічними показниками – індикаторами безпеки. Друга група елементів включає планування, організацію і мотивацію антикризових заходів, специфічних для ідентифікованих фінансових станів. Ідентифікація фінансового стану підприємства проводиться в результаті моніторингу і діагностики вибраних індикаторів безпеки. Наприклад, у роботі [8] рекомендовано ідентифікувати фінансовий стан підприємства за ознаками зміни 42 показників, які складають „кризове поле” спостереження. У роботі [9] запропоновано класифікувати фінансовий стан підприємства по кількості набраних балів, відповідно до фактичного значення 8

фінансових коефіцієнтів, розрахованих за даними бухгалтерської звітності.

Модель ідентифікації фінансового стану підприємства, запропонована у роботі [10], базується на ознаках зміни напрямку динаміки 4-х базових показників: коефіцієнту поточної ліквідності $k_{пл}$, частки власних оборотних коштів $Ч_{вок}$, рентабельності капіталу ROA і коефіцієнту оборотності капіталу $k_{об}$.

Вибір цих показників обумовлений наступними факторами.

Показники охоплюють основні сторони діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковність – ефективність використання капіталу і оборотність – інтенсивність використання капіталу) і не дублюють один одного.

Показники є лідируючими у своїй групі і характеризують однако-ву направленість динаміки показників цієї групи. Їх вибір зроблено на підставі експериментального дослідження тісноти кореляційних зв'язків показників групи і виключає використання дублюючих показників у групі [10].

Проводячи моніторинг цих показників навіть за один звітний період (на початок і кінець) можна ідентифікувати фінансовий стан підприємства за наступною моделлю (таблиця)

Модель ідентифікації фінансового стану підприємства

Індикатори безпеки і їх порогові значення	Фінансовий стан підприємства		
	нормальний	передкризовий	кризовий
1. Коефіцієнт поточної ліквідності $k_{пл} > 1 \div 2$. 2. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів $Ч_{вок} \geq 1,0$. 3. Рентабельність капіталу $ROA > 0$. 4. Коефіцієнт оборотності капіталу $k_{об}$.	Поточні значення усіх індикаторів безпеки знаходяться вище своїх допустимих значень і мають позитивну або стабільну динаміку за звітний і попередній періоди: $k_{пл1} > k_{пл0} > 1 - 2$; $(Ч_{вок1} > Ч_{вок0}) \geq 1$; $(ROA_1 > ROA_0) > 0$; $k_{об1} > k_{об0}$.	Поточні значення частини або усіх індикаторів безпеки знаходяться вище своїх допустимих значень. Усі або частина індикаторів безпеки мають негативну динаміку за звітний і попередній періоди.	Поточні значення усіх індикаторів безпеки знаходяться нижче своїх допустимих значень і мають негативну динаміку за звітний і попередній періоди: $k_{пл1} < k_{пл0} < 1$; $(Ч_{вок1} < Ч_{вок0}) < 1$; $(ROA_1 < ROA_0) < 0$; $k_{об1} < k_{об0}$.

Ідентифікація фінансового стану підприємства дає змогу оцінити його стан і запропонувати (див. рисунок) заходи антикризового управління, наприклад, заходи фінансової стабілізації.

Функціональна модель системи антикризового управління фінансами підприємства в стратегічному плані являє собою систему анти-

кризових заходів, направлених на підтримання досягнутої фінансової рівноваги підприємства і поновлення потенціалу фінансового успіху. Цей підхід базується на використанні моделі тривалого економічного зростання, яке забезпечене основними параметрами його фінансової стратегії. Мета цього етапу антикризового управління (отримання фінансової стабілізації) вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів стійкого економічного зростання підприємства відбулося відновлення його потенціалу фінансового успіху і забезпечується зростання його ринкової вартості у довгостроковій перспективі.

Таким чином, елементи функціональної моделі системи антикризового управління фінансами підприємства можуть мати як захисний, так і наступальний характер. Їх використання дозволяє підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

Процедура реструктуризації балансу дозволяє перевести його в задовільну структуру за рахунок реалізації спеціально підбраного комплексу організаційно-технічних заходів. Проблема лише в однозначному виборі раціонального варіанту серед варіантів вірогідних для практичного використання. Труднощі в тому, що якщо за прогнозованими показниками платоспроможності і структури балансу вони рівнозначні, то за прогнозованими фінансовими результатами можуть бути протилежними.

Виконати оцінку віддання переваги кожного з цих варіантів можливо, якщо сформулювати процедуру реструктуризації балансу. Економічна інтерпретація і математична постановка задачі будуть визначатися поточним рівнем фінансової спроможності, перш за все поточним рівнем платоспроможності.

Для неплатоспроможних підприємств, які знаходяться у передкризовому або кризовому стані, постановка задачі вибору напрямку поточної діяльності буде полягати у виборі найбільш ефективної політики управління активами і пасивами.

Для фінансово стійких підприємств постановка задачі оптимізації зводиться до підтримання і розвитку досягнутого рівня фінансової стійкості за рахунок реалізації такого комплексу організаційно-технічних заходів по функціям управління діяльністю, які забезпечили б можливість удосконалення більшості основних показників фінансової спроможності.

Подальші дослідження механізмів антикризового управління з урахуванням галузевих і регіональних особливостей сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємствами в кризових умовах.

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М.Бондар, О.В.Мозенков та ін.; За ред. О.В.Мозенкова. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 272 с.
2. Колесар К. Моделі діагностики банкрутства підприємств України // Економіст. – 2002. – №10. – С.60-64.
3. Методические рекомендации по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий по сокрытию банкрутства, фиктивного банкрутства или доведения до банкрутства // Кононенко О. Анализ финансовой отчетности. – Харьков: Фактор, 2005. – 156 с.
4. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.
5. Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкрутства предприятий // Управление риском. – 1999. – №3. – С.13-30.
6. Вишневецкая О.В. Антикризисное управление предприятием. – М.: Феникс, 2008. – 313 с.
7. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. – М.: Финпресс, 2000. – 463 с.
8. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Наука-Центр, Эльга, 2004. – 784 с.
9. Никифорова Н.А. Анализ в антикризисном управлении // Финансовый менеджмент. – 2004. – №6. – С.5-12.
10. Вишневецкая О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С.58-65.
11. Вишневецкая О.В. Взаимосвязь финансовых показателей // Финансовый менеджмент. – 2004. – №6. – С.43-52.
12. Матвійчик А. Діагностика банкрутства підприємств // Економіка України. – 2007. – № 4. – С.20-28.

Отримано 12.01.2009

УДК 331.101.3

ЧЕНЬ ХУАЙГЕН

Луганский национальный университет им. Тараса Шевченко

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МОТИВАЦИИ НА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КИТАЯ

Предлагается решение задачи по управлению новыми технологиями мотивации на строительных предприятиях Китая в условиях реформы строительной отрасли Китая и приведение их к мировым стандартам в период интеграции экономики Китая в экономическое пространство развитых стран мира путем анализа сущности и общей характеристики понятий мотивации, создание новых мотиваций труда, а также условий трансформации экономики собственности в Китае и оптимизации трудового потенциала всех инфраструктур строительной отрасли Китая и переход к эффективной занятости.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что целеполагающей основой успешного развития любой хозяйственной системы Китая [1] является экономический рост строительной отрасли как фондообразующей отрасли. Современное строительство как отрасль народ-