

УДК 338.1

Піка С.М.
магістр

*Інституту післядипломної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

Химич О.В.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Інституту післядипломної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ УНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

CRISIS MANAGEMENT AS A WAY TO AVOID CRISIS AT THE COMPANY

АНОТАЦІЯ

Проведено діагностику кризових ситуацій на підприємстві. Виявлено причини та способи попередження кризових ситуацій. Описано стадії кризової ситуації на підприємстві. Зазначено результат кризових ситуацій та їх вплив на діяльність компанії. Удосконалено механізм антикризового управління діяльністю підприємства. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Іскра» і діагностику його банкрутства. Досліджено інструменти антикризового управління в контексті стадій кризи.

Ключові слова: антикризове управління, превентивна стадія, стабілізаційна стадія, завершальна стадія.

АННОТАЦИЯ

Осуществлена диагностика кризисных ситуаций на предприятии. Выявлены причины и способы предупреждения кризисных ситуаций. Описаны стадии кризисной ситуации на предприятии. Указан результат кризисных ситуаций и их влияние на деятельность компании. Усовершенствован механизм антикризисного управления деятельностью предприятия. Проведены анализ внешней и внутренней среды ОАО «Искра» и диагностика его банкротства. Исследованы инструменты антикризисного управления в контексте стадий кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, превентивная стадия, стабилизационная стадия, завершающая стадия.

ANNOTATION

A diagnosis of crises in the enterprise. The reasons and how to prevent crisis situations. Described stages of the crisis at the company. Results crises and their impact on the company. The model of crisis management of the company. The analysis of the external and internal environment JSC «Iskra», and diagnostics of bankruptcy. Studied instruments of crisis management in the context of the stages of the crisis.

Keywords: crisis management, preventive stage, stabilization stage, the final stage.

Постановка проблеми. За будь-яких умов в кожній організації виникатимуть кризові ситуації, які так чи інакше впливатимуть на її діяльність, і їх вплив не завжди буде негативним. Часто подолання кризових ситуацій за допомогою налагодженої системи менеджменту, правильно обраної стратегії розвитку і функціонування ефективної та своєчасної системи антикризового управління дає змогу компанії досягти нових висот. А от необґрунтовані та неузгоджені стратегічні рішення в період кризи можуть стати початком занепаду компанії. Під час кризи успішною вважатиметься

не та компанія, яка лише втримала свої позиції на ринку, а та, яка швидко адаптувалася до змін середовища і змогла досягнути нового рівня розвитку. В контексті дослідження антикризового управління варто більш детально звернути увагу на проблему розподілу стадій кризової ситуації на підприємстві, що, безумовно, впливатиме на вибір методів, заходів та інструментів антикризового управління на підприємстві. Тема є не тільки актуальною, а й необхідною, оскільки антикризове управління є важливою складовою в досягненні цілей організації і забезпеченні стабільного її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні питання антикризового управління цікавить багатьох провідних західноєвропейських та американських вчених. Дж. Бернштейн описав практичні способи реалізації стратегії управління ризиками через планування і підготовку співробітників у сфері регулювання криз; передбачення і запобігання кризам, перш ніж вони відбулись; управління репутацією компанії; створення ефективної комунікації в період кризи тощо. Дж. Джордан-Майер приділяє увагу висвітленню кризової ситуації в ЗМІ таким чином, щоб зберегти репутацію компанії; як інформувати ЗМІ про кризові ситуації на брифінгах, прес-конференціях; як адміністративний персонал повинен давати інтерв'ю журналістам та блогерам; як використовувати можливості Facebook, Twitter, You Tube, Digg, Wikipedia, Flickr для збереження репутації фірми і створення образу компанії, що не піддається негативному впливу кризових ситуацій. М.Д. Уоткінс досліджує процес передбачення ризиків в компанії та визначення пріоритетів в управлінні ризиками. Багато праць вітчизняних авторів теж присвячено питанням антикризового управління. Так, Е.М. Коротков, В.О. Василенко, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, А.Г. Грязнов, М.О. Федотова, А.М. Маринюк, А.П. Градов, Е.С. Мінаєв та В.П. Панагушин досліджували понятійно-категорійний апарат антикризового управління. Н.Г. Данилочкіна пропонує засто-

