

## ВИКОРИСТАННЯ ДІАГНОСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ТА СЦЕНАРНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Шмиголь Н.М., д.е.н., професор

*Запорізький національний університет*

*Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

nadezdash@ua.fm

У статті обґрунтовано необхідність розробки механізмів санації на принципах проблемно-орієнтованого підходу, що дозволить нівелювати негативний вплив кризових явищ на діяльність підприємств та здійснювати їх оздоровлення. Визначено етапи формування санаційної стратегії на підприємстві з метою підвищення його життєздатності та досягнення цілей механізму санації. Для посилення адекватності формування та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень під час санації підприємства запропоновано застосовувати інструментарій сценарного моделювання. Розглянуто теоретичні аспекти сценарного прогнозування та охарактеризовано кожний етап сценарного моделювання антикризових дій. Процес побудови сценарію реалізується на основі діагностичного аналізу і тісно пов'язаний із процесом прогнозування. Для генерації сценаріїв необхідно використовувати математичний апарат та попередньо підготовлені аналітичні матеріали, на основі яких визначаються цільові та керуючі фактори. Сценарії санації передбачають здійснення імпульсних впливів на керуючі фактори з метою вибору найбільш доцільного сценарію та формування відповідної сукупності санаційних заходів. На основі каталогу виявлених проблем запропоновано здійснення управління санацією підприємства. Наголошено, що цей каталог створює зв'язок між загальними цілями і намірами, що сформульовані у філософії виживання підприємства і його місії, з одного боку, і реалізованими цільовими програмами, комплексними планами, з іншого. Зазначено, що окремі антикризові нововведення слід розглядати, перш за все, як процес творчого рішення проблем, що виникають в результаті господарювання, тому в центрі уваги тут повинні бути питання творчої діяльності учасників реалізації нововведень. Запропоновано в сценарії розробляти комплекс санаційних заходів та визначено, що сценарне моделювання дає можливість оцінити найбільш вірогідний хід подій і можливі наслідки та призначене для виділення ключових моментів оздоровлення підприємства і розробку на цій основі альтернативних комплексів оздоровчих заходів.

*Ключові слова: санація, санаційна стратегія, сценарний підхід.*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СЦЕНАРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ САНАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Шмыголь Н.Н., д.э.н., профессор

*Запорожский национальный университет*

*Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

В статье обоснована необходимость разработки механизмов санации на принципах проблемно-ориентированного подхода, что позволит нивелировать негативное влияние кризисных явлений на деятельность предприятий и осуществлять их оздоровление. Определены этапы формирования санационной стратегии на предприятии с целью повышения его жизнеспособности и достижения целей механизма санации. Для усиления адекватности формирования и оценки эффективности принятия управленческих решений при санации предприятия предложено применять инструментарий сценарного моделирования. Рассмотрены теоретические аспекты сценарного прогнозирования и охарактеризован каждый этап сценарного моделирования антикризисных действий. Процесс построения сценария реализуется на основе диагностического анализа и тесно связан с процессом прогнозирования. Для генерации сценариев необходимо использовать математический аппарат и предварительно подготовленные аналитические материалы, на основе которых определяются целевые и управляющие факторы. Сценарии санации предусматривают осуществление импульсных воздействий на управляющие факторы с целью выбора наиболее целесообразного сценария и формирования соответствующей совокупности санационных мероприятий. На основе каталога выявленных проблем предложено осуществление управления санацией предприятия. Отмечено, что данный каталог создает связь между общими целями и намерениями, формулируемыми в философии выживания предприятия и его миссией, с одной стороны, и реализующими целевыми программами, комплексными планами, с другой. Отмечено, что отдельные антикризисные нововведения следует рассматривать, прежде всего, как процесс творческого решения проблем, возникающих в результате хозяйствования, поэтому в центре внимания здесь должны быть вопросы творческой деятельности участников реализации нововведений. Предложено в сценарии разрабатывать комплекс санационных мероприятий и определено, что сценарное моделирование дает возможность оценить наиболее вероятный ход событий и возможные последствия и предназначенное для выделения ключевых моментов оздоровления предприятия и разработке на этой основе альтернативных комплексов оздоровительных мероприятий.

