

склад, очолюваний Головою Закарпатської ОДА. Головним завданням комісії є забезпечення взаємодії органів державної влади, зокрема правоохоронними органами і органами державної виконавчої служби з питань протидії протиправного поглинання та захоплення підприємств. Крім того, комісія займається напрацюванням комплексу заходів з протидії "рейдерства", а також удосконаленням механізму регулювання в галузі реалізації корпоративних прав учасників господарських товариств та інвесторів.

Вивчення проблеми показало, що "рейдерство" є комплексним багатограним явищем, і боротьба з ним повинна носити комплексний характер, передбачаючи, нарівні з удосконаленням законів, кримінальну відповідальність за вчинення відповідних дій, а це, у свою чергу, дозволить посилити корпоративну безпеку бізнесу в Україні і покращить її інвестиційний клімат.

Черговим кроком у цьому напрямі має стати прийняття нового Закону "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств", розроблений Держкомпідприємством. Крім того, внесення змін до Закону "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" в частині надання повноважень Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо здійснення нею експертизи (у разі її призначення) у справах, що виникають у сфері корпоративних відносин та розглядаються господарським судом, дозволить уникнути ухвалення неправосудних рішень.

Допоможе врегулювати проблему "рейдерства" також і внесення змін до Закону "Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні", якими передбачено, що ведення реєстрів власників іменних цінних паперів акціонерних товариств із державною часткою понад 50 % здійснюється юридичною особою, що утворена урядом і одержала відповідну ліцензію ДКЦПФР, а також зміни до Закону "Про акціонерні товариства", які вдосконалюють процедури скликання та проведення загальних зборів.

Реалізація зазначених документів сприятиме протидії протиправного захоплення підприємств, що, у свою чергу, має підвищити довіру потенційних вітчизняних та іноземних інвесторів до України.

Література: 1. Єфименко А. Зауваження до проекту Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств" № 3011 [Електронний ресурс] / А. Єфименко. – Режим доступу : http://brc.undp.org.ua/img/publications/Law_take_overs.pdf. 2. Постанова КМУ "Про схвалення Декларації цілей та завдань бюджету на 2008 рік (Бюджетної декларації)" № 316 від 01.03.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua>. 3. Основні передумови та шляхи подолання рейдерства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.personal-plus.net>. 4. Шмагина Ю. Воробіля воріт [Електронний ресурс] / Ю. Шмагина, В. Пацюк. – Режим доступу : http://www.ulga.com.ua/ua/cms/raiders_attack. 5. Москаленко С. Рейдерство: загальна характеристика, окреслення проблеми та шляхи боротьби [Електронний ресурс] / С. Москаленко. – Режим доступу : <http://www.justinian.com.ua>. 6. Бурдак В. Причини виникнення та розвитку рейдерства в Україні [Електронний ресурс] / В. Бурдак. – Режим доступу : <http://www.legalweekly.com.ua>. 7. Кия Д. Игра не по правилам (Неправомерное Поглощение Предприятий Как Угроза Экономической Безопасности Государства) [Електронний ресурс] / Д. Кия // BOS. – 2007. – № 3(15). – С. 15. – Режим доступу : http://www.bos.dn.ua/anonce.php?id_mag=15. 8. Щорічний обсяг рейдерства в

Україні складає понад 3 млрд USD – ФCB [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vgolos.com.ua/economic/news/2641.html>. 9. Захист від недружніх поглинань // Матеріали першої міжнародної конференції "Антирейдер-Львів-2007" у західному регіоні України. – Львів, 2007. – С. 12.

*Стаття надійшла до редакції
25.10.2010 р.*

УДК 658.15:65.012.8(477)

Хома І. Б.

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТОВАНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Запропоновано методику управління проблемним підприємством через встановлення кількісного взаємозв'язку між діагностованим рівнем економічної безпеки і ступенем проблемності з метою коригування основних функцій управління для покращання загальної стратегії розвитку.

