

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»



Ефективна економіка № 4, 2015

УДК 338.28: 656.6

О. В. Терентьева,
асистент, кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Elena Terent'eva,
assistant professor at Vadym Hetman National Economic University

MAIN PROCESSES OF IMPLEMENTING OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT CONSTITUENTS FOR ENTERPRISE'S CRISIS RESPONSE ACTIVITIES

Ефективність антикризової діяльності на підприємстві у значній мірі залежить від обґрунтованості, повноти і своєчасності прийнятих протикризових заходів. Для здійснення таких заходів необхідний системний механізм забезпечення антикризових дій на підприємстві. У випадку відсутності такого механізму, або системи доцільно його сформулювати й впровадити. Статтю присвячено проблемам впровадження підсистеми антикризового управління в загальну систему управління підприємства. Визначено основні етапи імплементації організаційно-економічного механізму, що здійснює спеціальні функції антикризового управління на підприємстві. Значну увагу приділено послідовності дій та визначенню робіт кожного з етапів імплементації. За результатами проведених досліджень, запропоновано узагальнену схему доведення плану заходів із впровадження до виконавців, а також типізовано схему розміщення у організаційній структурі підприємства органу із забезпечення антикризової діяльності при повній централізації функцій.

Efficiency of enterprise's crisis response activities largely depend on justification, entirety and promptness of crisis response steps taken. In order to carry out such steps a system mechanism for

crisis responses activities at enterprise is required. In case of no such mechanism or system available, its formation and implementation is expedient. The article is dedicated to problems of implementation of enterprise's crisis response sub-system into enterprise general management system. Main stages of implementation of organizational and economic mechanism, which performs special crisis responses functions at the enterprise, were determined. High emphasis was placed on sequence of actions and determination of works of each implementation stage. By the results of research conducted a generalized scheme for bringing of crisis responses plan to its contractors was suggested and also a scheme for allocation of crisis response authority in the enterprise organizational structure with full centralization of functions was classified.

Ключові слова: *антикризова діяльність, антикризовий менеджмент, система антикризового управління, організація антикризової діяльності.*

Keywords: *crisis response activity, crisis management, crisis management system, crisis responses activity organization.*

Вступ. Предметом даної публікації є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів забезпечення ефективної антикризової діяльності підприємств. Завданням – трансформування організаційної структури підприємства для утворення в ній локальної системи антикризового менеджменту. При проведенні дослідження автором використовувалися кількісні та якісні методи, такі як: діалектичний метод, метод аналогій, гіпотез, економічного моделювання. Серед підходів слід виділити застосування системного та інтегрального підходів дослідження є пошук найбільш оптимальних шляхів

Постановка проблеми. Не зважаючи на те, що методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт., а також низки вітчизняних дослідників, серед яких З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, В.Я. Захаров, В.П. Кукоба, А.Г. Грязнова, Л.О. Лігоненко та ін., аспектам впровадження систем забезпечення будь-якої діяльності і у тому числі системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві майже зовсім не приділялось хоч якоїсь уваги. Саме тому на нашу думку є доцільним розробити й надати опис процедури імплементації попередньо сформованій та документально формалізованій системи організаційно-економічного забезпечення виконання протикризових дій на підприємствах.

Метою дослідження є визначення переліку основних процесів, етапів, а також особливостей впровадження окремих елементів системи антикризового управління підприємством.

Результати дослідження. Для виконання етапів антикризової діяльності (попередження, локалізація і ліквідація кризових процесів), постає необхідність обґрунтування структурної організації органу, що виконує такі процедури. З іншого боку необхідною умовою є утворення та інтеграції цього ж органу у діючу структуру підприємства. Саме тому доцільно визначити найбільш раціональний порядок імплементації органу забезпечення антикризової діяльності на підприємстві.

