

І. І. Тоній,
аспірант кафедри фінансів, НУ "Львівська політехніка"

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті визначено сутність процесу антикризового управління та запропоновано теоретико-методологічний підхід до побудови моделі його здійснення на підприємствах машинобудівної галузі.

In the article certainly essence of process of antirecessionary management and it is offered theoretiko-methodological going near the construction of model of his realization on the enterprises of machinebuilding industry.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, процес антикризового управління, модель, етапи, послідовність реалізації.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Упродовж останніх років у вітчизняній економіці спостерігається ситуація, яка характеризується надмірним зростанням кількості суб'єктів господарювання, що перебувають у кризовому стані чи знаходяться на межі його виникнення. Особливо це стосується підприємств машинобудівного комплексу, кількість яких, у зв'язку із неспроможністю подолати кризи, останнім часом істотно скоротилася. Здебільшого кризовий стан машинобудівних підприємств проявляється у погіршенні показників фінансово-господарської діяльності, зниженні рівня конкурентних переваг, втраті ринкових позицій тощо. Одним із способів виживання підприємств у таких умовах є розробка та реалізація ефективної моделі процесу антикризового управління, спрямованої на попередження, подолання кризи та недопущення її повторного прояву.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день питанню побудови моделі процесу антикризового управління підприємством присвячено чимало робіт як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них на особливу увагу заслуговують праці Л. Лігоненко, В. Василенка, Л. Ситника, О. Терещенка, І. Бланка, А. Чернявського, М. Колісник, О. Кузьміна тощо. Проте, незважаючи на значну кількість підходів авторів до вирішення цієї проблеми, багато питань, пов'язаних із визначенням основних етапів ан-

тикризового процесу та послідовності їх здійснення, саме на підприємствах машинобудівної галузі, залишаються не вирішеними, що і зумовило вибір теми статті.

МЕТА СТАТТІ

Розробка теоретико-методологічного підходу до побудови концептуальної моделі процесу антикризового управління машинобудівним підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Важливою складовою системи антикризового управління кожного підприємства є процес антикризового управління, під яким слід розуміти сукупність послідовних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища. Окремі автори, котрі досліджують проблеми антикризового управління, не наводять чіткої послідовності етапів процесу антикризового управління, а пропонують лише перелік його особливостей. Так, у роботі автора [1] до особливостей процесу антикризового управління віднесено такі: мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін; застосування програмно-цілевих підходів при розробці та реалізації антикризових управлінських рішень; високий рівень чутливості до часового фактора у процесі управління; використання критерію якості при прийнятті та реалізації антикризових управлінських рішень. Цікавий підхід до складових процесу антикри-