*Ключевые слова: санация, санационная стратегия, сценарный подход.*

## USING OF DIAGNOSTIC ANALYSIS AND MODELING SCENARIO IN ENTERPRISES' READJUSTMENT MANAGEMENT

Shmygol N.N., Doctor of Economics Sciences, professor

*Zaporizhzhya National University  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

In the article the necessity of readjustment mechanisms development, based on problem-oriented approach principles, is determined. This allows to neutralize the negative crisis impact on enterprises and to carry on their readjustment. There are also defined stages of enterprise's readjustment formation strategy which are needed to increase its viability and achieve the readjustment mechanism goals. We propose scenario modeling tools using due to strengthen the adequacy of formation and effectiveness evaluation of decision-making management during readjustment. There theoretical aspects of scenario forecasting are also researched and each stage of anti-crisis measures scenario modeling are characterized. The process of scenario building is realized on diagnostic analysis basis and is closely related to the forecasting process. To generate scenarios, it is necessary to use the mathematical apparatus and pre-prepared analytical materials, which create the basis of targets and managing factors. Readjustment scenarios provide pulse control factors influence in order to choose the most appropriate scenario and formulate the appropriate complex of readjustment measures. In the future the authors proposed the implementation of sanitation management of enterprise based on the catalog identified problems. Emphasized that this catalog creates the connection between overall goals and intentions that are formulated in the philosophy of survival of the company and its mission on the one hand, and implementing targeted programs, a comprehensive plan on the other. The article also contains a proposal to use readjustment measures complex in the scenario, and determines, that the scenario modeling allows estimating the most likely way of development, its possible consequences, and highlighting the key points of enterprise's improvement, as well as working out the alternative readjustment measures on this base.

*Key words: readjustment, readjustment strategy, scenario approach principles.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ситуація, що склалась сьогодні, зумовлює вагомість досліджень щодо обґрунтування дієвого механізму санації підприємств-боржників, що забезпечить їх оздоровлення, збереження робочих місць, виробничого потенціалу і, отже, економічну безпеку країни. Відсутність достатнього практичного досвіду і теоретичної бази санації, обмеженість фінансових ресурсів значною мірою стримують ці процеси на українських підприємствах. Одним з актуальних завдань щодо вдосконалення управління санацією є розробка та впровадження сценарного підходу до управління, який передбачає побудову та дослідження альтернатив змін економічного стану підприємства в майбутньому.

Це актуалізує необхідність теоретичного узагальнення, методичного та законодавчого забезпечення санації підприємств, а також формування ефективного механізму оздоровлення підприємств для забезпечення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідність розробки сучасних методичних підходів до управління санацією останнім часом привертає увагу вчених, серед яких слід виділити В. А. Георгієва [1], який в тому числі розглядав економічний сценарій як інструмент управління підприємством. Праці О. В. Раєвневої [2] присвячено насамперед санаційній стратегії промислового підприємства, механізмам їх формування та реалізації. Напрями наукових досліджень М. М. Берест, В. І. Максимова [3], З. Є. Шершньової [4], І. М. Ягнюк [5] спрямовані на вивчення технологій підтримки прийняття рішень щодо санації, стратегічне управління, застосування сценарного підходу для прогнозування тенденцій розвитку підприємства.

Однак наявність низки неврегульованих питань зумовлює потребу обґрунтування інструментарію для ефективного управління санацією підприємств.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Визначення та обґрунтування інструментарію для ефективної реалізації та вибору санаційної стратегії підприємства. Можливість застосування сценарного підходу для визначення найбільш ефективного варіанта санації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Враховуючи економічну нестабільність, в Україні все більш актуальною стає проблема прискорення антикризових інноваційних процесів та їх фронтального регулюючого охоплення. У таких умовах на підприємстві виникає нагальна потреба в розробці санаційної стратегії управління підприємством, що перебуває в кризі. Це дозволяє перейти від епізодичних заходів до створення стабільного механізму цільової орієнтації всіх учасників, задіяних в управлінні санацією.

