

КОРПОРАТИВНЕ І АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 339.3-347.7

*А. М. Ткаченко**
*О. О. Левицька***

ПОСИЛЕННЯ РОЛІ КОРОТКОСТРОКОВОГО МОНІТОРИНГУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Негативний досвід українських підприємств, які стикалися з передкризовим станом, свідчить, що вітчизняний моніторинг фінансового стану є недостатньо змістовним. У зв'язку з цим значно посилюється роль короткострокового моніторингу при дослідженні фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, що в свою чергу впливає на формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Антикризова діагностика підприємства має бути досить змістовною та включати оцінку структури управління суб'єкта господарювання, оцінку якості менеджменту персоналу, дослідження зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем та оцінку загальних результатів діяльності підприємства. У статті розглянуто роль економічного аналізу та моніторингу в антикризовому управлінні, проаналізовано основні аспекти фінансової оцінки діяльності підприємств. Особлива увага спрямована на необхідність проведення короткострокового моніторингу на українських підприємствах.

Ключові слова: моніторинг, діагностика, економічний аналіз, фінансовий стан, конкурентоспроможність, антикризовий менеджмент

Негативный опыт украинских предприятий, которые сталкивались с предкризисным состоянием, свидетельствует, что отечественный мониторинг финансового состояния является недостаточно содержательным. В связи с этим значительно усиливается роль краткосрочного мониторинга при исследовании финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что в свою очередь влияет на формирование конкурентоспособности предприятия. Антикризисная диагностика предприятия должна быть достаточно содержательной и включать оценку структуры управления предприятия, оценку качества менеджмента персонала, исследовать связи предприятий с внешней средой и проводить оценку общих результатов деятельности предприятия. В статье рассмотрена роль экономического анализа и мониторинга в антикризисном управлении, исследованы основные аспекты финансовой оценки деятельности предприятий. Особое внимание направлено на необходимость проведения краткосрочного мониторинга на украинских предприятиях.

Ключевые слова: мониторинг, диагностика, экономический анализ, финансовое состояние, конкурентоспособность, антикризисный менеджмент

The creation of the effectiveness antirecessionary monitoring system is a task of every economic entity. The unreliable analytic evaluation of the economic activity has fatal managerial decisions as a result. Therefore the analysis must be objective. The analysis' objectivity is depends on the reliable evaluation of the economic entity financial position. A negative experience of the Ukrainian enterprises in the pre-crisis status showed the insufficient content of the domestic financial position monitoring. Thereby the short-term monitoring role is intensified in the research of the economic entity economic financial activity. This research has an influence on the economic entity competitiveness forming. The enterprise diagnostic policy should be filled with content. This analysis includes the evaluation of the management enterprise structure, the evaluation of the management personal quality, the diagnostic of the enterprise relations with the external business environment and the evaluation of the enterprise activity general results. The article is considered with economic analysis and monitoring

* Ткаченко А. М. — д-р екон. наук, професор, зав. кафедрою менеджменту.

** Левицька О. О. — викладач кафедри менеджменту.

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ.

concepts. The main aspects of the enterprise activity financial evaluation were analyzed. The special attention is directed to the short-term monitoring necessity at the Ukrainian enterprises.

Keywords: *monitoring, diagnostic, economic analysis, financial position, competitiveness.*

Вступ. Сучасний стан розвитку економіки України характеризується високим динамізмом змін зовнішнього середовища, що обумовлює підвищені ризики для господарської діяльності підприємств. Для того, щоб діагностувати фактичний економічний стан суб'єкта господарювання, доцільно провести системний аналіз його внутрішнього середовища, з урахуванням не тільки стану елементів і підсистем, а й встановленням їх взаємозв'язків та інтегрованого впливу на можливості досягнення стратегічних цілей. Діагностика внутрішнього стану підприємства має дати інформацію про його сильні та слабкі сторони. Завдання щодо створення ефективної системи антикризового моніторингу стоїть перед кожним суб'єктом економічної діяльності. Недостовірна аналітична оцінка господарської діяльності може призвести до фатальних управлінських рішень, тому аналіз має бути об'єктивним, а це, у свою чергу, залежить від достовірної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання.

