

Література

1. Концепція комплексної державної програми реформ та розвитку сільського господарства України (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/page/?10461>
2. Шамаева Н.П. Роль научно-производственной кооперации для инновационного типа экономического роста / Н.П. Шамаева // Вестник Удмурдского университета Экономика и право. – 2011 - вып. 4. – С. 83-86.
3. Report on European Technology Platforms and Joint Technology Initiatives: Fostering Public-Private R&D Partnerships to Boost Europe's Industrial Competitiveness. - Brussels, 2005. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/tp_report_council.pdf
4. Technology platforms, from Definition to Implementation of a Common Research Agenda. - Brussels, 2004. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/technologyplatforms/docs/tp_report_defweb_en.pdf
5. Communication from the Commission: Building the ERA of knowledge for growth, - Brussels, 2005. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/technologyplatforms/docs/com_2005_0118_f_en_acte.pdf
6. Лукша О.П. Европейские технологические платформы: возможности использования европейского опыта для создания нового инструмента содействия инновационному развитию российской экономики / О.П. Лукша // Инновационная Россия. - 2010. - № 9. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://transfer.eltech.ru/innov/archive.nsf/0d592545e5d69ff3c32568fe00319ec1/ad71aac3183b0b79c3257826003e7535?OpenDocument>
7. Федулова Л. Шляхи розвитку науки в посткризовий період / Л. Федулова // Вісник Національної академії наук України. – 2011. - №3. – С. 3-12.
8. Рудник П.Б. Технологические платформы в практике российской инновационной политики / П.Б. Рудник // Форсайт. - 2011.- т.5. №1. – С. 16-25.

УДК 338.246.89

Михайлишин Л.І.,
к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
Івано-Франківський інститут менеджменту
Шевченко А. А.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Тернопільський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Постановка проблеми. Сучасна посткризова ринкова економіка України формується та розвивається в умовах низькоефективного функціонування діючих підприємницьких структур, низької ділової активності та великих структурних диспропорцій в сфері виробництва. Негативні наслідки інфляції, зростання курсу валют та зростання відсоткових ставок на позиковий капітал, що виникли в період 2008-2010 років загострили до крайності проблему платоспроможності і поставили на порядок денний питання про передумови масового банкрутства вітчизняних підприємств.

За таких умов можливості стабільного економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення такого питання, як підвищення рівня ефективності антикризової діяльності суб'єктів господарювання в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління досить широко розкриваються в економічній літературі. Серед досліджень вітчизняних вчених слід виокремити роботи В.П. Александрової, О.М. Алімова, О.І. Амоші, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.М. Геєця, Л.В. Дікань, А.А. Пересади, О.М. Петрова, А.М. Поддєрьогіна, Г.О. П'ятачекна, О.А. Слюсаренка, О.О. Терещенка, Р.А. Фатхутдінова, А.М. Федорищева, В.М. Федосова, Г.О. Швиданенко, В.Я. Шевчука, А.Д. Чернявського, М.Г. Чумаченка.

Проте питання, що пов'язані з ефективними методиками проведення антикризової політики на рівні підприємства потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування сутності антикризового управління в мікроекономічній системі менеджменту та визначення альтернативних методів його використання в реаліях української економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємницькі структури будучи відкритою системою, формують власні організаційно-економічні форми внутрішнього і зовнішнього управління. Це проявляється через відносини ресурсного обміну з суб'єктами господарювання, державою, кредитними та іншими інститутами у зовнішньому середовищі, а у внутрішньому – через технології виробництва, маркетинг, персонал тощо. Порушення ефективності функціонування окремих елементів цього середовища веде, як правило, до зниження ефективності функціонування всього підприємства і породжує своєрідну «ланцюгову реакцію», яка в системі управління підприємства отримала назву – криза. Кризи підприємства класифікуються за різними критеріями, вони різноманітні за глибиною, шириною охоплення, причин та сфер виникнення (економіка, політика, природа і т.д). За своєю якісною характеристикою криза на підприємстві – це своєрідний процес, який характеризується певною тривалістю. Завершення кризи на підприємстві проходить внаслідок настання одного із двох станів – це банкрутство чи ліквідація підприємства або його санація чи фінансово-економічне оздоровлення. Специфіка санації, як наряду подолання кризи підприємства, полягає в її руйнівнотворчій природі, оскільки з одного боку підприємство відновлює свою діяльність, а з іншого – втрачає власну незалежність.

