

УДК 658.012

Н.Ю. Єршова

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті сформульовані та обґрунтовані методичні підходи до системи антикризового управління промисловим підприємством, запропоновано схему складових антикризового управління з урахуванням структури об'єктів управління.

Ключові слова: антикризова стратегія, діагностичні параметри, кризовий процес, система антикризового управління.

N. Ershova

METHODICAL ASPECTS OF FORMATION AND REALIZATION OF ANTI-RECESSIONARY ACTIONS AT THE DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article methodical approaches to system of anti-recessionary management the industrial enterprise are formulated and proved, the plan of components of anti-recessionary management in view of structure of objects of management is offers.

Keywords: anti-recessionary strategy, diagnostic parameters, crisis process, system of anti-recessionary management.

Н. Ю. Ершова

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье сформулированные и обоснованные методические подходы к системе антикризисного управления промышленным предприятием, запропоновано схему составляющих антикризисного управления с учетом структуры объектов управления.

Ключевые слова: антикризисная стратегия, диагностические параметры, кризисный процесс, система антикризисного управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, збільшенням впливу його факторів на економіку та управління підприємствами. Такі умови примушують суб'єктів господарювання усіх форм власності використовувати діагностичні процедури для оцінки фінансово-економічного стану, корегувати стратегії розвитку, використовуючи антикризові складові.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Серед здобутків сучасної науки основу досліджень у напрямку розробки стратегічних антикризових альтернатив становлять роботи І.П. Булеєва, Н.Є. Брюховецької, В.С. Пономаренка, В.Я. Заруби, М.О. Кизима, В.С. Король, Л.О. Лігоненко, О.І. Пушкара, О.О. Терещенка. Разом з тим, подальших досліджень потребують методичні підходи до управління діяльністю підприємств інваріантні до його фінансового стану, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення і розробляти варіанти поведінки у складних економічних умовах. А також удосконалення підходів до формування складових антикризового управління з урахуванням структури об'єктів управління.

Цілі статті. В якості цілей даної статті виступають наступні:

- формування та обґрунтування системи антикризового управління (САУ) промисловим підприємством,
- розробка схеми складових антикризового управління промисловим підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підприємствам потрібна трансформація системи управління, яка дозволить підвищити їх життєздатність, створить гнучку систему управління по відношенню до зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на результати діяльності. Проведений аналіз функціонування підприємств промисловості дозволів встановити, що процеси тактичного антикризового управління на них слабко концептуалізовані, а антикризові стратегічні плани або не використовуються взагалі, або практично не впливають на рішення, які приймаються. Ситуація погіршується також відсутністю

технологій диференційованого вибору обґрунтованих антикризових програм. Перелічене, обумовлює необхідність створення системи управління, адекватної мінливим, флуктуаційним ринковим умовам, інформаційній банк якої дозволить формувати та систематизувати інформацію про методи, технології управління, типові управлінські рішення у тих або інших кризових умовах.

Головна ціль антикризового управління підприємством спрямована на розробку, прийняття та реалізацію стратегічних та тактичних управлінських рішень, які відповідають фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства як об'єкта управління для забезпечення стабільних умов його функціонування. Для прийняття обґрунтованих рішень в рамках антикризового управління підприємством вважаємо за необхідне вирішення наступних ключових задач:

- обґрунтування системи антикризового управління підприємством і її елементів
- удосконалення методичних підходів до вибору обґрунтованих управлінських заходів в рамках антикризової стратегії.

Методологічною основою системи антикризового управління (САУ) є процес: формування цілей – оцінка ситуації – поставлення завдань – пошук альтернативних рішень – вибір рішень – вплив на об'єкт управління. САУ складається з взаємопов'язаних елементів, що розвиваються (функцій, методів, прийомів), суб'єктів і об'єктів управління (менеджерів та функціональних підрозділів підприємства), де відбувається цілеспрямований вплив суб'єктів через елементи системи в необхідний стан або реакцію об'єктів, що має вхідні посилки й результує реакцію у вигляді ефекту управління. Однією з задач САУ є слідування з усіма змінами й тенденціями, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. З іншого боку – динамізм світової економіки вимагає, щоб система антикризового управління сама постійно перебувала у розвитку й забезпечувала адаптацію підприємства до ринкового оточення, що змінюється. Тобто, діючи в умовах невизначеності за принципом дуалізму, система антикризового управління повинна використовувати власні управляючі впливи за для вивчення ситуації і таким чином сама

навчатися. Оскільки технології виробництва та відновлення його факторів циклічні, функції антикризового управління також будуть циклічні:

- аналіз, діагностика дозволяють виділити основні параметри функціонування підприємства;
- планування, прогнозування дозволяють розробити цілі та встановити задачі, визначити шляхи та засоби реалізації;
- організація дозволяє створити, упорядкувати, погодити фактори та процеси виконання планів;
- мотивація дозволяє створювати мотиви до ефективних дій;
- контроль, координація дозволяють систематично спостерігати за результатами дій, вносити необхідні корективи та забезпечувати зворотній зв'язок.

