

АРТАМОНОВА
Наталія Савівна
nsart@ukr.net

УДК 33.021:005.52:339.747

**ІНСТРУМЕНТИ ПРЕВЕНТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ СТАБІЛІЗАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

КОВАЛЬОВА
Ганна Олександрівна
kovalyova.anna17@gmail.com

к.е.н., доцент кафедри,
викладач, Одеський
національний політехнічний
університет

студент, Одеський національний
політехнічний університет

**TOOLS FOR PROACTIVE
MANAGEMENT OF STABILIZATION
PROCESSES AT THE ENTERPRISE**

ARTAMONOVA Nataliia Savivna – PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University

KOVALOVA Hanna Oleksandrivna – student, Odesa National Polytechnic University

У статті розглядаються інструменти стратегічного аналізу що притаманні превентивному етапу управління стабілізаційними процесами в організації. Обґрунтовано необхідність впровадження BSC та BFS – збалансованих систем стратегічних показників та показників фінансової діяльності підприємства, що є інструментами поглибленого діагностування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на організацію, завдяки яким керівництво компанії зможе оперативно відреагувати на загрози фінансової нестабільності. Система передбачає виявлення маркерів раннього реагування на фактори нестабільності та маркерів констатації ситуації, задля швидкої ідентифікації ознак кризи та причин їх виникнення.

* * *

The article discusses strategic analysis tools, which are characteristic of the preventative stage of stabilization process management in the organization. The reasonable need for implementation of BSC and BFS that are balanced systems of strategic indicators and indicators of financial activity of the enterprise that are tools for in-depth diagnosis of external and internal factors, which have an influence on the organization, through which the management of the company will be able to respond to the threats of financial instability quickly. The system anticipates the identification of markers of early response to instability and situation markers, in order to quickly identify the signs of crisis and the causes of their occurrence. It is suggested to use both early response markers (early markers) and status markers according to the financial statements of the enterprise (late markers). It is determined that the BSC Balanced Scorecard enables the enterprise to: plan for stable profit and economic added value; increase the company's capitalization; conquer target markets; to achieve customer loyalty and ensure their retention; to ensure the progressiveness of technologies and the organization of business processes; to acquire leading competitive advantages; to create a powerful and highly qualified staff; identify the factors that affect the value of the company; respond to external and internal factors flexibly. The balanced scorecard BFS provides for studies of liquidity, financial stability, business activity, profitability; calculation and analysis of the integral indicator of the financial performance of the enterprise, indicating a stable or difficult situation and sources of possible threats.

Ключові слова: коефіцієнтний аналіз, інструменти превентивного управління, збалансована система показників, інтегральний показник результативності, маркери раннього виявлення загроз, маркери констатації загроз, тестування

Keywords: coefficient analysis, tools for preventive management, balanced scorecard, integrated outcome indicator, markers of early detection of threats, markers of threat detection, testing

ВСТУП

У сучасних умовах діяльності підприємств необхідним є створення системи превентивного управління та бази використання збалансованих інструментів, завдяки яким керівництво зможе своєчасно та в короткий термін провести певні аналітичні дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та запобігти небажаному розвитку подій, пов'язаних з фінансовою нестабільністю та можливістю банкрутства. Така система є складовою антикризового управління, необхідність якої визначається цілями розвитку соціально-економічних систем й існуванням небезпеки виникнення кризи. Тому необхідно розробляти більш гнучкі аналітичні інструменти, які б враховували внутрішні і зовнішні стрес-фактори задля створення адекватної стратегії розвитку підприємства [2]. Таким інструментом має бути збалансована система фінансових показників BFS, яка б за допомогою інструментів раннього попередження та прогнозування фінансової нестійкості підприємства змогла б забезпечити швидку ідентифікацію ознак фінансової нестабільності

та причин її виникнення.

