

3. Ловчиков Д. Принципы построения маркетинговой системы [Электронный ресурс] / Ловчиков Д. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=2&tid=2&sid=28&id=84>
4. Маркетинг : [учебник] / Романов А. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А. и др. ; под ред. Романова А. Н. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
5. Ойнер О.К. Виртуальный маркетинг и его применение на отечественных предприятиях / О.К. Ойнер, Е.В. Попов // Журнал "Маркетинг в России и за рубежом". – 2000. – № 5.
6. Штерн Льюис В. Маркетинговые каналы / Штерн Льюис В., Сль-Ансари Адель И., Кофлан Снн Т. – [5-е изд.]. – [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2002. – 624 с.

Надійшла 01.12.2011; статтю представляє к. т. н. Йохна М. А.

УДК 658.016.7

К. П. МАЖАРЕНКО, Я. О. ЛИТВИНЕНКО

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджені основні характеристики показників, які дозволяють діагностувати наявність або можливість настання кризи на підприємстві. Визначено поняття кризового стану та основи антикризового управління підприємством.

This article explores the main characteristics of indicators that can diagnose the presence or possibility of crisis in the enterprise. The crisis concept and basis of crisis management of enterprise are defined.

Ключові слова: криза, антикризова політика, ліквідність, платоспроможність.

Вступ. Зараз в Україні в умовах нестабільності економічного та політичного становища, недосконалості податкової системи та економічних криз спостерігається зростаюча тенденція до збільшення кількості збиткових підприємств. Станом на 1.03.2010 р. 52,5 % вітчизняних підприємств було збитковими [1]. Саме тому особливої актуальності набуває значення антикризової політики. Про наявність кризи на підприємстві свідчать незадовільні показники фінансового стану, при цьому важливо визначити вид кризи для можливості її подолання. Серед тих, хто досліджував антикризову політику І.Т. Балабанов, С.Г. Беляєв, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, П. Друкер, В.Г. Кошкін, Б.І. Кузін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, Д. Морріс, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, А. Райзенберг, М.В. Слабіков, О.С. Соколцін, Є.А. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та аналіз фінансового стану Холдингової Компанії «АвтоКрАЗ» на предмет наявності кризи та розробка антикризової політики для даного підприємства.

Результати дослідження. Кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [2]. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю). Найбільше кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. За статистичними даними щорічно 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність.

Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. А. Д. Чернявський виділяє 4 види криз на підприємстві [3]:

- 1) стратегічна криза – полягає у загрозі потенціалу розвитку підприємства;
- 2) криза результатів – полягає у загрозі цілям, результатам діяльності підприємства або у їх втраті;
- 3) криза ліквідності – виявляється у небезпеці втрати ліквідності або виникнення дефіциту бюджету підприємства;
- 4) банкрутство – неліквідність або дефіцит бюджету підприємства.

Для визначення типу кризи необхідно проаналізувати показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, а саме: показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості.

Антикризове управління підприємством – комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [4].

При формуванні механізму антикризового управління необхідно визначити стратегію і тактику подолання кризи. Найпоширенішими тактиками є:

- захисна тактика: передбачає скорочення витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва. Така тактика, при використанні її більшістю підприємств, призводить до поглиблення кризи національної економіки і не сприяє поліпшенню фінансового стану, оскільки причини кризової ситуації перебувають, як правило, зовні підприємства;

- наступальна тактика, яка є більш ефективною, ніж захисна. Для неї характерно разом з ресурсозберігаючими заходами здійснення активного маркетингу, вивчення і освоєння нових ринків збуту,

впровадження перспективних технологій, оновлення продукції.

Антикризове управління починається із розпізнавання сигналів, які свідчать про можливе погіршення стану фірми, що проявляється насамперед у аналізі фінансового стану компанії. Розрахунки показників ефективності діяльності підприємства, для якого були проведені дослідження, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Показники фінансового стану Холдингової Компанії «АвтоКрАЗ»

Показники	2008	2009	2010	Норма
Показники ліквідності				
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	1,16	1,01	>1
Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності	1,13	1,06	0,93	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної (строкової) ліквідності	0,36	0,32	0,22	>0
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	-277119,4	559956	30774	>0
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансування	2,32	2,98	3,17	<1,0
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,33	0,25	0,24	>0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,19	0,39	0,02	>0
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності активів	0,014	0,006	0,002	>0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,053	0,02	0,01	>0
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,07	0,1	0,02	>0

Динаміка основних показників фінансового стану Холдингової Компанії «АвтоКрАЗ» за період з 2005 по 2010 роки наведена на рис. 1-5.

