

Підручник. – К.: Либідь, 2003. – 448 с. **15 Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С.** Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 176 с.

Bibliography (transliterated): **1.** Goncharov V.I. *Menedzhment*: Ucheb. posobie. – Mn.: Misanta, 2003. – 624 s. **2** Ivashhenko N.P. *Jekonomika firmy*: Uchebnik. – M.: INFRA, 2006. – 528 s. **3** Kovalev V.V., Volkova O.N. *Analiz hozjajstvennoj dejatel'nosti predprijatija*. – M.: PBOJuL 2000. – 424 s. **4** *Kompleksnye ocenki v sisteme upravlenija predprijatiem* / Belyj A.P., Lysenko Ju.G., Madyh A.A. i dr.; Pod obshh. red. Ju.G. Lysenko. – Doneck: OOO «Jugo-Vostok», Ltd», 2003. – 120 s. **5** Ljamec' V.I., Tevjashev A.D. *Sistemnij analiz. Vstupnij kurs*. – 2-e vid., pererob. ta dopov. – H.: HNURE, 2004. – 448 s. **6** Mejer, Marshal V. *Ocenka jeffektivnosti biznesa*: Per. s angl. A.O. Korsunskij. – M.: OOO «Veršina», 2004. – 272 s. **7** Nusinov V.Ja., Turilo A.M., Temchenko A.G. *Jekonomicheskij analiz dejatel'nosti predprijatij i ob#edinenij v promyshlennosti*: Ucheb. posobie. – Krivoj Rog: Mineral, 1999. – 172 s. **8** Orlov P.A. *Jekonomika predprijatija*: Ucheb. posobie. – H.: RIO HGJeU, 2000. – 401 s. **9** Osipov V.I. *Jekonomika pidpriemstva*: Pidručnik. – O.: Majak, 2005. – 724 s. **10** Paderin I.D. *Nauchnye i praktičeskie aspekty povyšennija jekonomičeskoj jeffektivnosti sovremennogo predprijatija* // Visnik Akademii ekonomichnih nauk Ukraïni. – 2003. – №1. – S. 89–95. **11** Pokropivnij S.F. *Jekonomika pidpriemstva*: Pidručnik. – K.: KNEU, 2003. – 608 s. **12** Surmin Ju.P. *Teorija sistem i sistemnyj analiz*: Ucheb. posobie. – K.: MAUP, 2003. – 368 s. **13** Fedorova N.N. *Organizacionnaja struktura upravlenija predprijatiem*: Ucheb. posobie. – M.: TK Velbi, 2003. – 256 s. **14** Fedulova L.I. *Menedzhment organizacij*: Pidručnik. – K.: Libid', 2003. – 448 s. **15** Sheremet A.D., Sajfulin R.S. *Metodika finansovogo analiza*. – M.: INFRA–M, 1996. – 176 s.

Надійшла до редколегії 05.03.2014

УДК 334.716

Д.И. МАСЛЕННИКОВ, студент, НТУ «ХПИ»;
Л.С. ЛАРКА, канд. экон. наук, доц., НТУ «ХПИ»

СТОИМОСТЬ МИНУТЫ РАЗМЫШЛЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Определены основные причинные факторы воздействующие на организацию и вызывающие нарастание сбоев в производственной деятельности а также кризисных явлений, как на производственном, так и на административном уровнях организации. Приведена концептуальная схема протекания кризисных процессов в организации на всех этапах жизненного цикла организации. Разработана модель оценки эффекта от скорости принятия решений, лицом ответственным за принятие решений, в процессе оперативного управления хозяйственной деятельностью, а также сила и характер воздействия данного эффекта на такие ключевые показатели деятельности предприятия как прибыль и рентабельность.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, хозяйственное решение, прибыльность, рентабельность

Вступление. В современном мире, с его динамично меняющейся экономической конъюнктурой и нестабильной политической обстановкой все чаще в последнее время возникает такое явление как кризис.