Анотация. Предложена методика управления проблемным предприятием через установление количественной взаимосвязи между диагностированным уровнем экономической безопасности и степенью проблемности с целью корректирования основных функций управления для улучшения общей стратегии развития.

Annotation. The management method of the problem enterprise is offered through an establishment of quantitative interrelation between the diagnosed level of economic security and degree of problematical character for the purpose of a correcting of the basic functions of management for improvement of the general strategy of development.

Ключові слова: проблемне підприємство, процес управління, рівень економічної безпеки, ступінь проблемності, матриця втрат.

Останнім часом в умовах значного нестабільного ринкового середовища все більше приділяють увагу якісному управлінню проблемними підприємствами, які з різних внутрішніх та зовнішніх причин втратили достатній рівень своєї фінансової стійкості, конкурентоспроможності, платоспроможності й опинились на межі або безповоротного банкрутства, або, маючи надію на відновлення свого фінансового стану, стали на шлях обов'язкової санації та фінансової реструктуризації.

Постає проблема, як поєднати управління такими підприємствами з економічною діагностикою їх фінансового стану у складі загальної діагностики їх економічної безпеки. Найкращу інтегровану оцінку стану проблемних підприємств та побудову в подальшому механізму їх

управління можна одержати через діагностовану величину рівня їх економічної безпеки, оскільки цей рівень чітко відображає залежність від того, наскільки раціонально й ефективно керівництво даного суб'єкта господарювання може підійти до вирішення питань стосовно швидкого та вдалого уникнення усіх можливих загроз і відповідно до нейтралізації викликаних ними негативних наслідків одночасно як з боку внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Досвід показує, що за останні роки зростає кількість науковців, які займаються дослідженнями питань стосовно управління проблемними підприємствами. У першу чергу, слід відзначити таких вчених, дослідження яких саме у післякризовий період присвячені даній тематиці, це: Успенко В. І., Куклін В. М., Захарченко А. С., які дали визначення і детально розглянули основні напрями й можливі перетворення проблемних підприємств, насамперед, через формування концептуально-стратегічного підходу до подальшого інноваційного їх розвитку з упровадженням розробленого інноваційного проекту.

Проте вицезгаданий авторський колектив не ставив перед собою за мету об'єднати пошук індивідуального шляху раціонального управління проблемним підприємством з діагностикою на ньому рівня економічної безпеки і на підставі цих даних через кількісний вимір даної величини займатись прийняттям вузькооптимальних економічних рішень. При чому залежно від діагностованого цього рівня може суттєво залежати сам процес управління таким проблемним підприємством.

Згідно з [1, с. 3] слід розуміти, що проблемність підприємства – це, насамперед, наслідок нерозуміння менеджментом місця підприємства на ринку; стратегії (місії підприємства), пов'язаної з реаліями ринку і його розвитком; способів вирішення проблемних питань. Як правило, на проблемних підприємствах спостерігається низький рівень економічної безпеки або його величина постійно неконтрольовано коливається під впливом різноманітних чинників.

Такі науковці, як Гетьман О. О., Шаповал В. М. та Загорна Т. О., займались дослідженнями методів і підходів загальної економічної діагностики підприємства, а також робили акцент на сферу діагностики рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання, у тому числі і проблемного. До того ж їм вдалося паралельно і одночасно підійти до оцінки сукупного критерію економічної безпеки підприємства та оцінити ефективність діяльності структурних підрозділів підприємства, які саме забезпечують економічну безпеку з використанням інформаційних даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам та про розміри відверненої і заподіяної шкоди, що об'єктивно характеризує результативність їх діяльності на основі ряду економічних показників [2; 3].

На їх думку, до цих показників можна віднести: витрати на здійснення попереджувального заходу; розмір відверненої шкоди; розмір заподіяної шкоди та ефективність здійсненого попереджувального заходу, що рекомендується визначати як різницю значень відверненої та заподіяної шкоди на підприємстві, яка віднесена до витрат на здійснення попереджувального заходу.

