

ШЛЯХИ І ФАКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті описано сутність ефективності антикризового управління на підприємстві. Розглянуто шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємствах, які при активному і вмілому застосуванні можуть сприяти розв'язанню проблем запобігання кризової ситуації на підприємстві або виходу із неї з мінімальними збитками.

В статье описаны сущность эффективности антикризисного управления на предприятии. Рассмотрены пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления на предприятиях, которые при активном и умелом применении могут способствовать решению проблем предотвращения кризисной ситуации на предприятии или выхода из нее с минимальными убытками.

This article describes the essence of the effectiveness of crisis management in the enterprise. Consider ways and factors to improve crisis management in enterprises with active and skillful application can help solve problems prevent the crisis on business or out of it with minimal losses.

Ключові слова: ефективність антикризового управління, лідерство, корпоративність, оперативність і гнучкість управління.

При формуванні системи антикризового управління на підприємстві особливого значення набуває впровадження антикризових заходів, які найбільш оптимально відповідають кризовій ситуації. Антикризовий менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності підлягає належній оцінці з точки зору шляхів покращення його ефективності.

Причинами необхідності такого дослідження є, насамперед, масштабність наслідків від здійснення антикризового управління. Адже підприємство є невід'ємною частиною суспільства, його елементом, що одночасно використовує та формує обмежені економічні блага, місцем застосування трудового потенціалу людини. Від ефективності його функціонування залежить ефективність діяльності не лише його працівників, а й результативність функціонування галузі державних органів, економіки підприємства країни. Для цього необхідно визначити шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві.

Проблемам ефективності антикризового управління на підприємстві присвячено низку праць вітчизняних і зарубіжних економістів, насамперед О.Демчука, Т.Єфремової, Е.Короткова, В.Василенка, І.Макаренка, О.Манойленка, А.Беляєва, О.Терещенка, В.Старбурка, Ф.Мілекена та інших.

Мета статті – розглянути шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві та описати їхнє призначення.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні фінансового стану підприємства.

Професор В.С.Єфремов вважає, що при визначенні ефективності організації необхідно оцінювати її функціональне призначення, її корисність. А щоб організація була корисною й ефективною, вона повинна постійно підлаштовуватися під зміни в навколишньому середовищі або активно на нього впливати в інтересах здійснення своєї функціональної корисності та ефективності [1, с.85].

Ефективність може бути визначена таким чином: антикризове управління може вважатися ефективним, якщо вдалося уникнути кризи, а менеджери впевнені, що загроза кризи не вплине на доходи організації або не відбудуться суттєві відхилення від запланованих показників роботи. Дії організацій на етапах, що передують кризі і під час неї, можуть сильно відрізнитися з точки зору ефективності. Навіть коли організація діє явно нераціонально, ігнорує інтереси зовнішніх суб'єктів, невміло повідомляє персоналу про поточні проблеми, не здійснює систематичного антикризового планування, окремі її дії можуть оцінюватися як ефективні. З іншого боку, організація може визнавати кризу, систематично планувати антикризові заходи, мати продуману стратегію росту і розвитку, але все ж таки можуть існувати елементи, якими можна управляти набагато ефективніше.

А.А.Беляєв зазначає, що антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [2, с. 57].

Звичайно, оцінити таку ефективність у кількісних розрахункових показниках набагато важче, ніж за управлінням організацією, що знаходиться в стабільному, позитивному розвитку. Проте визначити її можна при аналізі і загальній оцінці якості управління, його успішності і прорахунків.

Е.Коротков [2] та В.Василенко [3] виділяють основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, серед яких:

- ✓ професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка;
- ✓ мистецтво антикризового управління (вроджене та набуте);
- ✓ методологія розробки ризикових рішень;
- ✓ корпоративність; лідерство; оперативність та гнучкість управління;
- ✓ стратегія та якість антикризових програм;
- ✓ людський фактор:
 - ❖ персонал,
 - ❖ цінності,
 - ❖ мотивація;
- ✓ науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій;
- ✓ система моніторингу кризових ситуацій.

А.А.Беляєв називає такі шляхи і фактори підвищення ефективності антикризового управління, як науковий підхід, талант, творчі здібності, вольова цілеспрямованість менеджера, професіоналізм антикризових управляючих і соціальна підготовка, методологія розробки ризикованих рішень, корпоративність, лідерство, оперативність і гнучкість управління, розробка адекватної стратегії виходу, створення систем моніторингу кризових ситуацій [2, с. 58].

О.Демчук, Т.Єфремова вирізняють психологічний, соціально-політичний і структурно-технологічний підходи для підвищення ефективності антикризового управління [1, с. 90].

Перед менеджментом, що здійснює антикризове управління, однією з

актуальних проблем є підвищення ефективності антикризового управління та якості управління. Отже, виділимо серед наведених шляхів і факторів покращення антикризового управління на підприємстві основні, які при активному і вмілому застосуванні можуть сприяти розв'язанню цієї центральної проблеми.