© Д.И. Масленников, Л.С. Ларка, 2014

У всех на слуху это слово, но не каждый с точностью и уверенностью в своих словах может ответить, а что же такое кризис. Порой на этот, казалось бы, простой вопрос можно услышать диаметрально противоположные точки зрения, но все они сходятся в одном, что кризис это довольно негативное явление. Люди склонны считать, что кризис это конец счастливой жизни и начало какой-либо катастрофы, и даже если этот кризис не касается их напрямую они априори склонны думать о кризисе как о чем-то ужасном и скорее впадать в апатию (симптом, выражающийся в безразличии, безучастности, в отрешённом отношении к происходящему вокруг, в отсутствии стремления к какой-либо деятельности), то есть они попросту опускают руки, сдаются перед проблемой как перед неизлечимой болезнью.

Анализ основных достижений и литературы. Методологические и организационные основы оздоровления кризисных предприятий, как одного из главных направлений процесса антикризисного управления предприятием, разрабатываются экономистами многих стран. Как наиболее значимые, среди них можно выделить исследование в сфере применения стратегического подхода к управлению предприятием И. Ансоффа [6] и формирование стратегического плана развития предприятия Г. Стейнера [6]. Однако использование разработок зарубежных специалистов представляет собой некую идеальную модель функционирования предприятия. В этой связи, для использования вышеперечисленных разработок, необходимым представляется учесть особенности трансформационных процессов экономики Украины.

Цель исследования. Целью статьи является определения основных факторов воздействующих на предприятие в процессе его хозяйственной деятельности и вызывающих нарастание кризисных явлений, и разработка модели принятия хозяйственных решений с целью улучшения основных показателей деятельности предприятия.

Материалы исследования. Вопросами разработки методологических подходов к определению кризисов, причины их вызывающих, а также разработками моделей антикризисного управления занимались и занимаются большое количество ведущих отечественных и зарубежных экономистов.

А на самом деле, кризис это болезнь или это нечто иное? Чтобы это выяснить обратимся к словарю.

Болезнь, заболевание (лат.*morbis*) – это возникающие в ответ на действие патогенных факторов нарушения нормальной жизнедеятельности, работоспособности, социально полезной деятельности, продолжительности жизни организма и его способности адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней сред при одновременной активизации защитных компенсаторно-приспособительных реакций и механизмов [5].

Получается, что болезнь это ответная реакция организма на воздействие каких-либо негативных факторов, как результат невозможности противостоять им, в силу плохого иммунитета, или же попросту нежелания.

Если с определение понятия болезнь еще более менее все понятно, то что касается понятия кризиса здесь существует масса различных трактовок и точек зрения на данное явление. Так что же такое кризис?

Общее значение - резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние, острое затруднение с чем-либо (напр., с производством или сбытом товаров); тяжелое положение [5].

Слово является заимствованным, возможно из немецкого языка. Оно появилось в русском языке в первой половине XVIII века. Немецкое *krisis*– кризис, греч. *krisis*– переломный момент, поворотный пункт, исход, кризис. Дословно греческое *krinein* решать от *krino*– разделять, просеивать, отсеивать, определять, судить [5].

Среди причин возникновения кризисов выделяют следующие [2]:

1) Объективные:

- финансово-экономическая ситуация в стране;
- острая конкуренция;
- сложная социально-политическая обстановка;

2) Субъективные:

- непрофессиональное управление;
- рискованное развитие (ошибки или чрезмерные амбиции в выборе стратегического горизонта);
- нарастающие конфликты внутри предприятия

3) Природные

- землетрясения;
- наводнения;
- и другие природные явления.