Загорна Т. О. в дослідженні елементів економічної безпеки підприємства надає, у тому числі, перевагу визначенню оптимального обсягу виробництва, аналізу фінансової стійкості і платоспроможності підприємства [3, с. 327]. Проте, на її думку, ефективний контроль за цими змінними може вдало здійснюватись лише за умови відповідності параметрів оцінки економічної безпеки підприємства завданням антикризового регулювання, що у більшо-

сті випадків співпадають з функціональними цілями збереження економічної безпеки підприємства.

Невирішеними до кінця залишаються питання: чи можна на практиці поєднати інформацію про діагностований рівень економічної безпеки підприємства з перевіркою його ефективності управління, щоб, у свою чергу, використати цей результат діагностування для швидкої, якісної і більш точної оцінки стану проблемного підприємства з вибором на ньому єдиної оптимальної стратегії розвитку, яка обов'язково співпадала б з реалізацією антикризової стратегії і контролем за всіма основними кінцевими результатами такого підприємства.

Встановити взаємозв'язок між діагностованою величиною рівня економічної безпеки і визначенням ступеня проблемності підприємства, що дозволило б провести поглиблену інтегровану оцінку загального потенціалу такого підприємства з нестійким фінансовим станом та побудувати на ньому ефективний поетапний процес управління розвитком підприємства з важливою умовою його оздоровлення і забезпечення сталого розвитку на перспективу, – ось мета цього дослідження.

Проблемні підприємства завжди знаходились під більш пильним оком аудиторів та експертів, оскільки їх ускладнена фінансово-економічна діяльність, яка потрапила у дисбаланс, потребує значної уваги і має ще більшу властивість загострюватись в умовах невизначеності ринку, приводячи ці виробничо-господарські структури до повного банкрутства. Для того щоб не допустити настання такого кризового стану на підприємствах, рекомендується поєднувати тактику управління таких проблемних підприємств з інформацією вже продіагностованого на поточну дату їх рівня економічної безпеки. Це дозволяє накласти у часі різні методики економічної діагностики, навіть одночасно у різних сферах діяльності підприємства, щоб не пропустити "проблемних" місць досліджуваного суб'єкта господарювання.

Насамперед, інформація про діагностований рівень економічної безпеки підприємства дозволяє у максимально короткі терміни визначити ступінь проблемності даного суб'єкта господарювання і, перевіривши дозволений діапазон коливання його значень, одразу оцінити ефективність його управління з метою прийняти до відома цей факт з наданням переваги відповідному оптимальному рішенням щодо коригування основних функцій управління на цьому підприємстві, або взагалі скасувати імідж "проблемного" підприємства. Це першочергово стосується змін у плануванні діяльності підприємства, його організації, мотивації та контрольній функції управління, яка може існувати як самостійно, так і на основі раніше визначених змін, перевіряючи виконання ряду запропонованих заходів, у тому числі формування дієвих планових моделей, системи показників з встановленим терміном виконання, побудову оновленої структури апарату управління, перегляд посадових інструкцій з розробкою нових методик та нормативів, впорядкування дій, що спонукають колектив підприємства до ефективної діяльності, а також, якщо є можливість, встановлення додаткових проміжних контрольних показників та неперервного контролю за різними тенденціями на підприємстві [2, с. 141–142]. Удосконалена схема процесу управління розвитком проблемного підприємства на основі інформації про діагностований рівень економічної безпеки наведена на рисунку.

