

УДК 338.28:656.6

Терентьєва О.В.

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СИСТЕМА БАЗОВИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

THE SYSTEM OF BASIC INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF PROVIDING ANTI-CRISIS ACTIVITIES OF ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто систему базових показників та індикаторів для оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. Запропоновано методики розрахунку економії витрат під час виконання робіт із забезпечення антикризових дій, ефекту від створення системи матеріально-технічного забезпечення антикризової діяльності підприємства, залучення трудових ресурсів для виконання термінових протикризових заходів, залучення фінансових ресурсів, проведення моніторингу антикризових робіт, раціонально організованого інформаційно-логістичного обслуговування антикризової діяльності. Результативність упровадження системних елементів забезпечення антикризової діяльності оцінювалася на основі показників господарської діяльності підприємств, що виготовляють електродвигуни в Україні.

Ключові слова: антикризова діяльність, забезпечення антикризових заходів.

АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрена система базовых показателей и индикаторов для оценки эффективности организационно-экономического обеспечения антикризисной деятельности предприятия. Предложены методики расчета суммы экономии при обеспечении антикризисных действий ресурсами, суммы эффекта от создания системы материально-технического обеспечения антикризисной деятельности предприятия, суммы экономии при привлечении трудовых ресурсов для выполнения срочных антикризисных мероприятий, суммы экономии издержек при привлечении финансовых ресурсов, суммы эффекта от проведения мониторинга антикризисных работ, суммы эффекта от рационально организованного информационно-логистического обслуживания антикризисной деятельности. Результативность внедрения системных элементов обеспечения антикризисной деятельности оценивалась на основе показателей хозяйственной деятельности предприятий, которые изготавливают электродвигатели в Украине.

Ключевые слова: антикризисная деятельность, обеспечение антикризисных мер.

ANNOTATION

In the article are considered the system of basic parameters and indicators for evaluating the effectiveness of the organizational-economic providing the anti-crisis activity of enterprise. It is proposed the methods of calculation the amount of savings while providing anti-crisis measures of resources, the amount of the effect from creating a system of logistic support anti-crisis activity of the enterprise, the amount of saving in the attraction of labor resources to perform urgent anti-crisis measures, the amount of cost savings in attracting financial resources, the sum of the effect from monitoring of anti-crisis work, the sum of effect from a rationally organized information and logistic service of anti-crisis activities. The effectiveness of the introduction of the system elements ensuring anti-crisis activity was evaluated on the basis of indicators of economic activity of enterprises that produce electric motors in Ukraine.

Keywords: anti-crisis activities, provision of anti-crisis measures.

Постановка проблеми. Управління системами в стані дисбалансу вимагає від керівників освоєння навичок передбачення і розпізнавання криз, усунення негативних наслідків наявних негативних факторів. Антикризове управління передбачає наявність знань і практичного досвіду, які спрямовано на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів активізації розвитку підприємств. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, невизначеності і ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у цій сфері ведуться досить інтенсивно. Серед авторів, які вивчали проблеми управління в умовах кризи, необхідно виділити Л. Лігоненко [6], В. Кукобу [5], Л. Ситник [6], Г. Тельнову [12], а також зарубіжних: Дж. Аргенті [1], В. Батурина [4], У. Бівера [2], І. Маслова [7], Дж. Фулмера [3] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів із даної проблематики, питання організації антикризового управління на промислових підприємствах усе ще недостатньо вивчені. Комплексний підхід до формування механізмів функціонування систем забезпечення антикризової діяльності як самостійного об'єкта дослідження не отримав у роботах вітчизняних учених належного висвітлення. Це є певним недоліком, оскільки саме на цьому рівні формується ефективна промислова політика, створюються умови стійкості, ефективності і конкурентоспроможності як промислових підприємств, так і всієї національної економіки.

