

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ УСПІШНОСТІ РЕАЛІЗОВАНИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

ТОПІЙ І. І.

аспірантка

Львів

В умовах переходу та адаптації України до ринкової економіки все частіше почали спостерігатися тенденції, які характеризуються надмірним зростанням кількості підприємств, що перебувають у кризовому стані та знаходяться на межі банкрутства. Проведені дослідження стану та тенденцій розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання показали, що однією із основних причин такої ситуації є недосконалість антикризового управління та відсутність науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення його розвитку. Дуже часто, навіть ті підприємства, які провели, на перший погляд, успішні антикризові заходи, через незначний період часу знову постають перед загрозою банкрутства. На наш погляд, зазначена ситуація, насамперед пов'язана із відсутністю механізмів оцінювання рівня успішності антикризових заходів, які б дозволяли не лише виявити допущені у процесі їх розробки та реалізації помилки чи недоліки, але й прийняти об'єктивне рішення стосовно стратегії подальшого розвитку підприємства. Відповідно, на вирішення цієї проблеми спрямована наукова стаття.

На сьогоднішній день розглянута проблема не досліджувалась ніким. Більшість науковців, які працюють над проблемами антикризового управління спрямовують свої дослідження на побудову механізмів оцінювання ефективності антикризового управління в цілому, тоді як про антикризові заходи, які складають його основу не згадується взагалі. Серед вітчизняних і зарубіжних дослідників цієї проблеми варто відзначити таких, як: Л. О. Лігоненко, В. О. Василенко, О. П. Степаненко, С. К. Рамазанов, А. А. Тимашова, І. Бланк, О. Є. Кузьмін, тощо.

На наш погляд, розрахунок лише показників ефективності антикризового управління не дозволяє врахувати усі можливі чинники, що на нього впливають та, відповідно, оцінити антикризову діяльність підприємства повною мірою. Більш доцільним вважаємо спрямувати дослідження на розробку механізму оцінювання рівня успішності антикризових заходів, які впливають на результати антикризової діяльності підприємства найбільшою мірою, а тому дозволять оцінити її максимально повно та об'єктивно [1, с. 88].

Мета статті – побудова механізму оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів та його застосування до умовного об'єкта дослідження.

Згідно з тлумачним словником «успішність» – наявність успіхів у чомусь. Поняття «успіх» трактується як позитивний наслідок чи сприятливий результат, отриманий у тій чи іншій справі [2].

НА ПРИКЛАДІ ВАТ «ОМЕГААВТО»

На нашу думку, під успішністю антикризових заходів слід розуміти повне та своєчасне досягнення поставлених цілей, у результаті реалізації антикризового заходу, які дозволять отримати максимально очікувані вигоди при мінімальних витратах та втратах. Відповідно до зазначеного, оцінювання успішності антикризових заходів слід проводити за такими показниками: результативність, ефективність та економічність. Розглянемо сутність зазначених показників більш детально.

Отже, показники *результативності антикризових заходів* характеризують повноту, завершеність і своєчасність виконання поставлених завдань і досягнення цілей, на які спрямовуються антикризові заходи, показники *ефективності антикризових заходів* – максимально очікувані вигоди, отримані підприємством внаслідок реалізації антикризових заходів і досягненні поставлених цілей, показники *економічності антикризових заходів* – мінімальний обсяг ресурсів, витрачених на їх розробку та реалізацію. Розрахункові формули, для оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів та їх характеристика згруповані у *табл. 1*.

Запропонований механізм призначений для оцінювання рівня успішності кожного антикризового заходу індивідуально, адже, як відомо, антикризовий план підприємства може передбачати реалізацію одразу декількох антикризових заходів, причому кардинально різних за характером. А тому їх загальне оцінювання може призвести до необ'єктивних результатів, невірно обраної стратегії розвитку підприємства і, як наслідок, можливого банкрутства. У результаті розрахунку наведених вище показників необхідно зробити висновок про рівень успішності реалізованого антикризового заходу та на цій основі прийняти рішення стосовно стратегії подальшого розвитку. Перелік можливих рівнів успішності реалізованого антикризового заходу та відповідні їм межі наведені в *табл. 2*.

Задля оцінки практичної значимості розробленого механізму застосуємо його до діяльності умовного підприємства ВАТ «Омегаавто». У нашому випадку ВАТ «Омегаавто» є машинобудівним підприємством, що займається виробництвом комунального транспорту. Припустимо, для утримання високих позицій на ринку та, відповідно, уникнення кризового стану ВАТ «Омегаавто» розробило та реалізувало план антикризових заходів, який передбачав розробку та реалізацію нових видів продукції, а саме: автобусів (20 штук), трамваїв (20 штук) та тролейбусів (30 штук). Вихідні дані для оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів та їх результати відображені у *табл. 3 – табл. 4*.