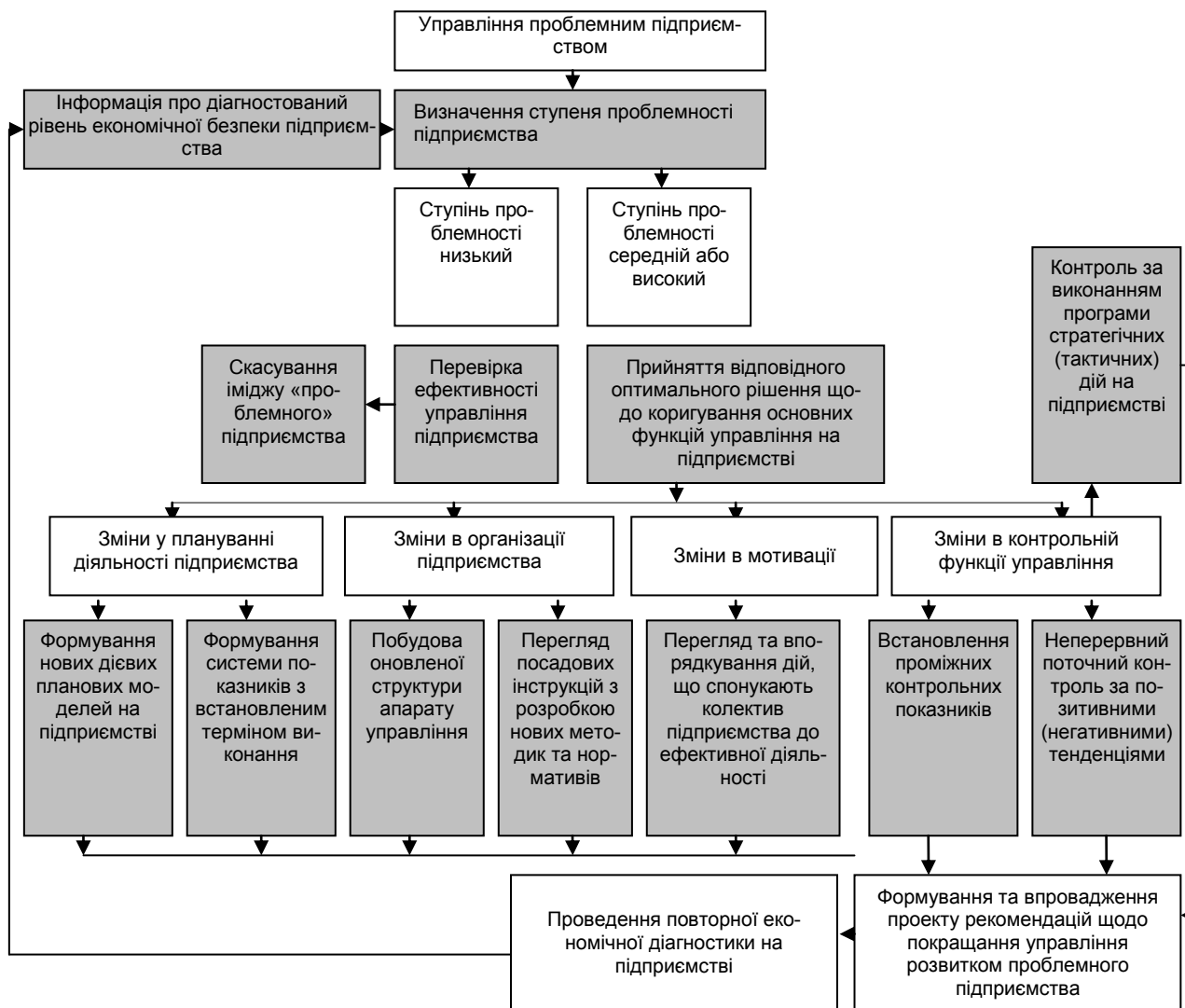


Рис. Процес управління розвитком проблемного підприємства

Для розуміння сутності рівня економічної безпеки підприємства слід підходити як до ступеня досягнення величини захищеності від різноманітних загроз. При чому для ґрунтовної оцінки рівня економічної безпеки підприємства важливе значення мають не стільки самі фінансово-економічні показники, які впливають на економічну безпеку, скільки їх граничні значення, особливо досягнення їх по нижній межі.