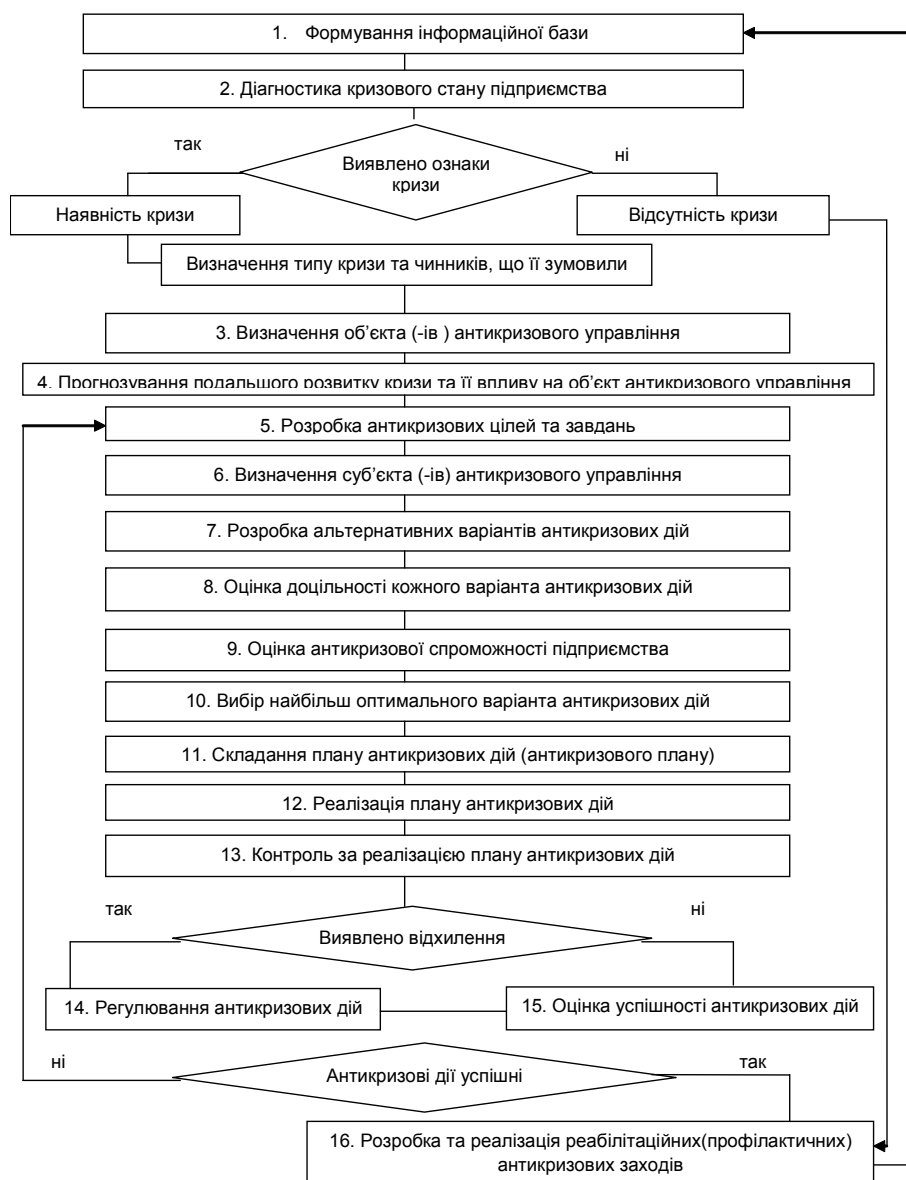


Рис. 1. Концептуальна модель процесу антикризового управління

зового управління та взаємозв'язків між ними, пропонують автори [1—4]. Однак, вони також не позбавлені недоліків. Запропоновані авторами моделі процесу антикризового управління не враховують усієї специфіки антикризового управління, а також особливостей, притаманних діяльності підприємствам машинобудівного комплексу.

Виходячи із власного бачення сутності процесу антикризового управління, пропонуємо авторський підхід до способу його здійснення. Удосконалена модель процесу антикризового управління наведена на рис. 1.

Перший етап процесу антикризового управління полягає у формуванні інформаційної бази, що є основою розробки та реалізації ефективних антикризових управлінських рішень. Інформаційна база повинна формувати із двох видів інформації: внутрішньої та зовнішньої, яка, у свою чергу, може бути кількісною, плановою і фактичною. Внутрішня інформація — це сукупність даних про процеси та явища, які відбувалися, відбуваються чи відбуватимуться на підприємстві (показники фінансово-господарської діяльності

підприємства). Зовнішня інформація — це сукупність даних про процеси та явища, які відбувалися, відбуваються чи відбуватимуться у зовнішньому середовищі функціонування підприємства (тенденції розвитку галузі, ринку, поведінка конкурентів, контрагентів, споживачів, постачальників, органів влади тощо).

Наступним етапом процесу антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства (2-й етап), яка повинна починатись із визначення об'єкта (-ів) і суб'єкта (-ів) діагностики та вибору методики її проведення. Вибір тієї чи іншої методики діагностики кризового стану підприємства залежить від об'єкта (-ів), суб'єкта (-ів), цілей діагностики, рівня інформаційного забезпечення, кваліфікації кадрів, виду та напрямів діяльності підприємства, ресурсного забезпечення, періоду діагностики тощо. Якщо за результатами діагностики виявлено ознаки кризового стану підприємства, необхідно визначити чинники, що його зумовили, та ідентифікувати тип кризи на підприємстві. У протилежному випадку, тобто якщо за результатами діагностики ознак кризового стану не виявлено, то процес антикризового управління не закінчується, а продовжується у вигляді розробки та реалізації профілактичних антикризових заходів, спрямованих на недопущення прояву кризи у майбутньому (16-й етап).

Перелік конкретних профілактичних антикризових заходів навести досить складно, адже він може бути різним для кожного підприємства. Насамперед, вони залежатимуть від виду та напрямів діяльності підприємства, поточного стану розвитку та стадії життєвого циклу. Однак за характером вони можуть бути: організаційно-правовими, соціальними, фінансово-економічними, виробничо-технічними, маркетинговими, управлінськими тощо.