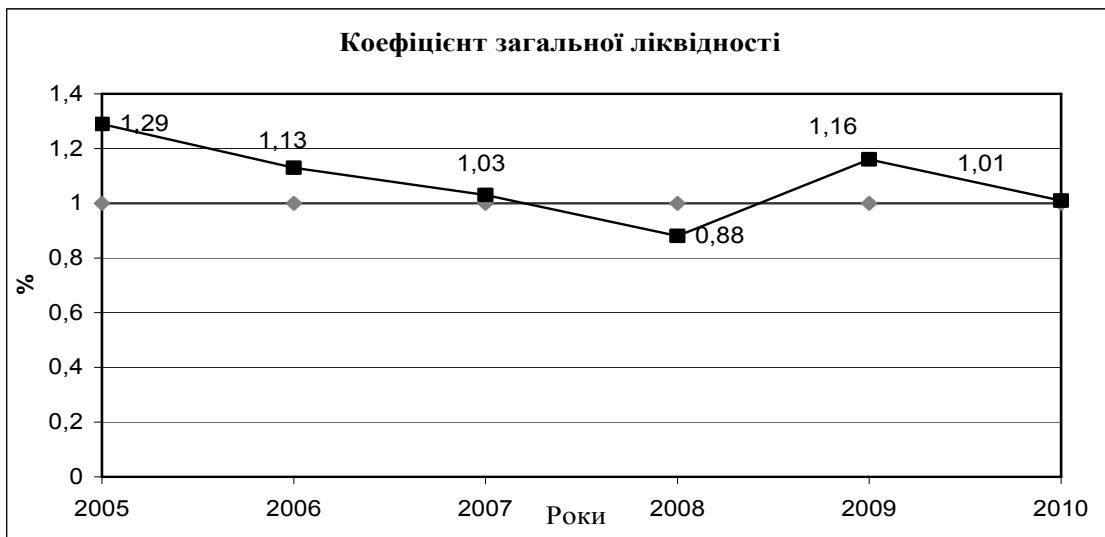


Рис. 1. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності

Дані, наведені на рис. 1 свідчать, що у 2008 році коефіцієнт загальної ліквідності (0,88) менше за норму (1). Вже в 2009 році спостерігається тенденція до збільшення, проте у 2010 коефіцієнт знову зменшується і майже дорівнює нормі, що говорить про можливу ймовірність падіння цього показника у 2011 році.

На рис. 2 зображено динаміку маневреності власного капіталу. З графіка бачимо, що у 2008 році було перетнуто порогове значення (0), у 2009 р. ситуація покращилась, проте вже в 2010 році числове значення коефіцієнта майже дорівнює нулю. Така тенденція дає можливість спрогнозувати, що в 2011 році, якщо не прийняти відповідних заходів, даний показник може набути від'ємного значення. Значення

коефіцієнту маневреності власного капіталу свідчить про те, що 2% власного капіталу компанії використовується для фінансування поточної діяльності, а 98% капіталізований.



Рис. 2. Динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу

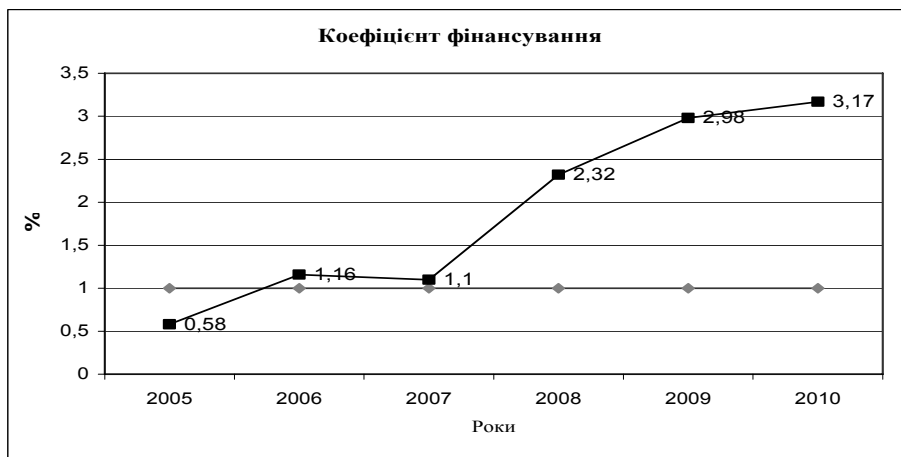


Рис. 3. Динаміка коефіцієнта фінансування

На рис. 3 зображено динаміку коефіцієнта фінансування, нормативне значення якого не повинно перевищувати 1. З графіка бачимо, що починаючи з 2006 року показник відхиляється від норми і має зростаючий характер. Значення даного коефіцієнту свідчить про те, що станом на 31.12.2010 р. на 1 грн власних коштів підприємства припадає 3,17 грн залучених коштів.