При невиконанні даної умови виробничо-господарська структура не має достатнього рівня економічної безпеки і не може захистити себе від навіть незначних незапланованих втрат, обсяг яких може стрімко зростати, особливо в умовах невизначеності ринку. У такій ситуації підприємство закріплює за собою імідж "проблемного" підприємства з певним ступенем проблемності.

У реальних умовах можна вийти з такого кризового стану, якщо запропонувати дієву методику визначення ступеня проблемності підприємства на основі діагностованого рівня економічної безпеки. Користуючись власними дослідженнями згідно з [4], рекомендується діагностувати рівень економічної безпеки підприємства за властивістю трансверсальності на основі таких критеріїв: локальної ефективності, обмеженості сировинних ресурсів, загальної (абсолютної) економічної ефективності, максимуму випуску продукції

у загальному асортименті, порівняльної економічної ефективності, мінімуму приведених (сумарних) витрат, терміну окупності капітальних вкладень, ефективності диверсифікації інвестиційного портфеля, комерційної ефективності, ефективності результативних показників, ефективності технологічного прогресу і галузевої ефективності. При чому оцінювати загальну економічну безпеку слід одночасно в розрізі економічної безпеки як мінімум трьох видів діяльності підприємства: інвестиційної, фінансово-кредитної та інноваційної. За даною методикою діапазон рівня економічної безпеки підприємства може коливатись у межах [0; 24]. Хоча зрозуміло, що дозволена нижня межа рівня економічної безпеки ніколи не буде дорівнювати нулю.

Для пошуку нижнього дозвального рівня економічної безпеки і уточнення верхнього скористаємось критерієм Вальда щодо прийняття оптимальних рішень $\max - \min$ і $\max - \max$ згідно з [5, с. 148]. Змоделюємо діяльність підприємства за три роки його функціонування через діагностовану величину рівня економічної безпеки на кінець кожного місяця з подальшим визначенням мінімального і максимального значень та визначимо кращий з найгіршого результату (нижній рівень) та кращий з найкращого (верхній рівень) (табл. 1).

Таблиця 1

Результати нижньої та верхньої меж дозволеного рівня економічної безпеки змодельованого підприємства за критерієм Вальда

рік місяць	Діагностований рівень економічної безпеки (R_{EB})			Критерій Вальда	
	1 рік	2 рік	3 рік	max – min	max – max
січень	0	2	9	0	9
лютий	0	2	8	0	8
березень	2	3	12	2	12
квітень	1	5	14	1	14
травень	3	10	20	3	20
червень	0	11	24	0	24
липень	0	7	13	0	13
серпень	4	4	16	4	16
вересень	6	8	12	6	12
жовтень	5	8	10	5	10
листопад	7	9	5	5	9
грудень	2	9	5	2	9

Отже, дозволений рівень економічної безпеки на змодельованому підприємстві буде коливатись у межах [6; 24] з середнім значенням 15.

В умовах невизначеності або значної ризикової діяльності підприємство навряд чи досягне верхнього можливого рівня економічної безпеки 24. Тому для уточнення саме верхньої величини рівня економічної безпеки підприємства рекомендується в екстремальних умовах використати α -критерій Гурвіца величиною $\alpha = 0,5$, тобто взявши середню величину в діапазоні $0 \leq \alpha \leq 1$ між критерієм max – min і max – max. Усі проміжні розрахунки за формулами:

$$\bar{R}_{EB}^i = \alpha \times \max R_{EB}^i + (1 - \alpha) \times \min R_{EB}^i$$

$$i \bar{R}_{EB}^i = \max_{i=1,12} \bar{R}_{EB}^i$$

з вибором оптимального значення \bar{R}_{EB} занесемо в табл. 2.

