

## ЛІТЕРАТУРА

1. Капштика М.В. Довідник міжнародних стандартів для органічного агровиробництва / М.В. Капштика та О.О. Котирло // Навчально-координаційний центр сільськогосподарських дорадчих служб. – К.: СПД Горобець Г.С., 2007. – 356 с.
2. Скрипчук П. Екологічна сертифікація як інструмент виробництва та споживання екологічно чистої продукції : Економічні проблеми природокористування / П. Скрипчук // Економіка України: Політико-економічний журнал / Мін. економіки України; Мін. фінансів України та НАНУ. – К., 2006. – № 3. – С. 55–63.
3. Вовк В.М. Сертифікація органічного сільського господарства в Україні: сучасний стан, перспективи, стратегія на майбутнє / В.М. Вовк // Матеріали міжнародного семінару "Органічні продукти харчування. Сучасні тенденції виробництва і маркетингу". – Львів, 2004. – С. 3–7.
4. Артиш В.І. Управлінські аспекти розвитку виробництва, екологічно чистої продукції в сільському господарстві України / В.І. Артиш // Науковий вісник Національного аграрного університету: Зб. наук. праць – К., 2006. – № 102. – С. 242–247.
5. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник / М.І. Шаповал; Європейський університет. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Європейський університет, 2001. – 174 с.
6. Базові стандарти IFOAM щодо органічного виробництва й переробки / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ifoam.org>
7. Директива ЄС № 2092/91 / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu>
8. Зелена Хвиля / [Електронний ресурс] режим доступу: <http://ecocludua.com>
9. Центр екологічної безпеки споживачів / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ecoinfo.com.ua>
10. Американські Стандарти НОП США (Мін. с/г США, с/г Марк. Служба 7 CFR частина 205, Національна Органічна Програма) // FEDERAL ORGANIC FOODS PRODUCTION ACT OF 1990 / 7 U.S. Code including amendments as of January 1. – 2004.
11. Про стандартизацію і сертифікацію: Декрет Кабінету Міністрів від 10 травня 1993 року // Відомості Верховної Ради України від 06.07.1993 р. – 1993. – № 27, стаття 289.
12. Федерація органічного руху України // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-44-3>

УДК 658.012:338.242

## ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Міщук Є.В., *ст. викладач*  
Криворізький технічний університет

*В статті пропонується підходи до оперативного планування на горно-обогатительних комбінатах з урахуванням діагностики кризисного стану.*

**Ключевые слова:** *планирование, бюджетирование, кризисное состояние, диагностика, комплексный показатель.*

*Approaches to the efficient planning on the ore mining and processing enterprises with regard for diagnosis of a crisis condition are suggested in the article.*

**Key words:** *planning, budgeting, crisis condition, diagnostic, complex index.*

**Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** Протягом останніх п'яти років економічні показники діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів, як і інших підприємств гірничо-металургійного комплексу невпинно покращувались. До жовтня 2008 р. обсяги виробництва підприємств стрімко зростали. Усі були заспокоєні досягнутими результатами. Ніхто не очікував на кризу. Проте у четвертому кварталі 2008 р. вперше за останні роки уся галузь відчула значних втрат, на ряді підприємств призупинилося виробництво. Скорочення попиту на продукцію підприємств галузі, зниження її ціни, зменшення обсягів виробництва і реалізації призвело до значного погіршення економічного стану гірничо-збагачувальних комбінатів. Ефективність їх функціонування в таких умовах залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, раннього розпізнавання кризи та реалізації комплексу заходів щодо її попередження, а також обґрунтування управлінських рішень на оперативному рівні. Ці завдання вирішуються в процесі економічної діагностики як складового ком-