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур – неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. З іншого боку, при налагодженні системи антикризового управління на підприємстві, кризові та посткризові явища стають першопричинами об'єктивних процесів змін і системного оновлення організаційно-економічних, техніко-технологічних відносин, а також їх форм та способів побудови і реалізації, що в подальшому можуть трансформуватись на всю діяльність в галузі [3, с. 214].

Антикризове управління на рівні суб'єктів господарювання, в якості терміну, може використовуватись в двох значеннях, в широкому і вузькому розумінні. Тлумачення широкого розуміння характеризує антикризове управління як систему управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. У вузькому розумінні, антикризове управління – це система організаційно-управлінських заходів по діагностуванню, попередженню, нейтралізації та подоланню кризових явищ і їх причин на окремому підприємстві, якому загрожує процедура банкрутства.

Пріоритетною метою підприємств, що потрапили в кризову ситуацію, а отже й основним завданням антикризового управління є відновлення платоспроможності, тобто умов продовження процесу індивідуального відтворення. У силу цього важливо використовувати механізм реструктуризації, а не процедури банкрутства. Тактична реструктуризація передбачає реактивне антикризове управління, стратегічна – антисипативне управління, яке включає комплекс заходів щодо формування корпоративної стратегії фірми в довгостроковій перспективі, інвестиційну стратегію, а також вдосконалення всіх складових елементів організаційної структури.

В Україні економічна криза збіглась із системною кризою всієї економіки, що обумовлені трансформаційними факторами та прорахунками у виборі монетаристської моделі переходу до ринку.

В таких умовах перед вищим менеджментом підприємств гостро постала проблема виживання і створення систем антикризового управління. Система антикризового управління на рівні підприємства є мікроекономічною категорією, яка відображає виробничі відносини, що складаються на рівні суб'єкта господарювання при його оздоровленні чи ліквідації. У зв'язку з цим, під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника.

Аналіз літературних джерел по проблемі становлення і розвитку ринкової економіки в західних країнах [1; 2; 5; 6] дозволяє зробити висновок про те, що нерівномірність процесу функціонування, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва необхідно розглядати як деяку загальну закономірність, що тісно пов'язана зі стадією життєвого циклу підприємства (рис.1.)

Особливістю даного взаємозв'язку є те, що кризові явища виникають на всіх стадіях життєвого циклу розвитку підприємства і окремі антикризові процедури можуть використовуватися з метою запобігання чи локалізації подібних ситуацій, причому підвищений ризик зародження кризових явищ, спостерігається в точках А, Б, В, Г, Д, оскільки вони є критичними і потребують додаткових кроків від менеджменту підприємства. Однак, повна реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на визначеному етапі, що характеризується різким спадом виробництва і хронічною неплатоспроможністю.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур. Загальні закономірності антикризового управління підприємством проявляються як і у будь-якому процесі управління.