У результаті реалізації другого етапу процесу антикризового управління, а також у випадку виявлення наявності та відповідного типу кризи на підприємстві, переходимо до третього етапу, а саме: визначення об'єкта (-ів) антикризового управління. Окремі автори, дослідження яких присвячені теоретичним аспектам антикризового управління, дотримуються точки зору, що об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи, її усунення та запобігання [2; 3]. На нашу думку, об'єкт антикризового управління доцільно розглядати у двох аспектах. У широкому розумінні, об'єктом антикризового управління є процеси та явища, які ви-

никають під дією мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища і можуть негативно вплинути на поточну чи майбутню діяльність підприємства. У вузькому розумінні, об'єктом антикризового управління може бути окремий вид чи діяльність підприємства в цілому, на які спрямовуються антикризові дії.

Після визначення конкретного об'єкта (-ів) антикризового управління переходимо до четвертого етапу, на якому необхідно спрогнозувати подальший розвиток кризи та її вплив на визначений у попередньому етапі об'єкт антикризового управління. Згідно оцінок спеціалістів, на сьогоднішній день нараховується близько 150 методів прогнозування, хоча на практиці використовуються не більше 10—15 [5]. Найбільш поширеними серед них є інтуїтивні методи (методи історичних та географічних аналогій, метод експертних оцінок тощо), статистичні (метод екстраполяції, кореляції, регресії тощо) та аналітичні (сіткові, матричні методи, методи ігрового моделювання тощо) [5].

Інтуїтивні методи прогнозування доцільно використовувати у тому випадку, якщо процеси та явища неможливо оцінити кількісно, а також у випадку неможливості урахування великої кількості факторів через складність об'єкта прогнозу. Застосування аналітичних методів є доцільним у випадку наявності найповнішої вхідної інформації, а також можливості формалізації процесів, що прогнозуються. Статистичні методи прогнозування здебільшого використовуються для підготовки вхідної інформації для оптимізаційних моделей. У свою чергу, найбільш достовірні результати прогнозу можна отримати у тому випадку, якщо він носить короткостроковий чи середньостроковий характер [5]. Вибір конкретного методу прогнозу залежатиме від наступних чинників: мети, об'єкта, періоду, вартості прогнозу, кваліфікації суб'єкта(-ів) прогнозу, рівня інформаційного забезпечення тощо.

За результатами реалізації розглянутих вище етапів, необхідно визначити цілі антикризового управління та відповідні їм завдання (5-й етап). Перелік можливих цілей антикризового управління та відповідних їм завдань наведені у табл. 1.

Визначивши цілі антикризового управління та відповідні їм завдання, переходимо до шостого етапу процесу антикризового управління, який полягає у визначенні його суб'єкта (-ів). На наш погляд, суб'єкти антикризового управління доцільно поділяти на прямі та непрямі. Прямі суб'єкти антикризового управління підприємством — це фізичні особи, які беруть безпосередню участь у діяльності підприємства з метою досяг-

Таблиця 1. Цілі та завдання антикризового управління підприємством

Цілі антикризового управління	Завдання антикризового управління
Збереження поточного стану розвитку підприємства та недопущення прояву кризи	Систематичне спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства (моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства); послаблення (ліквідація) дії чинників, які можуть негативно вплинути на поточну та майбутню діяльність підприємства; розробка та реалізація системи заходів, спрямованих на недопущення прояву кризи у майбутньому тощо.
Виведення підприємства із кризового стану	Розробка та реалізація заходів, спрямованих на недопущення поглиблення кризи та її ліквідацію; мобілізація внутрішніх можливостей підприємства; пошук джерел залучення додаткових ресурсів тощо.
Недопущення ліквідації підприємства, яке знаходиться на межі юридичного банкрутства	Пошук та залучення фінансових ресурсів у обсягах достатніх для покриття боргових зобов'язань; анулювання чи відтермінування строків погашення боргу; розробка та реалізація заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства тощо.
Ліквідація негативних наслідків кризи	Стабілізація показників діяльності підприємства (досягнення докризових значень показників діяльності підприємства), розробка та реалізація заходів, спрямованих на недопущення повторного прояву кризи у майбутньому.