Графически процесс протекания кризиса в организации можно проиллюстрировать таким образом:

На схеме видно, что на организацию воздействуют все три вышеперечисленных фактора, и они же воздействуют на организацию на протяжении ее жизненного цикла. В нашей трактовке, исходя из позиций антикризисного управления, мы выделили три этапа жизненного цикла организации:

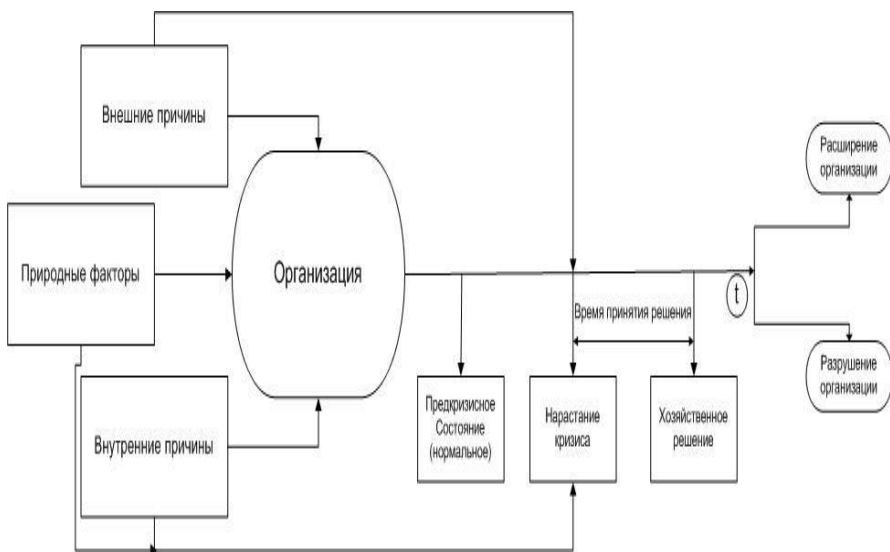


Рис. 1 – Процесс протекания кризиса в организации

– Предкризисный этап (нормальное функционирование) – организация характеризуется нормальной деловой активностью, отсутствием каких-либо явных синдромов кризиса, устойчивым положением, действие факторов ощущается слабо.

– Нарастание кризиса – в организации снижаются темпы деловой активности, возникают первые индикаторы кризиса (снижение рентабельности, увеличение дебиторской и кредиторской задолженности, снижение оборачиваемости капитала и т.д.), действие факторов заметно усиливается.

– «Хозяйственное решение» (крайняя точка, пик деятельности организации) – критические темпы деловой активности, или практически полное ее отсутствие, действие факторов очень сильно, необходимость принятия хозяйственного решения, направленного на антикризисное управление и стабилизацию организации.

Так почему же для одних кризис является концом, тогда как для других он является только началом? Ответ на этот вопрос лежит в качестве и скорости хозяйственных решений, как ответных реакций на внешние и внутренние возбудители кризисных явлений в организации.

Формирование хозяйственного решения— это, прежде всего процесс, трудовой процесс руководящего состава и всего коллектива работников предприятия, направленный на повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия, формирование и рациональное использование ресурсов, увеличения

производства продукции, снижения себестоимости и повышения рентабельности, увеличения доходов и прибыли и тому подобное [1].

Хозяйственное решение (ХР) – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации экономического обоснования и выбора альтернативы из совокупности вариантов достижения конкретной цели предприятия [3].

Результат, эффект, от принятия решения, напрямую зависит от способности лица принимающего решение быстро принимать решение в той или иной ситуации.

Лицо, принимающее решение, [decision-maker] – распространенный термин (в исследовании операций, системном анализе и др.), которым принято обозначать субъекта управления, чем подчеркивается его отличие от лиц или организаций, готовящих, обосновывающих решение (или варианты, альтернативы решения) — таковы, напр., эксперты, члены групп исследования операций, работники “штабов” в линейно-штабной организационной структуре управления. ЛПР – понятие собирательное. Им может быть не только один человек (“**индивидуальное**” ЛПР), но и группа, коллектив, организация (“**групповое**” ЛПР) [5].

Результаты исследований. Модель представленная ниже описывает линейную зависимость доходов организации от быстроты принятия решений ЛПР:

$$Y_{\text{поз}} = ap - bx \rightarrow \max ; \quad (1)$$

$$Y_{\text{нег}} = -ap - bx \rightarrow \min . \quad (2)$$

где, $Y_{\text{поз}}$, $Y_{\text{нег}}$ – это позитивный или негативный эффект от принятого решения;

a – событие, несущее выгоду или убыток;

p – вероятность наступления события “ a ”;

b – затраты производимые ЛПР при принятии хозяйственного решения, в минуту (приравнены к доходу ЛПР за минуту времени);

x – количество затраченного времени на принятие решения.