Вирішення цього завдання можливе в рамках побудови механізму санації підприємств на принципах проблемно-орієнтованого підходу. Його сутність полягає у: 1) забезпеченні постійної довгочасної готовності і здатності підприємства до сприйняття, трансформації і взаємоадаптації санаційних заходів у всіх сферах діяльності; 2) створенні механізмів для здійснення фронтальних якісних ривків у кризовій зоні; 3) реалізації санаційної стратегії на підставі методів сценарного моделювання, що забезпечують логічний взаємозв'язок пропозицій стосовно шляхів розвитку стратегічного антикризового процесу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Моделювання процесу вибору санаційної стратегії підприємства відбувається на основі механізму санації підприємства. Своєю чергою, процес розробки санаційної стратегії повинен передбачати виконання послідовності основних етапів, які відображено на рис. 1.

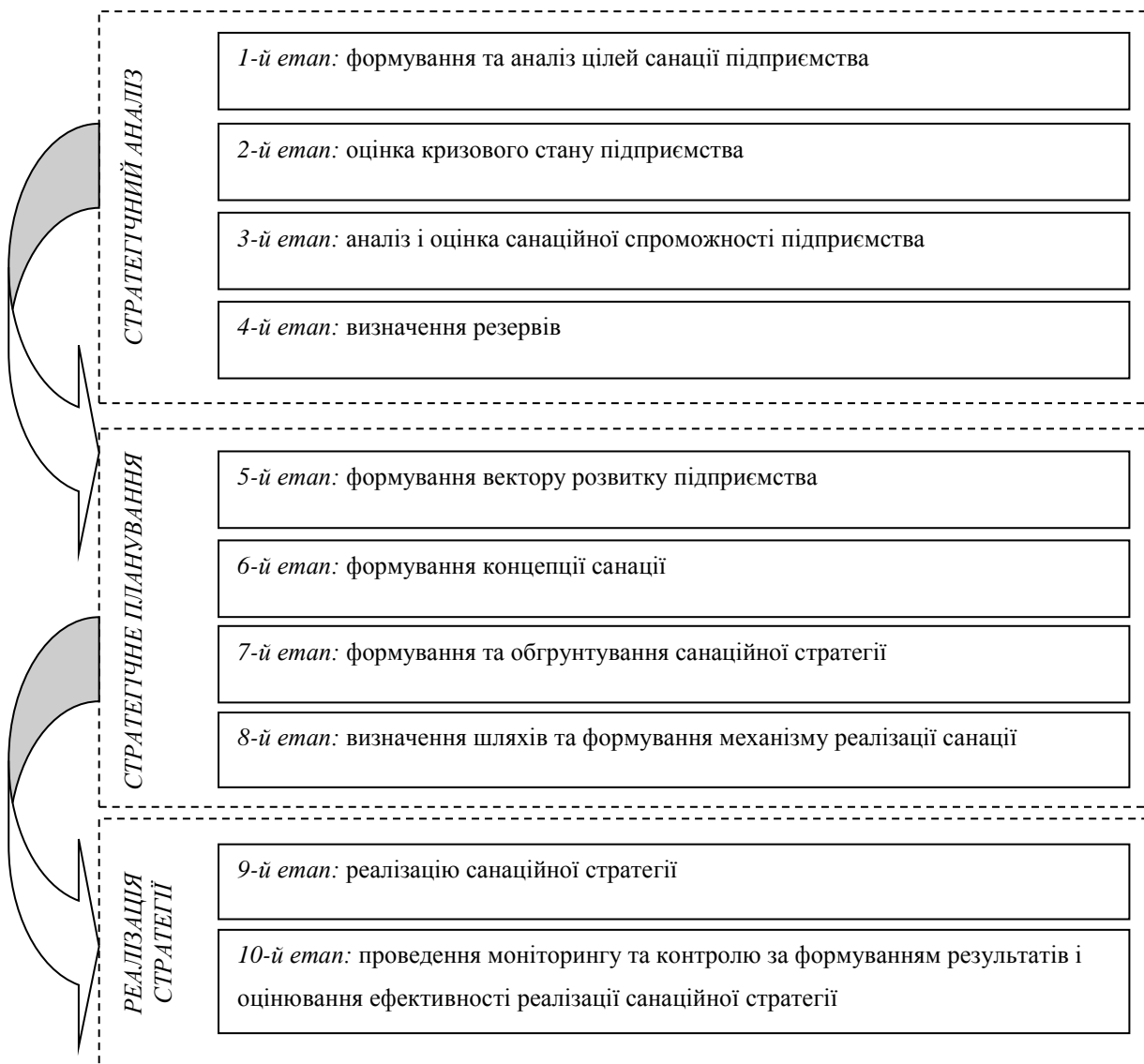


Рис. 1. Послідовність розробки санаційної стратегії підприємства

Формування ефективної санаційної стратегії потребує забезпечення комплексного підходу до розробки санаційних заходів та оцінки їх ефективності. Забезпечення адекватності формування та оцінки ефективності управлінських рішень можна досягти, застосовуючи інструментарій сценарного моделювання. Прогнозування розвитку складних систем (підприємств, компаній) є досить ефективною технікою, яка дозволяє формувати гнучкі рішення та досліджувати їхні якості в критичних та неочікуваних ситуаціях.

Моделювання поведінки підприємства пропонується базувати на сценарному підході, який дозволяє сформувати унікальний для певного підприємства комплекс сценаріїв санації, що враховують сукупний вплив перебігу економічних процесів його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Шершньова З. Є., узагальнюючи досвід використання економічних сценаріїв, вважає, що: «...більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, і консалтинговими та аналітичними фірмами» [4].

Отже, метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт [2, с. 170].

Сценарний підхід у прогнозуванні застосовується в таких випадках:

- високий рівень невизначеності відносно перспектив підприємства (вплив зовнішніх та внутрішніх факторів);
- існуючі системи розвитку виявили свою неефективність, тому назріла необхідність реформування системи управління підприємств;
- низька «якість» стратегічного мислення на вітчизняних підприємствах, і, звідси, відсутність успішного досвіду в здійсненні прогнозів розвитку підприємств.

