

УДК 65.011.3

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ У МЕНЕДЖМЕНТІ І ЙОГО ВПЛИВ НА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКУ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

О. М. Гірняк, П. П. Лазановський

*Українська академія друкарства,
вул. Підвальна, 17, м. Львів, 79008, Україна*

Розглянуто суть діяльності менеджерів на підприємствах, зокрема поліграфічних, вимоги до них на сучасному етапі розвитку ринкових відносин. Наведено короткий порівняльний аналіз рівня ризику банкрутства двох поліграфічних підприємств та його взаємозв'язок з професіоналізмом їх топменеджменту.

Ключові слова: менеджмент, менеджер, професіоналізм, вимоги до менеджера, проблема, особа, що приймає рішення (ОПР), банкрутство, модель.

Постановка проблеми. Дослідження впливу прийняття та обґрунтування господарських рішень залежно від якостей особи менеджера на ефективність функціонування підприємства і ризику його банкрутства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Виконано аналіз джерел із питань суті та методик визначення рівня менеджера [1], організації праці менеджерів [3], оптимізації господарських рішень поліграфічних підприємств на основі оцінки ризиків [2]. Проведено дослідження оцінки особи, яка приймає рішення, та вплив окремих критеріїв на якість прийняття господарських рішень [5]. Обґрунтовано методики визначення рівня різних видів ризиків [4], проаналізовано фінансово-економічні та соціально-психологічні аспекти ризиків у видавничому підприємстві [6]. Водночас недостатньо уваги приділено виокремленню та встановленню відношень між рівнем професіоналізму менеджменту підприємства та ймовірністю його банкрутства.

Мета статті — показати вплив менеджера, професійність якого відображається на рівні прийняття господарських рішень, ймовірності банкрутства поліграфічного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коли на підприємстві матеріали, техніка, трудові ресурси, фінанси поєднуються, завжди виникають проблеми, тобто невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети; створюється певний стан визначеності, невизначеності, ризику. Прийняття рішень і розв'язання проблем — посадові обов'язки менеджера. На думку Пітера Друкера, управлінський успіх і ефективність менеджера (УЕ) можна визначити за допомогою формули:

$$UE = Z + M + O [1],$$

де Z — здібності до систематичного інтегрування теорії та практики, кваліфікація; M — мотивація менеджера до службової кар'єри; O — можливості реалізувати свої задуми.

Менеджер як особа, що приймає управлінські рішення (ОПР), згідно із сучасними дослідженнями в науці менеджменту [5], це:

ОПР = фізичний носій + інтелектуальна база (знання, уміння, навички) + хронологія життя.

У ринкових умовах на конкурентоздатність підприємств впливає креативність ОПР, якій властиві здатність абстрактно мислити, широчінь поглядів, оригінальність, воля, уважність, незалежність мислення, допитливість.

Який вплив має рівень ОПР на функціонування підприємства, ймовірність його банкрутства, ми дослідили на прикладі підприємницької діяльності двох активних підприємств з умовними назвами ТЗОВ «Червона рута» та ПП «Перспектива».