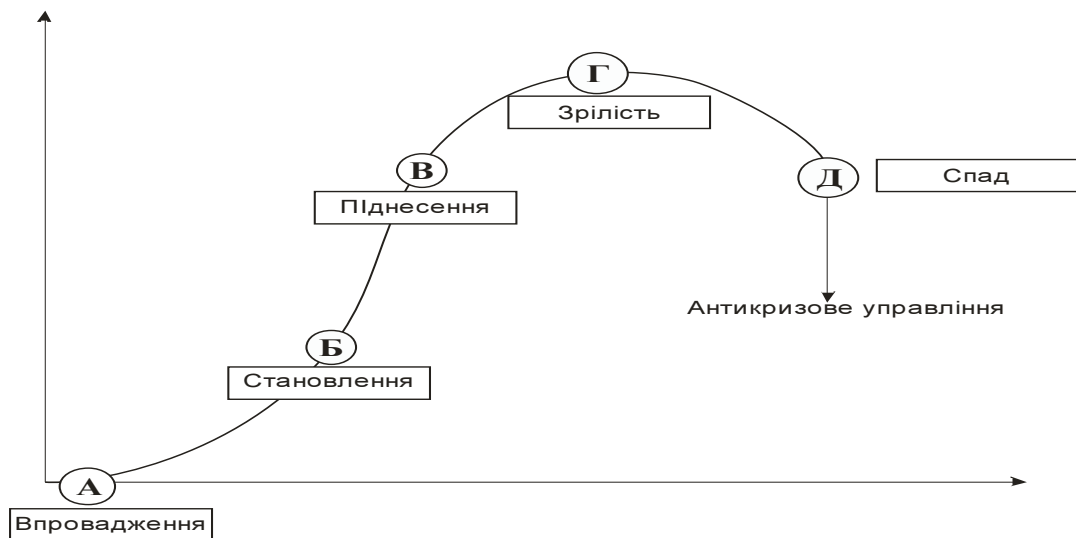


Рис. 1. Взаємозв'язок антикризового управління з стадіями життєвого циклу

Вибір і формування цілей є вихідним пунктом. У той же час система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, який властивий тільки процесу антикризового управління. Особливості антикризового управління пояснюються наступним:

- головною метою антикризового управління є забезпечення міцного положення підприємства на ринку і стабільно стійких фінансів компанії при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах у країні;

- у рамках антикризового управління застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, що у специфічних українських умовах виявилися найефективнішими для вирішення всіх поточних завдань підприємства;

- у його основі лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і сферах дій підприємства;

- антикризове управління націлює на те, що навіть у самій складній господарській ситуації, у якій опинилося підприємство, можна було б ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б перебороти труднощі з найменшими втратами для підприємства [5; 6].

Аналізуючи зміст і завдання антикризового управління, можна виділити дві його основні складові:

- попереджуваче чи ризикове управління;
- кризове управління (crisis-management).

Попереджуваче чи ризикове управління відповідає ситуації життєдіяльності підприємства в умовах ризику або невизначеності, коли підприємство проводить ряд попередніх заходів, спрямованих на зміцнення його положення на ринку. У цих умовах дана складова антикризового управління виконує функції захисту підприємства від динамічно змінних зовнішніх умов, аналізуючи й оцінюючи причини розвитку ризикових ситуацій. У середовищі ризикового управління функціонують практично всі суб'єкти господарської діяльності, які змушені постійно шукати компроміс між внутрішнім потенціалом підприємства, запитами ринку і агресивністю зовнішнього оточення. Однак, коли ризиковий менеджмент не дозволяє попередити витрати і збитки, що мають наростаючу тенденцію, виникає необхідність у кризовому менеджменті.

Кризовий менеджмент – це специфічний різновид управлінської діяльності в умовах істотного погіршення ситуації на підприємстві, що загрожує подальшому його існуванню. У зв'язку з цим, кризовий менеджмент повинен стати механізмом виживання підприємства в умовах глибокої кризи, і в подальшому вивести з цього стану. Необхідно відзначити, що потреба в кризовому менеджменті виникає не тільки в країнах з перехідною економікою, але й у будь-якій економічній системі. Сучасний розвиток світового ринку насичено численними ризиками, що можуть бути причиною часткової чи загальної кризи суб'єктів господарювання. Загрози діяльності підприємства можуть виходити від постачальників чи споживачів, форс-мажорних обставин, погіршення міжнародної ситуації тощо. Отже, управління в умовах ризику нерідко переростає в кризовий менеджмент.

Кризовий менеджмент використовується на різних рівнях управління суспільством і в різних його сферах. За рівнем управління розрізняють:

- міжнародний кризовий менеджмент;
- національний кризовий менеджмент;
- муніципальний кризовий менеджмент;

- кризовий менеджмент підприємств.