На початковому етапі синтезу послідовності дій з впровадження системи необхідно визначити узагальнену послідовність відповідних процедур, що мають місце при впровадженні системи на різних етапах протикризових дій. На наш погляд серед таких процедур повинні бути: прийняття рішення про впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; збирання та підготовка інформації щодо варіанта (способу) впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; визначення загальної сукупності заходів із впровадження механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; формування пропозицій щодо організаційного та інформаційного забезпечення процесів впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; розробка комплексу заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; узгодження і затвердження процедур впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; апробація основних впроваджувальних процедур; виявлення недоліків та розробка заходів із вдосконалення впроваджувальних процедур; корегування плану заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; доведення плану заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві до підрозділів-виконавців; моніторинг виконання плану заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; аналіз помилок при впровадженні і корегування плану-графіка здійснення впроваджувальних процедур; оцінювання результативності та ефективності впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві; прийняття рішення про завершення процедури впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві

Ініціацією всієї сукупності процедур із створення ефективної системи протидії кризовим процесам на підприємстві постає процедура «Прийняття рішення про впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві». Початок

здійснення робіт із запровадження ефективної антикризової діяльності на підприємстві передбачає виконання комплексу відповідних процедур, які наприкінці формалізуються у вигляді рішення про впровадження системи забезпечення антикризової діяльності. Прийняття такого рішення проводиться на основі попередньо зібраних даних про параметри функціонування протикризових процесів. Після цього слід визначити потребу у створенні такої системи та оцінити доцільність впроваджувальних дій.

Після отримання формалізованого рішення про початок впровадження системи забезпечення антикризової діяльності необхідно розпочати виконання робіт із *«Збирання та підготовки інформації щодо варіанта (способу) впровадження системи»*. Для цього визначається сукупність критеріїв оцінювання і показники для такого оцінювання, потім формується аналітичні форми для збирання інформації. На основі зібраних даних встановлюється стан кризових процесів на підприємстві, рівень і стан організації діяльності підприємства, його фінансові можливості, а також напрями внутрішньої реорганізації для формування відповідної системи підтримки антикризових дій.

На початковому етапі *визначення загальної сукупності заходів із впровадження* готується специфікація очікуваних результатів всіх заходів, а також окремих етапів комплексу впроваджувальних робіт. На основі очікуваних результатів визначається перелік основних етапів робіт, бажана послідовність їх виконання, орієнтовні строки досягнення очікуваних результатів, передбачувані суми витрат на проведення узагальнених (основних) комплексів робіт. Сформовані специфікації і передбачуваний склад етапів робіт з прогнозованими витратами проходять процедуру внутрішнього узгодження і затвердження. Після цього вони передаються до попередньо створеної проектної групи, яка і формує план заходів із впровадження системи підтримки антикризової діяльності на підприємстві.

Для забезпечення достовірності і точності планових розрахунків здійснюється *формування пропозицій щодо організаційного та інформаційного забезпечення процесів впровадження*. На цьому етапі робіт готується перелік документів, що можуть бути основою для визначення термінів виконання робіт, складу учасників, сум витрат, критеріїв якості робіт тощо. На цьому ж етапі готуються і передаються відповідальним особам або підрозділам розпорядження щодо надання розробникам плану заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності всього обсягу нормативної, консультативної і розпорядчої документації. Лише після цього можна переходити до етапу розробки комплексу планових документів із впровадження необхідної системи.

На етапі *розробки комплексу заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності на підприємстві* обов'язково здійснюється: розробка плану-графіка впроваджувальних робіт; підготовка планового кошторису робіт; розробка плану завантаження ресурсів за планом-графіком; формування щотижневого (або щомісячного) плану робіт по кожному учаснику загального плану заходів.

Одним з найважливіших етапів процесу впровадження системи забезпечення антикризової діяльності є дії з *узгодження і затвердження процедур впровадження системи забезпечення*. На ньому проводиться розгляд плану-графіка впроваджувальних робіт, експертиза планового кошторису робіт, оптимізація плану завантаження ресурсів за планом-графіком, остаточне узгодження щотижневих (або щомісячних) планів робіт по кожному учаснику загального плану заходів. За результатами експертизи і узгоджень готуються пропозиції щодо затвердження або направлення на доопрацювання всіх проектних документів чи їх частини. За умови позитивного висновку проекти планових документів затверджуються і направляються для організації його виконання відповідальними особами або підрозділами.

У випадках коли комплекс заходів із впровадження механізмів забезпечення антикризової діяльності на підприємстві буде достатньо значний (мати велику кількість стадій та етапів робіт або складатись із сукупності самостійних проектів) доцільно здійснювати *апробацію основних впроваджувальних процедур* даного комплексу робіт. При апробації доцільно скористатися одну з рекомендованих для таких дій стратегій: паралельної діяльності, стрибка, пілотного проекту, розширення вузького місця.