Мета статті полягає в оприлюдненні нових методів оцінювання ефективності створення системи організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішим індикатором упорядкованості (раціональності) будь-якої, у тому числі антикризової, діяльності на підприємстві є рівень її ефективності. Досвід функціонування підприємств у кризових умовах показує, що ефективність створення і функціонування систем забезпечення антикризової діяльності доцільно

визначати не на основі ефектів, отримуваних підприємством від реалізації самих протикризових заходів, а тих позитивних економічних результатів, що формуються після раціональної організації забезпечення виконання антикризових заходів, програм і проектів. Визначено, що забезпечення протикризових дій відбувається за трьома напрямками:

- ресурсне забезпечення комплексу робіт антикризових заходів (проектів, програм);
- моніторинг стану виконання робіт антикризових заходів (проектів, програм);
- інформаційно-логістичне обслуговування комплексу робіт із реалізації антикризових заходів (проектів, програм).

Кожен із вищенаведених напрямів має свій об'єкт упорядкування і, відповідно, економічний результат. Так, за ресурсного забезпечення антикризових робіт об'єктом оцінювання результативності забезпечуючих дій повинні бути витрати трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на виконання саме цих забезпечуючих дій, а не антикризових заходів. Серед таких об'єктів повинні бути витрати на замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних засобів, необхідних для виконання протикризових робіт, а також витрати на оплату праці працівників, що здійснювали замовлення, придбання і доставку цих засобів, і суми відповідних фінансових ресурсів, що залучалися для виконання робіт із забезпечення антикризових заходів. Таким чином, сума ефекту від залучення матеріально-технічних та інших ресурсів традиційним шляхом (без систем забезпечення) і більш упорядкованим шляхом (із застосуванням систем забезпечення антикризових дій) буде індикатором раціональності організації саме ресурсного забезпечення антикризових заходів, програм і проектів.

Серед показників, що доцільно використовувати як індикатори ефективності функціонування системи ресурсного забезпечення антикризових робіт повинні бути показники сум економії матеріалів, трудовитрат, фінансів, які отримуються шляхом економії часу на оформлення замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних ресурсів, а також часу на залучення трудових і фінансових ресурсів.

Суми економії під час забезпечення антикризових дій ресурсами ($E_{РАД_p}$) доцільно визначати за формулою:

$$E_{РАД_p} = E_{МТЗ} + E_{ТР} + E_{ФР}, \quad (1)$$

де $E_{МТЗ}$ – сума економії витрат на замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних ресурсів для виконання антикризових заходів (проектів, програм); $E_{ТР}$ – сума економії витрат під час залучення необхідних або додаткових трудових ресурсів для виконання антикризових заходів (проектів, програм); $E_{ФР}$ – сума економії витрат під час залучення фінансових ресурсів для виконання антикризових заходів (проектів, програм).

Сума економії витрат на замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних ресурсів ($E_{МТЗ}$) залежить від витрат часу на виконання процедур матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства за звичної (наявної на підприємстві) технології такого забезпечення і витрат часу на матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) за наявності дестабілізаторів діяльності (аварій, значних матеріально-технічних і фінансових втрат, необхідності надшвидкого нарощування обсягів тощо). За звичайних умов матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства процедура замовлення, придбання і доставки матеріально-технічних ресурсів виконується у встановлені часові проміжки, попередньо визначених обсягах, із попередньо визначеними постачальниками ресурсів. Реалізація антикризових заходів найчастіше відбувається в умовах наявності таких дестабілізаторів, як: обмеження часу і ресурсів на виконання робіт, внутрішня і зовнішня протидія заходам, що здійснюються, відсутність у даний час необхідних матеріально-технічних ресурсів, зовнішній психологічний тиск на виконавців робіт тощо. За умов спонтанного виникнення кризових ситуацій, а також впливу на учасників антикризової діяльності груп дестабілізаторів виникають затримки часу і збільшується трудомісткість виконання навіть звичайних робіт, а це призводить до затримки постачання необхідних для протикризових дій матеріально-технічних ресурсів. Уникнення таких затримок знижує втрати наявних у підприємства матеріальних ресурсів і коштів, а також скорочує витрати на оплату праці та соціальне забезпечення виконавців протикризових заходів.