Заметим, что во втором варианте оперативность в принятии решений особенно важна, для минимизации негативных последствий воздействия факторов окружающей среды, так как негативный результат уже заложен в начальной точке процесса принятия решения. Поэтому с целью избегания серьезных финансовых последствий для организации, время принятия таких решений должно стремиться к минимуму, что в свою очередь требует высокого профессионализма и квалификации от лица принимающего решение.

По данным проведенного исследования размер доходов менеджеров, ответственных за принимаемые решения, различается не только в зависимости от количества сотрудников в компании, но и от географического расположения организации. Данные о годовом доходе менеджеров представлены в табл. 1 и 2.

Поскольку размер компенсаций топ-менеджеров тесно связан с размером компаний, в исследовании компании Pedersen & Partners [4] также сравниваются

компенсации топ-менеджеров в крупных компаниях приблизительно одинакового размера – с численностью сотрудников от 20,000 до 50,000 – в различных регионах мира.

Таблица 1 – Средний размер компенсаций топ-менеджеров в компаниях с более чем 100 000 сотрудников [4].

	Базовая компенсация €	Бонус €	Общий размер денежной компенсации, €	Размер дохода в минуту €
США	558 500,00	758 400,00	1316900	10,55
Великобритания	747 200,00	544 100,00	1291300	10,35
Германия	701 100,00	740 000,00	1441100	11,55
Другие страны Западной Европы	650 000,00	644 000,00	1294000,00	10,37

Таблица 2 – Средний размер компенсаций топ-менеджеров в компаниях с количеством сотрудников от 20000 до 50000 [4]

	Базовая Компенсация €	Бонус €	Общий размер денежной компенсации, €	Размер дохода в минуту €
США	408 500,00	371 900,00	780 400,00	6,25
Великобритания	515 700,00	258 100,00	773 800,00	6,20
Германия	495 000,00	319 000,00	814 000,00	6,52
Другие страны Западной Европы	549 800,00	210 000,00	759 800,00	6,09
Япония	555 600,00	215 600,00	771 200,00	6,18
Китай	199 800,00	58 900,00	258 700,00	2,07
Индия	85 400,00	31 400,00	116 800,00	0,94

Размер дохода в минуту, в обоих, случаях рассчитан как отношение общего годового дохода менеджеров компании к общему отработанному времени менеджера в течении года выраженному в минутах:

$\Phi \text{ год} = 52 \text{ недели} \times 5 \text{ дней} \times 8 \text{ часов} \times 60 \text{ мин} = 124800 \text{ мин/год}$ на одного менеджера.

Далее, для оценки влияния факторов приведенной выше модели рассмотрим условный пример:

Имеются 5 предприятий, на которых принимают хозяйственные решения менеджеры, с одинаковыми инвестиционными капиталами, и равными предполагаемыми доходами от вложенных средств. Для упрощения примем ставку по

депозитам равной (19%) для всех компаний, в качестве альтернативного варианта вложения денежных средств. Остальные данные приведены в табл. 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика доходов получаемых компаниями от скорости принятия решений.

	Начальный инвест. капитал €	Предполагаемый доход €	Вероятность получения дохода	Размер дохода менеджера в минуту €	Время затраченное на принятие решения, мин	У _{поз} = ap – bx €
Менеджер 1	1000000	400000	0,75	10,55	10500	189203
Менеджер 2	1000000	400000	0,85	10,35	15000	184796
Менеджер 3	1000000	400000	0,6	11,55	2500	211132
Менеджер 4	1000000	400000	0,5	10,37	4500	153341
Менеджер 5	1000000	400000	0,6	10,2	5500	183900