понента антикризового управління. Поряд з цим потребує формування нової ідеології планування, адекватної сучасним умовам господарювання. Відповідно постає питання організації ефективного процесу планування на гірничо-збагачувальних комбінатах в умовах кризи.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Сутність планування як функції управління відображено у працях М.І. Бухалкова, А.А. Васильєва, В.А. Горемікіна, Є. Гринолла, Т.Г. Морозової, Л.О. Омелянович, А.І. Орлова, Дж. Пеппера, В.Н. Самочкіна, А.Х.Тейлора, А.Д. Шеремета та інших вітчизняних та закордонних вчених. Серед здобутків сучасного антикризового управління основу досліджень у зазначеному напрямку становлять роботи таких провідних науковців як І.О. Бланк, П.В. Брінь, Н.Ю. Брюховецька, В.А. Забродській, В.Я. Заруба, М.О. Кизим, В.С. Король, Л.О. Лігоненко, О.І. Пушкар, О.О. Терещенко, А.М. Турило. Віддаючи належне фундаментальності та важливості досліджень вищезазначених науковців, необхідно відмітити, що питанням планування саме на гірничо-збагачувальних комбінатах в умовах кризи приділяється недостатньо уваги. Зазначене викликає необхідність подальших досліджень у даному напрямку.

**Постановка завдання.** Планування як функція управління в умовах кризи зазнає змін, які полягають у зростанні ролі саме оперативного планування та бюджетування. Наявні підходи до діагностики кризового стану передбачають розрахунок широкої номенклатури показників. Проте в режимі реального часу не можна одночасно планувати та контролювати значення їх усіх. До того ж, в умовах кризового стану підприємствам бракує часу, оскільки такий стан потребує оперативного реагування. Тому не доцільно для діагностики кризового стану гірничо-збагачувальних комбінатів у поточній діяльності розраховувати велику кількість показників. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці одного комплексного показника – індикатора кризового стану, висновки за результатами розрахунку якого були б тотожними висновкам щодо ступеня кризового стану, отриманим за результатами розрахунку усієї загальноприйнятої номенклатури показників діагностики кризи. Комплексний показник повинен включати ті показники, якими підприємство оперує в режимі реального часу і значення яких можна планувати та контролювати. Таке планування у кінцевому підсумку дозволить "планувати" та контролювати ступінь кризового стану на гірничо-збагачувальних комбінатах.

**Викладення матеріалу та результати.** Проведене дослідження показників діагностики кризового стану дозволило рекомендувати показник, який адекватно відображає ступінь кризового стану або його відсутність. Нами запропоновано комплексний показник діагностики кризового стану, який розраховується як відношення, в якому чисельник характеризує собою різницю між грошовими коштами, їх еквівалентами та приведеною у співставлений з ними вид дебіторською заборгованістю, з однієї сторони, та поточними зобов'язаннями, скорегованими на величину понаднормових залишків (нестачі) запасів, з іншої сторони, знаменник – виручка від реалізації продукції. Застосування запропонованого показника не тільки економить час аналітиків. Він є більш доречним і з ряду інших причин. По-перше, оцінка загальноприйнятих показників базується на даних бухгалтерського балансу. Баланс складається один раз на квартал. Однак протягом кварталу економічний стан підприємства змінюється щодня. Відтак, в режимі реального часу підприємство не має балансу, що робить діагностику кризового стану в цьому періоді неможливою. Підприємства щодня оперують такими показниками як виручка від реалізації, поточні дебіторська заборгованість та зобов'язання, а це – складові запропонованого автором комплексного показника. По-друге, в поточній діяльності не можна контролювати значення широкої номенклатури показників. Це пов'язано з тим, що висновки щодо кризового стану або його відсутності базуються на порівнянні розрахованих значень показників з нормативними. Проте в одному періоді можлива ситуація, коли одні показники значно перевищують нормативні значення, а інші навпаки – не досягають їх. У цьому контексті яскравим прикладом є ситуація на ВАТ "Північний гірничо-збагачувальний комбінат" у 2006 році. У зв'язку зі зростанням загальної суми залучених коштів (на 1 287,9 млн. грн.) погіршився рівень фінансової стійкості комбінату. Це відобразилося у величині коефіцієнту співвідношення власних і позикових коштів, значення якого скоротилося до 0,82 (при значенні у попередньому році 2,3 і нормативі 1). Коефіцієнт автономії склав 0,45 (норматив – 0,5), що свідчить про недостатню величину власного капіталу. Коефіцієнт покриття довгострокових вкладень становив 0,85 при нормативі 0,5, що свідчить про те, що більша частина необоротних активів підприємства профінансована за рахунок залучених коштів. Превалювання залучених коштів у складі довгострокового капіталу показує коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, який склав 0,54 при нормативному значенні 0,6. Ліквідність же комбінату в цей період залишалася доволі високою: усі коефіцієнти значно перевищували нормативні значення. Так, коефіцієнт поточної ліквідності становив 3,27 при нормативному значенні 1,5, коефіцієнт швидкої ліквідності – 2,89 при нормативі 0,8. Навіть значення показника абсолютної ліквідності, норматив якого дорівнює 0,1 перевищувало його у 7 разів. Відтак, в поточній діяльності не можна "тримати" значення усіх показників. По-третє,