Міжнародний кризовий менеджмент може бути глобальний, регіональний чи функціональний. Подібна класифікація залежить від місця і характеру прояву управління. Він використовується транснаціональними компаніями під час світових економічних криз та урядами під час світових воєн. Регіональний кризовий менеджмент відіграє істотну роль у регіональних конфліктах. Міжнародний функціональний кризовий менеджмент відіграє роль у локальних сферах, наприклад, на фінансовому ринку.

Національний кризовий менеджмент використовується державними органами влади і управління для подолання загальнонаціональної кризи. Інструменти кризового менеджменту (укази, закони, постанови) широко використовуються в Україні.

Муніципальний кризовий менеджмент являє собою дії органів місцевого самоврядування по подоланню регіональних криз, пов'язаних як з економічними прорахунками керівництва регіоном, так і з кризами, викликаними стихійними лихами.

Кризовий менеджмент підприємства є найбільш розповсюдженим видом антикризового управління, тому що в кризових ситуаціях знаходиться багато підприємств у різних країнах світу. В умовах трансформування економіки України кризовий менеджмент підприємств здобуває особливу актуальність, тому що супроводжується глибокою кризою вищих рівнів кризового управління [4].

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини та походження фінансової кризи. Існують три фази кризи:

а) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення антикризових заходів;

в) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його реорганізації або ліквідації.

Щодо сфери виникнення кризових явищ, то в практиці системи управління підприємством виокремлюють такі види:

1) криза, що спричинена внутрішніми чинниками діяльності підприємства;

2) криза, що спричинена неефективною діяльністю управлінського персоналу;

3) криза, яка спричинена швидкою зміною навколишнього середовища та неможливістю пристосуватись до швидких змін кон'юнктури ринку [4].

Причому, між цими різновидами кризи на підприємствах існує певна закономірність, яка полягає в тому, що криза різна за походженням може досягнути різної глибини. Загальний алгоритм здійснення кризового менеджменту на українських підприємствах можна подати за такою схемою (рис. 2).