Сценарне моделювання в рамках проблемно-орієнтованого управління здійснюється з урахуванням того, що антикризовий процес являє собою цілісний, організаційно оформлений, програмно-цільовий комплекс заходів, розрахований на досить тривалий етап, який передбачає широке охоплення структурних ланок і виконавців, а також залучення різних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Побудова сценаріїв часто передує розробці стратегії розвитку або ж має на меті тестування та покращення уже розробленої стратегії. Сценарій виконує важливу структуроутворюючу функцію, оскільки дозволяє розташувати у вертикальному та горизонтальному розрізах основні процесуальні елементи антикризових (оздоровчих) дій і на цій підставі здійснювати ті чи інші організаційні заходи.

Власне сценарій являє собою логічну послідовність кроків, вжитих підприємством для досягнення поставлених ним санаційних цілей. Зміст і масштаби заходів на підприємствах можуть бути різними, але логіка кроків залишається для всіх постійною. Створення сценарію управління санацією підприємства передбачає таку послідовність дій (табл. 1).

Таблиця 1 – Послідовність етапів створення сценарію санації підприємства

Назва	Характеристика
Етап аналізу	Описується вхідна інформація, розробляється системна залежність, визначаються фактори впливу на санаційну спроможність підприємства
Етап прогнозу	Розробляється припущення щодо майбутнього розвитку факторів впливу, враховуються можливі неочікувані події та перевіряється їх вплив на прогнози
Етап синтезу	Проводиться розробка альтернативних сценаріїв шляхом доцільної комбінації тенденцій розвитку керуючих факторів. Виявлення перешкод і наслідків для кожного сценарію, розробка мір і заходів, що підтримують позитивні тенденції
Етап оцінки та корегування	Вибір сценарію санації залежно від обсягу і вартості ресурсів, необхідних для реалізації управлінських рішень, коректування прогнозів

Сценарний підхід є способом вирішення проблем перспективного планування і має базуватись на: методиках прогнозування перспектив, статистичних методах розрахунку даних та методах аналізу рішень.

Процес побудови сценарію реалізується на основі діагностичного аналізу і тісно пов'язаний із процесом прогнозування. Виділяють два типи завдань аналізу ситуацій: статичний аналіз, або аналіз впливів, у рамках якого виділяються фактори з найбільш сильним впливом на цільові, значення яких необхідно змінити, та динамічний аналіз – полягає в основі генерації можливих сценаріїв розвитку ситуації в часі. Для генерації сценаріїв необхідно використовувати математичний апарат.