усі вищезазначені недоліки в комплексі призводять до неможливості оперативного планування економічного стану підприємства. Використання запропонованого показника усуває усі перелічені недоліки використання класичної системи показників діагностики кризового стану; воно є більш зручним, зрозумілим та доцільним для прийняття оперативних управлінських рішень.

На підставі комплексного показнику діагностики кризового стану, а також нормативів розглянутих нами у роботі [1], стає можливим провести планування поточних дебіторської заборгованості та зобов'язань. Однак необхідно внести певні корегування. У [1] зазначено, що при розрахунку граничних значень нормативів зобов'язань необхідно визначений вид зобов'язань поділити на валовий грошовий потік. Валовий грошовий потік використовується для оцінки обсягів усіх видів операцій підприємства, пов'язаних з рухом грошових коштів. Основним джерелом надходження грошових коштів на гірничо-збагачувальні комбінати є виручка від реалізації продукції. Вона ж є основним джерелом погашення поточних зобов'язань. Тому замість валового грошового потоку доцільно використовувати саме виручку від реалізації продукції підприємства. Наявність кризового стану на підприємстві дуже часто ідентифікують при перевищенні кредиторської заборгованості над дебіторською. Якщо ми підведемо під загальний знаменник запропоновані ризик-нормативи поточних дебіторської заборгованості та зобов'язань можна вийти на комплексний показник діагностики, отриманий нами пізніше на основі статистичного аналізу. Отже, це доводить логіку наших міркувань та не суперечить загальноприйнятим уявленням щодо оцінки кризового стану [2–7].