САУ представляє собою взаємодію двох підсистем: управляючої та тій, якою управляють, структура і зміст якої потребують більш детального розгляду. Так, функції антикризового управління є основою для формування структури управляючої підсистеми 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 САУ підприємством є ефективність, яка визначається досягненням поставленої цілі шляхом зіставлення показників фінансово-економічного стану підприємства до і після проведення комплексу антикризових заходів. Проте, досягнення ефективних результатів управління потребує дотримання базових вимог до діяльності самого підприємства, серед яких виділені:

- здатність до оперативного та якісного збору інформації про стан як внутрішньої системи підприємства, так і зовнішніх сполучених систем – ринків присутності, суміжних ринків та сфер;
- здатність до швидкої та ефективної обробці отриманої інформації, її професійного аналізу для створення необхідних передумов для обґрунтованого антикризового управління;
- наявність механізмів формування, прийняття та виконання управлінських рішень, які забезпечують мобільність та реактивність системи антикризового управління;

- здатність до побудови цілісної системи організації управління підприємством;

- здатність топ-менеджменту забезпечити обґрунтоване формулювання цілей та задач по виходу підприємства з кризової ситуації.

Дії менеджерів з антикризового управління підприємством спрямовані на подолання кризового процесу, формуючи при цьому логічний ланцюжок: «система антикризового управління – кризовий процес», елементи якого знаходяться у діалектичному зв'язку і представляють собою два елементи, взаємодія між визначає вектор процесу антикризового управління.

На рис. 1 представлено загальну схему складових антикризового управління промисловим підприємством, яка поєднує загальні об'єкти управління та їх структуру, управлінські заходи щодо забезпечення якісного використання об'єктів управління та результати управління. Загальними об'єктами управління промисловим підприємством виступають основні види діяльності: маркетингова, виробнича, управлінська, фінансово-економічна, які викристалізуються залежно від особливостей діяльності, Додавання в якості об'єктів управління інноваційної та інвестиційної діяльності залежить від наявності кризових процесів. Однак, зазначимо, що в складних фінансових умовах, як правило, такі види діяльності нажаль призупиняються. Кожний з даних об'єктів містить певні структурні складові, які можна визначати також залежно від особливостей діяльності суб'єкта господарювання. Управлінські заходи розробляються залежно від структури об'єктів управління з метою забезпечення якісного їх використання.

Безумовно, одним з неодмінних умов отримання адекватних результатів управління є діагностика фінансового стану та бізнес-процесів підприємства. Комплекс діагностичних процедур є очевидною стартовою фазою будь-якого управлінського процесу. Досягнення поставлених цілей можливо за умови певної періодичності, системності й логічності процедури діагностики. У подальшому керівництву підприємства це може забезпечити наступне:





Рис. 1 Загальна схема антикризового управління промисловим підприємством

- інформативну базу для розробки управлінських рішень (стратегічних, тактичних, оперативних і по різних функціональних областях) (**організаційно-управлінський аспект**);

- аналіз динаміки показників бізнес-процесів і результатів по різних порівнянних періодах (порівняння результатів по роках, кварталах, місяцях або інших періодах, що цікавлять, оцінка динаміки змін). На основі карт діагностики бізнес-процесів можуть бути побудовані стратегічні карти розвитку підприємства (**аспект внутрішнього середовища**);

- оцінку ринкового позиціонування серед аналогічної групи підприємств або в заданому ринковому сегменті (шляхом зіставлення показників по підприємствах сектора). Подібний аналіз грошовий як для підприємства — тим, що забезпечує інформацією про його ринкові можливості, так і для групи підприємств — може бути основою для оцінки вартості бізнесу й розробки федеральних і регіональних комплексних програм розвитку й підтримки галузевого бізнесу в цілому (**аспект зовнішнього середовища**).

Спираючись на відомих фахівців зі стратегічного та антикризового менеджменту [1, 2, 3, 4], встановлено, що 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 відповідних принципах, поставлені задачі вирішуються шляхом виконання функцій та методів управління.

Підприємство може мати довгостроковий успіх у тому випадку, якщо має стратегію розвитку, що припускає розробку відповідних оперативних, тактичних, стратегічних планів на основі діагностики. В рамках стратегії розробляються плани, комплекс яких спрямований на охоплення всіх напрямків та видів діяльності підприємства [5]. Для уявлення зв'язку між ними пропонуємо структурувати проблеми та комплекс заходів. Так, відповідно напрямкам, плани конкретизуються до проєктів. Кожний план може давати вклад у вирішення декількох проблем та задач. Потім будується матриця «проблеми-шляхи вирішення», де вказується та діяльності, яка буде використовуватися для вирішення той чи іншої задачі або проблеми. Тому розробка антикризових програм на

промислових підприємствах повинна здійснюватися в трьох вимірах:

– часовому просторі (плани повинні бути чітко визначені в часі, а в разі, коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем невизначеності – оперативні плани повинні бути максимально наближені до дії, тактичні – до недалекої дії, стратегічні – мати необхідну гнучкість та здатність до постійного уточнення, які б максимально нейтралізували негативний вплив на внутрішні процеси підприємства);

– горизонтальному (плани 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

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати та обґрунтувати систему антикризового управління (САУ) промисловим підприємством, запропонувати загальну схему складових антикризового управління промисловим підприємством. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальну розробку тактичних та стратегічних планів з урахуванням результатів діагностики фінансового стану підприємства та стану бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Бурєга В. Управленческая деятельность: теория и практика / В.Бурєга. – Донецк: Ин-т эконом. промышленности НАН Украины, 2000. – 401 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 519 с.

3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер с англ. [под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997. – 428 с.

4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

5. Єршова Н. Ю. Особливості формування системи антикризового управління підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2008. – №20. – С. 11–17.