совувати замість антикризового управління поняття «стратегія запобігання неспроможності та банкрутству» «тактику протидії банкрутству»; український вчений І.О. Бланк у своїх монографіях використовує термін «антикризове фінансове управління», посилаючись таким чином на використання фінансових інструментів та засобів для формування стратегії функціонування організації в період кризи. Отже, на сьогодні не існує одностайності поглядів науковців на процес антикризового управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Кризові ситуації на підприємстві класифікують за різними ознаками. Відповідно, і антикризове управління повинно базуватись, виходячи з основних стадій кризи, та мати свої цілі, методи та заходи.

Мета статті полягає у дослідженні основних причин виникнення кризових ситуацій на підприємстві, ранжуванні моделей та заходів антикризового управління залежно від стадій кризи.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: визначити суть та обґрунтувати зміст стадій антикризового управління, обґрунтувати основні причини виникнення кризових ситуацій та заходи щодо управління ризиками, виявити результат впливу кризових ситуацій на підприємстві, дослідити методи антикризового управління, навести результати дослідження кризових явищ на прикладі ПАТ «Іскра».

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління здійснюється через застосування стратегій, спрямованих допомогти компанії впоратись з раптовою та невизначеною кризовою подією. Виникнення кризових ситуацій на підприємстві зумовлено існуванням потенційних ризиків на ринку, тому важливо швидко приймати рішення, щоб уникнути збитку для компанії. Важливу роль в цьому виконує особа, яка бере на себе обов'язки антикризового менеджера, що забезпечить швидку реакцію на несприятливі події. Доведено, що криза може бути і позитивним явищем для компанії, якщо вдало нею керувати. В такому разі можна досягти нових стадій розвитку, не тільки уникнувши негативних наслідків, а й відкривши нові можливості для успішної діяльності. Для цього потрібно прийняти найбільш сприятливу стратегію управління ризиками, виходячи з розміру підприємства, сфери діяльності, наявних ресурсів, інструментів, бажаних результатів, часових обмежень та інших факторів.

Класифікувати причини виникнення кризових ситуацій в організації можна за різними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація за місцем (локацією) виникнення на зовнішні – ті, що виникають за межами компанії, які важко ідентифікувати, але можливо частково передбачити; та внутрішні – ті, що виникають всередині компанії, залежать від діяльності компанії та можуть швидше бути усунутими, ніж зовнішні [2].

До зовнішніх причин виникнення кризи, на які компанія впливати не може, відносять:

- зміни на ринку;
- глобальні економічні зміни;
- політичні зміни;
- юридичні та законодавчі зміни;
- стихійні лиха та природні катаклізми.

До внутрішніх причин виникнення кризових явищ відносять:

- недостатню підготовку менеджменту та непрофесіоналізм керівництва;
- неефективний вплив функцій управління;
- прийняття помилкових стратегічних та тактичних рішень;
- відсутність інновацій;
- слабку модернізацію або її відсутність;
- втрату унікальності;
- слабку організаційну культуру;
- невдоволення співробітників;
- погану мотивацію або її відсутність;
- некомпетентність персоналу;
- високу і неконтрольовану плинність кадрів;
- погану організацію трудового і виробничого процесу;
- недоліки в фінансовій та маркетинговій діяльності тощо.

Після виявлення причин виникнення кризи компанія, керуючись досвідом аналогічних компаній, розробляє та реалізує методи її подолання. Таким чином, формується антикризова політика, яка повинна враховувати вид та природу ризику, специфіку діяльності організації, організаційно-правову форму власності, розмір організації та її організаційну структуру, наявні ресурси, інструменти, засоби та можливості, рівень затрат на подолання кризи та ступінь загрози.