ТЗОВ «Червона рута» створено на базі комунального підприємства у 2007 р. Спеціалізується на випуску брошур, рекламних буклетів, настільних та перекидних календарів, рекламної продукції, афіш тощо. Чисельність промислово-виробничого персоналу становить 15 осіб, з них 10 робітників. Очолює підприємство після приватизації директор. Крім директора, функції менеджменту виконують 2 бухгалтери, інженер та майстер. Серед управлінського персоналу тільки інженер-технолог має вищу поліграфічну освіту, директор — філологічну, один бухгалтер — середню спеціальну освіту і касир — 6-місячні бухгалтерські курси. На цьому підприємстві існує лінійна структура управління. Директор ухвалює рішення із всіх питань функціонування підприємства. Інженер відповідає за якість продукції, своєчасність виконання замовлення. Бухгалтери здійснюють контроль за використанням матеріальних ресурсів, стежать за своєчасним відбиттям у рахунках бухгалтерських операцій, пов'язаних із рухом та обліком витрат виробництва, реалізації продукції, здійснюють розрахунки із заробітної плати з працівниками підприємства. Стиль керівництва — авторитарний. Серед методів менеджменту переважають організаційно-розпорядчі та економічні. Соціально-психологічні методи менеджменту практично не використовуються, хоч вони мають великий вплив на якість господарських рішень, а також на психологічний клімат у колективі. Ми визначили рівень соціально-психологічних відносин у колективі на основі оцінки кількісних показників психологічної сумісності. Для оцінки психологічної сумісності використано три показники: коефіцієнт взаємності (Квз.), коефіцієнт конфліктності (Кк), коефіцієнт нейтральності (Кн). Числове значення цих коефіцієнтів може змінюватися від 0 до 1. Колектив характеризується позитивно, якщо Квз. — 1, Кк і Кн — 0 [1].

Розрахунку Квз., Кк і Кн передувало анкетне опитування колективу. Анкета містить три запитання:

1. Із скількома членами колективу я хотів би працювати?
2. Із скількома членами колективу я не хотів би працювати?
3. Із скількома членами колективу мені однаково: працювати чи не працювати?

Членів колективу переконували в об'єктивності під час відповідей. Результати анкетування записують у табл. 1 [1].

Таблиця 1

№ п/п	Число членів колективу, яких опитували		
	хотів би працювати	не хотів би працювати	однаково: працювати чи не працювати

На основі проведеного дослідження $K_{вз.} = 0,65$, $K_k = 0,15$ і $K_n = 0,2$.

Отже, психологічний клімат у колективі не є ідеальним, що впливає на якість прийняття і виконання господарських рішень.

На психологічний клімат, ефективність прийняття господарських рішень негативно вплинули на цьому підприємстві недостатня компетентність менеджменту, брак його мотивації до службової кар'єри. Для оцінки рівня менеджменту використано методику «Визначення рівня кар'єри керівника на основі тесту Жарікова» [1], «Вивчення стилю керівника на основі методики фірми ЕССО» [1].

Дослідження показали, що для директора, інженера та майстра характерні ключові слова: кадровик, організатор, постачальник, контролер, практично немає таких ключових слів, як дипломат, інноватор, мислитель, що є невід'ємною ознакою сучасного менеджера. Застосування «Методики вивчення стилю керівника на основі фірми ЕССО» для аналізу стилю керівників на підприємстві дало такі результати: рівень стилю керівництва в директора низький, інженера і майстра — середній.

В умовах ринку для промислового підприємства важливим фактором його успішного функціонування є відсутність ймовірності банкрутства.

Особливий внесок у процес дослідження банкрутства на підприємстві зробив Е. Альтман [2]. Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана виглядає так:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 - 3,107 \times X_3 - 0,42 \times X_4 + 0,995 \times X_5,$$

де X_1 — відношення чистого оборотного капіталу до активів; X_2 — відношення резервного капіталу і нерозподіленого (накопиченого) прибутку (непокритого збитку) до активів; X_3 — відношення прибутку (збитку) до сплати податків і відсотків до активів; X_4 — відношення власного капіталу і резервів до загальних зобов'язань; X_5 — відношення виручки від продажів (нетто) до активів.

У результаті підрахунку Z -показника для конкретного підприємства отримуємо висновок:

$Z < 1,23$ — висока ймовірність банкрутства;

$1,23 < Z < 2,9$ — зона невизначеності;

$Z > 2,9$ — мала ймовірність банкрутства.

Визначимо X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 для поліграфічного підприємства з умовною назвою ТзОВ «Червона рута» за 2011–2013 роки (табл. 2).