МЕТОЮ СТАТТІ є обґрунтування та впровадження інструментів стратегічного аналізу, а саме збалансованої системи показників фінансової діяльності організації BFS (balanced financial scorecard), яка б своєчасно вказувала керівництву на потенційні ризики можливої нестабільності, наслідками якої, за умови невчасного реагування, може стати банкрутство та подальша ліквідація суб'єкту господарювання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У проведенні досліджень використовувались різноманітні аналітичні методи, а саме: структурно-логічного аналізу, а також факторного, дискримінантного, коефіцієнтного, прогнозного, кількісного та якісного методів у комплексі.

Кількісний аналіз полягає у розрахунку показників діяльності підприємства під впливом різних факторів економічного розвитку. Ці методи дозволяють визначити вірогідні стресові сценарії, що можуть впливати у подальшому на організацію. Якісний ана-

ліз у стрес-тестуванні складається з двох важливих факторів: а) оцінка здатності капіталу підприємства компенсувати можливі збитки;

б) визначення дій організації для зниження ризиків, принаймні, до рівня збереження капіталу й можливості подальшої діяльності. Коефіцієнтний та прогнозний аналіз використовуються для діагностування поточного та прогнозування перспективного стану підприємств на базі їх фінансової звітності [5].

РЕЗУЛЬТАТИ

Зростаючий рівень банкрутства українських підприємств дозволяє стверджувати про наявність проблем у прогнозуванні та діагностиці ознак кризового стану задля попередження ймовірності банкрутства. Так, аналіз даних Державної служби статистики України [1] свідчить про те, що кількість порушених справ про банкрутство підприємств невпинно зростає, починаючи з 2016 р., і за даними першого півріччя 2019 р. тенденція зберігається. Також прослідковується зростання кількості визначених банкрутом підприємств з 1345 у 2015 р. до 2678 у 2018 р.. Водночас показник кількості підприємств – потенційних банкрутів, що обрали шлях фінансового оздоровлення, можливої санації, неспівставимо малий, тому до багатьох з них була впроваджена процедура ліквідації.

Інструментарій управління стабілізаційними процесами є методичною складовою антикризового фінансового управління підприємством на різних фазах розвитку кризових явищ та процесів: відсутність кризи, загроза кризи, легка криза, глибока криза, фінансова катастрофа. З цим пов'язані різні підходи до визначення поняття антикризове управління і відповідні рекомендації методичного характеру для розробки та впровадження антикризових механізмів.

Перший науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі провідні дослідники, як О.О. Терещенко, І.О. Бланк та ін., що вважають його складовою системи корпоративного управління, яка може самостійно розробляти та застосовувати специфічні методи управління фінансами, що дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [3]. Другий науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі науковці, як Р.І. Біловол, Л.О. Лігоненко. Вони вважають, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління і стверджують, що його слід розглядати, як одну із функціональних підсистем фінансового управління з обмеженим набором методів, що входять у загальну модель стратегічного управління, запропонованою для застосування [4]. Ефективність антикризового фінансового управління підприємством можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна за гнучкого підходу до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів, що визначаються завдяки використанню комплексного набору інструментів превентивного управління. Тільки

таке управління у сучасних швидко-змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємством.

Виходячи з вищезазначеного, стає необхідною та доцільною розробка рекомендацій керівникам організації для застосування сучасного антикризового інструментарію поглибленого діагностування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; методів розрахунку та створення системи збалансованих показників оцінки поточного стану та моделей прогнозування перспектив можливої втрати підприємством фінансової стабільності; схеми подальших дій для уникнення загрози банкрутства. Тобто таких інструментів, що мають напрям як превентивного, так і саме кризового та посткризового управління діяльністю підприємства.

У превентивному управлінні застосовують: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; BS (balanced scorecard) – збалансовану систему показників; BFS (balanced financial scorecard) – збалансовану систему показників фінансової діяльності; експрес-аналіз; портфельний, ресурсний, конкурентний; стрес-тестування; прогнозування вірогідності банкрутства за багатофакторними моделями; оцінку вартості майна тощо.