Негативний досвід українських підприємств, які стикалися з передкризовим станом, свідчить, що вітчизняний моніторинг фінансового стану є недостатньо змістовним. Він не може всебічно охопити весь діапазон зовнішніх, внутрішніх факторів та їх особливостей, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. Наслідком дії неефективної системи довгострокового моніторингу ми бачимо у повільній реакції керівної ланки підприємства. У зв'язку з цим значно посилюється роль короткострокового моніторингу при дослідженні фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні на тенденцію підвищення ролі короткострокового моніторингу в площині антикризового управління звертають увагу дедалі більше науковців та експертів, а також представників бізнесу та політичних кіл. У цьому напрямі плідно працюють такі українські вчені як О. В. Олійник, В. М. Кануннікова, Т. В. Полозова, О. М. Воскобойник, Е. А. Мачек, Т. А. Демченко, Н. О. Лисенко та багато інших. Водночас, вітчизняний методичний інструментарій даного виду управлінської діяльності перебуває на стадії формування. Не дістала належного висвітлення низка важливих питань, пов'язаних з визначенням принципів, методів, організаційною структурою антикризового управління. Немає єдиної думки щодо функціонального змісту антикризового управління, методологічних основ та обмежень

антикризового процесу. Потребує подальшої розробки та удосконалення системне бачення основних напрямів та етапів роботи, що мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління. Таким чином, дана сфера управління потребує подальшого вивчення.

Мета роботи: дослідити роль короткострокового моніторингу в антикризовому управлінні як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг зазвичай визначається як безперервне спостереження за економічними об'єктами й аналіз їх діяльності, що розглядаються з точки зору складових частин управління. У процесі його проведення здійснюється контроль показників, які характеризують результати економічної діяльності. Тобто, підсумки моніторингу повинні своєчасно сигналізувати про наявність негативних тенденцій, які виникають у процесі економічної діяльності об'єктів спостереження [5].

Ефективна система антикризового моніторингу дозволяє якісно оцінити об'єктивні можливості суб'єкта господарювання, підвищити ефективність діяльності підприємства, керувати величиною та структурою капіталу, їх фінансовими ресурсами та конкурентними перевагами, забезпечуючи тим самим фінансову стабільність суб'єкта господарювання.

В умовах централізовано планової управлінської системи на підприємстві з директивним характером планування, централізованою системою ціноутворення та переважно екстенсивним шляхом розвитку промисловості, аналітична робота зазвичай зводиться до складання річних звітів за всіма напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства опираючись на затверджені форми звітності. При цьому головною вимогою аналізу є виявлення відхилень від плану, визначення впливу факторів на основні планові показники або ж розробка рекомендацій з використання внутрішньовиробничих резервів. Така система не дає об'єктивної картини щодо фінансового стану підприємства [1].

Позитивна динаміка розвитку суб'єкта господарювання своїм існуванням зобов'язана ефективній організації антикризового менеджменту та своєчасному прийняттю управлінських рішень. При цьому одним із головних принципів аналітичної роботи є принцип періодичності — який передбачає необхідність систематичного проведення аналітичних досліджень на основі високої їх орга-

нізації та планування. До такої думки схилиються українські експерти, що займаються вивченням даного питання, зокрема, Олійник О. В. [2].

Основною метою антикризового управління є забезпечення бажаних результатів — запланованих чи отриманих випадково за допомогою ефективної організації, що досягається шляхом використання наявних можливостей [1, с. 14–17].

Функції антикризового управління — це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте питання: що слід робити, щоб керувати успішно як напередодні кризового стану, так і в процесі прояву кризи. При цьому відношенні можна виділити шість функцій управління: передкризовий менеджмент, управління в умовах кризи, керування процесами виходу з кризи, стабілізація хитких позицій, мінімізація витрат і упущених можливостей та своєчасне прийняття рішень.

Варто звернути увагу на сутність основних типів антикризової реакції та антикризового управління. Важливим є розуміння необхідності забезпечення адекватної реакції на кризові явища їх тип та глибину. Все це вимагає більшої або меншої «сили» реакції, що знаходить прояв у різних обсягах витрат, передусім грошових, часових та людських ресурсів [8, с. 131–135].

Проблеми на підприємстві виникають не стільки від невідповідності наявних грошових коштів або активів його потребам, скільки від невідповідності термінів їх надходження та вибуття. Планування обсягів грошових коштів та інших активів, якими підприємство зможе успішно оперувати є обов'язковим для кожного суб'єкта господарювання. Належне планування надходжень або вибуття грошових коштів в тій чи іншій формі підтримує економічну безпеку підприємства. Крім того, ефективний аналіз дає змогу обґрунтувати вибір форм фінансування та їх оптимального співвідношення, сформувати структуру капіталу підприємства та напрямків його використання, а також, збалансувати надходження та видатки платіжних засобів суб'єкта господарювання у часі, забезпечення своєчасності розрахунків та підтримання необхідної ліквідності.