Далі знайдемо показники, що відповідатимуть стану банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана.

$$Z_{11} = 0,717 \times (-0,016) + 0,847 \times (-0,022) + 3,107 \times (-0,022) + 0,42 \times (-0,01) + 0,995 \times 0,928 = 0,821;$$

$$Z_{12} = 0,717 \times (-0,019) + 0,847 \times 0,074 + 3,107 \times 0,074 + 0,42 \times 0,027 + 0,995 \times 1,526 = 1,91;$$

$$Z_{13} = 0,717 \times 0,022 + 0,847 \times 0,009 + 3,107 \times 0,009 + 0,42 \times 0,109 + 0,995 \times 1,322 = 1,413.$$

Таблиця 2

Розрахунок X-показників п'ятифакторної моделі Е. Альтмана

Показник	2011 рік	2012 рік	2013 рік
X1	-0,016	-0,019	0,022
X2	-0,022	0,074	0,009
X3	-0,022	0,074	0,009
X4	-0,010	0,027	0,109
X5	0,928	1,526	1,322

Отже, підприємство перебуває в зоні невизначеності (1,23–2,9), а тому існує висока ймовірність його банкрутства.

ПП «Перспектива» засноване на приватній формі власності у 2002 році і відтоді досить стрімко розвивається як у технічному, технологічному, так і в організаційному напрямках.

Головним завданням підприємства є виготовлення різної поліграфічної продукції, серед яких на сьогодні найбільшу частку становить етикеткова та пакувальна продукція. Окрім цього, підприємство може надавати різноманітні поліграфічні послуги, має право організовувати поліграфічну діяльність та вести торгівлю поліграфічною продукцією. Підприємство має право займатися зовнішньоекономічною діяльністю.

Основною метою підприємницької діяльності ПП «Перспектива» є одержання прибутку та ефективне його використання.

На сьогодні поліграфічне підприємство ПП «Перспектива» виготовляє коробки та гофрований картон для коробок і пазли. За оцінками керівництва підприємства 60 % його діяльності — надання послуг для інших поліграфічних підприємств, 20 % — робота із замовниками і 20 % — продаж мікрогофрокартону. Для виготовлення етикеткової та пакувальної продукції підприємство має сучасне устаткування.

Підприємство складається з таких відділів, як бухгалтерія, відділ по роботі з клієнтами, відділ додрукарської підготовки, плановий відділ, економічний відділ, дирекція, конференційний зал та інших.

Головний редактор — центральна фігура у підприємстві. Підпорядковується засновнику і видавцю, керує виробничим процесом, організовує роботу працівників. У межах концепції видавництва він проводить наради та планівки, вносить пропозиції та корективи в роботу, стежить за розвитком зовнішньої форми і змістом видання.

Комерційний директор — магістр з медіакомунікацій. Визначає, планує і координує господарсько-фінансову діяльність підприємства у сферах матеріально-технічного забезпечення, придбання і зберігання сировини, збуту продукції відповідно до договорів на постачання та транспортно-господарське обслуговування. Йому підпорядковуються головний бухгалтер, планово-економічний відділ, відділ реклами, відділ реалізації.

Головний бухгалтер — магістр з економіки підприємства. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів [7].

Планово-економічний відділ — магістр з обліку та аудиту. Здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, відповідає за системну організацію праці на робочих місцях та виявлення внутрішньовиробничих резервів для підвищення економічної ефективності функціонування підприємства. Проводить розробку обґрунтованих матеріальних та трудових нормативів, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності. Аналізує та корегує ціни на основні та допоміжні матеріали і напівфабрикати, що використовуються у виробництві. Складає кошторис і калькуляцію на готові товари.

Відділ реклами — очолює цей підрозділ магістр з економіки підприємства. Розробляє пріоритетні напрями розвитку у сфері рекламної діяльності у видавництві; базові тарифи на надання рекламних послуг, формує прайс-листи на розміщення реклами з урахуванням аналізу цінової політики ринку рекламних послуг та попиту на рекламні послуги; оперативно управляє рекламними ресурсами; здійснює контроль за укладенням та процесом виконання договорів на розміщення носіїв реклами; розробляє план доходних надходжень від рекламної діяльності за господарствами, структурними підрозділами залізниці та аналізує його виконання; веде документації щодо рекламної діяльності видавництва та ін.