На основі вже існуючих досліджень [1; 4; 8] у сфері антикризового управління підприємством виділяють такі стадії кризи: антиципативну, превентивну, стабілізаційну, завершальну. Вважаємо, що антиципативна дублює превентивну стадію, тому важливою умовою правильного функціонування антикризового менеджменту є чіткий поділ кризи на стадії з відповідним розподілом до них методів, інструментів, заходів, а саме (рис. 1):

- превентивна (випереджувальна) – стадія, на якій можливо запобігти загрози виникнення кризової ситуації, що є набагато краще, ніж шукати способи нейтралізації її негативних наслідків;
- стабілізаційна (реактивна, реагуюча) – передбачає розробку та реалізацію антикризових дій в момент виникнення кризової ситуації, що забезпечить швидке її подолання, мінімізацію втрат;
- завершальна – антикризове управління спрямоване на відновлення платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та уникнення банкрутства.

Так, О.В. Терентьєва [3] вважає, що весь механізм антикризового управління включає економічну, кадрову, інформаційно-комуні-

кативну, організаційно-розпорядчу, правову, техніко-технологічну, соціальну складову. Всі ці складові елементи є однаковими для будь-якої стадії кризової ситуації, але вони відрізняються допустимим значенням індикаторів, які їх характеризують. Відповідно, і мета, цілі, методи, заходи та інструменти антикризового управління для кожної стадії є різними. Завершальна стадія кризової ситуації в найбільшій мірі та найточніше характеризує ймовірність виникнення банкрутства. Але на цій стадії дуже важко вжити дієвих заходів по санації підприємства та виходу його з кризи. Ось чому важливо якісно проводити діагностику кризових ситуацій на попередніх стадіях.

На превентивній стадії кризи здійснюють аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за методами, наведеними на рисунку. Вибір методу оцінювання зовнішнього середовища не випадковий, а залежить від розмірів підприємства та наявних у ньому ресурсів, галузі та виду діяльності підприємства, мети та цілей діяльності та ін. Наприклад, великі підприємства, що мають широкую номенклатуру продукції, володіють значними ресурсами активно можуть впливати на зовнішнє середовище, формуючи у ньому власні інституції та обмеження для інших суб'єктів ринку [6, с. 91]. Проте великі підприємства менш мобільні, і впровадження нових стратегій потребує більше часу.

Аналіз внутрішнього середовища на превентивній стадії кризи дає можливість визначити

сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози, що можуть вплинути на його діяльність. Все це необхідне для того, щоб порівняти підприємство з іншими такими ж підприємствами галузі та визначити конкурентні переваги.

Пропонуємо для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства використовувати наступні методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель п'яти сил конкуренції Портера, модель МакКінсі «7С», SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз дає змогу оцінити сильні (S-Strengths) та слабкі (W-Weaknesses) сторони, а також його можливості (O-Opportunities) та загрози (T-Threats). Даний метод є найбільш популярним через простоту в використанні. Після проведеного SWOT-аналізу формують чотири типи стратегій:

- SO – діяльність підприємства спрямовується на використання та розвиток сильних сторін, для того щоб скористатись можливостями зовнішнього середовища;
- ST – підприємство використовує сильні сторони, щоб мінімізувати загрози зовнішнього середовища;
- WO – уникнення слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища;
- WT – слабких сторін у підприємства більше, ніж сильних. При тому зі сторони зовнішнього середовища виникає багато загроз. Підприємство, як правило, ліквідують [6, с. 130].

