

2. Рябова И. Мотивация сотрудников: нет предела совершенству [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=14899>.

3. 100 Best Companies To Work For / Fortune [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/>.

Кривоус І. В.

(ф-т економіки та управління, IV курс)

СЕЗОННА МАТРИЦЯ ЯК МЕТОД ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Концепція управління кризовими явищами включає в себе широку низку як теоретичних методів, так і практичних інструментів. Саме поняття *антикризового управління* доцільно розглядати як тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1, с. 495].

Результативність антикризового управління значною мірою залежить від якості діагностики кризових явищ на підприємстві. У свою чергу, *діагностика* — визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, вияв в них слабких ланок та вузьких місць (рис. 1).

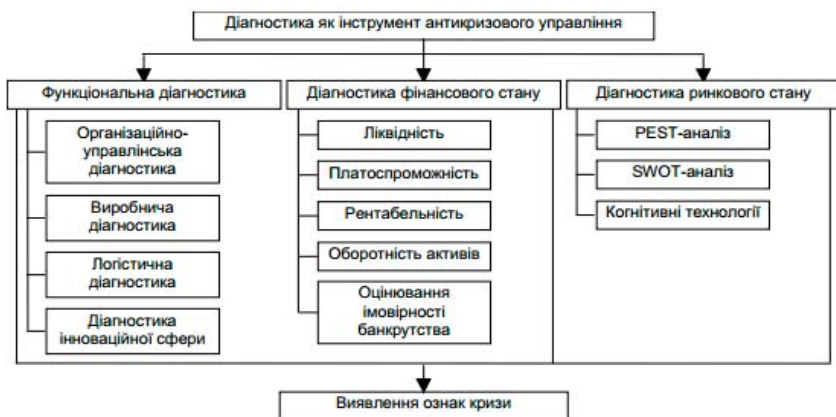


Рис. 1. Схема діагностики стану підприємства [2].

Мета діагностики — встановлення діагнозу об'єкту дослідження та надання висновку щодо його стану на дату завершення цього дослідження та на перспективу. У діагностиці кризових явищ можна виділити два основні підходи. Перший підхід (кількісний) базується на фінансових даних і включає операцію з коефіцієнтами. Другий підхід (якісний) заснований на вивченні певних характеристик, властивих бізнесу, що розвивається в напрямі до банкрутства [3, с. 92].

Будь-яке кризове явище на підприємстві, незважаючи на джерело виникнення, матиме вплив на фінансовий стан підприємства. Таким чином, за допомогою комплексного аналізу фінансового стану підприємства можливо передбачати певні прояви кризових явищ, що дозволяють формувати так звані «кризові портфелі», досвід використання яких демонструють закордонні компанії.

Для узагальненої характеристики стану підприємства ми пропонуємо поєднати низку показників та сформувані відповідну матрицю, що дасть змогу більш наочно представити стан підприємства та діагностувати виникнення кризових явищ.

Для графічної інтерпретації стану підприємства пропонується врахувати такі показники: 1) рентабельність продажу; 2) частка ринку; 3) показник ліквідності (current ratio); 4) рентабельність власного капіталу; 5) золоте правило фінансування, яке свідчить, що терміни між залученням позикового капіталу і виплатою позикового капіталу мають відповідати термінам використання основних засобів [4, с. 179].

Поєднання саме цих показників дає більш повну картину фінансового становища та ринкової позиції підприємства. Представлення їх в динаміці дозволяє відстежити тенденцію розвитку підприємства у часі та відображає ефективність або неефективність стратегії, яку реалізує керівництво.

В загальному вигляді «Сезонна матриця» має 4 квадранти: весна, літо, осінь, зима.

«Весна»: підприємства, які потрапили в цю зону, мають високу рентабельність, але не значну частку ринку; сюди потрапляють підприємства на стадії життєвого циклу «розвиток», які знайшли попит на свою продукцію або послуги. Це можуть бути підприємства, які вдало реалізують інноваційні ідеї, але ще не вийшли на максимальну потужність (дії керівництва мають бути спрямовані на збільшення ринкової частки або збереження наявної ринкової позиції).

«Літо»: в цей сектор потрапляють підприємства зі значною часткою ринку та високою рентабельністю. Це підприємства з сильною конкурентною позицією та лідери галузі на стадії зрілості життєвого циклу. Але при відсутності інноваційної діяльності

підприємства з удосконалення своєї продукції/послуг воно може втратити позиції лідера та переміститися у сектор «Осінь» (дії керівництва — забезпечення подальшого розвитку для збереження позицій підприємства).

