

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянути питання антикризового управління підприємством. Визначено особливості формування системи антикризового управління та її механізм. Обґрунтовано вимоги до системи антикризового управління та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

In article the question of anti-recessionary management is considered by the enterprises. Features of formation of system of anti-recessionary management, and also its mechanism are certain. Requirements to system of anti-recessionary management are proved and offers concerning increase of efficiency of administrative decisions are developed

Ключові слова. Антикризове управління, антикризові заходи, система антикризового управління, управлінські рішення, функції управління.

Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються невизначеністю та динамізмом, тому виробнича діяльність підприємств супроводжується багатьма ризиками. Обмеженість ресурсів, ускладнення об'єктів управління, підвищення складності вирішувальних задач приводять до вузькоспеціалізованих управлінських рішень. Ситуація на вітчизняних підприємствах промисловості свідчить про відсутність диференційованого вибору антикризових програм, слабку концептуалізацію процесів тактичного та стратегічного антикризового управління.

Постановка завдання. Ціллю даної статті є обґрунтування та розробка системи антикризового управління підприємством.

Методологія. Базою дослідження стали праці відомих вітчизняних та закордонних фахівців в області антикризового та стратегічного менеджменту: Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенка, В.М. Гриньової, В.А. Забродського, М.О. Кизима, Е.М. Короткова, О.І. Пушкаря, Л.О. Української та інш. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сукупність методів та прийомів наукового

пізнання. А саме: методи логічного узагальнення та зіставлення методи аналізу і синтезу, методи графічного аналізу, системний та ситуаційних підходи.

Результати дослідження. Концепція антикризового управління підприємством базується на розумінні антикризового управління як міри стійкості підприємства до можливих змін, спрямованої на збереження життєздатності підприємства в будь-який період і складається з цілісної сукупності елементів, взаємозв'язаних друг з другом. Система антикризового управління повинна бути гнучкою, інтегрованою й відкритою системою, яка охоплює функції, методи, способи за допомогою яких забезпечується стабільність діяльності підприємства. З урахуванням цих посилок, пропонуємо наступну систему антикризового управління підприємством (рис. 1).



Рисунок 1. Запропонована система антикризового управління підприємством

Будь-яке підприємство функціонує в динамічному і складному конкурентному середовищі і для вирішення поставленої мети неминуче стикається з інтересами різних суб'єктів зовнішнього середовища. Тому, головну мету 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. Важливу роль в системі антикризового управління займає його механізм, якій забезпечує функціонування системи антикризового управління, є енергією під впливом якої формується та реалізується процес антикризового управління [1, 2, 5]. В роботі [1] запропоновано механізм антикризового управління, якій розглядається як система 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 (рис. 2). Згідно з концепцією безперервності [3, 5], запропонований механізм забезпечує черговість етапів процесу антикризового управління шляхом забезпечення збалансованості функцій, взаємодія та взаємозв'язок яких може бути представлена різними способами, наприклад у вигляді ланцюжка (рис 3).

*Аналіз → Діагностика → Планування → Організація →
→ Прийняття рішень → Контроль → Аналіз*

Рисунок 3. Взаємозв'язок функцій антикризового управління

Дія механізму антикризового управління спрямована на подолання кризового процесу, формуючи при цьому логічний ланцюжок: «система антикризового управління – кризовий процес», які знаходяться у діалектичному зв'язку. Механізм, якій є динамічною системою повинен чуйно реагувати на прояви кризи, а остання під впливом відповідних раціональних, узгоджених, управлінській 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 (рис. 1), взаємодія між якими являє собою процес антикризового управління. Структура та зміст керуючої підсистеми яка є основою механізму управління потребують більш детального розгляду.

Так, спираючись на відомих фахівців в області менеджменту [3, 4, 5], автором встановлено, що вихідними посилками системи управління є цілі, які є актуальними, конкретними, вимірними та позначеними в часі. Найчастіше, цілями функціонування підприємства є задоволення потреб суспільства, розширення чи стабілізація частки ринку, чи перехід на новий ринок, отримання максимального прибутку. В свою чергу цілі конкретизуються через задачі, які представляють собою короткострокові орієнтири. Серед основних задач антикризового управління можна виділити наступні:



Рисунок 2. Механізм антикризового управління підприємством

- активне використання нових підходів до управління,
- використання можливих методів господарського маневрування,
- трансформація критеріїв прийняття управлінських рішень,
- розробка та реалізація стратегії та тактики підприємства в нових умовах.

Базуючись на відповідних принципах (цільової сумісності, безперервності й надійності, плановірності, динамізму, ефективності), задачі вирішуються шляхом виконання відповідних функцій та методів антикризового управління. До основних функцій антикризового управління в економічній літературі відносять: моніторинг стану підприємства, прогнозування та планування, прийняття управлінських рішень, контроль, мотивацію та діагностику [2,4]. На нашу думку, 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 системи антикризового управління є її ефективність, яка визначається досягненням поставленої цілі шляхом зіставлення показників фінансово-економічного становища підприємства до і після проведення комплексу антикризових заходів. Проте досягнення ефективних результатів управління потребує певні вимоги до діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволив виділити наступні з них:

- здатність до оперативного та якісного збору інформації про стан як внутрішньої системи підприємства, так і зовнішніх спряжених систем – ринків присутності, суміжних ринків та сфер;
- здатність до швидкої та ефективної обробці отриманої інформації, її професіонального аналізу для створення необхідних передумов для ефективного 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 правильне формулювання цілей та постановку задач по виходу підприємства з кризової ситуації.