Проведений PEST-аналіз деталізує вплив зовнішнього середовища в контексті обраної

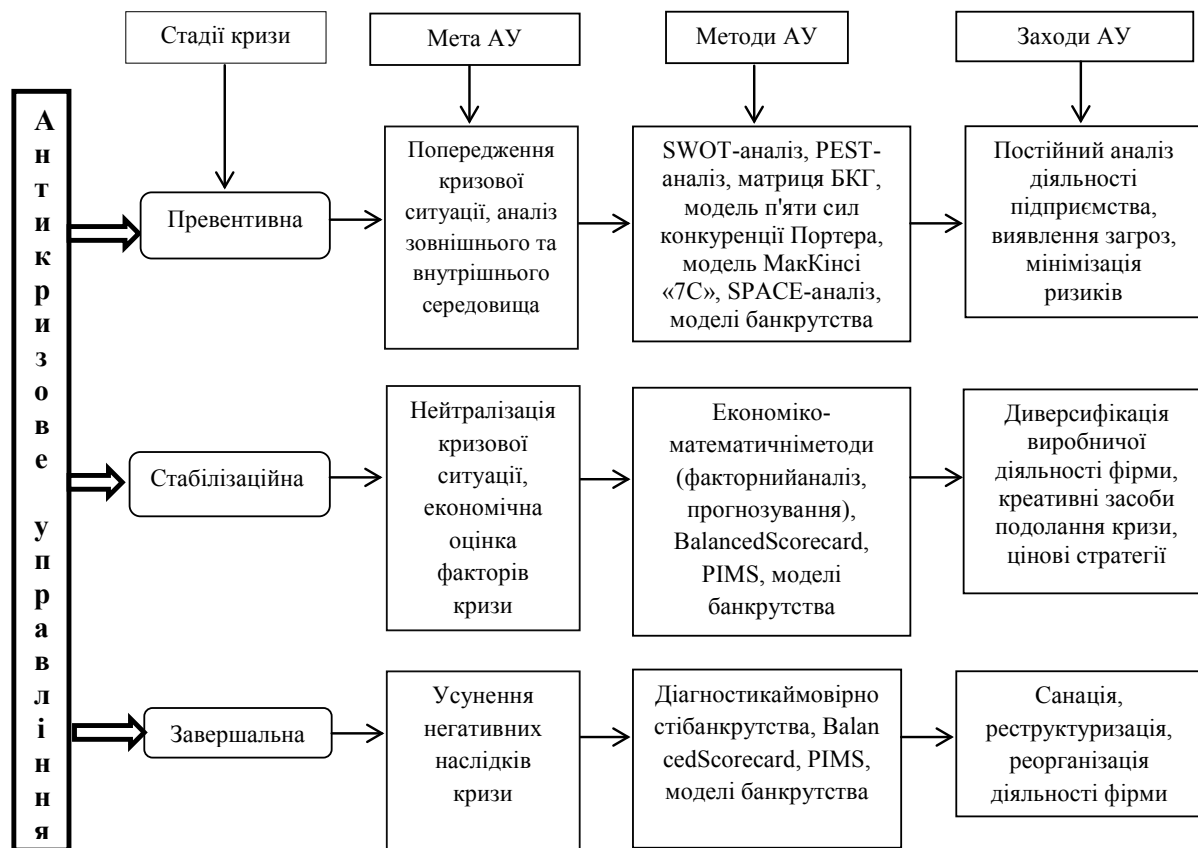


Рис. 1. Система антикризового управління

стратегії, поділяючи його на далеке та близьке. Внутрішнє середовище також можна аналізувати за цим методом, але результати не будуть точними. Переваги даного методу – детальний аналіз зовнішнього середовища для точного виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних загроз.

Перевагами використання методу БКГ є узгодження стратегії різних господарських підрозділів, виявлення грошових потоків та потреб в інвестиціях, дослідження прибутковості кожної стратегічної господарської групи. Однак даний метод не дає точних результатів, бо аналізуються тільки два фактори (темпи зростання ринку та відносна частка ринку) та використовуються тільки дані кількісних (фінансових) показників, не враховуючи якісних [6, с. 214].