нення його мети та цілей (власник, керівник, фінансовий директор, фінансовий аналітик, менеджер з антикризового управління, персонал підприємства тощо). Непрямими суб'єктами антикризового управління підприємством можуть бути фізичні чи юридичні особи, які не беруть безпосередньої участі у діяльності підприємства, але з певних причин зацікавлені у його збереженні та успішному розвитку (представник консалтингової фірми, ділові партнери, органи державної влади, арбітражний керівник, інвестори, кредитори, конкуренти тощо). Наступний етап антикризового процесу (7 етап) полягає у розробці альтернативних варіантів антикризових дій, які можуть мати профілактичний, оздоровчий, запобіжний чи реабілітаційний характер. Після розробки декількох варіантів таких дій, необхідно оцінити доцільність кожного із них, що характерно для 8-го етапу процесу антикризового управління. Для цього, насамперед, необхідно виділити усі переваги і недоліки, притаманні кожному варіанту антикризових дій, та спрогнозувати їх можливі наслідки. Окрім цього, оцінку доцільності тих чи інших антикризових дій можна здійснити, використовуючи такий набір критеріїв: мінімальний рівень ризику, максимальний очікуваний результат; достатність ресурсів, необхідних для реалізації антикризових заходів; відповідність цілям антикризового управління; узгодженість інтересів сторін тощо.

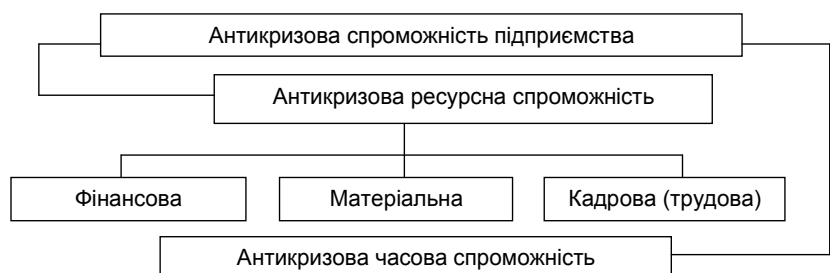


Рис. 2. Структура антикризової спроможності підприємства

У цьому випадку найбільш доцільним варіантом антикризових дій буде той, який відповідатиме більшості визначених критеріїв.

Однак, визначення доцільності антикризових дій є недостатнім для вибору найбільш оптимального із них. Для цього варто оцінити ще й антикризову спроможність підприємства, яка характерна для 9 етапу антикризового процесу. Під антикризовою спроможністю підприємства слід розуміти можливість реалізувати ті чи інші антикризові заходи, або іншими словами — наявність умов для реалізації антикризових дій та досягнення поставлених цілей. Структура антикризової спроможності підприємства наведена на рис. 2.

Антикризова ресурсна спроможність — це наявність у підприємства ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) або можливих джерел їх залучення у обсягах, достатніх для реалізації антикризових дій. Оцінку антикризової ресурсної спроможності підприємства, пропонуємо здійснювати за такими формулами:

— антикризова фінансова спроможність:

$$A_{\text{ф.с.}} = \frac{\Phi_{\text{р.н.}}}{\Phi_{\text{р.а.}}} \quad (1),$$

де $A_{\text{ф.с.}}$ — антикризова фінансова спроможність підприємства; $\Phi_{\text{р.н.}}$ — обсяг наявних у підприємства фінансових ресурсів або ресурсів, які воно може залучити (грн.); $\Phi_{\text{р.а.}}$ — обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації антикризових дій (грн.). Нормативне значення показника ≥ 1 ;

— антикризова матеріальна спроможність:

$$A_{\text{м.с.}} = \frac{M_{\text{р.н.}}}{M_{\text{р.а.}}} \quad (2),$$

де $A_{\text{м.с.}}$ — антикризова матеріальна спроможність; $M_{\text{р.н.}}$ — обсяг наявних матеріальних ресурсів у підприємства; $M_{\text{р.а.}}$ — обсяг матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації антикризових дій. Нормативне значення показника ≥ 1 ;

— антикризова трудова (кадрова) спроможність — це наявність, можливість та готовність працівників підприємства реалізувати ті чи інші антикризові дії. Відповідно їй слід оцінювати не лише кількісно, але і якісно. Кількісну оцінку антикризової трудової спроможності можна здійснити за такою формулою:

$$A_{\text{т.с.}} = \frac{\chi_{\text{ф.п.}}}{\chi_{\text{н.п.}}} \quad (3),$$

де $A_{\text{т.с.}}$ — антикризова трудова спроможність; $\chi_{\text{ф.п.}}$ — фактична чисельність виконавців антикризових дій (осіб); $\chi_{\text{н.п.}}$ — чисельність працівників необхідна для реалізації антикризових дій (осіб). Нормативне значення показника ≥ 1 .

