

Магістр 1 курсу  
Фінансового факультету ХНЕУ

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВУГІЛЬНОВИДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

*Анотація. Запропоновано визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління шляхом застосування збалансованої системи показників у вигляді стратегічної карти підприємства.*

*Аннотация. Предложено определение приоритетных направлений программы антикризисного управления путём использования сбалансированной системы показателей в виде стратегической карты предприятия.*

*Annotation. The potential priorities of anticrisis management program through the use of balanced scorecard as a strategic map of the company have been suggested in the article.*

*Ключові слова: криза, антикризовий процес, антикризове управління, антикризова стратегія, програма антикризового управління, збалансована система показників, стратегічна карта підприємства.*

Здійснення антикризового управління на підприємствах загалом і на підприємствах вугільновидобувної промисловості зокрема, у тому числі й в Україні, потребує застосування програми антикризового управління, що становить у загальному вигляді розгорнутий деталізований план дій, які слід реалізувати в ході здійснення антикризового процесу на підприємстві. Такі дії охоплюють, перш за все, комерційну та фінансову складові, а також підтримку в залученні фінансів [1, с. 256–258].

Питання щодо застосування програми антикризового управління при його здійсненні досліджували у своїх наукових роботах як вітчизняні, так і закордонні вчені: Балдін К. В. [1], Колмаков Е. М. [2], Семенов Г. А. [3], А. Gorelli [4].

Проте більшість їх наукових розробок має суттєво теоретичне спрямування, в той час як цікавість становить безпосередній процес розробки елементів програми антикризового управління. Це і обумовлює актуальність написання цієї роботи.

Метою статті є визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах вугільновидобувної промисловості в Україні.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити такі завдання:

установити наявність взаємозв'язку між антикризовою стратегією і напрямками програми антикризового управління;

розробити стратегічну карту підприємства-базис дослідження (СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля") з точки зору його антикризової стратегії.

Програма антикризового управління має на меті певні цілі, що впливають з конкретної антикризової стратегії і можуть бути представлені в вигляді пріоритетних напрямів такої програми. Перетворити антикризову стратегію, що найчастіше має неформальну, або ж "розміту", форму, на розгорнуте деталізоване планування антикризового управління на підприємстві можливо за допомогою збалансованої системи показників.

Збалансована система показників, або Balanced Scorecard (BSC), – це концепція переносу та декомпозиції стратегічних цілей для планування діяльності і контролю за їх досягненням. Відповідно, BSC поєднує стратегічні задумки та поточну діяльність, з чого випливає можливість її застосування як методологічної бази визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах вугільновидобувної промисловості в Україні.

Оптимальною формою представлення збалансованої системи показників є каскадна форма, яка становить так звану "стратегічну карту". Найбільш розповсюдженими у застосуванні в практиці господарювання є стратегічні карти корпоративного рівня.

Процес побудови певної стратегічної карти повинен базуватися на короткому висвітленні:

існуючої місії підприємства;

бачення керівної ланки, що є на даний момент;

корпоративної, функціональної чи іншої стратегії [5].

Для СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля", відповідно до його діючого положення, місією є забезпечення виконання завдань ДП "Артемвугілля" з видобутку вугілля з найменшими витратами та задоволення існуючих соціально-економічних потреб співробітників підприємства.

З місії підприємства-базис дослідження випливають такі положення, які можливо сформулювати як бачення (погляд на майбутнє з урахуванням існуючого стану справ):

забезпечення споживачів дешевим якісним вугіллям у необхідній кількості в необхідні строки;

створення для співробітників підприємства найкращих умов роботи та відпочинку.

Антикризова стратегія СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля", на думку автора, повинна бути узгоджена із антикризовою стратегією ДП "Артемвугілля" і базуватися на таких положеннях:

слід організувати проведення горизонтальної диверсифікації, спрямованої на підвищення збуту продукції, що виготовляється, за ринковими цінами;  
 також потрібно здійснити реалізацію тих основних засобів з числа наявних на балансі підприємства, що не використовуються у виробничій діяльності;  
 після цього треба ініціювати зменшення собівартості продукції, яка виготовляється, перш за все, шляхом технічного переобладнання виробництва за рахунок отриманих від реалізації основних засобів коштів.  
 Наведемо на рисунку діаграму стратегічної карти СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля".