Модель п'яти сил конкуренції Портера дає змогу проаналізувати всю галузь, в якій працює підприємство, а не конкретно його діяльність. Безсумнівно, це дасть змогу ефективно конкурувати на ринку та в галузі. За допомогою моделі досліджують структуру галузі, основні тенденції в галузі, фактори, що матимуть значний вплив на прибутковість підприємства.

SPACE-аналіз є швидким та простим методом, але не передбачає представлення всіх стратегічних позицій підприємства. Значною перевагою є врахування великого спектру факторів зовнішнього середовища, що забезпечує комплексний підхід до стратегічного аналізу та визначення за його результатами стратегії діяльності.

Модель МакКінсі «7С» передбачає дещо простіший спосіб аналізу стратегічних господарських груп, однак не враховує часових лагів. Хоч модель і має низку переваг перед моделлю БКГ, однак не конкретизує способів оптимізації господарського портфелю. Перевагою даного виду портфельного аналізу є те, що на відміну від матриці БКГ, дає розширене уявлення про всі фактори, що впливають на продукцію і підприємство, є зрозумілішою і містить більше інформації про ринок, в якому функціонує підприємство. При цьому враховуються тільки дві змінні, як і в матриці БКГ, але існують критерії, що впливають на ці змінні. До того ж їх (критеріїв) може бути необмежена кількість. Значним недоліком моделі є те, що аналіз здійснюється експертами, що є суб'єктивним фактором, оскільки результат залежить від особистої думки експерта.

Вважаємо, що на стабілізаційній та завершальній стадіях кризи доцільніше застосовувати методи Balanced Scorecard та PIMS. Метод Balanced Scorecard допомагає обробляти велику кількість інформації та забезпечує ефективну комунікацію між менеджерами. Притому інформація повинна подаватись максимально стисло, але одночасно відображати всі аспекти діяльності. Всю систему Balanced Scorecard розробляє не керівник одноосібно, а менеджери різних рівнів, що важливо для правильного формулювання

цілей. В процесі діяльності систему Balanced Scorecard необхідно коригувати і не один раз змінювати, поки вона досягне того виду, за якого можливо отримати бажаний результат. Тобто починати створювати систему Balanced Scorecard необхідно на превентивній стадії розвитку кризи, щоб надалі її тільки модифікувати та уточнювати. Використовувати в процесі розвитку кризової ситуації тільки Balanced Scorecard є недоречно, оскільки необхідно орієнтуватись не тільки на кількісні, а й на якісні показники. У тому випадку, коли власних сил та компетенції менеджерів недостатньо для оцінки ситуації на підприємстві в умовах кризи, необхідно застосувати метод PIMS, який ґрунтується на порівнянні діяльності підприємства з іншими підприємствами галузі на основі багатфакторних регресійних рівнянь. Даний вид аналізу здійснюють в інститутах стратегічного планування, інших спеціалізованих закладах.

На кожній стадії кризової ситуації, а особливо на завершальній, здійснюють детальну діагностику банкрутства. Кожна з моделей банкрутства має ряд недоліків та переваг. Спільним недоліком всіх моделей є те, що вони не враховують особливостей економіки України, динаміку розвитку національного господарства, державну політику у сфері господарювання тощо [5].

Управління ризиками включає в себе такі заходи:

- детальне планування з метою виявлення найбільш реальної кількості потенційних ризиків;
- моніторинг для попередження кризових ситуацій;
- створення та навчання за допомогою коучів команди антикризових менеджерів, яка займатиметься управлінням ризиками, або використання послуг спеціалізованих компаній, що мають значний досвід в сфері ризик-менеджменту;
- залучення в якості експертів персоналу компанії [2].

Вищеперераховані заходи застосовуються на превентивній стадії, тобто перед тим, як появилася загроза виникнення кризи. Перелік заходів управління ризиками індивідуальний для кожного з підприємств та залежить від сфери бізнесу, стратегічних господарських груп, структури та особливостей ринку, існуючої системи менеджменту на підприємстві, техніко-технологічних особливостей тощо.