У процесі проведення апробації впроваджувальних процедур обов'язково слід проводити локальний моніторинг їхньої результативності, тобто здійснювати *«Виявлення недоліків та розробку заходів із вдосконалення впроваджувальних процедур»*. Для цього проводиться збирання і обробка матеріалів про хід виконання впроваджувальних робіт. На основі отриманих даних проводиться порівняння наявних результатів із прогнозованими, а також існуючими вимогами до здійснення впроваджувальних процедур. При виявленні відхилень проводиться поточний їх аналіз і готуються пропозиції щодо уточнення плану заходів із впровадження механізмів забезпечення антикризової діяльності на підприємстві.

На основі пропозицій з уточнення плану впровадження механізмів забезпечення антикризової діяльності здійснюється процедура *«Корегування плану заходів із впровадження системи»*. В рамках цієї процедури на основі пропозицій щодо уточнення плану заходів, а також результатів проведення апробації визначаються нові сукупності робіт з впровадження антикризових механізмів, строки та обсяги їх виконання, суми витрат тощо. Підготовлені нові заходи проходять стандартну процедуру експертизи та узгодження. Корективи вносяться у план-графік впроваджувальних робіт, плановий кошторис робіт, план завантаження ресурсів, план робіт по кожному учаснику загального плану заходів. Після внесення коректив дані заходи затверджуються і доводяться до виконавців.

Доведення плану заходів із впровадження системи забезпечення антикризової діяльності здійснюється відповідно до порядку

документообігу на підприємстві. Найчастіше це відбувається шляхом «внутрішньої розсилки» наказу директора підприємства відповідальним особам і керівникам структурних підрозділів. Виходячи із масштабів виробництва підприємств, що виготовляють електродвигуни на них повинні доводити плани заходів традиційним способом – до відповідальних керівників структурних підрозділів (рис.1).

Важливим аспектом запровадження механізмів забезпечення ефективної антикризової діяльності є *моніторинг виконання плану заходів із впровадження системи забезпечення* даної діяльності. Він забезпечує постійне оцінювання середовища підприємства і виявлення відхилень від попередньо встановленого порядку реалізації впроваджувальних дій. В рамках даного моніторингу проводиться спостереження за своєчасністю і повнотою виконання запланованих робіт, обсягами витрат ресурсів і проблемами, що виникають в процесі впровадження системи забезпечення антикризової діяльності..

На основі даних моніторингу проводиться *аналіз помилок при впровадженні і корегування плану-графіка здійснення впроваджувальних процедур*. Аналіз виявлених помилок повинен здійснюватись на основі попередньо визначених методик, які повинні бути схвалені й затверджені для використання. У цих методиках поряд із суто розрахунковими процедурами повинні бути відображені формалізаційні дії із інтерпретації результатів аналізу – форми аналітич документів та технології їх представлення відповідальним керівникам підприємства. У результаті розгляду представлених даних аналізу впровадження механізмів забезпечення анти кризової діяльності готуються документи на внесення змін у поточний план-графік імплементації систем забезпечення протикризової діяльності на підприємстві.

Важливою складовою процесу формування комплексу механізмів щодо забезпечення антикризової діяльності є процес *оцінювання результативності та ефективності впровадження системи* даних механізмів, який передбачає: вибір методології оцінювання ефективності та результативності; вибір об'єктів методології оцінювання; вибір показників для оцінювання ефективності та результативності; визначення критеріїв для оцінювання ефективності та результативності; збирання вихідних даних для оцінювання ефективності та результативності; проведення розрахунків оціночних показників ефективності та результативності; інтерпретація і аналіз результатів розрахунків оціночних показників ефективності та результативності; визначення проблем при впровадженні механізмів забезпечення; прийняття рішення щодо корегування заходів із впровадження системи механізмів із забезпечення антикризової діяльності; прийняття рішення щодо завершення комплексу заходів із впровадження механізмів забезпечення антикризової діяльності.