«Осінь»: підприємства, які знаходяться в цій зоні, мають значну частку ринку, але від'ємну рентабельність (підприємство отримує збитки). Це притаманно підприємствам, які втратили свої позиції лідерів через дії конкурентів або мають неефективну виробничу/маркетингову/інноваційну політику. Це можуть бути підприємства на стадії занепаду. Перебування підприємства в цій зоні вимагає негайних дій від керівництва для покращення результатів діяльності підприємства (зменшення витрат, продуктова реструктуризація тощо). Якщо не вживати жодних заходів, підприємству загрожує втрата ринкової позиції і перехід у зону «Зима» (дії керівництва спрямовані на збільшення рентабельності підприємства).

«Зима»: підприємства у цій зоні мають незначну частку ринку та від'ємну рентабельність; найчастіше це аутсайтери ринку, які знаходяться у стані, близькому до банкрутства (дії керівництва мають бути спрямовані на всі можливості підвищення рентабельності діяльності; якщо таких перспектив немає — доцільно ліквідувати підприємство).

Використовуючи можливості комп'ютеризації управлінської діяльності, автором розроблене програмне забезпечення для проведення розрахунків та побудови запропонованої матриці.

Апробація запропонованого підходу проведена за матеріалами провідних виробників кондитерської галузі України (рис. 2, 3).

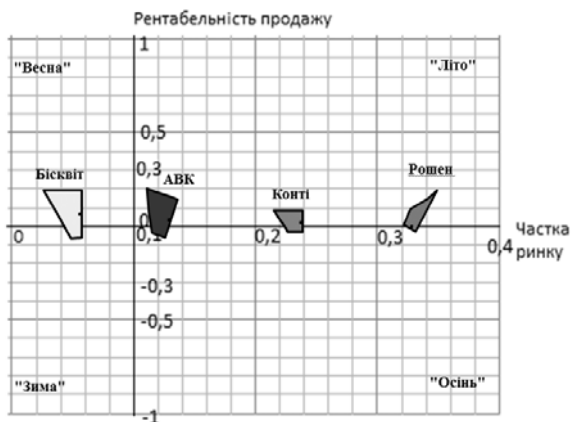


Рис. 2. Сезонна матриця ринку кондитерських виробів України в 2011 р. (складено автором)

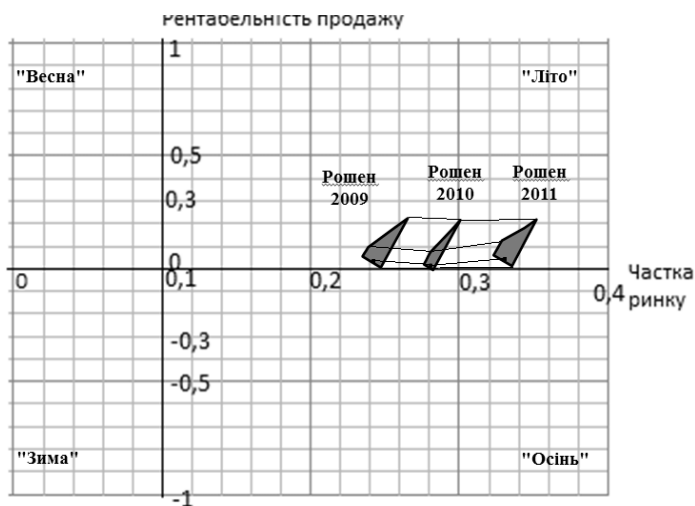


Рис. 3. Динаміка зміни стану підприємства за 2009—2011 рр. (складено автором).

Матриця дозволяє дістати комплексне уявлення про стан підприємства та перспективи розвитку або загрози виникнення кризових явищ. Що дозволить оперативно виявляти тенденції зміни результуючих параметрів економічної системи підприємства.

Література

1. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева. — К.: КНЕУ, 2007. — 680 с.
2. Павлова Е. В. Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск-менеджмента: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом наук: спец. 08.00.05 «Эконом. и упр. народ. хозяйства» / Е. В. Павлова. — СПб., 2006. — 21 с.
3. Жданов В. В. Антикризова діагностика організації / В. В. Жданов // Держава та регіони: наук-вироб. журнал. Серія «Економіка та підприємництво». — 2011. — №4. — С. 92—96.
4. Виле У. 100 IFRS Financial Ratios (100 показателів МСФО) / [У. Виле, М. Дигельманн, Г. Детер, П. Н. Шёмиг, М. Рольф]. — 2009. — 239 с.