За результатами аналізу на кожній стадії кризової ситуації використовують різні заходи. Зокрема, на превентивній стадії такими заходами є постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення потенційних загроз та мінімізації ризиків. Реалізувати це можна через впровадження системи раннього попередження та реагування. На стабілізаційній стадії заходами антикризового управління є диверсифі-

кація виробничої діяльності, тобто часткова відмова від виробництва деяких видів товарів, перехід на виробництво інших не менш необхідних споживачам товарів, вихід на інші ринки, де споживачами є люди з більшими доходами. Звичайно, для того щоб ефективно здійснити диверсифікацію виробничої діяльності, необхідно володіти достатньою кількістю ресурсів. Також на стабілізаційній стадії важливо використовувати креативні засоби подолання кризи, які кожне підприємство розробляє самостійно. На завершальній стадії кризи з метою уникнення банкрутства застосовують санацію, реструктуризацію або реорганізацію підприємства [7].

Можна виділити і позитивні аспекти впливу кризових ситуацій на діяльність компанії [2]:

1) створення і втілення в життя нових стратегій діяльності, що стають справжнім проривом в бізнесі (General Motors);

2) досягнення унікальних результатів, вихід на бізнесову арену нових економічних героїв (Chrysler);

3) створення заходів, що попереджуватимуть виникнення аналогічних ситуацій в майбутньому (Bank of Boston);

4) виявлення нових конкурентних переваг (Levies, Coca-Cola);

5) необхідність здійснення модернізації та реструктуризації, що за звичайних умов є

необов'язковим і частково небажаним, бо призводить до додаткових витрат (Union Carbide);

6) вдосконалення та можливі зміни в кадровому потенціалі персоналу, ретельний добір кадрів (United Technologies, Bmiff Airlines);

7) виявлення існуючих проблем та їх усунення (Procter&Gamble, Dalkon Shield).

Є кілька можливих результатів перебігу кризової ситуації:

– компанія залишає свою діяльність і розпродає активи;

– компанія продовжує свою діяльність, але втрачає свій вплив, не отримує підтримку з боку держави та органів влади, втрачає фінансову незалежність та перебуває на шляху до банкрутства;

– компанія довго бореться з кризою, але це дозволяє подолати всі негативні впливи, повернутися до попереднього стану або навіть підняти свій авторитет в очах громадськості та досягти ще кращих результатів [2].

В будь-якому випадку важливо розуміти, що кризова ситуація може призвести до позитивних наслідків, що залежить від ефективної системи менеджменту та вчасно прийнятих дій на кожній стадії кризової ситуації.

Представимо результати дослідження можливості виникнення кризових ситуацій на прикладі підприємства світлотехнічної галузі. ПАТ «Іскра» є одним з найбільших в Україні вироб-

Таблиця 1

Результати SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Іскра»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагоджена система менеджменту. 2. запозичення зарубіжного досвіду в сфері управління. 3. Технічна та фінансова база для розробок, існування науково-дослідного центру, виділення коштів для технічних розробок. 4. Кваліфікований персонал, обмін персоналом, запрошення закордонних спеціалістів, потужна база досвідченого персоналу. 5. Низькі ціни на продукцію, система знижок для гуртових покупців. 6. Виробництво різномірної продукції: від звичайних ламп розжарювання до світильників та медичного обладнання. 7. Захоплено значну частку ринку. 8. Маркетингова соціально-етична концепція – орієнтація не тільки на досягнення високих прибутків, забезпечення потреб споживачів, а й на досягнення соціального ефекту. 9. Існування повного циклу виробництва – від виготовлення колб, скла і цоколів до намотування спіралі на молібден 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення в останні роки якості продукції спричинило зменшення обсягів продаж. 2. Високі транспортні витрати – сировина для виробництва в переважній кількості привозиться з-за кордону. 3. Фінансова нестабільність, негативна тенденція до щорічного зниження чистого прибутку. 4. Низькі обсяги продажу, що не залежить від підприємства
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на зовнішній ринок. 2. Диверсифікація виробництва. 3. Зниження цін на деякі види ресурсів. 4. Усунення конкурентів шляхом поглинання їх, злиття і приєднання. 5. Угоди з покупцями про гуртовий продаж товарів. 6. Інвестування в наукові та технічні розробки. 7. Постійно зростаючі потреби споживачів в додаткових джерелах світла, орієнтація на енергозберігаючі технології 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новіші, сучасніші технології в конкурентів. 2. Нижчі ціни в конкурентів. 3. Нестабільна політична ситуація. 4. Недосконалість податкового законодавства, економічний спад, коливання валютних курсів. 5. Високі ціни на сировину. 6. Маніпулювання в ЗМІ і навмисна інформованість споживачів про шкідливість окремих джерел світла