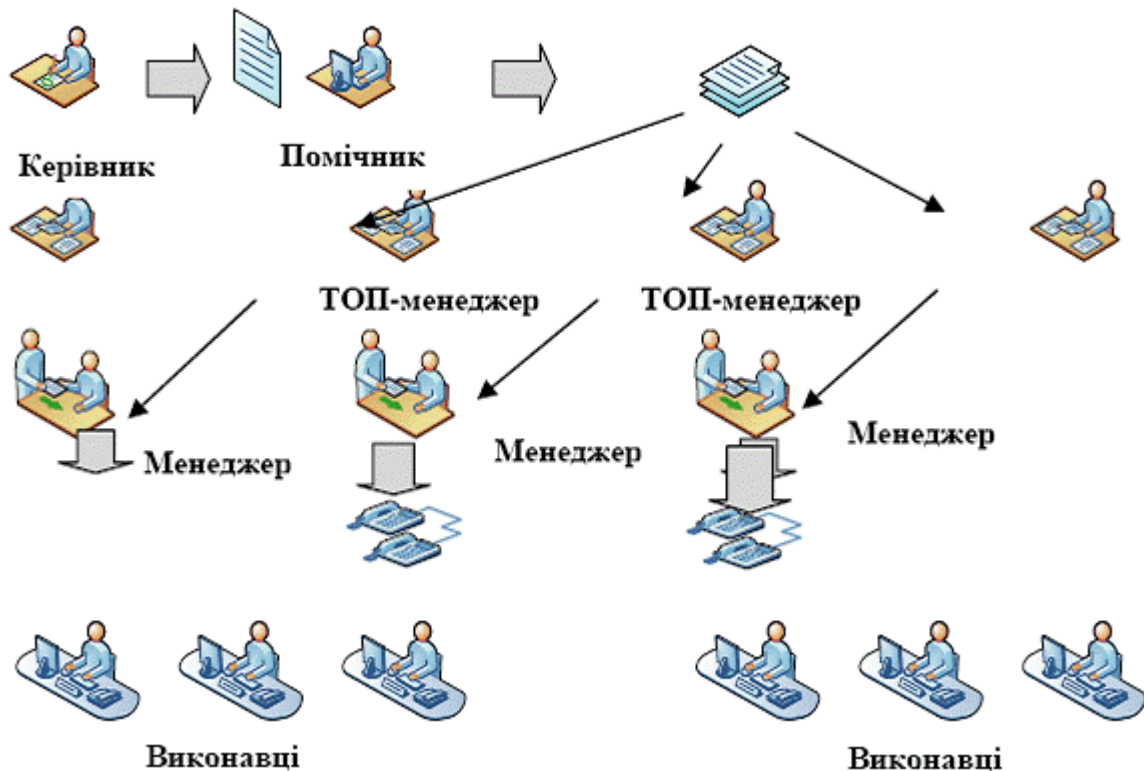


Рис. 1. Узагальнена схема доведення плану заходів із впровадження до виконавців
(розробка автора)

На основі своєчасно зібраних та оброблених даних про динаміку та ефективність реалізації управлінських антикризових заходів, після ґрунтовного аналізу наслідків й прогнозування майбутніх змін приймаються управлінські рішення з корегування антикризових дій або їхнього повного чи тимчасового припинення. Даний етап можна вважати чи не найважливішим у системі

антикризової діяльності оскільки на основі об'єктивного оціночного забезпечення можуть прийматись ефективні управлінські рішення проактивного характеру.

Прийняття рішення про завершення процедури впровадження системи забезпечення ефективної антикризової діяльності на підприємстві відбувається після виконання всього комплексу впроваджувальних робіт. Прийняття рішення здійснюється на основі складених актів прийняття-передавання робіт, висновків експертизи щодо ефективності проведених заходів, а також звітів про відхилення при виконання робіт. Дане рішення оформляється наказом керівника підприємства (форма наказу звичайна). За результатами впровадження проводиться загальне обговорення проблем, що виникли на підприємстві протягом здійснення впроваджувальних процедур, з'ясовуються причини виникнення проблем і відхилень, розробляються пропозиції щодо удосконалення такої роботи на майбутнє.

Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства повинен містити наступні складові: *економічну; кадрову; інформаційно-комунікативну; організаційно-розпорядчу; правову; техніко-технологічну; соціальну*. Кожна з цих складових має адекватні функції у складі цілісного механізму. Серед основних функцій складової з *економічного забезпечення* повинні бути: прогнозування потреб ринків у продукції підприємства, визначення можливостей щодо задоволення потреб споживачів, сприяння доступу до необхідних запасів (джерел) ресурсів, формування маркетингово-комерційних мереж, прогнозування і фінансування збитків від кризових процесів; *кадрового забезпечення* – відбір працівників для роботи у кризових умовах, адаптація персоналу до кризових умов роботи, підготовка працівників до роботи у кризових умовах, підвищення кваліфікації персоналу для роботи в кризових умовах, атестація персоналу на можливість роботи у кризових умовах, формування і розвиток корпоративної культури; *інформаційно-комунікативного* – створення умов для задоволення інформаційних потреб органів управління, формування і забезпечення використання інформаційних даних, сприяння доступу до інформаційних каналів і даних, розвиток систем обробки та транспортування інформації, аналітичне оброблення інформації, розвиток інформаційної системи підприємства, забезпечення передавання інформації у різних формах; *організаційно-розпорядчого забезпечення* – забезпечення взаємодії суб'єктів управління у нестабільних умовах, упорядкування інформаційних і документальних потоків, ініціація і доведення до виконавців управлінських рішень, організація документальної фіксації управлінських рішень з протидії кризі, організація зберігання документів стосовно антикризових дій; *правового забезпечення* – ініціація та імплементація юридичних актів протикризових дій, юридичне закріплення відносин на підприємстві, формування нових правових відносин, ліквідація правових відносин та ситуацій, що гальмують розвиток, забезпечення розподілу функцій між структурними підрозділами, закріплення відповідальності за прийняття і виконання управлінських рішень – *техніко-технологічного забезпечення* – визначення стану розвитку ринку технологій, аналіз власних технологічних процесів, прогнозування майбутніх вимог до технологічних процесів, розробка технологічної стратегії підприємства, планування комплексу технологій для виробництва нової продукції, обґрунтування та імплементація програм технологічного розвитку, аналіз результатів виконання робіт з техніко-технологічного забезпечення; *соціального забезпечення* – формування і реалізація соціальної стратегії підприємства, організація створення необхідних умов для діяльності працівників, зниження імовірності настання безробіття для працівників, забезпечення соціального партнерства, організація компенсування вимушених соціальних збитків працівників, перевірка соціально-орієнтованих витрат підприємства.

Дані функції виконуються відповідними органами, що утворюються для їхнього виконання. Ступінь диференціації цих функцій у межах цього органу залежить від рівня централізації органу, що виконує функції забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. За умови повної централізації функцій забезпечення всі вони виконуються окремо утвореним органом, при повній децентралізації – дані функції залежно від адекватної складової передаються до спеціалізованих органів інфраструктури підприємства, а обов'язки з управління органам управління за відповідними основними функціями.

При централізованій організації забезпечення антикризової діяльності доцільно утворити самостійний орган, підпорядкований виконавчому директору підприємства (рис. 2). Цим органом виконуються всі функції, що необхідні для ефективного функціонування відповідного механізму.