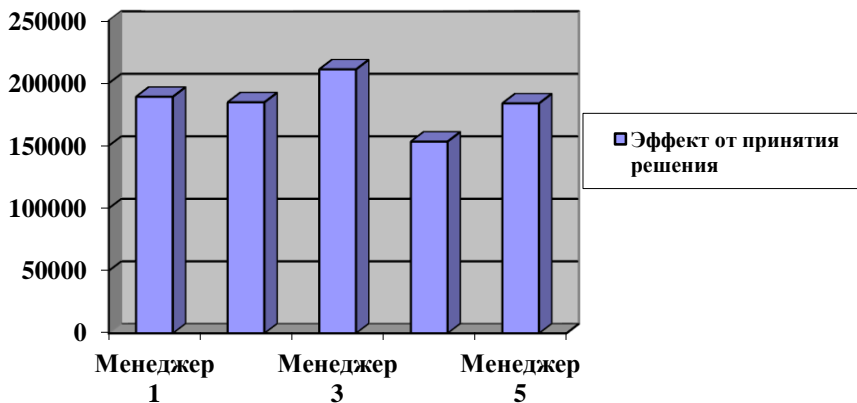


Рис. 2 – Сравнение эффектов от принятия хоз. решений

Выводы. Как показывает рассмотренный выше пример, ключевым фактором влияющим на эффективность д-ти организации является оперативность менеджеров, ответственных за принятие хозяйственных решений, при принятии того или иного решения по различным вопросам.

Так, например, как видно из таблицы, проект компании 2 имеет наибольшую вероятность получения дохода, но из-за высокой продолжительности раздумий над принятием решения о его реализации он не является целесообразным, так как не превышает альтернативную стоимость инвестирования средств ($1000000 \times 0,19 = 190000$).

Проекты компаний 3 и 5 имеют одинаковые вероятности, но ввиду меньшего количества времени затрачиваемого на решение об их принятии более целесообразным является проект компании 3.

Наиболее эффективными являются действия менеджера компании 3, так как только в этом случае размер дохода полученный от такого решения превысит альтернативную стоимость принятия решения.

Это еще раз доказывает важность оперативности в принятии решений в процессе управления хозяйственной деятельностью организации.

Пути повышения оперативности могут быть:

- 1) Создание шаблонов поведения, стандартных схем реагирования управленческого персонала при решении стоящих перед ним задач;
- 2) Постоянное повышение квалификации сотрудников всех звеньев управления.

Список литературы: 1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 544 с. 2. Масенко Б. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие/ Борис Масенко, Татьяна Афонченко; Европейский ун-т. -К.: Изд-во Европейского ун-та, 2008. -263 с. 3. Терещенко О. Антикризисное управление на предприятии/ Олег Терещенко; М-во образования и науки Украины, Киевский нац. экономический ун-т. -К.: КНЕУ, 2004. -268 с. 4. http://delo.ua/education/kak-za-god-izmenilis-dohody-top-menedzhmenta-krupnejshih-kompani-214700/?supdated_new=1382791444. 5. <http://slovari.yandex.ua>. 6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф «Стратегическое управление»: Экономика: Москва, 1989.

Bibliography (transliterated): 1. *Antikrizisnoe upravlenie: teorija, praktika, infrastruktura* / Pod red. G.A. Aleksandrova. – M.: Izd-vo BEK, 2010. – 544 s. 2. Masenko B. *Antikrizisnoe upravlenie: Uchebno-metodicheskoe posobie*/ Boris Masenko, Tat'jana Afonchenkova; Evropejskij un-t. -K.: Izd-vo Evropejskogo un-ta, 2008. -263 s. 3. Tereshhenko O. *Antikrizisnoe upravlenie na predpriatii*/ Oleg Tereshhenko; M-vo obrazovanija i nauki Ukrainy, Kievskij nac. jekonomicheskij un-t. -K.: KNEU, 2004. -268 s. 4. http://delo.ua/education/kak-za-god-izmenilis-dohody-top-menedzhmenta-krupnejshih-kompani-214700/?supdated_new=1382791444. 5. <http://slovari.yandex.ua>. 6. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* / I. Ansoff «Strategicheskoe upravlenie»: Jekonomika: Moskva, 1989.

Надійшла до редколегії 05.03.2014