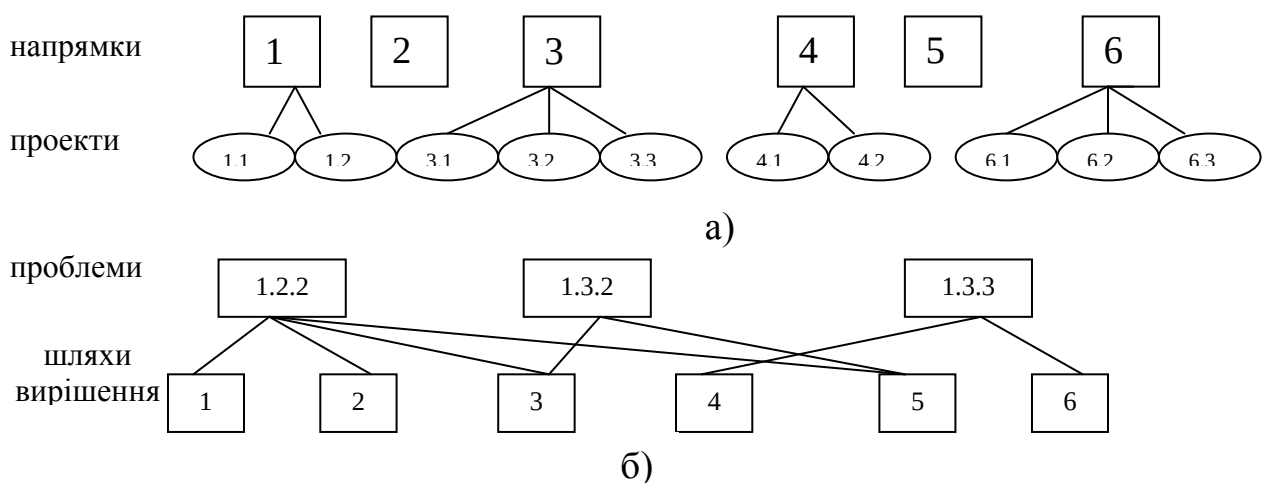
Загальна характеристика дій, пов'язаних з процесом антикризового управління може бути представлена в такий спосіб:

- зв'язана з усіма видами діяльності підприємства;

- погоджує діяльність підприємства з умовами зовнішнього й внутрішнього середовищ;

- має складну природу.

Ефективність та якість антикризового управління багато в чому залежить від розроблених антикризових заходів: глибини їх обґрунтованості, строгості розмежування та чіткого викладення. Розробка антикризової стратегії та тактичних заходів, а також послідовне їх впровадження в життя підприємства може сформувати більш менш широку «зону стабільності», яка охоплює дане підприємство, а також партнерів готових визнати стратегію такого підприємства і діяти з урахуванням її при розробці власних господарських рішень. З нашого погляду, комплекс антикризових заходів повинен містити всі напрямки та види діяльності підприємства. Вони можуть конкретизуватися до проектів (рис. 4а). Кожний напрямок може давати вклад у вирішення декількох проблем та задач (рис. 4б). Потім будується матриця «проблеми-шляхи вирішення», де вказується від діяльності, якій використовується для вирішення той чи іншої задачі або проблеми (рис. 4в).



№п/п	Проблема	Номер шляху вирішення проблеми					
		1	2	3	4	5	6
1	1.2.2	1	1	1		1	
2	1.3.2			1		1	
3	1.3.3				1		1

в)

Рисунок 4 Запропонована структура «проблеми-комплекс заходів»:

а) «шляхи вирішення-проекти», б) зв'язки «проблеми-шляхи вирішення»,
в) матриця зв'язків «проблеми-шляхи вирішення»

Формування антикризових заходів залежить від стадії кризового стану підприємства та наявності можливих ресурсів, для здійснення певних перетворень. Формально, антикризові напрямки, які включають до себе захисні і наступальні дії і заходи здійснюються послідовно в три етапі:

- підвищення платоспроможності і встановлення фінансової стійкості,
- підвищення рентабельності,
- забезпечення фінансової рівноваги довгостроковому періоді.

Висновки. Проблеми антикризового управління підприємствами, у тому числі промисловими, досі залишаються актуальними. Проведене дослідження дає основу для висновку, що на сьогоднішній день концепція антикризового управління являє собою коло питань, яке охоплює функції і особливості антикризового управління, а також використання відповідних технологій, методів, методик. Побудова системи антикризового управління повинна виходити з розуміння антикризового управління як міри стійкості підприємства до можливих негативних змін. Запропонована система антикризового управління, яка базується на системному підході до підприємства, відповідних принципах, дозволяє використовувати функції, методи, способи за допомогою яких може бути забезпечена стабільність діяльності підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані на підприємствах промисловості, які здійснюють антикризове управління. Впровадження системи антикризового управління дасть можливість підвищити ефективність управлінських рішень, що приймаються, знизити їх трудомісткість, своєчасно попередити виникнення кризового стану, а за умов його виникнення – здійснювати цілеспрямоване виведення підприємства з кризового стану.

Література: 1. Єршова Н.Ю. Методичний підхід до створення комплексної системи антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах. // Вісник НТУ «ХПІ». Харків. – 2006. - №13(1). – С. 113-116. 2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління. – К.: Нац. торг.- екон. ін.-т, 2001. 3. Марюта А. Н. Системный анализ в управлении производством и технологиями. – Днепропетровск, 1998. 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.