У підготовці сценаріїв використовуються попередньо підготовлені аналітичні матеріали на основі яких, визначаються цільові та керуючі фактори.

Цільові – це найбільш важливі фактори, зміни в яких становлять для дослідника найбільший інтерес. Досягнення бажаних змін цільових факторів розглядається як мета управління, і вважається коректно заданою, якщо бажані зміни одних цільових факторів не призводять до небажаних змін інших цільових факторів.

Керуючі – фактори, через які подаються бажані впливи в моделі. Керуючий вплив вважається узгодженим з метою, якщо він не викликає небажаних змін у жодному з цільових факторів [4].

Як цільовий фактор пропонується виділити показник, який безпосередньо впливає на досягнення загальної мети санаційної стратегії.

Базою для вибору керуючих факторів виступає система показників оцінки санаційної спроможності, що обґрунтовано їх економічним змістом та силою впливу на цільовий фактор.

Подальше моделювання сценаріїв санації підприємства пропонується здійснювати на основі використання методів динамічного аналізу з урахуванням режиму, що визначається як керований розвиток. Сценарії санації передбачають здійснення імпульсних впливів на виділені вище керуючі фактори з метою вибору найбільш доцільного сценарію та формування відповідної сукупності санаційних заходів.

На основі каталогу виявлених проблем в подальшому здійснюється управління санацією підприємства. Цей каталог створює зв'язок між загальними цілями і намірами, що сформульовані у філософії виживання підприємства і його місії, з одного боку, і реалізованими цільовими програмами, комплексними планами, з іншого. Слід зазначити, що окремі антикризові нововведення розглядаються, перш за все, як процес творчого вирішення проблем, що виникають у результаті господарювання, тому в центрі уваги тут повинні бути питання творчої діяльності учасників реалізації нововведень. Для цього використовуються різні методи, наприклад, мозкова атака, морфологічний аналіз, синтезуючий метод і т.д.

Найголовнішим в сценарному підході є те, що в сценарії оцінюються невизначеності, які своєю чергою, дають можливість прогнозувати результати діяльності підприємства з урахуванням позитивних та негативних тенденцій розвитку. Отже, наявність вичерпної інформації про кризову проблематику дозволяє підійти до формування механізму санації на підприємстві.

## **ВИСНОВКИ**

Сценарне моделювання як інструмент в управлінні санацією дає можливість оцінити найбільш вірогідний хід подій і можливі наслідки та призначений метод для виділення ключових моментів оздоровлення підприємства і для розробки на цій основі альтернативних комплексів оздоровчих заходів, а також для всебічного аналізу і оцінки кожного з отриманих варіантів, вивчення його структурних особливостей та можливих наслідків його реалізації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Академічний огляд. — Дніпропетровськ : ЗАТ «Дніпропетр. ун-т економіки та права», 2011. — С. 89—95.
2. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та реалізації : монографія / О. В. Раєвнева, М. М. Берест. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. — 344 с.
3. Максимов В. И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев // Информационное общество. — 1999. — № 2. — С. 50—54.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
5. Ягнюк І. М. Застосування сценарного підходу для прогнозування тенденцій розвитку підприємства / І. М. Ягнюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2012. — Вип. 1 (2). — С. 80—83.

## REFERENCES

1. Georgiyev, V.A. (2011), "Economical scenario as a tool of enterprise management", *Akademichny`j oglyad*, Dnipropetrovsk, pp. 89-95.
2. Rayevnyeva, O.V. and Berest, M.M. (2012), *Sanatsiyina strategiya promislovogo pidpriemstva: mehanizm formuvannya ta realizatsiyi* [Curative strategy for industrial enterprise: mechanisms of formation and implementation], monograph, VD "INZhEK", Harkiv, Ukraine.
3. Maksimov, V.Y., Kornoushenko, E.K. and Kachaev, S.V. (1999), "Cognitive technologies as support for decision implementation", *Informacionnoe obshchestvo*, vol. 2, pp. 50-54.
4. Shershnova, Z.Ye. (2004), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Yagnyuk, I.M. (2012), "Scenario approach implementation for prognosis of trends of the enterprise", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoyi vlasnosti*, iss. 1 (2), pp. 80-83.