Результати дослідження показали, що в разі виникнення нових робіт, тобто таких, які не виконувалися працівниками за нормальних умов функціонування підприємства, на початковому етапі у виконавців збільшуються витрати часу на їх виконання порівняно з умовами, якби ці роботи виконувалися ними постійно. Дані втрати становлять від 15% до 35% тривалості (трудомісткості) робіт і залежать від рівня кваліфікації та досвіду виконавця – чим нижча кваліфікація і менший досвід роботи – тим більші втрати часу (більша трудомісткість робіт). Відновлення звичайної трудомісткості і тривалості робіт відбувається у період не менше двох тижнів, що більше часу на замовлення, придбання і постачання необхідних ресурсів. Таким чином, збільшення тривалості виконання процедури замовлення, придбання і доставки матеріально-технічних ресурсів за найкращих, але кризових умов навіть у середньому на 25% збільшує суму страхового запасу підприємства на відповідні відсотки.

В умовах відсутності на підприємстві системи забезпечення матеріально-технічними ресурсами антикризових заходів, яка покликана попереджати утворення спонтанних

ситуацій появи у працівників невластивих ним робіт, пов'язаних із забезпеченням виконання антикризових заходів, підприємство буде втрачати ресурси (матеріальні і фінансові) на суму ($ZRAD_{MT3}$), яку можна визначити за формулою:

$$ZRAD_{MT3} = ЧНРАД_{MT3} * ДРАД_{MT3} * КВЧРАД_{MT3}, \quad (2)$$

при

$$КВЧРАД_{MT3} = \frac{ЧЕРАД_{MT3}}{ЧНРАД_{MT3}} - 1, \quad (3)$$

де $ДРАД_{MT3}$ – добова потреба у матеріально-технічних ресурсах підприємства під час виконання робіт з антикризової діяльності (грн.); $КВЧРАД_{MT3}$ – коефіцієнт утрат часу на виконання робіт із замовлення, придбання і доставки матеріально-технічних ресурсів для виконання протикризових робіт (коэф.); $ЧЕРАД_{MT3}$ – мінімальна тривалість часу на замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних ресурсів за екстремальних (кризових) обставин функціонування підприємства (діб); $ЧНРАД_{MT3}$ – нормальна (звичайна) тривалість часу на замовлення, придбання і доставку матеріально-технічних ресурсів на підприємстві (діб).

Скорочення втрат підприємства на суму $ZRAD_{MT3}$ шляхом запровадження системи матеріально-технічного забезпечення антикризової діяльності дає змогу отримати відповідну економію – E_{MT3} .

Виходячи з того, що для попереджуючого матеріально-технічного забезпечення антикризових заходів необхідно утримувати персонал, а у деяких випадках резерви матеріально-технічних ресурсів, то сума ефекту від створення системи матеріально-технічного забезпечення антикризової діяльності підприємства може бути визначена за формулою:

$$E_{MT3} = ZRAD_{MT3} - ВСРАД_{MT3}, \quad (4)$$

де $ВСРАД_{MT3}$ – витрати, пов'язані з утриманням персоналу $MT3$ антикризової діяльності (оплата праці, нарахування на неї, забезпечення робочих місць тощо), резерви ресурсів на випадок нештатних (кризових) ситуацій (грн).

Не менш важливими для забезпечення реалізації антикризових заходів є трудові ресурси. Їх своєчасне залучення для виконання протикризових робіт у достатній кількості та необхідній кваліфікації створює умови для ефективної реалізації цих робіт.

Сума ефекту під час залучення трудових ресурсів для виконання термінових протикризових заходів повинна утворюватися із сум упереджених ризиків (збитків) за вирахуванням витрат на розроблення і затвердження «Плану заходів із мобілізації трудових ресурсів для виконання термінових антикризових робіт», витрат на утримання бази «резерву персоналу», на оповіщення і доставку до робочих місць «резервістів», витрат соціальних компенсацій «резервістам». У формалізова-

ному вигляді сума економії в разі залучення трудових ресурсів для виконання термінових протикризових заходів може бути розрахована за формулою:

$$E_{TP} = C_{ЗБКС} - (ВПМ_{TP} + ВБР_{TP} + ВОД_{TP} + ВСП_{TP}), \quad (5)$$

де $C_{ЗБКС}$ – сума збитків (ризиків) від настання прогнозованих кризових ситуацій, що своєчасно упереджено; $ВПМ_{TP}$ – витрати на розроблення і затвердження «Плану заходів щодо мобілізації трудових ресурсів для виконання термінових антикризових робіт»; $ВБР_{TP}$ – витрати на формування і підтримання бази «резерву персоналу»; $ВОД_{TP}$ – витрати на оповіщення і доставку персоналу, що виконує протикризові роботи, до робочих місць; $ВСП_{TP}$ – витрати на виплати (частина заробітної плати або соціальні компенсації) персоналу, що знаходиться у базі резерву виконання протикризових робіт.