ників ламп розжарювання спеціального та загального призначення, кварцево-галогенних ламп, ламп-фар, мініатюрних та автомобільних ламп, компактних люмінесцентних ламп. ПАТ «Іскра» – це ще й виробництво медичної техніки та обладнання, а також належить до десятки найпотужніших світлотехнічних підприємств Європи, займає провідне місце серед підприємств своєї галузі як таке, що найшвидше розвивається. Головний напрям інвестування – створення нових видів продукції, здатних конкурувати на світовому ринку джерел світла.

Дослідження ймовірності виникнення кризових явищ на ПАТ «Іскра» розпочато з проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства (табл. 1).

Грунтуючись на результатах SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Іскра», рекомендуємо використовувати стратегію ST, тобто за рахунок сильних сторін уникнути загроз з зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільно провести PEST-аналіз ПАТ «Іскра», а саме детальніше оцінити загрози зовнішнього середовища для підприємства (табл. 2).

Отож, найбільший вплив на діяльність ПАТ «Іскра» мають економічні та політичні фактори. Найменший вплив на діяльність ПАТ «Іскра» мають соціальні та технологічні фактори. Такі результати PEST-аналізу діяльності ПАТ «Іскра» зумовлені сучасною економічною кризою в країні, які, звичайно, в більшій мірі впливають на ефективність функціонування та прибутковості діяльності підприємства. Ще одним негативним явищем в дослідженні зовнішнього середовища є те, що підприємство не може впливати на таку економічну ситуацію, а лише пристосовуватися та шукати нові методи виживання на ринку.

Таблиця 2

PEST-аналіз ПАТ «Іскра»

P – Policy	Оцінка впливу	E – Economy	Оцінка впливу
1. Політична нестабільність	+2	1. Попит на енергозберігаючі ресурси	+5
2. Непослідовність дій влади	+2	2. Коливання валютних курсів	+5
3. Зміни у законодавчій базі	+2	3. Інфляція	+4
		4. Залежність від імпортової сировини	+4
Підсумок:	+6	Підсумок:	+18
S – Society	Оцінка впливу	T – Technology	Оцінка впливу
1. Демографічна ситуація	+1	1. Нововведення	+2
2. Рівень життя	+1	2. Знос основних фондів	+3
Підсумок:	+2	Підсумок:	+5

В контексті поглиблення дослідження виникнення кризових ситуацій на ПАТ «Іскра» представимо матрицю МакКінсі «7С» наведено для підприємства у таблиці 3.