Таблиця 2

Результат верхнього можливого рівня економічної безпеки змодельованого підприємства в умовах невизначеності за α -критерієм Гурвіца

рік місяць	Діагностований рівень економічної безпеки (R_{EB})			α	max R_{EB}	$\alpha \max R_{EB}^i$	min R_{EB}	$(1 - \alpha) \min R_{EB}$	\bar{R}_{EB}
	1 рік	2 рік	3 рік						
січень	0	2	9	0,5	9	4,5	0	0	4,5
лютий	0	2	8	0,5	8	4	0	0	4
березень	2	3	12	0,5	12	6	2	1	7
квітень	1	5	14	0,5	14	7	1	0,5	7,5
травень	3	10	20	0,5	20	10	3	1,5	11,5
червень	0	11	24	0,5	24	12	0	0	12
липень	0	7	13	0,5	13	6,5	0	0	6,5
серпень	4	4	16	0,5	16	8	4	2	10
вересень	6	8	12	0,5	12	6	6	3	9
жовтень	5	8	10	0,5	10	5	5	2,5	7,5
листопад	7	9	5	0,5	9	4,5	5	2,5	7
грудень	2	9	5	0,5	9	4,5	2	1	5,5

Як видно, в умовах значного ризику дозволений діапазон рівня економічної безпеки підприємства навіть з нормальним фінансовим станом значно звужується з [6; 24] до [6; 9]. Такі відхилення доводять факт тісного взаємозв'язку між рівнем економічної безпеки підприємства і ступенем його проблемності. Застосовувати α -критерій Гурвіца можна лише у тому випадку, якщо можна раціонально обґрунтувати рівень ринкового ризику для підприємства. Звичайно виробничо-господарські структури з абсолютною і нормальною фінансовою стійкістю будуть мати менший ступінь проблемності, який не потребує прийняття суттєвих оптимальних економічних рішень щодо коригування основних функцій управління на підприємстві. У протилежному разі при припущенні стрімкого зростання ступеня проблемності підприємства рекомендується встановити взаємозв'язок між діагностованим рівнем економічної безпеки з вибором його максимального значення за

кожний календарний рік і побудувати матрицю втрат як різницю між максимальним R_{EB} (1, 2, 3-го року діяльності) і рівнем економічної безпеки на кінець кожного місяця відповідного року. Це необхідна умова критерію Сейвіджа, що дозволяє вибрати величину максимальних втрат підприємства за кожним рядком матриці і потім на їх основі визначити найнижче значення втрат серед максимальних ($\max B_i$), яке буде відповідати ступеню проблемності підприємства за певний проміжок його функціонування.

Проведемо розрахунок ступеня проблемності на прикладі нашого абстрактного підприємства з використанням інформації про діагностований рівень економічної безпеки і побудовою матриці втрат за критерієм Сейвіджа. Усі проміжні і кінцеві результати занесемо в табл. 3.

Таблиця 3

Закінчення табл. 4

Визначення ступеня проблемності підприємства на основі діагностованого рівня економічної безпеки і критерію Сейвіджа

рік місяць	Діагностований рівень економічної безпеки (R_{EB})			Матриця втрат			$\max B_i$
	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік	
січень	0	2	9	7	9	15	15
лютий	0	2	8	7	9	16	16
березень	2	3	12	5	8	12	12
квітень	1	5	14	6	6	10	10
травень	3	10	20	4	1	4	4
червень	0	11	24	7	0	0	7
липень	0	7	13	7	4	11	11
серпень	4	4	16	3	7	8	8
вересень	6	8	12	1	3	12	12
жовтень	5	8	10	2	3	14	14
листопад	7	9	5	0	2	19	19
грудень	2	9	5	5	2	19	19
$\max R_{EB}$	7	11	24				

1	2	3
II	$1,5 < \Delta_i \leq 3$	Середній ступінь проблемності з підвищеним ризиком втрат
III	$3 < \Delta_i \leq 4,5$	Середній ступінь проблемності з допустимим ризиком втрат
IV	$4,5 < \Delta_i \leq 6$	Низький ступінь проблемності

Як видно, для нашого прикладу підприємство з хаотичним коливанням рівня економічної безпеки за три роки свого функціонування має середній ступінь проблемності з підвищеним ризиком втрат. Це означає, що у будь-якому випадку необхідно вести пошук дієвих дій щодо коригування основних функцій управління на даному підприємстві для покращання його стабільного розвитку.