Останнім складником суми економії під час забезпечення антикризових дій матеріально-технічними ресурсами є сума економії витрат під час залучення фінансових ресурсів.

Не викликає сумніву той факт, що виконання будь-яких, у тому числі й антикризових, заходів повинно своєчасно й у повному обсязі забезпечуватися фінансовими ресурсами. Джерелами фінансового забезпечення таких заходів можуть бути як власні резерви (фонди), сформовані підприємством із його чистого прибутку, так і зовнішні запозичені кошти, отримувані, як правило, в банківських структурах, інколи під великі відсотки або високі суми відшкодувань страхування кредитних ризиків.

Оскільки одним із головних завдань системи забезпечення антикризової діяльності з наряду забезпечення ресурсами є створення умов для уникнення підприємством або мінімізації втрат під час настання кризових ситуацій, то сума економії витрат під час залучення фінансових ресурсів для здійснення антикризових заходів може бути визначена за формулою:

$$E_{ФР} = C_{ЗБКС} - (ВПЗ_{ФР} + ВБК_{ФР} + ВВК_{ФР} + ВСК_{ФР}), \quad (6)$$

де $C_{ЗБКС}$ – сума збитків (ризиків) від настання прогнозованих кризових ситуацій, що своєчасно упереджено; $ВПЗ_{ФР}$ – витрати на розроблення і затвердження «Плану фінансового забезпечення антикризових заходів»; $ВБК_{ФР}$ – витрати на формування і підтримання кредитних ресурсів банківських систем; $ВВК_{ФР}$ – різниця між сумами оплати відсотків за кредит, отримуваних кредитних ресурсів у кризовій і нормальній (стандартній) ситуації; $ВСК_{ФР}$ – додаткові витрати підприємства на страхування фінансових ризиків неповернення кредиту банку.

У розгорнутому вигляді сума економії під час забезпечення антикризових дій матеріально-технічними ресурсами ($ЕРАД_p$) буде мати такий вигляд:

$$\begin{aligned}
 E_{РАД_p} = & ЗРАД_{МТЗ} + C_{ЗБКС} - ВСРАД_{МТЗ} \\
 & - ВПМ_{ТР} - ВБР_{ТР} - ВОД_{ТР} - ВСП_{ТР} - \\
 & - ВПЗ_{ФР} - ВБК_{ФР} - ВВК_{ФР} - ВСК_{ФР}
 \end{aligned} \quad (7)$$

Другий напрям дій із забезпечення антикризової діяльності підприємства – моніторинг стану виконання робіт антикризових заходів (проектів, програм) – також потребує певних витрат коштів, але й додає ефективності до здійснюваних протикризових робіт. Серед основних робіт цього напрямку можна назвати: формування циклу спостереження за джерелами первинних даних про стан виконання робіт антикризової діяльності; прийом і перетворення отриманих первинних даних; редагування зібраних даних; розподіл даних за функціями оброблення; оброблення інформації про стан об'єктів спостереження; підготовка даних до видачі для прийняття відповідних рішень. Основними завданнями моніторингу антикризових робіт є: збирання, введення і верифікація даних про хід виконання протикризових робіт; генерація інформаційних звітів; узагальнення даних; оцінювання отриманих даних, об'єктів і явищ; прогнозування стану виконання робіт; управління (прийняття рішень) щодо корегування здійснення антикризових заходів; інформаційне обслуговування моніторингу.

