

УДК 65.01

Єршова Н.Ю.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ
СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена теоретико-методичним проблемам формування системи антикризового управління на підприємствах. Запропоновано методичний підхід до формування механізму антикризового управління як рушійної сили системи антикризового менеджменту.

The article deals the theoretical-methodological and application problems system of anticrisis management at the

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Загальновизнаним є те, що в сучасних умовах виробнича діяльність вітчизняних підприємств здійснюється в край нестійкому зовнішньому середовищі. Більшість великих підприємств промисловості нездатні адекватно та швидко реагувати на ускладнення та розвиток фінансових, економічних, соціальних, технічних, організаційних зв'язків. В купі з обмеженням природних, трудових ресурсів, ускладненням об'єктів управління, підвищенням складності вирішувальних задачі мають місце стихійні, вузькоспеціалізовані управлінські рішення. Аналіз функціонування

підприємств промисловості дозволів встановити, що процеси тактичного антикризового управління на них слабо концептуалізовані, а антикризові стратегічні плани або не використовуються взагалі, або практично не впливають на рішення, які приймаються.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженню інструментарію антикризового управління приділяють увагу такі зарубіжні вчені, як Г.Саймон, Д.Шим, Д. Форрестер, Д.П. Нортон, К.Х. Рамперсанд. У практиці господарювання вітчизняних підприємств питання управління підприємством в умовах кризи активно висвітлюються останніми роками в наукових працях Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенка, В.М. Гриньової, В.А. Забродського, М.Р.О. Кизима, Е.М. Короткова, О.І. Пушкаря, Л.О. Української та інш.

Цілі статті. Метою пропонованої статті є розробка методичного підходу до формування механізму антикризового управління як рушійної сили системи антикризового менеджменту.

Викладення основного матеріалу дослідження. В рамках вирішення поставленої мети, вважаємо, що концепція антикризового управління підприємством повинна базуватися на розумінні антикризового управління як міри стійкості підприємства до можливих змін і складатися з цілісної сукупності елементів, взаємозв'язаних друг з другом та спрямованої на збереження життєздатності підприємства в будь-який період. Тому вона повинна бути гнучкою, інтегрованою й відкритою системою, яка охоплює функції, принципи, методи, способи за допомогою яких забезпечується стабільність в діяльності підприємства. Цілі підприємства є вхідною ланкою системи антикризового управління, її ефективність – вихідна ланка. Будь-яке підприємство функціонує в динамічному, складному конкурентному середовищі, тому воно неминуче стикається з інтересами різних суб'єктів зовнішнього середовища. Ці інтереси формують науково-технічний прогрес, політико-правові фактори,

соціокультурні та технологічні фактори, економічні фактори. Суб'єктами зовнішнього середовища виступають одночасно конкуренти, споживачі, постачальники та партнері підприємства. Отже, головною метою антикризового управління бачимо в забезпеченості збалансованості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, адаптивності і гнучкості до динамічних вимог ринку, що дозволить безперервно розвиватися підприємству та запобігти можливості виникнення кризових явищ. Серед основних задач антикризового управління можна виділити наступні: активне використання нових підходів до управління, використання можливих методів господарського маневрування, забезпечення умов, коли фінансові утруднення не можуть мати постійний характер, трансформація критеріїв прийняття управлінських рішень, розробка та реалізація стратегії та тактики підприємства в нових умовах.

Важливу роль в системі антикризового управління займає механізм. Аналізуючи думки експертів [1, 3] можна сказати, що в загальному значенні економічний механізм є необхідним взаємозв'язком, що виникає між різними економічними явищами. Механізм містить певну послідовність дій: його складовими елементами одночасно виступають вхідне й вихідне явище, а також весь процес, що відбувається між ними. Тому, механізм антикризового управління будемо розглядати як систему елементів, що розвиваються (функцій, методів, прийомів) і об'єктів управління (функціональних підрозділів підприємства), де відбувається цілеспрямований вплив елементів в необхідний стан або реакцію об'єктів, що має вхідні посилки й результує реакцію у вигляді ефекту управління. З однієї сторони економічний механізм повинен відслідковувати всі зміни й тенденції, які відбуваються в зовнішнім і внутрішнім середовищі підприємства. З іншого боку - динамізм світової економіки вимагає, щоб сам механізм постійно перебував у розвитку й забезпечував адаптацію