1. Науковий підхід до оцінки кризової ситуації на підприємстві, який передбачає: бачення майбутнього підприємства, тенденцій його розвитку; системний аналіз стану організації виробництва, нормування, стимулювання умов праці, обслуговування робочих місць, впровадження передових прийомів і методів роботи; оцінка фінансового стану, управління персоналом та ін. Це дозволяє тримати в полі зору всі прояви кризи.

2. Психологічний підхід. При розробці програми антикризового управління необхідно робити акцент на розуміння позиції, інтересів та побоювань менеджера організації у прогнозуванні дії нових умов, виходячи з мотивації співробітників. Необхідно враховувати творчі здібності, волюву цілеспрямованість менеджера, які у багатьох кризових ситуаціях є визначальним чинником виходу з кризи або її пом'якшення. В іншому випадку ефективність антикризового управління буде знижуватися.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Від якості і управлінських рішень залежить ефективність всієї системи управління. Така залежність особливо велика в антикризовому управлінні. Ось чому важливо розробити методологію прийняття ризикованих рішень. Важливими ознаками раціональних ризикованих рішень є своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, варіантність, несуперечність і комплексність. Забезпечення цих властивостей має важливе значення для підвищення ефективності антикризового управління.

4. Значний вплив на ефективність антикризового управління надає корпоративність. Корпоративність – це об'єднання працівників фірми на основі розуміння і прийняття ними місії, цілей та провідних цінностей організації. Це фірмовий патріотизм, готовність самовіддано працювати для загальних інтересів і досягнення високого іміджу організації. Розвинуте почуття корпоративності є суттєвою опорою антикризового управління. Корпоративність не виникає стихійно, а формується свідомо менеджментом шляхом залучення працівників до справ фірми і різних форм управління.

5. Важливим чинником підвищення ефективності антикризового управління є лідерство. Лідерство – це провідне становище окремої особистості, соціальної, професійної групи, організації, обумовлене більш ефективними результатами економічної, управлінської та наукової діяльності. Менеджер, що володіє якостями лідера, може зіграти вирішальну роль в запобіганні і подоланні кризи або її пом'якшенні.

6. Не можна переоцінити вплив на ефективність управління взагалі та антикризового управління зокрема такого чинника, як оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто важливим є часовий чинник: уповільнена реакція, відкладання прийняття рішення «на потім» завдає непоправної шкоди комерційної діяльності фірми. І навпаки, оперативні, рішучі дії, своєчасна, адекватна реакція можуть надати визначально позитивний вплив на розв'язання

проблем запобігання кризи або виходу з неї з мінімальними збитками.

7. Розробка адекватної стратегії виходу або запобігання кризи. У центрі стратегії комерційної організації повинен знаходитися клієнт, його сильні і слабкі сторони. Стратегія має конкретизувати цілі, визначати та розподіляти ресурси, необхідні для досягнення цих цілей, відстежувати інформацію про роботу своєї фірми і своїх конкурентів, пропонувати кілька варіантів розв'язання складних проблем. Стратегія в антикризовому управлінні покликана інтегрувати всі рішення функціональних служб, підпорядкувати їх реалізації наміченої стратегії організації. Тільки за цих умов стратегія буде виконувати роль провідного чинника підвищення ефективності антикризового управління.

8. Важливим фактором ефективності антикризового управління є створення систем моніторингу кризових ситуацій. Загалом під моніторингом розуміється організація контролю стану керованого об'єкта та зовнішнього середовища в режимі реального часу, що забезпечує своєчасність прийняття рішення і за рахунок цього значно знижується ризик господарської, фінансової або інноваційної діяльності.

Наведені фактори ефективності антикризового управління визначають необхідність створення такої системи підтримки управлінських рішень в антикризовому управлінні, яка здатна своєчасно розпізнати кризу, визначити причини та динаміку її розвитку, що в свою чергу забезпечує зменшення впливу негативних процесів на стан об'єкта, а також якщо не повного попередження кризи, то хоча б часткову локалізацію найбільш суттєвих її проявів.

Отже, ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні фінансового стану підприємства.

Розвиток управління завжди повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу, підвищення ефективності управління визначається зростанням його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їх використання. В тенденціях зміни потенціалу й ефективності управління також приховується небезпека виникнення кризи.

Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - М.:Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.
2. Антикризисное управление: учеб. для студентов вузов, обучающ. по специальности «Менеджмент организации»/ А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 311с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. посібник / Василенко В.О. - К.: ЦУЛ, 2003.-503 с.
4. Манойленко О. Особливості ранньої діагностики та оцінки ефективності управлінських впливів щодо попередження кризових явищ // Підприємство, господарство і право. - 2007. - № 3. - С. 75-78.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. - К.: КНЕУ, 2008. - 272с.