



Залучення працівників у здійснення організаційних перетворень може здійснюватися такими способами:

1. Розподіл повноважень. Перехід до управління перетвореннями з позиції розподілу повноважень передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні перетворення, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. У деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які перетворення є необхідними стосовно цієї проблеми.

2. Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення перетворень у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна [2, с. 634].

3. Делегування повноважень. Підхід із таких позицій до здійснення організаційних перетворень у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні перетворення, а потім делегує повноваження для оцінки коригуючих дій і їх здійснення.

4. Подолання опору організаційним перетворенням. Опір змінам пов'язаний із порушенням структури влади, тривою, що виявляється в неконструктивній реакції персоналу у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну загрозу, у тому числі втрати контролю [4, с. 94].

Доцільним є подальше вивчення та дослідження питання поведінки працівників у процесі проведення організаційних перетворень на підприємстві, адже дуже часто саме через опір організаційним перетворенням не вдається досягти максимального ефекту від них. Також потребує досліджень стимулювання зацікавленості персоналу в організаційних перетвореннях та використання участі персоналу в процесі впровадження перетворень.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

---

**Література:** 1. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вести. – 2002. – № 4. – С. 76–94. 2. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид.– К. : Кондор, 2006. – 664 с. 3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с. 4. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.

УДК 005.8:316.421

---

**Пащенко О. І.**

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОБУДОВА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЗА ДОПОМОГОЮ СТАНДАРТУ IDEFO**

*Анотація. Розглянуто поетапну побудову структурно-функціональної моделі оптимізації процесу антикризового управління на промисловому підприємстві. Проаналізовано етапи запропонованої моделі. Визначено основні напрями процесу антикризового управління для промислових підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрено поэтапное построение структурно-функциональной модели оптимизации антикризисного управления на промышленном предприятии. Проанализированы этапы предложенной модели. Определены основные направления процесса антикризисного управления для промышленных предприятий.*

---

© Пащенко О. І., 2014



*Annotation. The stage-by-stage construction of a structural and functional model of optimization of anticrisis management at an industrial enterprise is considered. The stages of the offered model are analysed, basic directions of anticrisis management are identified for industrial enterprises.*

*Ключові слова: модель, процес антикризового управління підприємством, діаграма декомпозиції.*

Антикризове управління є надзвичайно актуальним у сучасних умовах економіки України і є невід'ємним елементом системи управління підприємства, що становить систему заходів спрямованих на запобігання кризових явищ, а у випадку їх настання – розробку заходів на вихід підприємства з кризи.

Методики антикризового управління проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у роботах таких науковців: Шершньової З. Є., Василенка В. О., Айвазяна В. А., Ткаченка А. М., Терещенка О. О., Штангрета А. М. та ін. [1 – 6].

Метою даної статті є розгляд основних напрямів антикризового управління на промисловому підприємстві та поетапна побудова структурно-функціональної моделі оптимізації процесу антикризового управління на підприємстві.

Процес антикризового управління для промислових підприємств у загальному вигляді передбачає такі основні напрями:

здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового стану;

визначення масштабів кризового стану підприємства;

дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий стан підприємства;

створення та реалізація плану антикризового управління.

У процесі антикризового управління на промисловому підприємстві потрібно вирішити значну кількість проблем, які можливо розділити на групи [2, с. 11]:

перша група включає розпізнавання передкризових ситуацій, від чого залежить можливе запобігання кризи;

друга група проблем пов'язана з основними сферами життєдіяльності підприємства і включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру;

третя група проблем включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки підприємства, розробки управлінських рішень;

четверта група розглядає конфліктологію і селекцію персоналу, проблеми банкрутства і санації підприємств. З розглянутих положень випливає, що антикризове управління є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і специфічними характеристиками [7, с. 45], які виражаються в його функціях: передкризовому управлінні, управлінні в умовах кризи, управлінні процесами виходу з кризи, стабілізації нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізації втрат та втрачених можливостей, регулювання часу прийняття та виконання рішень.

В антикризовому управлінні на промисловому підприємстві потрібно застосовувати різні етапи: попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення його процесів; стабілізація позитивних ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний висновок із кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи [6].

Після вибору етапу найважливішим кроком антикризового управління є діагностування, що застосовується для визначення реального стану об'єкта управління і процесів управління. Діагностування починається з формулювання проблеми, потім відбувається аналіз проблеми, мета якого – встановити діагноз, тобто виявити реальні розбіжності (зниження, підвищення, деформації) між оптимальним та фактичним зростанням життєво значущих параметрів у конкретній ситуації. Після постановки діагнозу приймається управлінське рішення щодо усунення проблеми, наслідком чого є запобігання кризи в організації.

