

Г. К. Яловий,
 д-р екон.наук, професор
 Н. В. Картохіна,
 Національний технічний університет України "КПІ"

ПРОЦЕДУРА ВИЗНАЧЕННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

У статті аргументовано процедуру визначення доцільності впровадження заходів антикризового управління, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінському інструментарії з використанням системи критеріїв: своєчасності та доцільності управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління; можливості практичної реалізації заходів антикризового управління. Застосування зазначеної процедури істотно підвищує якість антикризового управління.

The article is devoted to the problem of anticrisis management tools. The tools have economical, analytical, and management base. The criteria used are as follows: timeliness, expediency of management influence during developing and implementing of anticrisis management tools. The procedure described in the article optimizes the effectiveness of anticrisis management.

ВСТУП

Система антикризового управління підприємством передбачає впровадження низки заходів щодо попередження кризової ситуації, її нівелювання та заходів, що застосовують у післякризовий період. Комплексне дослідження антикризового управління з точки зору оптимізації використання та перерозподілу ресурсів дало змогу визначити, що не завжди впровадження його заходів відповідає критеріям економічної

доцільності. Впровадження недоцільних антикризових заходів пролонгує та посилює кризові процеси, призводить до нераціонального розподілу та використання ресурсів, знижує ринкову адитивність залежних підприємств та економіку в цілому. Саме тому першочерговим завданням здійснення антикризового управління на підприємстві має бути оцінювання доцільності впровадження його заходів для коригування та регулювання антикризового

процесу із застосуванням відповідної процедури для підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи.

Про актуальність теми свідчить зростання уваги фахівців у галузі управління як з наукової, так і з практичної точок зору. В світовій та вітчизняній практиці цьому питанню присвячено роботи таких відомих вчених та спеціалістів, як: О.О. Терещенко, А. П. Градов, Я.Г. Берсуцький, П. Уільямс та інші. Роботи цих науковців вказують на необхідність комплексного підходу до прийняття управлінських рішень щодо впровадження заходів з метою вирішення конкретних завдань, що стоять перед підприємством у кожній конкретній ситуації. Однак, з урахуванням специфіки дослідження, особливої уваги набуває визначення доцільності впровадження антикризових заходів на кожному етапі антикризового управління від попередження до нівелювання наслідків кризи.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Завдання полягає в обґрунтуванні процедури визначення доцільності впровадження заходів антикризового управління на кожному його етапі, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінському інструментарії з використанням системи критеріїв.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для вирішення поставленого завдання використано наступні загальнонаукові методи та прийоми дослідження: логічне узагальнення, порівняння та зворотній аналізи, аналіз побудови інформаційних систем, концептуальне моделювання, системний підхід до підтримки прийняття рішень, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є економічна література вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали підприємств машинобудівної галузі, фахові наукові видання.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процедура визначення доцільності впровадження заходів антикризового управління, на наш погляд, має бути заснована на використанні таких критеріїв, як:

— своєчасність та доцільність управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління;

— можливість практичної реалізації заходів антикризового управління.

Кожний із запропонованих критеріїв має свої параметри, які дозволяють більш обґрунтовано оцінити доцільність впровадження заходів

антикризового управління.

Необхідність таких критеріїв, як своєчасність та доцільність управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління зумовлена проблемою їх оптимального вибору. Сучасні умови господарювання потребують коригування в організації антикризового управління підприємствами машинобудівної галузі, а саме: впровадження науково обґрунтованих механізмів, що дозволяють істотно підвищити якість антикризових заходів, передусім з урахуванням управлінського впливу, заснованого на єдиній меті. Тому очевидно, що в компетенції осіб, що визначають доцільність впровадження антикризових заходів, повинен бути весь спектр можливих варіантів реалізації антикризових заходів, імовірних станів його розвитку з урахуванням динаміки екзогенного та ендогенного середовищ, з урахуванням дисонансу ринкових відносин, індивідуальної зацікавленості учасників антикризового процесу в прийнятті та їх реалізації. Саме тому керівники антикризового процесу повинні обирати, такі антикризові заходи, які улаштовували б учасників зазначеного процесу та стали основою для оцінювання їх якості.

Управлінський вплив у антикризовому управлінні являє собою багатоаспектний аналіз, з погляду стратегічних пріоритетів підприємства, прогнозованої вигоди, очікуваних витрат, ризиків реалізації антикризових заходів, з урахуванням впливу результатів їх впровадження на всіх взаємозалежних учасників антикризового процесу без порушення балансу інтересів. Основою оцінювання ефективності управлінського впливу, спрямованого на вирішення проблемної ситуації, має стати пророблена критеріальна база, що ґрунтується на доцільності, адекватності, практичній реалізації, несуперечності інтересам підприємства та суб'єктам ринку, державі та суспільству.