Таким чином, інформаційні дані саме про коливання нижньої і верхньої меж дозволеного рівня економічної безпеки на підприємстві дають можливість встановити взаємозв'язок зі ступенем проблемності даного суб'єкта господарювання. Причому тіснота взаємозв'язку буде залежати від ефективності обраної методики визначення ступеня проблемності, у нашому випадку на основі побудованої матриці втрат за критерієм Сейвіджа, що містить порівняльні характеристики рівня економічної безпеки з наперед визначеним часовим інтервалом і динаміку втрат, а на підставі визначеної категорії ступеня проблемності підприємства за бальною шкалою відхилень можна обрати найбільш ефективну стратегію його управління і в подальшому після удосконалення даної шкали з обґрунтуванням кожного кроку змін відхилень дослідити динамічний розвиток проблемного підприємства з виявленням слабких ланок фінансово-економічної діяльності та їх швидкої санації зі встановленням за ними підсиленого контролю.

Отже, за критерієм Сейвіджа рівень втрат дорівнює 4. Саме цю величину приймаємо за ступінь проблемності даного підприємства. Для визначення оцінної характеристики ступеня проблемності використаємо результати підрахунків нижньої та верхньої меж дозволеного рівня економічної безпеки в умовах невизначеності на змодельованому суб'єкті господарювання при одночасному накладанні критеріїв Вальда і Гурвіца, що задовольняють відрізьку [6; 9].

Ступінь проблемності підприємства завжди має бути меншим від нижньої межі дозволеного рівня економічної безпеки. У нашому випадку дана умова виконується, тобто $4 < 6$ (з відхиленням у 2 одиниці), інакше слід було б вважати методику розрахунку ступеня проблемності недосконалою. У свою чергу, особливе значення у даній ситуації має якість побудови самої шкали відхилення ступеня проблемності від нижньої дозволеної межі рівня економічної безпеки та прийняття рішення стосовно визначення категорії ступеня проблемності. За діапазон інтервалу відхилень у процентному співвідношенні візьмемо відрізок від 0 до 100 % і проведемо його рівномірний поділ на чотири зони: від 0 до 25 %; від 25 до 50 %; від 50 до 75 %; від 75 до 100 %. Кожна зона відповідатиме за певну величину відхилення з відрізьку [0; 6] і визначатиме категорію ступеня проблемності (табл. 4).

Таблиця 4

Шкала відхилень ступеня проблемності від нижньої межі дозволеного рівня економічної безпеки підприємства для визначення категорії ступеня проблемності

Зона відхилень	Абсолютна величина відхилень, Δ_i	Категорія ступеня проблемності підприємства
1	2	3
I	$0 \leq \Delta_i \leq 1,5$	Високий ступінь проблемності

Література: 1. Успенко В. И. Управление проблемным предприятием : [монография] / В. И. Успенко, В. М. Куклин, А. С. Захарченков. – Харьков : Бурун Книга, 2010. – 336 с. – Библиогр. : с. 297–301. – ISBN 978-966-8942-50-1. 2. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр навч. літератури, 2007. – 307 с. – Бібліогр. : с. 287. – ISBN 966-364-361-7. 3. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посібн. / Т. О. Загорна ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с. – Бібліогр. : с. 388–399. – ISBN 978-966-364-435-6. 4. Хома І. Б. Структурно-функціональна діагностика рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства : [монографія] / І. Б. Хома. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 232 с. – Бібліогр. : с. 221–231. – ISBN 978-966-553-939-1. 5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. / В. М. Приймак ; М-во освіти і науки України. – К. : Атіка, 2008. – 240 с. – Бібліогр. : с. 201–204. – ISBN 978-966-326-260-4.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010 р.