Якісну оцінку антикризової трудової спроможності підприємства пропонуємо здійснювати за такою системою критеріїв:

1) фізико-психологічні якості (стан здоров'я, вік, стать, витривалість, здібність, готовність працювати у нестандартних умовах, швидкість реакції на зміни, зацікавленість у діях, стресостійкість тощо);

2) освітньо-кваліфікаційні якості (належний рівень знань та навичок, освіта, кваліфікація, інтелект компетентність, практичний досвід роботи тощо);

3) морально-етичні якості (цілеспрямованість, наполегливість, відповідальність, порядність, чесність тощо).

Антикризова часова спроможність — це можливість реалізувати антикризові дії за визначений період часу.

Період реалізації антикризових заходів, насамперед, залежить від швидкості поширення кризових явищ. Антикризова часова спроможність має місце у тому випадку, якщо виконується наступна умова:

$$\mathbb{W}_{\text{к}} \leq \mathbb{W}_{\text{р.аз.}} \quad (4),$$

де $\mathbb{W}_{\text{к}}$ — швидкість поширення кризи (день, місяць, рік); $\mathbb{W}_{\text{р.аз.}}$ — швидкість реалізації антикризових дій (день, місяць, рік).

Швидкість поширення кризи — це інтервал часу, за який показники діяльності підприємства набувають кризових значень.

Швидкість реалізації антикризових заходів — це період часу, за який підприємство може реалізувати антикризові дії.

У випадку, якщо криза має важкий характер і підприємство знаходиться на межі юридичного банкрутства, для оцінки антикризової часової спроможності необхідно спрогнозувати можливий термін настання банкрутства та порівняти його зі швидкістю реалізації антикризових заходів.

Згідно чинного законодавства, якщо за відправну точку взяти день невиконання підприємством боргових зобов'язань, настання банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів [2]: 30 днів — період, протягом якого кредитор отримує відповідь на письмове звернення стосовно виконання зобов'язань боржником; 30 днів — період, протягом якого кредитор отримує відповідь на свою претензію; 30 днів — період часу, протягом якого відбувається розгляд у судовому порядку позов кредитора та приймається рішення стосовно стягнення боргу; 10 днів — період часу, протягом якого набуває чинності судове рішення; 30 днів — період часу, протягом якого боржник зобов'язаний погасити борг перед кредитором; 30 днів — період часу, який залишається до порушення справи про банкрутство боржника, у випадку непогашення ним зобов'язань перед кредитором.

У цьому випадку антикризова часова спроможність підприємства має місце, якщо виконується наступна умова:

$$\mathbb{C}_{\text{д.н.б.}} \leq \mathbb{W}_{\text{р.аз.}} \quad (5),$$

де $\mathbb{C}_{\text{д.н.б.}}$ — період часу, який залишився до настання банкрутства підприємства (дні); $\mathbb{W}_{\text{р.аз.}}$ — швидкість реалізації антикризових дій (дні).

Таким чином, за результатами останніх двох етапів (8 і 9) обирається найбільш оптимальний варіант антикризових дій (10-й етап) та складається план їх реалізації (11-й етап). Антикризовий план повинен включати такі складові: визначений об'єкт (-ти) і суб'єкт (-ти) антикризового управління; перелік антикризових цілей та відповідних їм завдань; сукупність показників (параметрів), яких прагне досягти підприємство у результаті досягнення поставлених цілей; перелік заходів (дій), спрямованих на досягнення поставлених цілей; послідовність реалізації антикризових дій; перелік виконавців та терміну виконання плану антикризових дій; обсяг ресурсів, необхідний для забезпечення реалізації антикризового плану.

Дванадцятий етап процесу антикризового управління є

одним із найголовніших, адже передбачає безпосередню реалізацію плану антикризових дій. Важливе значення у процесі реалізації цього етапу займає розробка та застосування системи мотиваційних заходів до реалізаторів антикризового плану. Вона може здійснюватись через застосування таких стимулів [2; 6]: матеріальних (збереження (підвищення) заробітної плати, призначення премій, надбавок, доплат, передача частини акцій, отримання різного роду подарунків тощо); моральних (нагородження грамотами, медалями, званнями, посадове підвищення, похвала, переконання тощо); матеріально-моральних (підкріплення матеріальних стимулів моральними і навпаки).