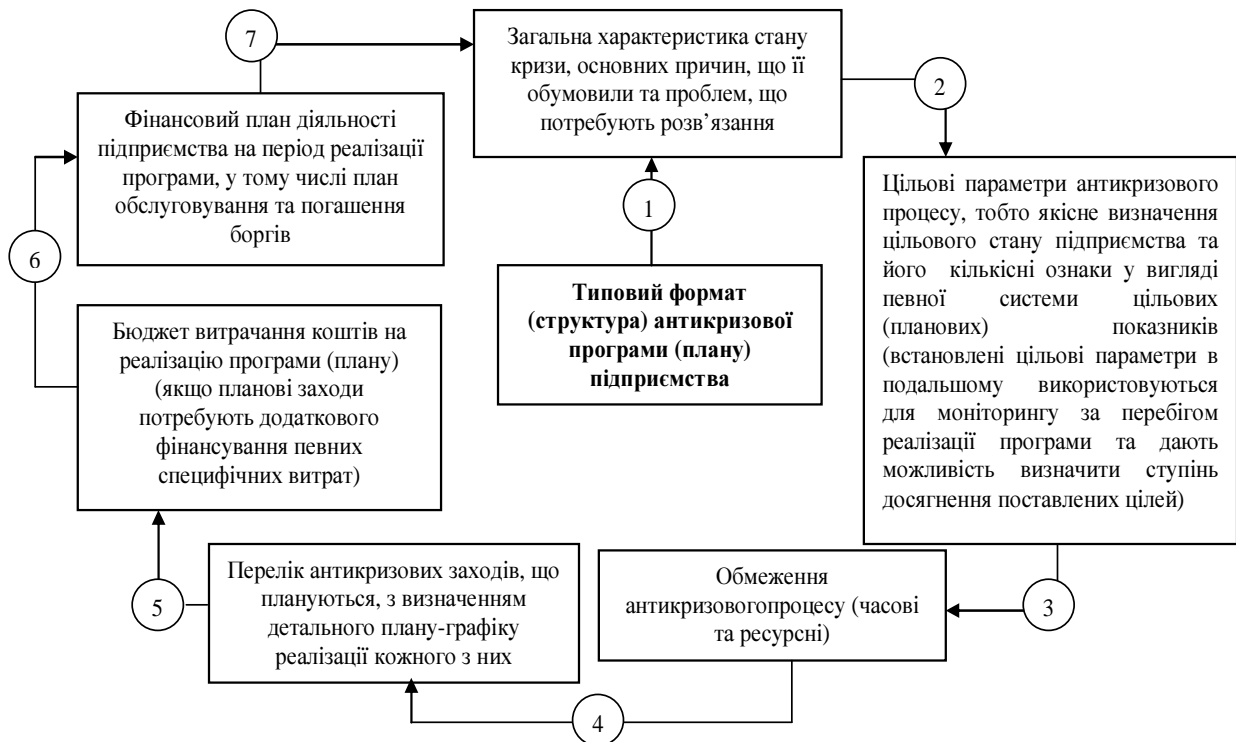


Рис. 2. Алгоритм антикризової програми підприємства

Зазначений алгоритм показує своєрідний механізм подолання наслідків кризи на підприємствах та виходу з неї. Однак ефективність антикризового менеджменту, в практиці, здебільшого визначається здатністю управління підприємства до недопущення чи попередження зародження кризи як такої. Це означає, що менеджменту підприємства необхідно мати уже своєрідний план діяльності, який стосується впровадження нової продукції, ще до моменту спадання попиту на неї.

Оптимізаційним інструментом впровадження таких менеджерських систем може виступити функціональне моделювання бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом розуміється сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, які перетворюють вхідні потоки (матеріали, фінанси, енергія, інформація) у вихідні потоки (продукцію, прибутки, нові знання та розробки, кваліфіковані кадри). Основна мета процесу – додавання цінності продукту при мінімальних витратах.

Слід зауважити, що загальноприйнятого визначення терміну "бізнес-процес" поки немає. Передбачається, що бізнес-процеси – це набір процесів функціонування підприємства, які об'єднані спільним завданням, що полягає в наданні послуг, у вигляді виготовлення і поставки продукту. При цьому надання послуг здійснюється відповідно до єдиної процедури [2].

Функціональна модель бізнес-процесів являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних діаграм, яка містить повний опис процесів життєвого циклу продукту, з виділенням вузлів, дій (блоків), входів, виходів, управлінь (умов) і необхідних механізмів (ресурсів). Кожен вузол характеризує дію (процес, роботу, функцію, операцію) з переробки інформаційних або матеріальних ресурсів (рис. 3).



Рис. 3. Схема вузла функціональної моделі

Вхід являє собою те, що переробляється процесом (стрілка зліва прямокутника), а вихід - результат переробки (стрілка праворуч). Управлінням служить інформація, необхідна для виконання процесу (стрілка зверху). Механізми забезпечують виконання (реалізацію) процесу, тобто обладнання, персонал тощо (стрілка знизу).

Побудова та вид функціональної моделі бізнес-процесів регламентуються на міжнародному рівні федеральними рекомендаціями США FIPS PUB 183 і стандартом IDEF (0) – Integrated Definition for Process Modeling. У них описуються метод, правила і методика структурованого графічного опису бізнес-процесів [9].

Розробка будь-якої складної, у тому числі програмної, системи повинна починатися з функціонального аналізу і моделювання системи в цілому і всіх її підсистем аж до неподільних елементів. Для цієї мети розроблена методологія IDEFO, що представляє собою сукупність методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної структури складних ієрархічних систем.

Основний принцип, закладений у функціональне моделювання систем, полягає в їх послідовній спадній декомпозиції до рівня, необхідного для моделювання. При цьому на всіх рівнях використовуються функціональні блоки, що належать до одного й того самого класу, який називають "об'єкт функції". В експертному програмуванні використовується об'єкт функції IDEF(0).