підприємства до ринкового оточення, що змінюється. Економічний механізм антикризового управління, як система повинен базуватися на науково обґрунтованих принципах, пропонувані до подібних систем [2, 5]: принцип цільової сумісності, принцип безперервності й надійності, принцип планованості, принцип динамізму, принцип ефективності. Дія механізму антикризового управління спрямована на подолання кризового процесу, формуючи при цьому логічний ланцюжок: «система антикризового управління – кризовий процес», елементи якого знаходяться у діалектичному зв'язку. Тобто механізм, якій є динамічною системою повинен чуйно реагувати на прояви кризи, а остання під впливом відповідних раціональних, узгоджених, управлінських дій може змінити траєкторію швидкого розповсюдження та охоплення структур підприємства у бік уповільнення чи занепаду.

Ланцюжок «система антикризового управління - кризовий процес» представляють собою дві підсистеми керуючу й керовану, взаємодія між якими являє собою процес антикризового управління. Структура та зміст керуючої підсистеми яка є основою механізму управління потребують більш детального обґрунтування. Так, спираючись на відомих фахівців в області менеджменту [4, 6, 7], вихідними посилками системи управління є цілі, які є актуальними, конкретними, вимірними та позначеними в часі. В свою чергу цілі конкретизуються через задачі, які представляють собою короткострокові орієнтири. Базуючись на принципах, визначених вище, задачі вирішуються шляхом виконання відповідних функцій та методів антикризового управління. До основних функцій антикризового управління відносяться: моніторинг стану підприємства, прогнозування та планування, прийняття управлінських рішень, контроль мотивація та діагностика. Функції антикризового управління є основою для формування структури керуючої системи та взаємозв'язку її компонентів, а також

визначають сутність та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях та етапах управління підприємством в кризовій ситуації.

Вихідною ланкою механізму є ефективність антикризового управління, яка визначається досягненням поставленої цілі шляхом зіставлення показників фінансово-економічного становища підприємства до і після проведення комплексу антикризових заходів

Загальна характеристика дій, пов'язаних з процесом антикризового може бути представлена в такий спосіб: зв'язана з усіма видами діяльності підприємства; погоджує діяльність підприємства з умовами зовнішнього й внутрішнього середовищ; має складну природу.

Пропонуємо наступний механізм антикризового управління, якій розглядаємо, як процес, що складається з дев'яти послідовних етапів:

- I. Діагностика кризового стану підприємства.
- II. Оцінка рівня кризового стану підприємства.
- III. Діагностика ресурсних можливостей підприємства.
- IV. Оцінка ресурсних можливостей підприємства.
- V. Розташування підприємств в матриці «ресурсні можливості-стадія кризи».
- VI. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
- VII. Формулювання цілі та критеріїв її досягнення.
- VIII. Вибір антикризової стратегії.
- IX. Розробка антикризових заходів.
- X. Здійснення контролю по відхиленнях.

Особливістю запропонованого підходу є те, що кожному з етапів відповідають ті чи інші основні функції антикризового управління. Так, на I-IV етапах процесу антикризового управління найважливішими є функції діагностики та аналізу, завдяки яким забезпечуються такі особливості механізму антикризового управління, як гнучкість, адаптованість, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування. Тому,

в запропонованій схемі діагностика є не тільки функцією антикризового управління, але й специфічною стадією механізму. Крім того, для вищої ланки керівництва підприємством діагностика є засобом отримання достовірної якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи та основою для введення в дію спеціальних прийомів та методів менеджменту.

На V-му етапі здійснюється розташування підприємств в матриці «ресурсні можливості - стадія кризи, яке надає комплексне уявлення про реальні потенційні можливості підприємства та його фінансове становище, та визначатиме цілі подальших антикризових управлінських дій.

На VI-му етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Його мета – отримання результатів про місто підприємства в навколишньому ринковому середовищі та допомога при розробці антикризової стратегії підприємства. Вважаємо доцільним першими досліджувати фактори зовнішнього середовища, оскільки на ці фактори звичайно складно впливати і до яких потрібно пристосовуватися: кон'юнктуру ринку, поведінку головних конкурентних сил в системі ринкових відносин на найближчу перспективу, уявлення про конкурентну позицію самого підприємства, ризик роботи на конкретних ринках з метою виявлення конкурентних переваг підприємства. Для реалізації цієї задачі пропонуємо використовувати «метод 5×5», згідно з яким спеціалісти дають відповідь на п'ять запитань про п'ять факторів зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку наступних параметрів: ефективність поточної стратегії, конкурентноздатність цін та витрат підприємства, міцність конкурентної позиції.