У разі нівелювання кризових ситуацій на підприємстві та оцінювання доцільності впровадження заходів антикризового управління необхідно розуміти, що збитки можуть виникати не тільки внаслідок передбачуваної кризової ситуації, а й від ситуації, яка виникла внаслідок недоцільно реалізованого або нереалізованого управлінського впливу, несумлінного аналізу та недостатньої оцінки можливих наслідків.

У цілому впровадження в антикризове управління машинобудівними підприємствами управлінського впливу дає змогу обґрунтовано та аргументовано оцінювати доціль-

ність впровадження заходів антикризового управління за рахунок організації надання відповідної інформації [1]. Процес оцінювання доцільності впровадження антикризових заходів із застосуванням управлінського впливу показаний на рис 1.

Під оцінку доцільності впровадження заходів антикризового управління з урахуванням управлінського впливу будемо розуміти процес вивчення та отримання достовірної інформації про можливі наслідки впроваджених і вже реалізованих антикризових заходів.

Попереднє оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_1]$ передбачає розроблення безлічі альтернатив вирішення проблемних ситуацій, забезпечує їх порівняльний аналіз та дозволяє зробити висновок з приводу його оптимізації. Реалізація блоку $[x_1]$ в системі підготовки заходів антикризового управління дає змогу отримати управлінській ланці промислового підприємства інформацію про доцільність його впливу щодо вирішення кризової ситуації; описати, спрогнозувати та оцінити очікувані наслідки розвитку ситуації за умов реалізації управлінського впливу з ним та без нього; оцінювати ризики реалізації заходів антикризового управління, ступінь їх впливу на стійкість функціонування підприємства та ін. Таким чином, на виході з блоку $[x_1]$ буде інформація про необхідність управлінського впливу щодо вирішення кризової ситуації.

Супровідне оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_2]$ необхідно для поточного оцінювання результатів впровадження заходів антикризового управління. Таке оцінювання здійснюється для доповнення, коригування та оптимізації управлінських впливів, а також для одержання певної інформації. На основі зазначеного аналізу в базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві будуть уточнюватися управлінські впливи, адекватні конкретному типу ситуацій. Реалізація цього блоку націлена на усвідомлення управлінською ланкою підприємства, наскільки відповідають розроблені заходи антикризового управління певним нормам ефективності, поставленим цілям і наскільки вони є прийнятними для різних елементів, їх взаємозв'язків, для різних часових рівнів та ін.

На основі реалізації блоку $[x_2]$ можливе припинення подальшої реалізації заходів антикризового управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації; розроблення супутніх регульовальних заходів антикризового управління, спрямова-

них на ліквідацію розбіжностей між фактичним та очікуваним станами системи, виявлених у процесі систематичного оцінювання доцільності управлінських впливів; підготовки інформації для внесення відповідних корективів у базу алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

Блок $[x_3]$ використовується для оцінювання ступеня досягнення мети із застосуванням управлінського впливу. Упровадження в практику функціонування підприємств блоку ретроспективного оцінювання управлінського впливу дає змогу сформулювати та систематично коригувати базу алгоритмів щодо нівелювання кризової ситуації. Крім того, слід зазначити, що інформація, яка була отримана на основі блоку $[x_3]$, дає змогу також оцінювати ефективність коригувань під час впровадження заходів антикризового управління, які були отримані за результатами функціонування блоку супровідного оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_2]$.

Процедура ретроспективного оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_3]$ обов'язкова в антикризовому управлінні, заснованому на використанні банків алгоритмів нівелювання кризових ситуацій. Блок $[x_3]$ дозволяє визначити, чи досягнуті цілі, які були поставлені на стадіях підготовки та впровадження заходів антикризового управління. Результатом його реалізації буде аргументація доцільності реалізації заходів антикризового управління щодо ліквідації аналогічних кризових ситуацій, а також прийняття рішень щодо коригування та регулювання процесу впровадження заходів антикризового управління.

Основною в цій матриці є процедура вибору проектів щодо виходу з кризової ситуації, яка враховувала б не всі можливі варіанти, а саме ті, які улаштовували б учасників цього процесу. Незалежно від того, хто буде виконувати процедуру вибору, він повинен надати такий проект, який би оптимально й компромісно задовольняв всі інтереси, відповідно узгодити поставлені цілі та прорахувати ефективність кожного з проектів. Результати дії, співвіднесені з метою та витратами, це і є зміст ефективності як управлінської категорії.