Якщо позначити $X = (x_1, x_2, \dots, x_m)$ - вектор вхідних змінних; $Y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ - вектор вихідних змінних; F - вектор-функцію, реалізовану механізмом, то отримаємо вираз об'єкт-функції, еквівалентну традиційному математичному:

$$Y = f(x) \quad (1)$$

Однак, на відміну від математичних функцій, що допускають використання в якості змінних тільки числові величини, в об'єкт-функціях можуть використовуватися як числові, так і нечислові змінні.

Всі стрілки в діаграмах IDEF (0) мають позначку, у якості якої можуть використовуватися або ідентифікатори, або найменування змінних.

При побудові діаграм в IDEF (0) функціональні блоки з'єднуються за допомогою стрілок, що йдуть від виходу одного блоку до входу і (або) управління іншого. Така діаграма з точки зору штучного інтелекту являє собою семантичну мережу, тобто граф з поміченими за допомогою ідентифікаторів або найменувань вершинами (об'єкт-функціями) і ребрами. З математичної точки зору, діаграма еквівалентна складній функції:

$$Y = \Phi(F_1(X_1), F_2(X_2), \dots, F_k(X_k)) \quad (2)$$

При побудові функціональної моделі використовується метод декомпозиції, тобто спочатку описується загальна дія отримання продукту (нульовий рівень), потім загальна дія розкладається на кілька основних великих дій (перший рівень), далі кожна велика дія описується за допомогою більш дрібних операцій (другий рівень) тощо. Відповідно розкладаються управління та механізми при переході від великих структур до більш дрібних.

Важливою особливістю функціонального моделювання бізнес-процесів є те, що опис будується навколо дій, а не навколо організаційної структури. Функціональна модель показує безпосередніх учасників бізнес-процесів, елементи оргструктури підприємства, задіяні в отриманні продукції, роботи, що виконуються різними підрозділами та обладнанням.

Побудову функціональної моделі рекомендується виконувати в такій послідовності:

- ідентифікація основних видів діяльності, подання їх у формі ієрархічної структури;
- опис вхідних елементів кожного процесу (I_1, I_2, \dots);
- опис перетворення входів під впливом процесу у вихідні елементи (O_1, O_2, \dots);
- опис елементів управління (C_1, C_2, \dots), в якості яких можуть бути інструкції, керівництва, розклади, графіки, стандарти тощо;
- опис механізмів або ресурсів (M_1, M_2, \dots), використовуваних для реалізації бізнес-процесів.

Інформаційні структури та дані, які використовуються у функціональній моделі, описуються й графічно зображуються за допомогою інформаційної моделі. Інформаційна модель відображає структуру баз даних та інформаційні потоки з позицій семантики, тобто опису даних в контексті їх взаємозв'язку з іншими даними. Конструктивними елементами цієї моделі є сутності, зображувані блоками, відносини між сутностями, які позначаються лініями, що з'єднують блоки, і атрибути (імена всередині блоків).

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз існуючої економічної ситуації в Україні та особливостей здійснення антикризового менеджменту підприємств дозволив зробити наступні висновки:

- 1) антикризовий процес є складовою частиною загальносистемної кризи, що охопила все національне господарство країни;
- 2) антикризовий процес складається з двох частин: антикризового управління на мікрорівні й антикризового регулювання на макрорівні;
- 3) виділено завдання, функції й інструменти різних складових антикризового управління;
- 4) запропоновано поділ антикризового управління на дві складові: попереджувальне чи ризикове управління та кризове управління;
- 5) запропоновано функціональне бізнес-моделювання як напрям забезпечення ефективного впровадження та ведення антикризового менеджменту підприємств в Україні.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М. : Инфра-М, 2000. – 432 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – 2-ге вид., [перероб. та доп.]. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 501 с.
4. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія / І.Н. Карпунь. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2008. – 440 с.
5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ.ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
6. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. ; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М. :Закон и право, ЮНИТИ,1996. – 469 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2004. – 268 с.
8. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. :Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
9. Integrated Definition (IDEF) Modeling Techniques [Електронний ресурс]: Режим доступу - <http://www.idef.com/pdf/idef0.pdf>.