УДК 658.1

А.М. Штангрет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглядається питання антикризового управління як ефективного засобу попередження кризових ситуацій.

The question of anticrisis management as effective means of the prevention of crisis situations is considered.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне і багатозначне. В одних випадках його сприймають як управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – як управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію через незадовільний менеджмент. У розумінні третіх – це управління підприємством на порозі банкрутства. Ще хтонебудь вважає, що це управління підприємством в період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності і необґрунтованості практичних рекомендацій з розроблення і застосування антикризового управління.

Незважаючи на те, що проблему сканування, антикризового управління та оздоровлення розглядає багато авторів (Е. Уткін, М. Мескон, А. Грязнова, І. Бланк, Л. Лігоненко, Е. Мінаєв, В. Панагушин, Н. Туленков та інші), до цього часу немає єдиної думки про наукове обґрунтування принципів і механізмів антикризового управління підприємствами.

Метою цієї статті є розкриття сутності такого поняття, як „антикризове управління", визначення його ознак і принципів, характеристика ключових параметрів управління за „слабкими сигналами".

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації), тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як „процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, які стоять перед організацією" [6]. Виживання, або можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій [5], тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Окремими вітчизняними дослідниками, зокрема Н. Туленковим [8], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим з урахуванням ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати управління, яке пом'якшуватиме кризові ситуації у фінансовогосподарській діяльності підприємства або запобігатиме їх появі. Відповідно до цього тлумачення антикризове управління запропоновано диференціювати на такі підвиди:

1) передкризове управління, яке слугує для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, яке забезпечує стабілізацію нестійкого стану та збереження керованості системою;

3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства з кризового стану.

З погляду Л. Лігоненко [5], антикризове управління являє собою спеціальне постійно організоване управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства й недопущення виникнення ситуації банкрутства.

Найбільш послідовно й повно сутність антикризового управління розкрито в монографіях українських дослідників (наприклад, проф. І. Бланка [3]). Хоча сутність даного терміну розкрита стосовно антикризового фінансового управління, а саме з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу та його складових для характеристики антикризового управління в цілому. Згідно з даним тлумаченням, політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства й полягає в розробленні системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства і задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризового стану.

Аналізуючи вищеподані тлумачення поняття „антикризове управління", бачимо певні недоліки в їх формулюванні. Вони не містять визначення, що кризові ситуації є першоджерелом подальшого погіршення фінансового стану і банкрутства підприємства; завдання антикризового управління полягає у завчасному реагуванні на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування підприємства, котрі хоча б якоюсь мірою негативно чи позитивно впливають на діяльність підприємства. У розумінні автора антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для існування підприємства.

Узагальнюючи доробок вітчизняних і закордонних учених, автор вважає, що метою антикризового управління є розроблення і впровадження таких управлінських механізмів, які дозволять зберегти життєздатність підприємства в процесі розвитку криз будь-яких типів.

Предмет антикризового управління – передбачувані і реальні причини кризи, чинники кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, що викликають загрозу виникнення і розвитку кризи.

Об'єктом антикризового управління є процеси розвитку кризи на підприємстві.

Суб'єктами антикризового управління виступають менеджмент підприємства, незалежні консалтингові фірми, державні органи.

У країнах з розвинутою економікою в практиці антикризового управління традиційно використовуються методи, що ґрунтуються на принципах реактивного та проактивного управління. Реактивне управління спрямоване на вирішення поточних проблем та оперативну ліквідацію кризових ситуацій; ефективне при поступовому характері змін, коли підприємство діє в прогнозовому середовищі і не відчуває дефіциту інформації, тобто швидкість реакції підприємства може бути меншою за швидкість зміни середовища.

В умовах зростання мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища підприємство в більшості випадків змушене діяти інтуїтивно, без достатньої інформованості про проблеми, які загрожують його життєздатності. За цих умов більш доречними та ефективними стають принципи проактивного управління, які дозволяють налаштовувати систему управління на випередження управлінської реакції порівняно зі змінами в зовнішньому середовищі.