Оскільки основою моніторингу виконання антикризових робіт є збирання й обробка даних про хід цих робіт для прийняття рішень щодо повноти, своєчасності та ефективності здійснення протикризових заходів, то можна зробити висновок, що ймовірним джерелом ефектів для оцінювання раціональності організації проведення цього моніторингу може бути своєчасно надана в необхідному обсязі інформація про різні аспекти виконання робіт антикризової діяльності. При цьому слід пам'ятати, що на проведення моніторингу протикризових робіт слід також витрачати певні ресурси, які можна оцінити у грошовій формі. Таким чином, суму ефекту від проведення моніторингу антикризових робіт ($E_{МАР}$) можна визначити на основі формули:

$$E_{МАР} = C_{ЗБІМ} - (ВОП_{МАР} + ВПС_{МАР}), \quad (8)$$

де $C_{ЗБІМ}$ – сума збитків, що отримує підприємство від несвоечасного надання даних про хід виконання протикризових робіт; $ВОП_{МАР}$ – витрати на організацію проведення моніторингу протикризових робіт (розроблення і затвердження планів та інструкцій спостережень, доведення їх до виконавців, інструктаж щодо проведення моніторингу тощо); $ВПС_{МАР}$ – витрати на проведення спостережень і підготовку звітів (заробітна плата виконавців, соціальні внески, витрати на утримання робочих місць виконавців тощо).

Не менш важливим за моніторинг антикризових робіт (проектів, програм) є інформаційно-логістичне обслуговування комплексу

цих робіт. Це тому, що своєчасність і повнота надання інформації про стан об'єкту спостережень або управління сприяють отриманню значних додаткових збитків, а несвоечасна доставка замовлень і оплачених своєчасно ресурсів може повністю звести нанівець протикризові дії. У системі інформаційно-логістичного обслуговування антикризової діяльності нині суттєве значення має автоматизація ручних робіт антикризової діяльності, оскільки запровадження такої діяльності завжди стикається з проблемою значної трудомісткості і, відповідно, вартості антикризових робіт. Це найчастіше стає перешкодою на шляху впровадження систем антикризового менеджменту в повному обсязі. Таким чином, у формалізованому виді порядок розрахунку суми ефекту від раціонально організованого інформаційно-логістичного обслуговування антикризової діяльності визначено у такому вигляді:

$$E_{ІЛАР} = (TR_{АД} - TA_{АД}) * (GPP_{АД} + GBPM_{АД}) - ДВПА_{АД}, \quad (9)$$

де $TR_{АД}$ – трудомісткість ручних робіт антикризової діяльності, що заміщуються автоматизованими процесами (нормо-годин); $TA_{АД}$ – трудомісткість автоматизованого виконання операції антикризової діяльності, яка замінює ручну (нормо-годин); $GPP_{АД}$ – годинна розцінка на виконання ручних операцій антикризової діяльності, що заміщуються автоматизованими (грн); $GBPM_{АД}$ – годинна сума витрат на підтримання робочого місця, де заміщуються ручні операції автоматизованими (грн.); $ДВПА_{АД}$ – додаткові витрати на підтримання автоматизованих систем, що дають змогу автоматизувати ручні операції.

Підводячи підсумок щодо формування системи індикаторів ефективності забезпечення антикризової діяльності, слід констатувати, що дана система складається з трьох груп показників ефектів від раціоналізації організації забезпечення виконання протикризових заходів (програм, проектів). У графічному вигляді дану систему індикаторів ефективності наведено на рис. 1.

На практиці процедура оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства буде достатньо складною, оскільки передбачає проведення ланцюжкових розрахунків шести показників із використанням 29 змінних для кожного з підприємств.

Висновки. Підводячи підсумок проведеному обґрунтуванню застосування спеціальних методичних підходів до оцінювання результативності створення на підприємствах систем і механізмів забезпечення ефективної антикризової діяльності, доцільно констатувати, що запропоновані методи оцінювання й алгоритми розрахунків дають змогу не лише оцінити загальний результат від впроваджувальних процедур, а й визначити найбільш раціональні способи організації такої системи.