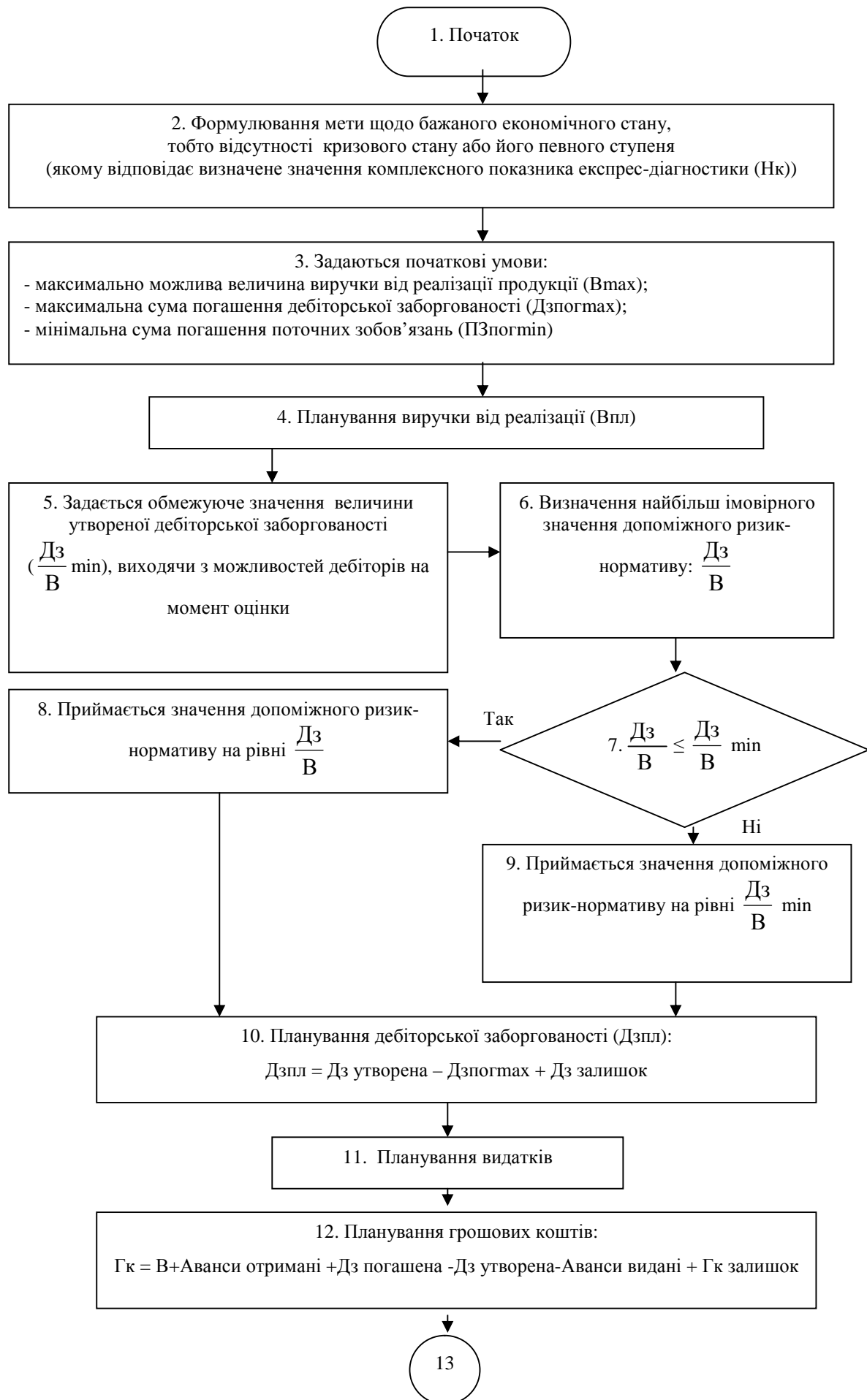
Зауважимо, що в комплексному показнику експрес-діагностики поточна дебіторська заборгованість враховується за ліквідаційною вартістю з урахуванням коефіцієнту [8], що враховує частку дебіторської заборгованості щодо якої підприємство має сумніви та імовірних втрат, які виникають при негайному погашенні боргу кожного дебітора. Проведені нами дослідження показали, що при відсутності кризового стану вищезгаданий коефіцієнт дорівнює 1. При погіршенні економічного стану гірничо-збагачувальних комбінатів цей коефіцієнт зменшується від 0,8 (у легкому кризовому стані) до 0,35 (у критичній ситуації, в якій комбінати знаходилися наприкінці 1990-х – початку 2000-х років).

При визначенні цілей діяльності підприємства на плановий період необхідно також планувати рівень економічного стану. Для цього доцільно використовувати запропонований комплексний показник діагностики. Підприємство встановлює ступінь кризового стану (або його відсутність), яку планує досягти і певне значення комплексного показника діагностики, яке відповідає даному ступеню.

При оперативному плануванні необхідно забезпечити значення комплексного показника експрес-діагностики на заданому рівні у кожен момент часу діяльності підприємства. Це досягається за допомогою планування значень його складових, а саме: величин дебіторської заборгованості, поточних зобов'язань та виручки від реалізації (як показав проведений аналіз, на гірничо-збагачувальних комбінатах відсутні надлишки запасів, а також немає їх дефіциту і тому надалі приймається, що  $\Delta Z = 0$ ). Алгоритм оперативного планування з урахуванням діагностики кризового стану наведено на рис. 1.

При оперативному плануванні необхідно задати початкові умови: максимально можливу величину виручки від реалізації продукції (відповідає виробничій потужності); максимальну суму погашення дебіторської заборгованості; мінімальну суму погашення поточних зобов'язань (встановлюються підприємством з урахуванням даних за попередні періоди). При плануванні дебіторської заборгованості необхідно, по-перше, визначити мінімальну величину дебіторської заборгованості, виходячи із можливостей покупців, замовників та інших дебіторів на момент оцінки. По-друге, за допомогою допоміжного нормативу дебіторської заборгованості слід визначити найбільш імовірну величину дебіторського боргу. Для визначення найбільш вірогідного значення дебіторської заборгованості на основі статистичних даних доцільно використати таку характеристику варіаційного ряду як мода (варіанта, яка має найбільшу частоту). Планування суми поточних зобов'язань на гірничо-збагачувальних комбінатах також повинно здійснюватися у двох напрямках. Перший напрямок передбачає розрахунок величини поточних зобов'язань виходячи із умови рівності комплексного показника експрес-діагностики його нормативному значенню. Другий напрямок передбачає роботу з кредиторами та постачальниками, які можуть не погоджуватися на збільшення зобов'язань перед ними. Знайдені суми поточних зобов'язань порівнюються між собою. Планова сума поточних зобов'язань не повинна перевищувати мінімальну з цих двох величин.