Проактивний стиль антикризового управління значно відрізняється від реактивного. Його використання ефективне при хаотичному характері змін і важко передбачуваному впливі зовнішнього середовища. Основною перевагою даного типу управління є намагання врахувати змінність факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. При цьому модель проактивного управління дозволяє обґрунтувати необхідність певних рішень і змін ще до того, як виникає кризова ситуація.

Одним із методів проактивного управління є управління за слабкими сигналами, що являє собою випереджаюче управління на базі постійного моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування змін і розвиток організаційної гнучкості в процесі прийняття антикризового рішення.

Усі сигнали, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й дестабілізують його, носять явний (сильні сигнали) і неявний (слабкі сигнали) характер. Сильні сигнали є чіткими ознаками кризи, перебувають начебто на поверхні явища і можуть бути прогнозованими з достатньо високим ступенем ймовірності. Тоді коли інші ознаки не є яскраво вираженими, чітко позначеними і знаходяться на певній глибині, попереджуючи про наявність схованих передкризових процесів і тому важко розпізнаються та прогнозуються. Такі сигнали називаються „слабкими".

Становлення концепції управління за „слабким сигналом" має глибокі історичні корені. Ще у XIX ст. французький економіст Жан Батист Сей приділив особливу увагу дослідженню ситуацій із підвищеним рівнем ризику та характеристиці часового проміжку між поточними і майбутніми умовами функціонування підприємницьких структур.

Відомий економіст Пітер Друкер (1909 р.) пов'язував ідею ефективного управління з пошуком і використанням часового проміжку між виникненням будь-якої події в економіці й суспільстві та появою наслідків цієї події в повній мірі і наданням ще неіснуючому майбутньому нового вигляду й певних ознак.

Цей підхід П. Друкер назвав „передбачення майбутнього, яке вже настало" і „сприяння появі майбутнього". Він писав: „Ми не можемо знати, наскільки швидко проявляться наслідки здійснених змін, але можна стверджувати з високим ступенем ймовірності, що вони обов'язково стануть явними і ми можемо навіть певним чином описати ці наслідки" [4].

У подальшому ці ідеї отримали розвиток у працях американського економіста І. Ансоффа, який уперше виклав методику використання слабких сигналів в управлінні підприємством, де майже з інженерною точністю охарактеризував послідовність дій по визначенню ранніх і неточних ознак виникнення кризових ситуацій, аналізу потенційної небезпеки й сприятливої можливості при слабких сигналах і вибору альтернативної реакції [1].

Як ключові принципи концепції слабких сигналів І. Ансофф запропонував:

1. Проінформованість і розуміння поточних подій.

2. Незбіжність у часі моменту виникнення сигналу та моменту вжиття заходів у відповідь.

3. Завчасне створення запасу гнучкості.

4. Ліквідація небезпеки або загроз ще до їх виникнення, у т.ч. і від невикористаних сприятливих можливостей.

Головна теоретична засада зазначеної концепції полягає у властивості слабких сигналів перетворюватися на сильні і наявності залежності антикризового управління від швидкості й сили сигналу. З моменту виникнення слабкого до формування сильного проходить певний час, упродовж якого перший набирає силу і в результаті з прихованої форми переходить у явну. Частина сигналів при цьому відсіюється як несуттєва або як така, що є наслідком нормальних коливань у процесі господарської діяльності. Таким чином, завдання зводиться до того, щоб простежити процес переходу від слабкого сигналу до сильного, виявити закономірності цього переходу через характерні особливості динаміки показників, що описують параметри зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Якщо результати аналізу системи показників свідчать про стійку тенденцію до зростання сигналу, то його можна вважати чіткою ознакою розвитку кризової ситуації.

Метод використання механізму слабких сигналів забезпечує підприємству завчасне накопичення запасу гнучкості, що дозволяє ліквідувати небезпеку на ранній стадії. Чим слабший сигнал, визначений та ідентифікований підприємством, тим раніше воно фіксує шанси і ризики із зовнішнього та внутрішнього середовища, тим більший у нього часовий ресурс (що дуже важливо) для прийняття й реалізації попереджувальних або нейтралізуючих рішень.