Розглянемо особливості основних типів антикризового управління, а саме: активного управління, реактивного управління та планового управління.

Активне управління — це управління, що найчастіше використовується на невеликих підприємствах, керівництво яких спеціально не здійснює моніторинг середовища. Реагування починається з моменту, коли зібрані данні свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства незворотні і необхідно вжити спеціальних заходів. При цьому немає попередніх

планів чи сценаріїв можливих дій у разі виникнення певних кризових ситуацій. Тому спочатку, спираючись на результати діяльності в минулому, вибирають, а далі впроваджують оптимальні оперативні дії. Тільки за негативного результату починають розглядати можливості використання стратегічних заходів. Застосовуючи такий порядок дій, зазвичай втрачають час, необхідний для простих та недорогих заходів, що можуть вивести з кризи, або й саму можливість виходу з кризи. Адже кризи мають тенденцію розширюватись та поглиблюватись із часом.

Реактивне управління притаманне великим підприємствам зі значним досвідом успішної роботи. Керівництву цих підприємств, навіть найпереконливіших даних зазвичай буває замало для того, щоб оперативно зреагувати на ситуацію. І як наслідок, реагування запізнюється, втрачається слушний момент початку потрібних дій, марнується дорогоцінний час.

Планове управління характеризується наявністю антикризової програми, тобто формуванням документів, які містять систему заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи (пом'якшення, уникнення кризи, усунення її наслідків тощо), зміст якого залежить від типу кризових явищ та можливостей суб'єкта господарювання.

Безумовно, антикризове управління це перш за все аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку відповідно до прогнозу фінансового стану суб'єкта господарювання де мають місце такі етапи:

— попередня діагностика причин виникнення кризових ситуацій в фінансово-економічній системі підприємства;

— комплексний аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання з метою формування методів його оздоровлення;

— бізнес-планування фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання;

— виконання процедур антикризового управління та контроль за їх перебігом.

Антикризове управління — система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище [10, с. 114–120].

Антикризове управління має предмет впливу — проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву загострення настання кризи.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості, зокрема:

— гнучкість й адаптивність, що найчастіше властиві матричній системі управління;

— схильність до посилення неформально-го управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;

— «диверсифікованість» управління, тобто пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;

— зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;

— посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал компетенції [8, с. 131–135].

Антикризове управління підприємством доцільно розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним із його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Виходячи з теоретичних засад стабілізаційного менеджменту, можна пояснити вагомість чинника часу в процесі антикризового управління, необхідність поєднання тактичних (за суттю стабілізаційних) і стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень для виведення підприємства зі стану кризи та недопущення її повторення в майбутньому. Антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату. Окрім того, антикризове управління має особливості в процесах і технологіях, головними з них є:

— мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

— здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;

— підвищення чутливості до фактору часу в процесах управління та здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;

— посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;

— використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці та реалізації [9, с. 182–186].

Аналіз економічної складової діяльності суб'єкта господарювання здійснюється за певний період як в абсолютних, так і у відносних величинах. Зазвичай це дані річних показників та квартальної звітності. Проте, поки на підприємстві не буде впроваджена система «раннього реагування», що контролює поточний фінансовий стан менеджери суб'єкта господарювання не побачать реально відчутного економічного зрушення [4].

У зв'язку з цим, особливої уваги потребує модель моніторингу поточного фінансового стану підприємства. Яка відображає процес прийняття управлінських рішень опираючись на основі інформаційну базу щодо фінансового стану підприємства, обсягах і термінах розрахунків з дебіторами та кредиторами тощо. Дана модель моніторингу є актуальною, оскільки кінцева мета аналітичної діяльності — розробка управлінських програм, що є вихідним пунктом, передумовою планування виробництва. На основі аналітичної діяльності укладають міжнародні угоди, проводять комерційні операції. Особливо гостро в аналізі як у системі внутрішньовиробничого управління ставиться завдання забезпечення високоефективної взаємодії на різних рівнях управління таких його функцій, як планування, контроль, організація, керівництво [6, с. 5–6].