Отже, для оптимізації антикризового управління на промисловому підприємстві пропонується розробити та впровадити методичний підхід за допомогою побудови структурно-функціональної моделі. Головною перевагою цієї моделі є можливість детального описання послідовності дій при оцінці впливу різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх на діяльність підприємства, а саме: його фінансовий стан [6].

Структурно-функціональна модель оптимізації антикризового управління на підприємстві передбачає використання CASE-засобів, що є основою для осмислення бізнес-процесу й оцінки впливу тих чи інших подій, а також опису взаємодії процесів і потоків інформації в організації.

Будується модель на основі стандарту IDEF0 з використанням CASE-засобів BPwin-модель процесу "Оптимізація антикризового управління на промисловому підприємстві". Вказана модель є процедурним описом етапів модельованого процесу моніторингу фінансового стану підприємства, прогнозування тенденцій та показників розвитку підприємства, а також розробки антикризових заходів. Використання стандарту IDEF0 дозволяє описати алгоритм оптимізації антикризового управління у вигляді діаграми і наочно представити послідовність етапів модельованого процесу.

Реалізація цього стандарту здійснюється таким чином. Спочатку будується контекстна діаграма, яка є найбільш абстрактним рівнем опису системи антикризового управління на підприємстві в цілому.

Контекстна діаграма "Оптимізація антикризового управління на промисловому підприємстві" наведена на рис. 1.

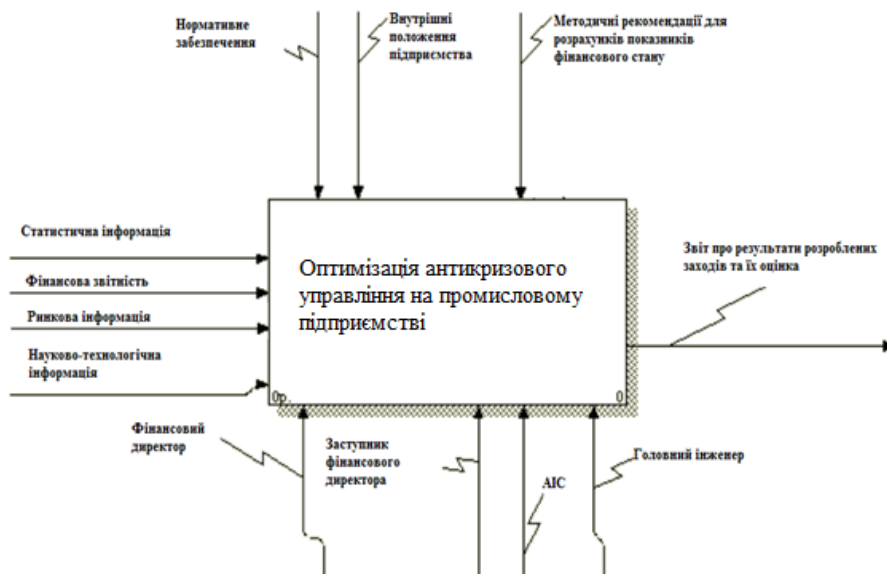


Рис. 1. Контекстна діаграма IDEF0 моделі "Оптимізація антикризового управління на промисловому підприємстві"

Згідно з рис. 1, на контекстній діаграмі у центрі знаходиться блок головного завдання, який відображає сутність моделі, цілі її побудови та передбачає сукупність питань, яким повинна відповідати модель.

З усіх боків до головного блоку спрямовані інтерфейсні дуги, які визначають: вхідну інформацію, необхідну для здійснення вдосконалення форми звітності, ринкову та статистичну інформацію;

елементи управління – нормативно-правові акти договірних відносин, методичні рекомендації, внутрішні положення підприємства;

механізм виконання – фінансовий директор, заступник фінансового директора, головний інженер і автоматизовані інформаційні системи (AIC);

вихідну інформацію – звіт про результати впровадження заходів та їх оцінка.

Другим етапом моделювання є декомпозиція контекстної діаграми результатом якого є діаграма, що відображає структуру етапів процесу, відображеного в контекстній діаграмі. Декомпозиція контекстної діаграми наведена на рис. 2.