Окрім цього, плануванню підлягають так звані ризик-нормативи граничної можливої величини дебіторської заборгованості на одного позичальника та допустимо можливого розміру кредиторської заборгованості на одного кредитора.



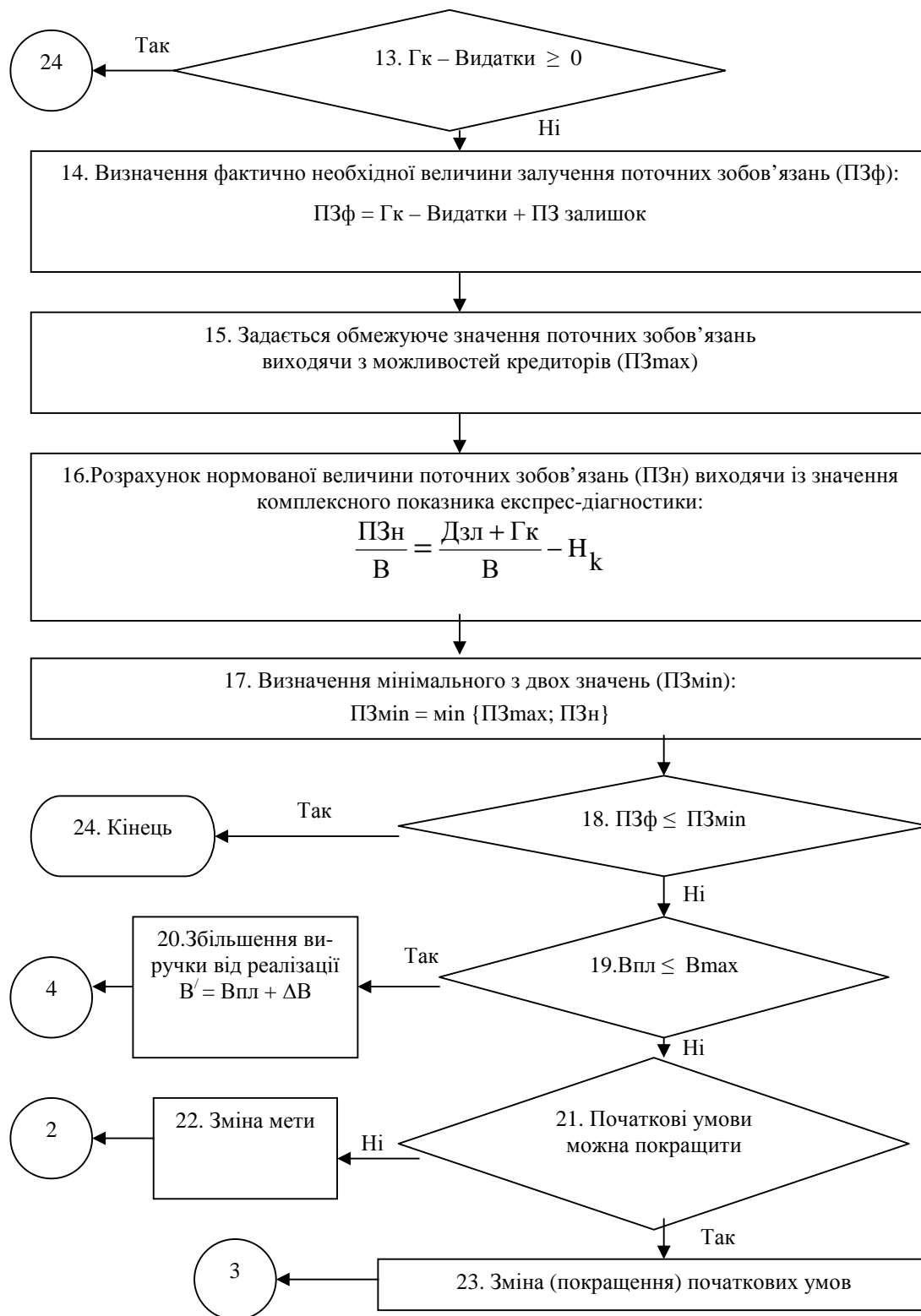


Рис. 1. Алгоритм оперативного планування з урахуванням діагностики кризового стану