На VII-му етапі формулюється система цілей по виходу підприємства з кризового стану, адекватних його рівню та потенційним можливостям. На нашу думку, головна ціль при виведенні підприємства з кризи – зняття гострої фази кризи з метою переходу до зони з меншим

рівнем кризи. Розробка системи цілей це результат проведеної економічної діагностики. Поставлені цілі повинні бути актуальними, досяжними, вимірювальними, тобто відповідати та конкретне запитання: що робити? що робити в першу чергу і як робити? в які строки та в якій сфері діяльності підприємства? що може дати виконання прийнятого рішення?

На VIII-му етапі здійснюється вибір антикризової стратегії. Розробка антикризової стратегії та тактичних заходів, що її забезпечують, а також послідовне їх впровадження в життя підприємства може сформувати більш широкую «зону стабільності», яка охоплює дане підприємство, а також партнерів готових визнати стратегію такого підприємства і діяти з урахуванням її при розробці власних господарських рішень. Комплекс антикризових заходів повинен містити всі напрямки та види діяльності, які конкретизуються до проектів. При цьому, кожний напрямок може давати вклад у вирішення декількох проблем та задач. Потім будується матриця «проблеми-шляхи вирішення», де вказується від діяльності, якій використовується для вирішення той чи іншої задачі або проблеми .

IX етап. Розробка антикризових заходів. Планування антикризових заходів повинно здійснюватися в трьох вимірах: часовому просторі, (тобто, заходи повинні бути чітко визначені в часі); горизонтальному (заходи повинні бути багатофункціональними, тобто в їх розробці повинні приймати участь спеціалісти усіх ключових відділів підприємства, з метою врахування всіх аспектів діяльності підприємства); ієрархічному (кожний рівень ієрархії розглядає та визначає задачі, які йому доручено вирішувати, та за рішення яких на нього покладена відповідальність).

Завдання X-го етапу - контроль по відхиленнях. В рамках антикризового управління підприємством контроль є невід'ємною складовою частиною, якій на нашу думку виконує функцію навігатора, тобто, яка направляє та удосконалює систему управління, тому пропонуємо його здійснювати наступним чином: по-перше: визначити

основні параметри діяльності підприємства, які потребують контролю; по-друге: встановлення нормативних величин та стандартів; по-третє: визначити параметри зовнішнього середовища, які істотно впливають на стан підприємства; по-четверте: визначити періодичність зіставлення фактичного стану обох груп параметрів; по-п'яте: визначення процедури підготовки, узгодження та прийняття рішень по корекції контролюємого параметру. Контроль за виконанням розроблених антикризових заходів повинні здійснювати на рівні підприємства керівники підприємства чи антикризовий менеджер.

Висновки. Запропонований механізм антикризового управління розглядається як процес, тому, згідно з концепцією безперервності, забезпечує злагодженість та послідовність процесу управління, є динамічною системою, тому здатний погоджувати діяльність підприємства з умовами зовнішнього й внутрішнього середовища, крім того, забезпечує функціонування системи антикризового управління в цілому.

1. Кульман А. Экономические механизмы М.: Прогресс, Универс, - 1993.
2. Марюта А. Н. Системный анализ в управлении производством и технологиями. – Днепропетровск, 1998.
3. Павлов В. И. Экономический механизм функционирования предприятием М.: 2000.
4. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: Навчальний посібник / Сіроштан М. А., Потапов В. І., Білявцев М. І., та інш. – Х.: - Око, 1998.
5. Теория управления Уч-к /Алексеев Ю. П. , Алисов А. Н. , Барышников Ю. Н, и др./ Под общ. Ред. А. П. Гапоненко, А. П. Панкухина М.: РАГС. – 2003.
6. Тридид О. М. Организационно-экономический механизм стратегического развития предприятия, К.: 2002.
7. Jones, F. L. Current techniques in bankruptcy prediction, Journal of Accounting Literature, Vol. 6, - 1987.