Показниками рівня можливості практичної реалізації заходів антикризового управління будемо вважати такі:

1. Достатність ресурсів. Упровадження заходів антикризового управління на підприємстві потребує ресурсів у обсязі, достатньому для їх повної реалізації. Розробляючи ан-

тикризові заходи, підприємство повинно постійно дотримуватися цього критерію, оскільки за їх недостатності якість, своєчасність та відповідність заходів антикризового управління обраній стратегії відходять на другий план.

Ресурсна база має містити достатність таких параметрів [1; 6]:

- фінансових (наявність власного капіталу та можливість залучення позикового та інвестиційного капіталу);

- кадрових (кваліфікація, можливість ротації, схильність до швидкого навчання);

- інформаційних (достовірність, достатність, захищеність від перешкод та помилок, форма подання).

Без недостатньої ресурсної бази впроваджувати антикризові заходи економічно недоцільно.

2. Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління. Заходи антикризового управління вважаються доцільними тільки тоді, якщо підприємство буде готовим до їх реалізації та впровадження. Готовність системи визначається такими параметрами [2; 3; 5]:

- наявністю зворотного зв'язку (позитивний зворотній зв'язок, негативний зворотній зв'язок);

- гнучкістю системи до впровадження змін (швидкість реакції щодо впровадження організаційних змін, наявність ресурсів у достатньому обсязі, організаційний розвиток);

- значним рівнем опору змін (організаційна культура, інертність організаційної структури; наявність фінансового заохочування).

Ці параметри дають змогу визначити готовність системи до впровадження заходів антикризового управління та в разі потреби підвищити її здатність до необхідного рівня.

3. Відповідність заходів антикризового управління діючим методам управління. Досліджуючи критерії, що впливають на доцільність антикризових заходів, особливу увагу необхідно приділяти відповідності антикризового управління діючим методам управління. Діючі методи управління визначають кінцевий результат впливу на об'єкт управління, тому їх погодженість з антикризовим управлінням визначає доцільність антикризових заходів. Розрізняють такі методи управління на підприємстві [1; 2; 4; 7; 8]:

- економічні — планування, фінансове заохочування, санкції, си-



Рис. 1. Схема, що відображає процес оцінювання доцільності упровадження антикризових заходів з урахуванням управлінського впливу

стема ціноутворення;

- організаційно-розпорядницькі — організаційне проектування, регламентування, нормування витрат;

- соціально-психологічні — формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик; використання системи соціального регулювання;

- мотиваційні — вплив на стан мотивації; приведення мотивів у дію; оцінювання роботи та атестація; забезпечення процесу мотивації.

Визначення цих параметрів дає змогу менеджменту підприємства заздалегідь визначити слабкі сторони управлінського впливу та підвищить ефективність антикризового управління.

Оцінити можливість практичної реалізації заходів антикризового управління можна за допомогою розрахунку сукупного показника W , який враховує вищезазначені показники та дає змогу оцінити доцільність впровадження антикризових заходів.

$$W = N \sum_i K_i^n + V \sum_j K_j^v + D \sum_l K_l^d,$$

де W — рівень практичної реалізації заходів антикризового управління;

N — відносна значущість показника достатності ресурсів;

V — відносна значущість показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

D — відносна значущість показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;

K^n — значення показника рівня достатності ресурсів;

i — кількість параметрів, що визначають рівень показника достатності ресурсів;

K^v — значення показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

j — кількість параметрів, що визначають рівень показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

K^d — значення показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;

l — кількість параметрів, що визначають рівень показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління.

Наявність кожного параметра в системі показників по-різному визначають доцільність заходів антикризового управління. Найбільшу увагу, на наш погляд, слід приділити параметрам другої та третьої груп показників. Під час визначення пріоритетності зазначених показників, необхідно враховувати їх вплив на антикризове управління, оскільки в звичайних умовах пріоритетність цих показників змінюється.

Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління визначається наявністю зворотного зв'язку, зокрема негативного зворотного зв'язку, позаяк негативний зворотній зв'язок робить систему більш стійкою до виняткових змін. За позитивного зворотного зв'язку можливе утворення якісно нових систем та дестабілізація на-

явних [2; 4]. Це пролонгує процес упровадження заходів антикризового управління, що в умовах дефіциту часу призводить до незворотних наслідків та робить їх реалізацію недоцільною.

Особливу увагу слід приділяти змінам, що зазвичай супроводжують процес впровадження заходів антикризового управління. На нашу думку, гнучкість системи до змін, можна подати у вигляді трансмісійного механізму передачі імпульсів зміни до всієї системи в результаті появи кризи. Реалізація антикризового управління передбачає зміни та реорганізацію системи відповідно до зазначених цілей. Це може привести до порушення функціонування старої системи організації (зміна діяльності окремих управлінських ланок, посадових осіб, їх статусу, розподілу влади та впливу та ін.) Підвищення сприйнятливості системи до нововведень, які будуть результатом упровадження заходів антикризового управління, є важливим завданням, поставленим менеджментом підприємства в разі виникнення кризи. Тому менеджмент підприємства має обирати заходи антикризового управління, які більш доцільні в умовах майбутніх змін.