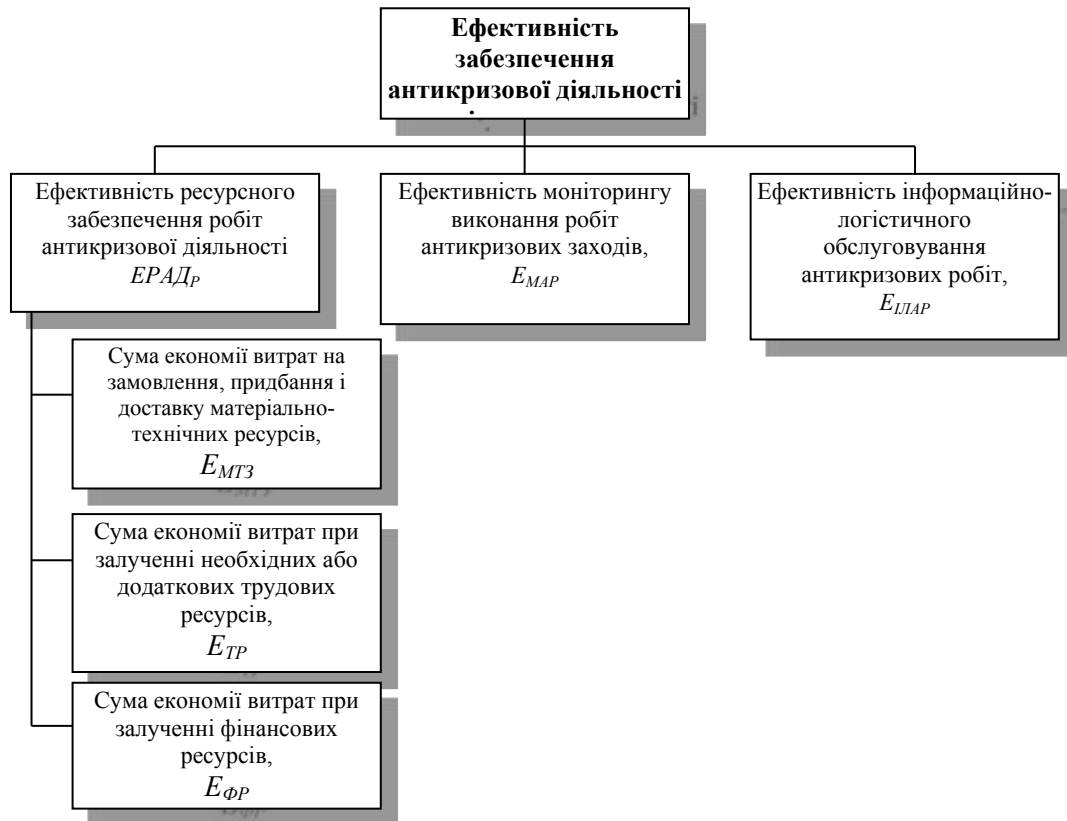


Рис. 1. Система базових показників та індикаторів для оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства (розробка автора)

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Argenti J. Corporate Collapse: The Causes and Symptoms. McGraw Hill. 1976.
- Beaver W.I. Financial Ratios as Predictors of Failure. Supplement to Journal of Accounting Research. 1966. P. 71–127.
- Fulmer John G. et al.: A Bankruptcy Classification Model For Small Firms. Journal of Commercial Bank Lending, 1984. Julius. P. 25–37.
- Батурич В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельным предприятием в условиях переходной экономики. М.: Наука и экономика, 2009. 128 с.
- Кукоба В.П. Управление антикризисной деятельностью предприятия: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 400 с.
- Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
- Маслов И.Н. Формирование и функционирование эффективной системы антикризисного управления в промышленности. Орел: Омуп, 2002. С. 42.
- Ситник Л.С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- ПАТ «Харківський електротехнічний завод «УКРЕЛЕКТРОМАШ». Регулярна інформація. Опис бізнесу. URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/83/233821/>
- ПАТ «Електромашина». Регулярна інформація. Опис бізнесу. URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/83/226167/>
- ПАТ «Електромотор». Регулярна інформація. Опис бізнесу. URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/83/222305/>
- Тельнова Г.В. Антикризисное управление машиностроительным предприятием: дис. ... к. е. н.: спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями»; Приазовський державний технічний університет МОН України. Маріуполь, 2006. 198 с.