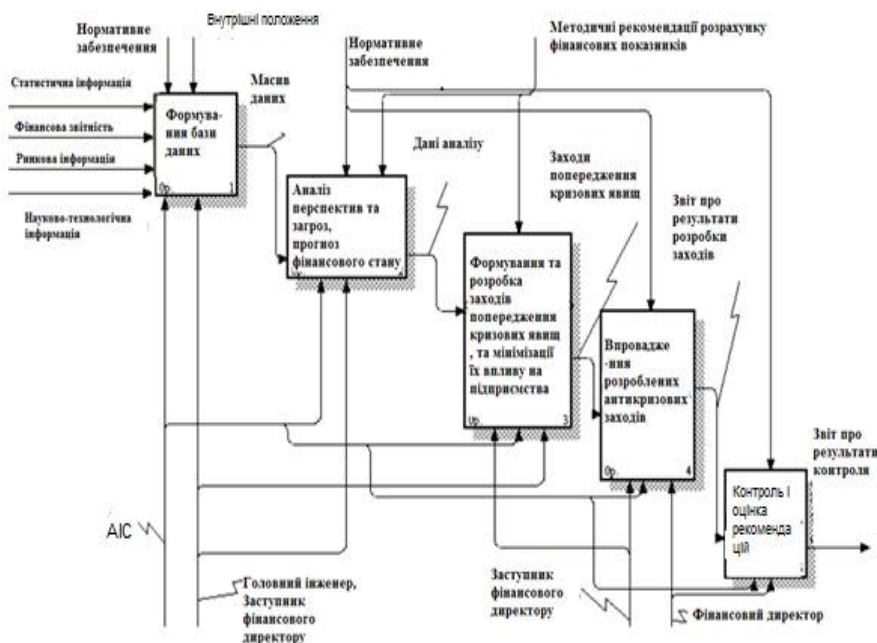


Рис. 2. Діаграма декомпозиції контекстної діаграми



Структурно-функціональна модель, зображена на рис. 2, відображає формалізовану послідовність етапів антикризового управління на підприємстві. Формалізація цього процесу є ретельною підготовкою до майбутньої діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Логіка проведення процесу оптимізації управління фінансовою стійкістю полягає у:

формуванні бази даних;  
проведенні аналізу та прогнозування перспектив і загроз підприємства на основі ринкової зовнішньої та внутрішньої інформації;  
формуванні та розробці рекомендацій щодо покращення фінансової стійкості підприємства;  
впровадженні запропонованих рекомендацій у організації;  
формуванні звіту.

Реалізація всіх зазначених на рис. 2 етапів модельованого процесу повинна здійснюватися головним інженером, фінансовим директором та його заступником, а також АІС.

На першому етапі – формування бази даних – буде відбуватися первинна обробка даних, відбір даних для аналізу і створення масиву даних, необхідних для проведення аналізу фінансового стану підприємства.

Головний інженер здійснює збір інформації про нові технології, які можна впровадити на підприємстві, нові технологічні рішення про зменшення матеріало- та енергоємності виробництва на підприємстві.

Джерелами даних можуть бути спеціалізовані періодичні видання, ресурси Інтернету.

Заступник фінансового директора збирає інформацію щодо роботи основних конкурентів підприємства, та майбутніх прогнозів ринкових змін. Джерела інформації – відкриті дані закупівель та замовлень (для визначення активності конкурентів), статистичні дані розвитку галузі, фінансова інформація.

На другому етапі процесу – проводиться аналіз та прогноз перспектив, а також загроз для підприємства, відбувається аналіз складових потенціалу підприємства: кадрового, фінансового, інноваційного, виробничого; проводиться аналіз фактичного стану управління фінансовою стійкістю та розрахунок відповідних коефіцієнтів.

На цьому етапі важлива співпраця заступника фінансового директора з головним інженером для спільної оцінки технологічної та фінансової сторін можливих змін на підприємстві.

На даному етапі доцільно використовувати методіку прогнозування економічних показників підприємства за допомогою трендових моделей прогнозування.

На третьому етапі відбувається розробка та формування заходів, які зможуть допомогти підприємству підтримувати фінансову стійкість перед настанням кризи, або ж взагалі зможуть її попередити. Даним питанням знову ж таки займатиметься фінансовий директор та його заступник.

На наступному етапі вже безпосередньо відбувається впровадження запропонованих заходів, про які йшла мова в попередньому кроці.

На п'ятому етапі – контроль та оцінка рекомендацій, формування звіту – відбувається аналіз і оцінка результатів управління після впровадження запропонованих заходів і формування звіту про виконання роботи.

Реалізація всіх зазначених етапів модельованого процесу має відбуватися під наглядом керівництва підприємства, при цьому вихідна інформація з кожного етапу буде вхідною для іншого.

Подолання кризового стану – це керований процес. І тому не варто забувати, що вчасне реагування та розпізнавання кризи на її ранніх стадіях є дуже важливим для підприємства, оскільки в цей час кризи ще можна попередити. Побудована в даній статті модель передбачає всі етапи, які можуть допомогти підприємству регулювати рівень своєї безпеки постійно. Саме тому дану модель оптимізації процесу антикризового управління можна вважати доцільною для впровадження на промисловому підприємстві.

*Наук. керівн. Пономаренко В. С.*

**Література:** 1. Антикризове управління в бізнесі : учбово-методичний посібник / укл. В. О. Желябін. – 2004. – 220 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко. – [2-ге вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 3. Айвазян З. А. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. – 2001. – № 8. – 40 с. 4. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : монографія / А. М. Ткаченко, О. В. Коваленко, О. П. Єлець. – Запоріжжя : Вид. Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с. 5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 125–126. 6. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с. 7. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева та ін. ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с. 8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.