У кризовому та посткризовому періодах здійснюється: реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості; прискорення оборотності грошових коштів; оптимізацію асортименту, санацію повну або часткову (залежно від тяжкості фінансового стану); вдосконалення інформаційної системи та процедур контролінгу; впровадження інновацій тощо.

Для реалізації моделі BS необхідна оцінка не тільки фінансових, але й нематеріальних активів підприємства (лояльність споживачів, бренд, плинність кадрів, кваліфікація персоналу, число постійних клієнтів тощо) і конкурентних переваг (технології, ноу-хау, ноу-процеси), а також контроль за досягненням стратегічних цілей, визнаних керівництвом компанії, ефективністю процесів і досягненням бажаних результатів у різних напрямках. Таку оцінку й контроль дозволяє здійснити формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Контроль за тим, досягнута мета чи ні, здійснюється через ключові показники результативності (Key Performance Indicators), які є по суті мірою досяжності цілей, а також показниками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. BSC змогла перевести стратегію на оперативний рівень управління, тому що, відповідно до дослідження, що лягло в основи методики Balanced Scorecard, у більшості з тих випадків, коли реалізація стратегій не принесла очікуваних результатів, причиною невдач була не якість самих стратегій, а погана їх реалізація.

Тому у розробці системи збалансованих показників на макрорівні, враховуються такі 4 аспекти (перспективи), як фінансовий, маркетинговий, внутрішній аспект, навчання й ріст. Традиційно використовувані фінансові показники в системі Balanced Scorecard вважаються так званими late-маркерами, тобто показниками запізнення, тому що визначаються на підставі фінансової звітності діяльності підприємства, яка вже відбулася і реагувати вже пізно, а можливо тільки констатувати. Переважно це відомі з аналізу групи показників ліквідності, платоспроможності, фінанси-

вої стійкості, оборотності та прибутковості.

Показники, що відносяться до перспектив «Ринок \ Клієнти», «Бізнеси-процеси» і «Інфраструктура \ Співробітники», розглядаються як early-маркери, тобто маркери раннього виявлення, що дають можливість реагувати вчасно.

У рамках моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники, використовують розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну систем і якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії зі свого боку слугують запорукою її фінансових успіхів. Зворотний ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується у зворотному напрямі таким способом: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці «Ринок \ Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси», а корінь проблем з бізнес-процесами перебувають у блоці «Інфраструктура \ Співробітники».

Таким чином, система збалансованих показників надає можливість підприємству: отримувати стабільний прибуток і економічну додану вартість; підвищити капіталізацію компанії; завоювати цільові ринки; досягти лояльності клієнтів і забезпечити їхнє утримання; забезпечити прогресивність технологій і налагодженість бізнес-процесів; придбати випереджуючі конкурентні переваги; створити потужний і висококваліфікований кадровий склад; визначити фактори, які впливають на ріст вартості компанії; гнучко реагувати на зовнішні й внутрішні фактори.

Система збалансованих показників діяльності підприємства на мікрорівні передбачає дослідження показників теж у 4 аспектах (блоках): ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності (оборотності), прибутковості, використовуючи коефіцієнтний аналіз форм публічної фінансової звітності, а саме: форму №1 – "Баланс" та форму №2 – "Звіт про фінансовий стан" [6, 10]. У кожному з наведених блоків розраховуються відповідні аналітичні показники (3-5 значень), які співставляються з нормативними значеннями, або розглядаються у тенденціях збільшення чи зменшення. "Індикатор" відмічається 0 – якщо поточне значення не відповідає нормативному або бажаній тенденції, тобто збільшення чи зманшення; 1 – якщо значення відповідає зазначеним показникам.

Інтегральний показник результативності фінансової діяльності підприємства визначається:

$$IP_{\text{пр}}^{\text{общ}} = 1/N \sum_{i=1}^N P_i \times 100\%, \quad (1)$$

Значення показника (індикатора) включеного в оцінку результативності – P_i .