Як показала матриця МакКінсі, для ПАТ «Іскра» до трьох груп товарів підприємства можна застосувати такі стратегії:

1) лампи і їх різновиди: стратегія захисту позицій, яка полягає в підтриманні конкурентних переваг, розширенні виробництва, значних інвестиціях для утримання на тому самому рівні на ринку, або досягнення ще кращих результатів;

2) світильники та схожі до них товари: стратегія вибіркового розвитку – «переливання коштів» з інвестування в цю групу товарів на

Таблиця 3

Матриця МакКінсі для ПАТ «Іскра»

Привабливість галузі	Висока (20-30)	Стратегія захисту позицій Лампи Частка ринку 	Стратегія розвитку Медичне обладнання Частка ринку 	Стратегія вибіркового розвитку
	Середня (10-20)	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку Світильники Частка ринку 	Стратегія «збирання врожаю»
Низька (0-10)	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія «збирання врожаю»	Стратегія елімінації	
	Висока (16,66-25)	Середня (8,33-16,66)	Низька (0-8,33)	
Конкурентоспроможність продукції				

Таблиця 4

Результати оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Іскра» за 2010–2014 рр.

Модель	Граничні значення	2010	2011	2012	2013	2014	Загальна тенденція
Альтмана	< 1,8 – дуже висока; 1,81 < Z < 2,70 – висока; 2,71 < Z < 2,90 – можлива; > 2,91 – дуже низька	1,59	1,43	1,45	1,47	-0,06	Дуже висока ймовірність банкрутства
R-модель	< 0 – мах 0 – 0,18 – висока 0,18 – 0,32 – середня 0,32 – 0,42 – низька	2,0	1,37	-0,1	0,07	-0,61	Максимальна ймовірність банкрутства була у 2012 та 2014 рр.,
Спрінгейта	< 0,862	1,08	0,93	0,82	0,85	-0,52	Максимальною ймовірність банкрутства була у 2012–2014 рр., помірною – у 2010–2011 рр.
Таффлера та Тішю	< 0,3	0,36	0,35	0,35	0,35	0,19	У 2014 р. максимальна ймовірність банкрутства

інші, більш прибуткові, поступовий вихід з ринку;

3) медичне обладнання: стратегія розвитку – вдосконалення конкурентних переваг, певний рівень ризику через інноваційність і необхідність значних капіталовкладень.

Також дана матриця визначає три стратегічні позиції товару: переможець, проміжний, той, що програв. У нашому випадку лампи і медичне обладнання – переможці, а світильники – проміжний тип, що має всі шанси стати тим, що програв.

Пропонуємо перевірити якість кожної з найпоширеніших моделей діагностики банкрутства на прикладі ПАТ «Іскра». Аналіз здійснювався на основі показників 2010–2014 рр. Результати діагностики банкрутства подано в таблиці 4.

За всіма моделями ймовірність виникнення банкрутства у ПАТ «Іскра» є дуже високою. Найбільш точною і детальною моделлю є R-модель, оскільки деталізує рівні банкрутства.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити висновок про необхідність ранжування кризи на стадії з метою розподілу методів, інструментів та заходів управління кризовою ситуацією. Виділяємо три рівні кризової ситуації: превентивну, стабілізаційну та завершальну. Вважаємо, що антиципативну та превентивну стадію необхідно ототожнювати. Запропоновано систему антикризового управління, що передбачає формулювання мети на кожній стадії кризової ситуації, для того щоб чітко розподіляти цілі, методи та заходи анти-

кризового менеджменту. Це дозволить управлінцям швидко і якісно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та ефективніше досягати поставлених цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берест М.М. Теоретичне підґрунтя антикризового фінансового управління підприємством / М.М. Берест // Бізнес Інформ. – 2014. – № 3. – С. 250–255.
2. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством / Н.В. Ляшенко. // Ефективна економіка. – 2012. – № 2.
3. Терентьева О.В. Основні складові механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві / О.В. Терентьева // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 311–316.
4. Павлюк В.І. Проблеми ототожнення антиципативного та превентивного антикризового управління підприємством / В.І. Павлюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 317–321.
5. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві / А.Ю. Погребняк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 344–352.
6. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Вид-во «Львівської політехніки», 2012. – 400 с.
7. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186–192.
8. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства / В.В. Шевчук // Бізнес Інформ. – 2015. – № 5. – С. 264–268.