Важливість, з одного боку, і складність забезпечення високої поінформованості процесу прийняття управлінських рішень, з другого, зумовили необхідність пошуку шляхів створення системи раннього виявлення факторів небезпеки й своєчасного попередження про них органів корпоративного управління та власників. Вирішенню зазначених завдань може сприяти система передчасного застереження про небезпеки і можливості, так звана система раннього попередження та реагування (СРПР).

СРПР – це особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози із зовнішнього та / або внутрішнього середовища самого підприємства й ризики, яких може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [2]. СРПР забезпечує моніторинг й оцінку навколишнього ринкового середовища підприємства та його структурних підрозділів, оцінку стану і функціональної цілісності підприємства як системи, створює умови для визначення коригуючих дій і тих, коли економічні показники діяльності не досягаються, а створюються передумови для розвитку кризових процесів. Варто зауважити, що реакція антикризової ланки залежить від рівня поінформованості про стан та динаміку зовнішнього і внутрішнього середовища.

Метою СРПР є не лише накопичення сигналів, але й їх систематизація, упорядкування, відбір, прогнозування взаємодії дестабілізуючих факторів для обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень. Доречно зауважити, що традиційно СРПР спрямована на моніторинг усіх сигналів, які несуть загрозу чи додаткові можливості для підприємства, але наведені вище аргументи переконують про пріоритетність дослідження саме слабких сигналів.

Процес моніторингу передбачає певну поетапність здійснення і включає:

1) визначення „кризового поля” та його параметрів;

2) визначення „кризових точок” (індикатори кризового стану – цільові показники, зміна яких може свідчити про можливість виникнення кризових ситуацій);

3) отримання та розпізнавання слабких і сильних сигналів;

4) ідентифікацію сигналів за різноманітними критеріями (повторюваність, періодичність, частота, тривалість та ін.);

5) формування потоків сигналів відповідно до їх типів;

6) кількісну та якісну оцінку їх впливу.

Кризове поле можна умовно поділити на дві взаємопов’язані частини (внутрішню і зовнішню) відповідно до факторів, які можуть спонукати до виникнення кризових явищ та / або появи додаткових шансів. Зовнішнє середовище включає соціальну, правову, екологічну, технологічну, економічну, державну й політичну сфери, стан і тенденція розвитку яких породжує значну кількість факторів і подій, що є джерелами виникнення дестабілізуючих впливів.

Взаємодія підприємства з навколишнім середовищем у боротьбі за конкуренті переваги описана М. Портером у моделі „п’яти сил конкуренції” [7]. Для конкурентного підприємства найбільшу загрозу стабільному розвитку становлять сигнали, які вказують на порушення рівноваги у взаємодії з навколишнім середовищем.

Внутрішнє середовище підприємства об’єднує функціональні середовища у виробничій системі. Сигнали нестабільності внутрішнього середовища виникають внаслідок дисбалансу в роботі окремих підрозділів підприємства й обумовлені закономірностями життєвого циклу підприємства, зокрема, пов’язані з переходом з однієї фази життєвого циклу в іншу.

Індикаторами кризового стану (кризовими точками) можуть виступати окремі показники, розраховані на основі фінансової та статистичної звітності, багатофакторні економіко-статистичні моделі, матриці фінансової рівноваги, що характеризують як результати діяльності підприємства, так і суб'єктивні критерії, які можуть спричинити виникнення або розвиток кризових явищ.

Визначення кризових точок внутрішнього кризового поля для підприємства є індивідуальною справою й максимально залежить від специфіки діяльності, характеру продукції (робіт, послуг), технічної бази і технологічних процесів, форми власності, системи реалізації й ринків збуту, конкуренції та ін.