Для того, щоб висновувати про відсутність кризового стану на гірничо-збагачувальному комбінаті, окрім оцінки комплексного показника експрес-діагностики додатково необхідно порівняти між собою фактичне і нормативне значення довгострокових зобов'язань. Останнє знаходиться виходячи з умови нормування показника фінансової стабільності. Запропоновано при його розрахунку використовувати не фактичну, а нормативну величину поточних зобов'язань, яку доцільно розрахувати прирівнявши значення комплексного показника експрес-діагностики до нормативного. Це дає змогу визначи-

ти величину довгострокових зобов'язань, яку підприємство може собі дозволити залучити надалі, при цьому стан цих комбінатів залишатиметься безкризовим.

З'ясовано, в процесі виконання бюджетів усіх рівнів на комбінатах не на достатньому рівні контролюються можливі зміни у їх економічному стані в режимі реального часу. Для забезпечення такого контролю необхідно утримувати значення комплексного показника експрес-діагностики кризового стану на заданому рівні у кожен момент часу діяльності підприємства. Для цього запропоновано заплановану величину поточних зобов'язань гірничо-збагачувального комбінату розподілити на кожен вид його видатків (запланованих витрат та погашення поточних зобов'язань). Заплановані видатки необхідно проранжувати відповідно до їх пріоритетності в оцінюваному періоді. У ситуації, коли здійснення запланованих видатків призведе до погіршення економічного стану підприємства до небажаного рівня запропоновано у даному періоді не здійснювати видатки з найменшим рангом.

**Висновки та напрямок подальших досліджень.** Особливістю планування на гірничо-збагачувальних комбінатах є використання комплексного показника експрес-діагностики кризового стану. При цьому обґрунтовано двоспрямованість у плануванні як дебіторської заборгованості, так і поточних зобов'язань. Вона полягає у роботі з дебіторами та кредиторами поряд з використанням нормативів.

В умовах інвестиційного проекту планування повинно здійснюватися у зворотному напрямку: спочатку доцільно запланувати необхідну величину поточних зобов'язань, оскільки їх сума збільшується, що пов'язано із залученням довгострокового кредиту сплата якого відбувається частинами, які включаються у поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями. Відтак, сума дебіторської заборгованості повинна розраховуватися виходячи з величини поточних зобов'язань, і бути обмеженою рівнянням комплексного показника діагностики при фіксованому періоді нормалізації економічного стану підприємства. Даний підхід потребує доопрацювання і є напрямком подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Нусінов В.Я. Ризик-нормування в менеджменті гірничо-збагачувальних комбінатів / В.Я. Нусінов, Є.В. Телега // Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць. Вип. 12. – Кривий Ріг: Мінерал, 2006. – С. 225–229.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія]. – К.: Наукова думка, 2000. – 390 с.
3. Мороз О.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: [монографія] / О.В. Мороз, І.В. Шварц. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 137 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Эльга: Ника – Центр, 2006. – 711 с.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління. –К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Несмеева А. Антикризисный менеджмент. О чем собственно речь? / А. Несмеева // Антикризисный менеджмент. Научно-практический журнал. – 2007. – № 1. – С. 2–4.
7. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами // Економіка промисловості. – 2009. – № 4 (47). – С. 157–162.
8. Лукашенко О.В. Особливості обліку сум товарного кредиту при оцінці економічного ефекту від реалізації продукції / О.В. Лукашенко // Сталій розвиток гірничо-металургійної промисловості: Науково-технічна конференція. Кривий Ріг, 18–22 травня 2004 р. – Кривий Ріг, 2004. – С. 16–17.