N – кількість розглянутих показників.

Інтегральні показники розраховуються та аналізуються у тенденції, максимальне значення може дося-

гати 100 %. Але якщо значення цього показника менше ніж 50 %, це вказує на скрутне становище та можливість втрату фінансової стабільності.

Сутність стрес-тестування полягає у моделюванні виключної або можливої ситуації, в якій теоретично може опинитися організація, враховуючи її поточний стан та фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [6]. Стрес-тест – це оцінка різних сценаріїв розвитку підприємства за допомогою аналітичного інструментарію.

Програма тестування у разі ранньої діагностики банкрутства підприємства передбачає розрахунок показників стосовно оцінки задовільнення структури балансу; можливості відновлення платоспроможності та можливості нейтралізації погрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства.

Задовільнення структури балансу встановлюється за допомогою показників: коефіцієнта строковості покриття термінових зобов'язань (абсолютної ліквідності), який повинен бути в діапазоні $0,2 \div 0,5$ та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, який повинен перевищувати значення 0,1.

Можливість відновлення або втрати платоспроможності встановлюється за допомогою вивчення динаміки показників поточної ліквідності, їх співвідношення до нормативних значень що розраховуються з урахуванням періодів дослідження 6 або 3 місяців за річною звітністю підприємства. Якщо коефіцієнт більше 1, то у підприємства є реальна можливість у найближчі 6 місяців відновити платоспроможність. Якщо коефіцієнт менше 1, то розраховується коефіцієнт можливості втрати платоспроможності у найближчі 3 місяці.

Про потенційну можливість банкрутства свідчать також низькі значення показників коефіцієнта абсолютної ліквідності й коефіцієнта незалежності (автономії). Стійка тенденція до зниження цих показників свідчить про відкладену загрозу банкрутства.

Можливість нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностується за **двома основними показниками** :

– коефіцієнт рентабельності власного капіталу дає подання про те, якою мірою підприємство здатне формувати додаткові джерела для задоволення зростаючих грошових зобов'язань,

– коефіцієнт оборотності активів показує швидкість формування цих потоків.

ВИСНОВКИ

Сучасні інструменти превентивного управління виявляють готовність підприємства до роботи в умовах кризи, оцінюють слабкі місця та дозволяють проріхувати можливі стратегії поведінки, коригувати подальші дії.

Завдяки використанню інструментів діагностики, прогнозуванню, плануванню та впровадженню механізмів антикризового управління керівництво підприємств має можливість своєчасно діагностувати кризовий стан та приймати ефективні й оперативні управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный

менеджмент: Превентивные методы управления. СПб.: Питер, 2015. 429 с.

3. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К: КНЕУ 2010. 412 с.

4. Лигоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: КНТУ, 2015. 377 с.

5. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструмент для принятия управленческих решений. М.: Омега-Л, 2012. 350 с.

6. Артамонова Н.С. Аналітичні інструменти в системі стрес-тестування фінансової нестійкості підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2/2. С. 21-24.

References

1. State statistics service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)

2. Krutik A.B., Muravyev A.I. Anticrisis management: preventive management methods. Saint Petersburg: Piter, 2015. 429 p. (in Russian).

3. Tereshchenko O. Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: tutorial. Kyiv: KNEU 2010. 412 p. (in Ukrainian)

4. Lihonenko L.O., Tarasiuk M.V., Khilenko O.O. Enterprise crisis management: tutorial. Kyiv: KNTU, 2015. 377 p. (in Ukrainian)

5. Efimova O. Financial analysis: a modern toolkit for managerial decision making. Moscow: Omega-L, 2012. 350 p. (in Russian).

6. Artamonova N.S. Analytical instruments in the system of stress-testing of financial instability of enterprises. Economics. Finances. Law. 2017. № 2/2. pp. 21-24. (in Ukrainian)