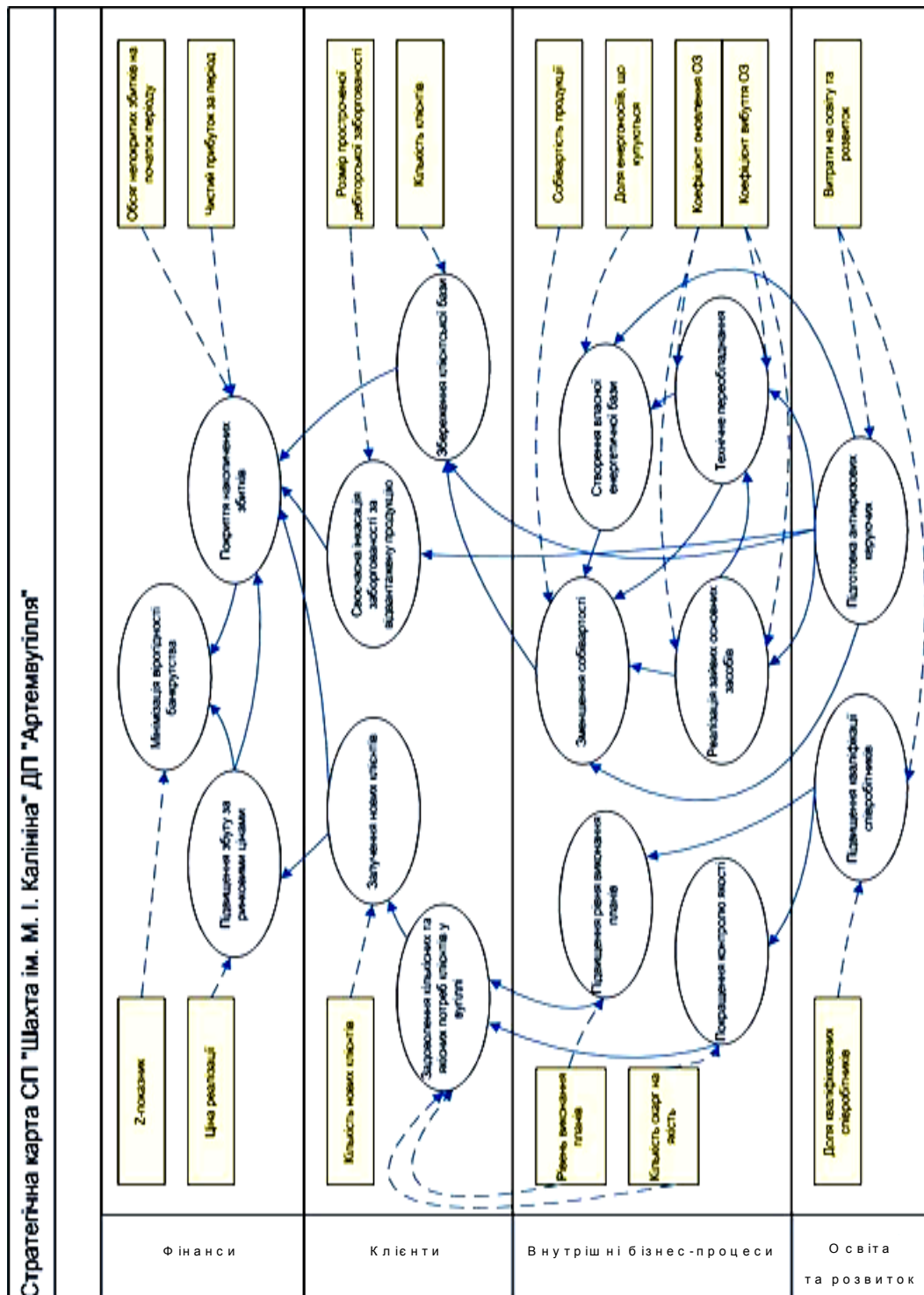


Рис. Діаграма стратегічної карти СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля"

У таблиці зазначимо збалансовану систему показників, що було використано при побудові стратегічної карти СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля".

Збалансована система показників стратегічної карти СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля"

Перспектива	Мета	Показник досягнення мети
Фінанси	мінімізація вірогідності банкрутства	z-показник
	покриття накопичених збитків	обсяг непокритих збитків на початок періоду; чистий прибуток за період
	підвищення збуту за ринковими цінами	ціна реалізації
Клієнти	задоволення кількісних та якісних потреб клієнтів у вугіллі	рівень виконання планів; кількість скарг на якість
	залучення нових клієнтів	кількість нових клієнтів
	своєчасна інкасація заборгованості за відвантаженою продукцією	розмір простроченої дебіторської заборгованості
	збереження клієнтської бази	кількість клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	зменшення собівартості	собівартість продукції
	покращення контролю якості	кількість скарг на якість
	підвищення рівня виконання планів	рівень виконання планів
	створення власної енергетичної бази	частка енергоносіїв, що купуються
	технічне переобладнання	коефіцієнт оновлення ОЗ; коефіцієнт вибуття ОЗ
	реалізація зайвих основних засобів	коефіцієнт оновлення ОЗ; коефіцієнт вибуття ОЗ
Освіта та розвиток	підвищення кваліфікації співробітників	частка кваліфікованих співробітників; витрати на освіту та розвиток
	підготовка антикризових керівників	витрати на освіту та розвиток

Отже, отримано стратегічну карту СП "Шахта ім. М. І. Калініна" ДП "Артемвугілля" на базі антикризової стратегії. Зазначена стратегічна карта відображає пріоритетні напрями програми антикризового управління як для підприємства-базис дослідження, так і для більшості інших підприємств вугільновидобувної промисловості в Україні загалом, адже головний чинник кризових явищ (директивне ціноутворення зі слабким урахуванням ринкової складової) – екзогенний, що однаково впливає на різні суб'єкти.

Подальший розвиток дослідження полягає в деталізації основних положень програми антикризового управління, перш за все в кількісному вимірі та їх втіленні. Тобто слід задіяти вектор оперативних рішень.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебное пособие / Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукосуев А. В. – М.: ИТК "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. – 316 с. 2. Колмаков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Колмаков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 3. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 160–167. 4. Gropelli A. Finance / A. Gropelli, E. Nikbakht. – New York City: Barron's Educational, 2006. – 608 p. 5. Лощина И. В. ВSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio [Электронный ресурс] / И. В. Лощина // ВУТЕ/Россия. – 2007. – № 9. – Режим доступа : <http://bytemag.ru/articles/detail.php?ID=6893>.