Рис. 4. Динаміка коефіцієнта рентабельності діяльності

Коефіцієнт рентабельності діяльності, динаміка якого зображена на рис. 4, не повинен набувати від'ємного значення. З графіка бачимо, що коефіцієнт додатний (0,02), але в порівнянні з попередніми роками має тенденцію до зниження, що в майбутньому може загрожувати від'ємним значенням даного показника. Значення коефіцієнту рентабельності активів за даними таблиці 1 становить 0,002 (при нормативі >0) і свідчить про те, що за 2010 рік на 1 грн середньої вартості активів компанія отримала прибуток в розмірі 0,002 грн.

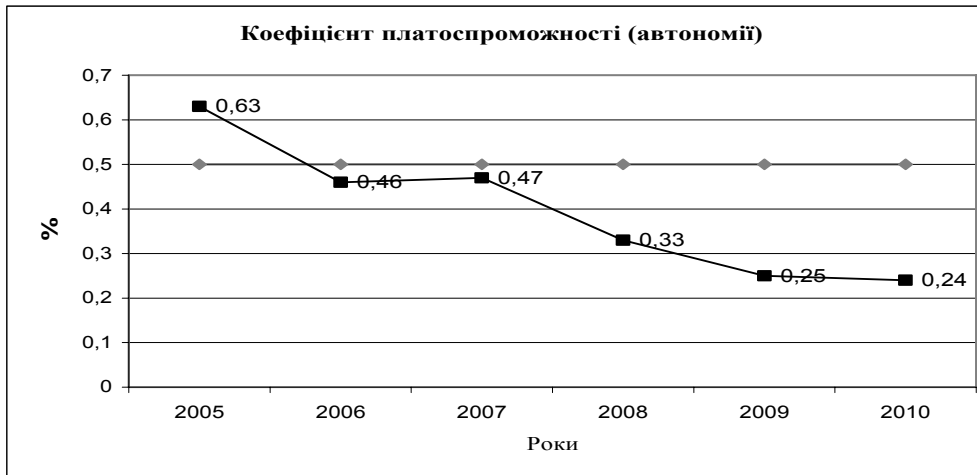


Рис. 5. Динаміка коефіцієнта платоспроможності (автономії)

На рис. 5 зображено динаміку коефіцієнта платоспроможності, з якого видно, що починаючи з 2006 р. даний показник не відповідає нормі (0,5) і за останні роки відхилення від норми збільшилось. Значення даного коефіцієнта свідчить про те, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в діяльність підприємства станом на 31.12.2010 р. складає 24%. Це означає, що підприємство неспроможне всі свої зобов'язання покрити за рахунок власних джерел.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Згідно з теорією З. Айвазяна і В. Кіріченка фази кризи визначаються змістом, наслідками і заходами, необхідними для подолання кризи. Розрізняють чотири фази:

1. Перша фаза визначається зниженням рентабельності й обсягів прибутку підприємства. Наслідком цієї фази є погіршення фінансового стану та скорочення джерел і резервів розвитку підприємства. Для подолання цих проблем можливо здійснювати заходи як у сфері стратегічного управління (зміна стратегії, реструктуризація), так і тактичного – шляхом зменшення витрат, підвищення продуктивності.

2. Друга фаза характерна збитковістю виробництва. Її наслідком є зменшення резервних фондів підприємства, що свідчить про наявність проблем у сфері стратегічного управління. Для вирішення цієї ситуації, як правило, проводиться реструктуризація підприємства.

3. Третя фаза – нестача або виснаження резервних фондів. Підприємство спрямовує частину обігових коштів на покриття збитків і переходить до режиму скорочення виробництва. Для вирішення проблеми необхідно провести оперативні заходи зі стабілізації фінансового стану і пошуку коштів для реструктуризації.