Не менш важливим етапом процесу антикризового управління є контроль за реалізацією антикризового плану (13 етап), від ефективності та своєчасності якого залежить успішність антикризових дій та антикризового управління в цілому. Якщо за результатами контролю помилок та недоліків не виявлено, реалізація плану продовжується без внесень будь-яких змін та коректив. У протилежному випадку, тобто у випадку виявлення відхилень чи помилок, переходимо до наступного етапу антикризового процесу, на якому приймається одне із таких рішень (14-й етап): 1) доповнення антикризового плану додатковими заходами з метою підвищення рівня їх успішності; 2) заміна окремих антикризових дій іншими, більш перспективними; 3) складання нового плану антикризових дій.

У результаті остаточної реалізації плану антикризових дій необхідно оцінити рівень їх успішності (15-й етап). Для цього пропонуємо використовувати таку систему показників: показники результативності антикризових дій ($P_{a.d.}$) — характеризують ступінь завершеності антикризових дій та досягнення поставлених цілей; показники ефективності антикризових дій ($E_{a.d.}$) — характеризують (відображають) співвідношення між наслідками антикризових дій та витратами на їх отримання; показники економічності антикризових дій ($E_{a.d.}$) — характеризують мінімальний обсяг ресурсів (у грошовому чи натуральному вираженні) витрачений на розробку та реалізацію антикризових дій.

Отже, антикризові дії можна вважати успішними, якщо виконуватиметься наступна умова:

$$\begin{aligned} P_{a.d.} &\rightarrow \max \\ E_{a.d.} &\rightarrow \max \\ E_{a.d.} &\rightarrow \max \end{aligned} \quad (6).$$

За результатами оцінки успішності антикризових дій переходимо до одного із двох етапів або до розробки та реалізації реабілітаційних антикризових заходів (16 етап — у випадку успішності антикризових дій), або до формування нових антикризових цілей та завдань (5 етап, якщо результати антикризових дій виявились незадовільними). Реабілітаційні антикризові заходи розробляються та реалізуються з метою усунення негативних наслідків кризи, антикризових дій та досягнення докризового стану. Необхідність таких заходів зумовлена тим, що, якщо своєчасно не ліквідувати навіть незначні негативні наслідки кризи чи антикризових дій, у подальшому вони можуть стати причиною зародження нової кризи та відповідно загрози банкрутства. Зок-

рема, якщо за результатами оцінки успішності антикризових дій вона виявилась максимальною (показники діяльності підприємства стали кращими ніж, у докризовий період), замість реабілітаційних антикризових заходів необхідно розробити та реалізувати антикризові заходи профілактичного характеру, з метою недопущення повторного прояву кризи у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті визначено сутність процесу антикризового управління, під яким запропоновано розуміти сукупність послідовних взаємопов'язаних дій, спрямованих на недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Розглянуті особливості процесу антикризового управління стали основою для побудови моделі його здійснення, що передбачає виконання 16 етапів, для кожного з яких визначено послідовність та способи реалізації.

Використання запропонованого підходу при антикризовому управлінні вітчизняними машинобудівними підприємствами дозволить не лише подолати кризу і загрозу банкрутства, але й своєчасно виявляти чинники її можливого виникнення та усувати їх.

У подальшому напрям досліджень буде спрямовано на розробку методики та інструментарію оцінки успішності антикризових дій, що є невід'ємною складовою процесу антикризового управління кожного суб'єкта господарювання.

Література:

- Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. — 2008. — №628. — С. 592—596;
 - Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2001. — 580 с.
 - Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах: автореф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.00.04.) / НАН України; Класичний приватний університет політехнічний університет. — Запоріжжя, 2009. — 20 с.
 - Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. — 2009. — №647. — С. 37—43;
 - Важинський Ф.А., Коломієць І.Ф. Основні методи прогнозування соціально-економічного розвитку регіону / Науковий Вісник УДЛТУ. Збірник науково-технічних праць. — Львів: УДЛТУ. — 2004. — Вип. 14,7. — С. 166—170.
 - Кузьмін О.Є., Мельник О.Б. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — 2-е вид. доп. і перероб. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. — 352 с.
- Стаття надійшла до редакції 07.07.2010 р.