Крім того, виникнення кризи на підприємстві зумовлює появу опору змін з боку співробітників підприємства. Це може бути наслідком невпевненості за майбутні результати діяльності підприємства, занепокоєності можливістю особистих втрат у разі впровадження певних заходів антикризового управління та переконаністю, що ці заходи не в змозі забезпечити бажаний результат. Усе це може призвести до того, що за всіх інших сприятливих умов упровадження заходів антикризового управління у разі значного опору змін зведе до мінімуму їх доцільність. Тому керівникам підприємств для аналізу ситуації та впровадження заходів антикризового управління потрібно мати концепцію змін, яка враховувала б можливість появи опору змін, та вживати антикризові заходи там, де їх буде легше контролювати.

Третя група показників визначає відповідність заходів антикризового управління методам управління, що діють на підприємстві. Серед наведених методів потребують уваги: економічні організаційно-розпорядницькі, та соціально-психологічні методи управління. Економічні методи формують економічні умови реалізації заходів антикризового управління, спонукаючи робітників діяти в необхідному напрямі та домагатися вирішення завдань, які стоять перед підприємством в умовах кризи. Ці методи реалізуються через упро-

вадження системи заходів та способів впливу на робітників, що ґрунтуються на співвідношенні витрат та результатів. Найважливішою серед цих методів є система фінансового заохочування (заробітна плата, винагороди). Якщо із впровадженням заходів антикризового управління не створити економічні умови для їх реалізації, то ефективність цих заходів буде дуже низькою, а їх впровадження недоцільним.

В умовах загострення кризи виникають ситуації, коли організаційні методи потребують директивного втручання, тому вони набувають форми розпорядницьких, що ґрунтуються на відповідальності, дисципліні та є обов'язковими. До розпорядницьких методів належать накази, розпорядження, певні інструкції. Крім того, вказуються конкретні виконавці та строки. Це підвищує відповідальність працівників, значно зменшує строки бюрократичного розмежування та забезпечує позитивні результати реалізації антикризового управління [1; 2; 4; 5].

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні соціально-психологічних факторів та спрямованні на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі. Ці методи включають таку сукупність засобів взаємодії в колективі: формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, здібностей, темпераменту, рис характеру, а також введення системи соціального регулювання, що створює сприятливі умови для ефективної реалізації заходів антикризового управління. Система соціального регулювання передбачає використання договорів, зобов'язань, установлення порядку розподілення благ, черговість їх отримання; соціальне стимулювання — формування соціально-психологічної зацікавленості у виконанні завдань, поставлених перед антикризовим управлінням. Ці методи в антикризовому управлінні потрібно використовувати в комплексі, позаяк вони єдині для різних етапів його реалізації.

ВИСНОВКИ

Визначення потреб підприємства у процедурі оцінювання доцільності впровадження антикризових заходів та врахування основних вимог до розроблення методів оцінювання ефективності впровадження заходів антикризового управління дає змогу запропонувати відповідну процедуру, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінсь-

кому інструментарії з використанням системи критеріїв: своєчасності та доцільності управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління; можливості практичної реалізації заходів антикризового управління. Застосування запропонованої процедури сприятиме прийняттю обґрунтованого рішення щодо реалізації заходів антикризового управління, своєчасності та доцільності управлінського впливу. Для визначення готовності підприємства до впровадження заходів антикризового управління запропоновано використовувати показник рівня їх практичної реалізації з урахуванням таких параметрів, як достатність ресурсів та готовність системи до впровадження зазначених заходів, їх відповідність діючим методам управління.

Література:

1. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. — Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2002. — 276 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 1996. — 510 с.
3. Стратегическое управление. Электронный ресурс // Основные понятия и определения. — Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>
4. Стратегическое управление: искусство завоевания возможностей Электронный ресурс / В. Гусаков // Интернет-издание. — Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/management/strategic/>
5. Стратегическое управление: учеб. Электронный ресурс / А. А. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М.: Омега-Л, 2004 // Федеральный портал. — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/>
6. Терещенко О. А. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия и оценка его национальной способности / О. А. Терещенко // Экономика предприятия. — 1999. — № 7—8. — С. 13—25.
7. Regester M. Risk issues and crisis management: a casebook of best practice? / Michael Regester, Judy Larkin / Chartered Institute of Public Relations. — Business & Economics, 2005. — 236 p.
8. Williams P.M. Crisis management: confrontation and diplomacy in the nuclear age? / P.M. Williams. — Political Science, 1976. — 230 p.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2009 р.