4. Четверта фаза – неплатоспроможність [5]. В цьому разі у підприємства не вистачає коштів навіть на фінансування скороченого виробництва і сплату за попередні зобов'язання. Виникає загроза припинення виробництва і банкрутства. Для виходу з цієї фази кризи необхідно терміново здійснити екстрені заходи з відновлення платоспроможності підприємства і підтримки виробництва.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї.

Висновок. Таким чином, в ході проведених досліджень на підприємстві Холдингова Компанія «АвтоКрАЗ» встановлено погіршення фінансового стану компанії у 2010 році, а саме: зменшення показників ліквідності та рентабельності діяльності; збільшення її залежності від залучених коштів і зовнішніх джерел фінансування, збільшення капіталізації власного капіталу. Така динаміка свідчить про наявність першої фази кризи на підприємстві. Збереження цих тенденцій може поставити під питання безперервність діяльності компанії у майбутньому та її спроможність реалізувати свої активи за обліковою вартістю і сплачувати зобов'язання при настанні терміну їх договірної погашення.

Можливість виходу підприємства з кризи залежить від ступеню дієвості механізму антикризового управління, яке дозволяє здійснити вибір вдалих управлінських рішень і забезпечує своєчасне попередження негативних наслідків кризи [6]. Одними з першочергових дій є організація стратегічного планування, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, активна інноваційна політика підприємства.

При розробці антикризової політики керівництву Холдингової Компанії «АвтоКрАЗ» необхідно прийняти заходи, які б дозволили:

1) більш ефективно працювати з потенційними покупцями продукції для розширення ринків збуту і збільшення обсягів реалізації; це надасть змогу зменшити собівартість продукції за рахунок економії умовно-постійних витрат і дасть можливість підвищити гнучкість цінової політики підприємства;

2) вкладати кошти в проведення модернізації продукції для забезпечення її конкурентоспроможності.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити прибутковість і рентабельність діяльності компанії і знизити ризик поглиблення фінансової кризи.

Література

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
2. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Чернявський А.Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
4. Іванюта С.М. Антикризове управління : [навч. посіб.] / Іванюта С.М. – К. : ЦУЛ, 2007. – 288 с.
5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України № 2344-ХІІ від 14.05.1992 р. із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua>.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Лігоненко Л.О. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

Надійшла 01.12.2011; рецензент: д. е. н. Хоменко М. М.

УДК 334.7

К. С. БРУТЯН

Криворізький факультет Запорізького національного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП

Розглянуто методики управління ефективністю діяльності промислово-фінансових груп, зазначені принципи ефективності функціонування ПФГ.

Management techniques by efficiency of activity of industrial and financial groups are considered and principles by efficiency of their functioning are resulted.

Ключові слова: промислово-фінансові групи, ефективність, пріоритети розвитку, корпорації, оборотний капітал, інтеграція виробництва, промислові інвестиції.

Вступ. Розвиток ринкових відносин в Україні та досвід зарубіжної системи господарювання визначають залежність результатів діяльності підприємств від управління ефективністю процесу формування і використання їхнього оборотного капіталу. Удосконалення методики організаційного управління як важливого чинника підвищення ефективності функціонування ПФГ харчової промисловості, набуває особливої актуальності.

Результати. При оцінці ефективності управління ПФГ використовують показник оборотності капіталу, який характеризується стандартним набором показників, рекомендованих Міністерством економіки України, Держкомстатом України.

Система управління оборотним капіталом є важливою частиною забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що оборотний капітал охоплює велику кількість елементів внутрішнього матеріально-речового й фінансового складу, які потребують індивідуалізації управління; відіграє головну роль у забезпеченні платоспроможності підприємства; повинен генерувати певний прибуток при його використанні у виробничо-збутовій діяльності промислово-фінансових груп [3].

В сучасній практиці прогнозування грошових потоків промислово-фінансових груп, які найбільш ефективні та адаптовані до умов ринку України, можна виділити чотири методи: прогнозування бюджету надходжень і видатків грошових коштів; прогнозування балансу грошових потоків; прогнозування доходів; метод екстраполяції оборотного капіталу. Методи мають певні переваги, носять ідеалістичний характер і, як наслідок, практично не застосовуються в управлінні підприємством. Тенденції підвищення цін на сировинних ринках, висока залежність України від імпорту енергоносіїв висувують на передній план проблему ефективності використання ресурсів у харчової промисловості, які споживають більшу частку імпортованої сировини.