Таблиця 3

Структура персоналу ПП «Перспектива»

Показники	Роки							
	2014		2015		2016		2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність працівників, всього	14	100	14	100	17	100	18	100
Зокрема робітників	9	64,3	9	64,3	11	64,7	12	66,7
Керівників, спеціалістів	5	25,7	5	25,7	6	35,3	6	35,3

Стиль керівництва — груповий, тобто ухвалення господарських рішень ґрунтується на думці групи професіоналів. Проведені дослідження з визначення стилю керівника на основі фірми ЕССО [1] підтвердили високий стиль керівництва у головного редактора, комерційного директора, економіста підприємства та середній рівень — у головного бухгалтера і редактора відділу реклами. На підприємстві, залежно від конкретної виробничої ситуації, використовуються організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту. Проведені дослідження з визначення психологічного клімату показали такі результати: коефіцієнт

взаємності (Квз) дорівнює 0,87, коефіцієнт конфліктності (Кк) — 0,05 і коефіцієнт нейтральності (Кн) — 0,08. Аналіз показує, що психологічний клімат ще не ідеальний, але $K_{вз} = 0,87$ наближений до 1, тобто психологічні відносини в колективі сприяють прийняттю ефективних господарських рішень. Як вплинули рівень компетентності, освіти, стилі керівництва менеджерів, рівень психологічних відносин на ймовірність банкрутства ПП «Перспектива», проведемо розрахунки на основі п'ятифакторної моделі Е. Альтмана.

Таблиця 4

Результат розрахунку X-показників п'ятифакторної моделі Е. Альтмана

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
X1	1,417	1,301	1,11	1,36
X2	1,205	0,822	0,734	1,17
X3	0,426	0,375	0,127	0,061
X4	1,016	0,935	0,538	0,531
X5	4,491	8,105	2,341	3,375

Тепер знайдемо показники, що будуть відповідати стану банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана.

$$Z_{14} = 0,717 \times 1,417 + 0,847 \times 1,205 + 3,107 \times 0,426 + 0,42 \times 1,016 + 0,995 \times 4,491 = 7,958;$$

$$Z_{15} = 0,717 \times 1,301 + 0,847 \times 0,822 + 3,107 \times 0,375 + 0,42 \times 0,935 + 0,995 \times 8,105 = 11,251;$$

$$Z_{16} = 0,717 \times 1,11 + 0,847 \times 0,734 + 3,107 \times 0,127 + 0,42 \times 0,538 + 0,995 \times 2,341 = 4,368;$$

$$Z_{17} = 0,717 \times 4,36 + 0,847 \times 1,17 + 3,107 \times 0,061 + 0,42 \times 0,531 + 0,995 \times 3,375 = 7,888.$$

Отже, підприємство перебуває в зоні малої ймовірності банкрутства. Підприємство отримує прибутки, а динаміка Z-показника говорить про надійний фінансовий стан.

Висновки. Проаналізовано професійний рівень менеджменту двох підприємств, які використовували методи менеджменту у процесі прийняття господарських рішень. Визначено стиль керівництва менеджерів, рівень психологічних відносин в колективі та їх вплив на якість прийняття господарських рішень. Акцентовано на взаємозв'язку між професійним рівнем менеджерів підприємства та ефективністю діяльності підприємства, ймовірністю банкрутства підприємства. На основі аналізу літературних джерел запропоновано для визначення ймовірності банкрутства підприємства формулу розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана.