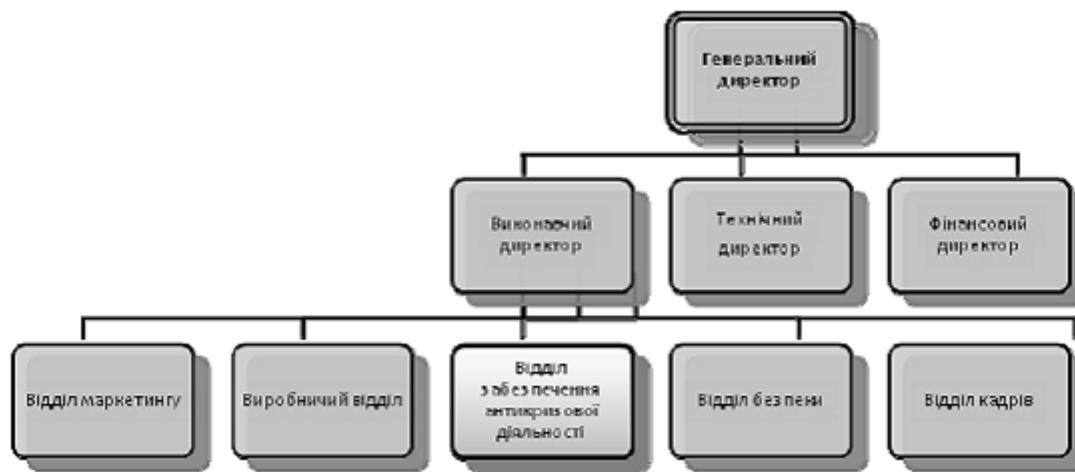


Рис.2. Типізована схема розміщення у організаційній структурі підприємства органу із забезпечення антикризової діяльності при повній централізації функцій
(розробка автора)

При створенні нового централізованого органу (структурного підрозділу) із забезпечення антикризової діяльності окрім обов’язкових ново утворюючих процедур обов’язково виконуються стандартні організаційно-розпорядчі – розроблення і затвердження положення про підрозділ, посадові інструкції для працівників цього підрозділу, проекти контрактів тощо.

Висновки. Забезпечення ефективного функціонування протикризової діяльності на підприємстві потребує формування адекватних механізмів підтримки підготовки і прийняття антикризових рішень. У розвиток цього слід формувати не лише органи, які реалізують дії відповідних механізмів, а і визначати процеси та їхній порядок здійснення.

Список використаних джерел.

1. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.] ; заг. ред. З. Є. Шершньова. - К. : КНЕУ, 2007. - 676 с.
2. Айвазян З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы [Текст] / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 4. – С.94-96
3. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 503 с.
4. Кукоба В. П. Блочно-модульний підхід при проектуванні структури антикризової системи управління [Текст] / В. П. Кукоба // Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник; [редкол.: О. П. Степанов (відп. ред.) та ін.]. - К. : КНЕУ, Вип. 5. - 2001. -- С.250-253.
5. Кукоба В.П. Стратегічні напрями розвитку антикризової системи управління радіотехнічних підприємств [Текст] / В. П. Кукоба // Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник ; [редкол.: О. П. Степанов (відп. ред.) та ін.]. - К. : КНЕУ, Вип. 2-3. - 2000. — С. 259-263.
6. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко [и др.] ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К. : КНТЕУ, 2005. - 377 с. .
7. Свиридов А. К. Антикризисное управление: диагностика кризисных явлений [Текст] / А. К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления, 2003, № 4. - С. 19-26.
8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством [Текст] / Л. С. Ситник . - Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. - 503 с.
9. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учебник для студ. экон. спец. вузов / Г. З. Базаров [и др.] ; ред. С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. - М. : Закон и право : ЮНИТИ, 1996. - 469 с.
10. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Э. А. Уткин . - М. : Эксмо, 1997. - 400 с.

References.

1. Shershnova, Z. Ye. And other (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom*, KNEU, Kyiv, Ukraine, p.676.
2. Ajvazjan, Z. A. and Kirichenko, V. V. (1999), “Antikrizisnoe upravlenie : sushhnost' stabilizacii programmy”, *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 4, pp.94-96
3. Vasilenko, V. O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom*, TsUL, Kyiv, Ukraine, p.503.
4. Kukoba, V. P. (2001), “Blochno-modulnyi pidkhid pry proektuvanni struktury antykryzovoi systemy upravlinnia”, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 5, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp.250-253.

5. Kukoba, V.P. (2000), “Ctratehichni napriamy rozvytku antykryzovoi systemy upravlinnia radiotekhnichnykh pidpriemstv”, *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 2-3, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 259-263.

6. Lihonenko, L. O. And other (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*, KNEU, Kyiv, Ukraine, p.377.

7. Sviridov, A. K. (2003), “Antikrizisnoe upravlenie: diagnostika krizisnyh javlenij”, *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 4, pp. 19-26.

8. Sytnyk, L. S. (2000), *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*, IEP NAN Ukrainy, Donetsk, Ukraine, p.503.

9. Bazarov, G. Z. And other (1996), *Teorija i praktika antikrizisnogo upravlenija*, Zakon i pravo, JuNITI, Moscow, Russia, p.469.

10. Utkin, Je. A. (1997), *Antikrizisnoe upravlenie*, Jeksmos, Moscow, Russia, p.400.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Брошу