Оскільки із зовнішнього та внутрішнього середовища надходить значна кількість сигналів, яких складно визначити та спостерігати за їхнім впливом, виникає необхідність вибору найбільш вагомих з них. Необхідно взяти до уваги і таку обставину, що діяльність по відстежуванню цих сигналів носить постійний характер і пов'язана з додатковими витратами, які не завжди дають явний економічний ефект. Зазначене не означає відмову від аналізу всієї сукупності виявлених сигналів, а лише вказує на потребу встановлення певної спрямованості і послідовності їх розгляду, формування потоків сигналів для прийняття управлінських рішень.

Техніка прийняття антикризоорієнтованих рішень щодо слабких сигналів передбачає використання експертних оцінок і сценаріїв прогнозування для встановлення наслідків слабких сигналів кризового характеру і містить кілька послідовних етапів:

I – моніторинг та оцінка зовнішнього кризового поля з метою пошуку та розпізнавання слабких сигналів кризового характеру або додаткових можливостей.

II – моніторинг та оцінка внутрішнього кризового поля на предмет виявлення дестабілізуючих явищ у розрізі функціональних сфер (інноваційна, інвестиційна, фінансування, виробництво, кадровий потенціал, інформаційна система) та окремих організаційних підрозділів.

III – моніторинг проміжних економічних явищ у внутрішньому середовищі підприємства, які є наслідками слабких сигналів із зовнішнього та внутрішнього кризового поля.

IV – вжиття антикризових заходів, адекватних ступеневі загрози та наявному рівню системи протидії кризовим явищам.

Таким чином, техніка прийняття рішень на базі слабких сигналів полягає у встановленні причинно-наслідкового зв'язку між початковими економічними явищами і подіями та завершальними (підсумковими) подіями, у визначенні кількісних і якісних характеристик можливих деструктивних впливів слабких сигналів кризового характеру на елементи внутрішнього середовища підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, організацію, управління і т.д.

Поряд з важливістю та необхідністю використання методів діагностики на базі слабких сигналів як підґрунтя й ключової складової антикризового управління існує ряд проблем, які потребують вирішення та подальшого дослід-

ження. По-перше, потребує вдосконалення процес моніторингу слабких сигналів. По-друге, недостатньо обґрунтованим є механізм прийняття адекватних антикризових заходів.

1. Ансофф И. Стратегическое управление : Сокр. пер. с англ. М., 1989. 2. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. М., 2001. 3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. К., 1999. 4. Егорова Л. И., Лысенко Ю. Г. Моделирование оценки последствий слабых сигналов кризисного характера // Економічна кібернетика. Міжнародний журнал. 2003. № 3-4. С. 75 – 83. 5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К., 2001. 6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1992. 7. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. М., 1993. 8. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент // Персонал. 1998. № 6. С. 19 – 25.

УДК 339.138

О.Є. Шандрівська, А.З. Креховецька

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ І ПРОДУКТУ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ

Подано змістовну характеристику складових, що лягли в основу методу управління якістю процесів і продукту (методу Lean Six Sigma). Окреслено сутність процесу вдосконалення діяльності підприємства за етапами на засадах даного методу. Структуровано інструменти, використання яких доцільне на кожному етапі вдосконалення діяльності підприємства.

The substantial characteristic of the components is submited, which leads on the basis of method Lean Six Sigma. The essence of the process of the perfection in the activity of an enterprises is determined by the stages, that are based on the such method. The tools are structured, which are needed for using on all stages off the perfection of the activity of an enterprise.

Важливою умовою успішного функціонування економіки України є вдосконалення діючих систем управління, впровадження сучасних концепцій та інструментів менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. У системі виробничого менеджменту господарських структур посилюється акцент на розв'язанні проблеми ***забезпечення гнучкості потокових процесів та якості продукту*** для отримання конкурентних переваг у прийнятті стратегічних рішень.

Викладене аргументує необхідність дослідження та оцінювання напрямів використання методу управління якістю процесів та продукту в процесі поліпшення діяльності підприємств з використанням відповідного інструментарію на кожному етапі поліпшення та очікуваних результатів від цього для підвищення практичної придатності даного методу.