Використовуючи статистичний матеріал діяльності ТзОВ «Червона рута» за три роки та ПП «Перспектива» за чотири роки, визначено ймовірність їх банкрутства. Розрахунки підтверджують зв'язок впливу професійного рівня менеджерів підприємства на якість прийняття господарських рішень і на ймовірність банкрутства цих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підруч. Львів : «Магнолія 2006», 2012. 352 с.
2. Гірняк О. М. Оптимізація господарських рішень поліграфічного підприємства на основі оцінки ризиків. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2014. № 4. С. 86–93.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Сучасні підходи до організації праці менеджера. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2 (55). С. 161–168.
4. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
6. Стеців Л. П., Лазановський П. П., Гірняк О. М. Ризики у видавничому підприємстві: фінансово-економічні та соціально-психологічні аспекти. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2 (55). С. 114–124.
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.11.2018 р. URL: <https://urist-ua.net>.

REFERENCES

1. Hirniak, O. M., & Lazanovskyi, P. P. (2012). Menedzhment. Lviv : «Mahnoliia 2006» (in Ukrainian).
2. Hirniak, O. M. (2014). Optyimizatsiia hospodarskykh rishen polihrafichnoho pidpriemstva na osnovi otsinky ryzykiv: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 4, 86–93 (in Ukrainian).
3. Hirniak, O. M., & Lazanovskyi, P. P. (2017). Suchasni pidkhody do orhanizatsii pratsi menezhnera: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 2 (55), 161–168 (in Ukrainian).
4. Matviichuk, A. V. (2005). Analiz i upravlinnia ekonomichnym ryzykom. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).
5. Pryimak, V. M. (2008). Pryiniattia upravlinskykh rishen. Kyiv : Atika (in Ukrainian).
6. Stetsiv, L. P., Lazanovskyi, P. P., & Hirniak, O. M. (2017). Ryzyky u vydavnychomu pidpriemnytstvi: finansovo-ekonomichni ta sotsialno-psykholohichni aspekty: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 2 (55), 114–124 (in Ukrainian).
7. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.11.2018 r. Retrieved from <https://urist-ua.net>.

doi: 10.32403/1998-6912-2019-2-59-105-112

MANAGEMENT PROFESSIONALISM AND ITS IMPACT ON REDUCING THE ENTERPRISE BANKRUPTCY RISK

O. M. Hirnyak, P. P. Lazanovskyi

*Ukrainian Academy of Printing,
17, Pidvalna, St., Lviv, 79008, Ukraine
kafekonomikauad@gmail.com*

The results of the study of literature sources on the methods of determining the professional level of the manager, his style of leadership have been presented. The essence of the manager as a decision maker (DM), the main features of DM and his impact on the effectiveness of the enterprise have been considered. The dependence in the market conditions of quality of decision making and bankruptcy of the enterprise has been emphasized. Making the best economic decisions depends on the level of professionalism of management. This is illustrated by the example of two enterprises with the conventional names “Red Rute” and “Perspective”.

Based on the actual data of the analysed companies, using modern methods, the estimation of the level of managers and their basic features has been presented. The influence of DM on the psychological compatibility in the team, its psychological climate has been shown. The method of determining the psychological climate has been selected. The influence of the psychological climate on the effectiveness of the enterprises has been shown.

In the conditions of the market and the fierce competition for the industrial enterprise, the significant factor of its successful activity is the absence of probability of its bankruptcy.

Based on the analysed literature, the formula for calculating E. Altman’s five-factor model has been used to study the probability of bankruptcy of an enterprise [2]. Using the statistics of LLC “Red Ruta” and PE “Perspective”, the calculations of indicators corresponding to the state of bankruptcy according to the suggested model have been done.

The analysis of the level of competence on the basis of the existing education of managers of the institutional, managerial and technical level of the analysed enterprises, the calculations of the level of managers on the basis of the Zharikov test, the leadership style using the methodology of the company “ESSO”, the determined psychological climate in the teams shows the influence on the quality of economic decisions. The results of the bankruptcy probability calculation at the analysed enterprises confirm its connection with the quality of the economic decisions made.

Keywords: *management, manager, professionalism, requirements for manager, problem, decision maker (bankruptcy), bankruptcy, model.*

Стаття надійшла до редакції 06.08.2019.

Received 06.08.2019.