Управлінський моніторинг, що діє в напрямку дослідницької діяльності, спрямовується на оцінку ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, виявляє головні напрямки вирішення проблем як в довгостроковому, так і в короткостроковому періодах. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію щодо системи управління підприємством [3].

Висновки. Сучасна економіка характеризується швидкоплинністю факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Це дозволяє зробити висновок про необхідність деталізації етапів антикризового менеджменту моніторингу фінансово-господарської діяльності. Тобто повинні мати місце посилення ролі короткострокового моніторингу для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Література

1. Кануннікова В. М. Сутність фінансово-економічного моніторингу діяльності підприємства / В. М. Кануннікова, Т. В. Полозова, О. М. Воскобойник // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. пр. — Х., 2012. — № 37. — С. 194–197.

2. Олійник О. В. Стан економічного аналізу в Україні: проблеми адаптивності до інституційних запитів / О. В. Олійник // Міжнародний збірник наукових праць. — К., М., 2008. — № 1 (16). — С. 158–169.

3. Мачёк Е. Зачем предприятию краткосрочный мониторинг [Електронний ресурс] / Е. Мачёк // Украинский Бизнес Ресурс. — 2012. — 11.12.2012. — Режим доступу до журналу : <http://ubr.ua/business-practice/own-business/zachem-predpriatiu-kratkosrochnyi-monitoring-196350>.

4. Демченко Т. А. Методи економічного аналізу та їх особливості / Т. А. Демченко,

Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 2 (116). — С. 179–184.

5. Ревуцька Л. Підвищення ефективності діяльності галузі: стратегічний моніторинг як інструмент управління розвитком економічного потенціалу / Л. Ревуцька, Н. Корольова, О. Чебанова // Економіка і управління : зб. наук. пр. ДЕДУТ. — К., 2012. — № 19. — С. 275–279.

6. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. — Тернопіль : Економічна думка, 2001. — 365 с.

7. Желябін В. О. Антикризисное управління в бізнесі : уч.-метод. посіб. до самостійної ро-

боти для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / В. О. Желябін, А. Г. Беліченко. — Запоріжжя : вид-во ЗДІА, 2004. — 220 с.

8. Антикризисное управление : учебник / Под редакцией. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 432 с.

9. Василенко В. О. Антикризисное управління п/п : навч. посіб. / В. О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.

10. Шершньова З. Є. Антикризисное управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2004. — 196 с.

Поступила до редакції 03.11.14

© А. М. Ткаченко, О. О. Левицька, 2014

УДК 658.1

В. В. Храпкина*
А. О. Коломыцева**

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

У статті проаналізовано методики оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Запропоновано концептуальну модель оцінки економічної безпеки в логіко-формальному описі на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Описано системно-динамічну модель оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Сформовано систему ухвалення рішень за визначенням рівня економічної безпеки за результатами експериментального моделювання.

Ключові слова: економічна безпека, моделювання економічної ситуації підприємства, загрози безпеки, економічний ризик.

В статье проанализированы методики оценки уровня экономической безопасности предприятий. Предложена концептуальная модель оценки экономической безопасности в логико-формальном описании на основе анализа причинно-следственных связей. Описана системно-динамическая модель оценки уровня экономической безопасности предприятий. Сформирована система принятия решений по определению уровня экономической безопасности по результатам экспериментального моделирования.

Ключевые слова: экономическая безопасность, моделирование экономической ситуации предприятия, угрозы безопасности, экономический риск.

The article presents the analysis of the methods of assessment of the level of economic security. A conceptual model for evaluating the economic security in logical and formal description based on the analysis of causality has been proposed. The system-and-dynamic model of assessing the level of economic security by applying mathematical equations is also described. In addition, the system of decision-making to determine the level of economic security based on the results of experimental modeling has been established.

Keywords: economic security, modeling the economic situation of the enterprise, security threats, economic risk.

Постановка проблеми. Современные условия развития экономики государства характеризуются неопределенностью и наличием дестабилизирующих факторов развития. В результате

нестабильности условий внешней среды и возникновения экстремальных условий функционирования предприятия вынуждены выживать и сопротивляться негативным влияниям. Такие

* Храпкина В. В. — д-р екон. наук, професор кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут.

** Коломыцева Г. О. — канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Донецький національний технічний університет, м. Красноармійськ.