Розрахункові формули для оцінювання рівня успішності реалізованого антикризового заходу

Показник	Розрахункова формула	Елементи формули	Нормативне значення
Інтегральний показник результативності антикризового заходу	$P_{аз} = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3$	P_1 – планова результативність антикризового заходу; P_2 – цільова результативність антикризового заходу; P_3 – часова результативність антикризового заходу	≥ 1
Планова результативність антикризового заходу	$P_1 = K_{азф} / K_{азп}$	$K_{азф}$ – фактична кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом (шт.); $K_{азп}$ – кількість завдань передбачена антикризовим планом (шт.)	≥ 1
Цільова результативність антикризового заходу	$P_2 = H_{азф} / H_{азп}$	$H_{азф}$ – фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; $H_{азп}$ – наслідки, які підприємство планувало отримати в результаті реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1
Часова результативність антикризового заходу	$P_3 = T_{max} / T_{ф}$	T_{max} – максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід (днів); $T_{ф}$ – фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу(днів)	≥ 1
Інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу	$E_{аз} = E_1 \cdot E_2 \cdot E_3$	E_1 – економічна ефективність антикризового заходу; E_2 – технологічна ефективність антикризового заходу; E_3 – соціальна ефективність антикризового заходу	≥ 1
Економічна ефективність антикризового заходу	$E_1 = \Pi_{азф} / B_{азф}$	$\Pi_{азф}$ – фактичні наслідки, отримані у результаті реалізації антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; $B_{азф}$ – фактичні витрати, понесені підприємством на розробку та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1
Технологічна ефективність антикризового заходу*	$E_2 = (A_3 - A_n) / A_n$	A_3 – загальна кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом (шт.); A_n – кількість реалізованих завдань, у яких було виявлено помилки чи недоліки (шт.)	≥ 1
Соціальна ефективність антикризового заходу	$E_3 = \chi_{ф} / \chi_{max}$	$\chi_{ф}$ – чисельність працівників, що залишилися на підприємстві після реалізації антикризового заходу (осіб); χ_{max} – максимальна кількість працівників, яку підприємство могло залучити до реалізації антикризового заходу (осіб)	≥ 1
Інтегральний показник економічності реалізованого антикризового заходу	$EK_{аз} = EK_1 \cdot EK_2 \cdot EK_3 \cdot EK_4$	EK_1 – матеріальна економічність антикризового заходу; EK_2 – фінансова економічність антикризового заходу; EK_3 – трудова економічність антикризового заходу; EK_4 – часова економічність антикризового заходу	≥ 1
Матеріальна економічність антикризового заходу	$EK_1 = P_{мп} / P_{мф}$	$P_{мп}$ – обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; $P_{мф}$ – фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1
Фінансова економічність антикризового заходу	$EK_2 = P_{фп} / P_{фф}$	$P_{фп}$ – обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу (тис. грн); $P_{фф}$ – фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу (тис. грн)	≥ 1
Трудова економічність антикризового заходу	$EK_3 = \chi_{п} / \chi_{ф}$	$\chi_{п}$ – чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до реалізації антикризового заходу (осіб); $\chi_{ф}$ – фактична чисельність працівників, залучених до реалізації антикризових заходів(осіб)	≥ 1
Часова економічність антикризового заходу	$EK_4 = T_{азп} / T_{азф}$	$T_{азп}$ – період часу, за який підприємство планувало реалізувати антикризовий захід (днів); $T_{азф}$ – фактичний період часу, витрачений на реалізацію антикризового заходу (днів)	≥ 1

* При $A_n = 0$, E_2 слід вважати рівним одиниці.

Рівні успішності реалізованого антикризового заходу та відповідні їм межі

Рівень успішності реалізованого антикризового заходу	Межа
Високий	$P_{аз} \geq 1, E_{аз} \geq 1, EK_{аз} \geq 1$
Середній	$P_{аз} \geq 1, E_{аз} \geq 1, EK_{аз} < 1; P_{аз} < 1, E_{аз} \geq 1, EK_{аз} \geq 1; P_{аз} \geq 1, E_{аз} < 1, EK_{аз} \geq 1;$
Низький	$P_{аз} \geq 1, E_{аз} < 1, EK_{аз} < 1; P_{аз} < 1, E_{аз} \geq 1, EK_{аз} < 1; P_{аз} < 1, E_{аз} < 1, EK_{аз} \geq 1;$
Незадовільний	$P_{аз} < 1, E_{аз} < 1, EK_{аз} < 1$

Таблиця 3

Вихідні дані для оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів ВАТ «Омегаавто»

Показник	Позначення	Одиниця виміру	Значення		
			автобуси	трамваї	тролейбуси
1	2	3	4	5	6
Фактична кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом	$K_{азф}$	штук	10	9	8
Кількість завдань передбачена антикризовим планом	$K_{азп}$	штук	10	10	10
Фактичні наслідки отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	$H_{азф}$	тис. грн (штук)	20	19	28
Наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації антикризового заходу	$H_{азп}$	тис. грн (штук)	20	20	30
Максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід	T_{max}	днів	90	150	120
Фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу(днів)	$T_{ф}$	днів	90	180	120
Фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	$P_{азф}$	тис. грн (штук)	1000	1330	1820
Фактичні витрати понесені підприємством на розробку та реалізацію антикризового заходу	$B_{азф}$	тис. грн (штук)	700	850	1910
Загальна кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом	A_z	штук	10	9	8
Кількість реалізованих завдань, у яких було виявлено помилки чи недоліки	A_n	штук	0	2	4
Чисельність працівників, що залишилися на підприємстві після реалізації антикризового заходу	$Ч_{ф}$	осіб	63	82	65
Максимальна кількість працівників, яку підприємство могло залучити до реалізації антикризового заходу	$Ч_{max}$	осіб	70	85	72
Обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу	$P_{мп}$	тис. грн (штук)	400	500	750
Фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу	$P_{мф}$	тис. грн (штук)	400	510	730
Обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу	$P_{фп}$	тис. грн	300	400	450
Фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу	$P_{фф}$	тис. грн	300	430	560
Чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до реалізації антикризового заходу	$Ч_n$	осіб	65	75	65

1	2	3	4	5	6
Фактична чисельність працівників, залучених до реалізації антикризових заходів	$Ч_{\phi}$	осіб	63	82	65
Період часу, за який підприємство планувало реалізувати антикризовий захід	$T_{\text{азп}}$	днів	90	150	125
Фактичний період часу, витрачений на реалізацію антикризового заходу	$T_{\text{азф}}$	днів	90	180	120

Таблиця 4

Результати оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів ВАТ «Омегаавто»

Показник	Значення показника			Нормативне значення
	автобуси	трамваї	тролейбуси	
Планова результативність антикризового заходу (P_1)	1	0,9	0,8	≥ 1
Цільова результативність антикризового заходу (P_2)	1	0,95	0,93	≥ 1
Часова результативність антикризового заходу (P_3)	1	0,83	1	≥ 1
Інтегральний показник результативності реалізованого антикризового заходу ($P_{\text{аз}}$)	1	0,71	0,74	≥ 1
Економічна ефективність антикризового заходу (E_1)	1,43	1,56	0,95	≥ 1
Технологічна ефективність антикризового заходу (E_2)	1	3,5	1	≥ 1
Соціальна ефективність антикризового заходу (E_3)	0,90	0,96	0,902	≥ 1
Інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу ($E_{\text{аз}}$)	1,287	5,24	0,86	≥ 1
Матеріальна економічність антикризового заходу (EK_1)	1	0,98	1,03	≥ 1
Фінансова економічність антикризового заходу (EK_2)	1	0,93	0,803	≥ 1
Трудова економічність антикризового заходу (EK_3)	1,032	0,91	1	≥ 1
Часова економічність антикризового заходу (EK_4)	1	0,83	1,04	≥ 1
Інтегральний показник економічності реалізованого антикризового заходу ($EK_{\text{аз}}$)	1,032	0,68	0,86	≥ 1
Рівень успішності	Високий	Низький	Незадовільний	–

Отже, як бачимо, рівень успішності реалізації першого антикризового заходу (виробництво нових автобусів) є високим, другого (виробництво нових трамваїв) – низьким, а третього (виробництво нових тролейбусів) – незадовільним. Основними чинниками низького рівня успішності виробництва нових трамваїв стали перевищення усіх видів ресурсів, тобто їх нераціональне використання, а також несвоєчасне виконання окремих завдань передбачених антикризовим планом. У свою чергу, незадовільний рівень успішності виробництва нових тролейбусів зумовлений таким: часткове виконання завдань антикризового плану, надвитратність виробництва, помиловість антикризових дій, нераціональний розподіл та використання фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Запропонований механізм оцінювання рівня успішності антикризових заходів повинен стати невід'ємною складовою системи антикризового управління кожного підприємства, адже його застосування дає змогу отримати відповіді на такі два важливі запитання: наскільки успішно підприємство вирішує існуючу проблему?, чи доцільною є подальша робота підприємства в обраному напрямку? Серед інших переваг, притаманних запропонованому механізму доцільно виділити такі: простота у застосуванні; доступність необхідних

для розрахунку даних; поетапність розрахунків; наявність чітко встановлених нормативних значень для кожного показника успішності антикризових заходів; наявність чітко сформованих меж, які дозволяють віднести антикризові заходи до відповідного рівня успішності, а саме високого, середнього, низького чи незадовільного; використання інтегрального підходу при розробці показників оцінювання рівня успішності антикризових заходів, що дозволяє звести їх до єдиної одиниці виміру; універсальність розроблених показників успішності антикризових заходів, тобто можливість їх застосування до будь-якого суб'єкта господарювання, а також зміни чи доповнення іншими критеріями та коефіцієнтами. Перспективним напрямом подальших досліджень стане застосування розробленого механізму до конкретних об'єктів дослідження та наведення рекомендації стосовно підвищення рівня успішності антикризових заходів для кожного із них.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Топій І. І.** Механізм оцінювання рівня успішності антикризових дій / І. І. Топій // Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка і держава», м. Київ. – 2010. – № 2. – С. 88 – 91.
2. Тлумачний словник з української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / <http://www.slovyk.net>.