

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Запропоновано теоретико-методичні основи планування антикризового управління підприємством. Доведено їх до практичних рекомендацій на прикладі промислового підприємства. Диференційовано за етапами показано класифікацію діагностики антикризового управління. Визначено роль діагностики в управлінні.

Ключові слова: антикризове управління, діагностика, прогнозування, зовнішнє оточення, промислове підприємство, кризовий стан, асортимент продукції, сервісне обслуговування, якість продукції.

Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти щодо виявлення і подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації мір, що відновлюють його платоспроможність. Система антикризового управління має властивості, що додають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи управління. Особливості механізму антикризового управління обумовлені і задачами, що вирішує діагностика: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, класифікація його і вироблення мір, який необхідно прийняти. Об'єктом діагностики крім самої соціально-економічної системи можуть бути і її елементи.

Для підприємств, що досягли стадії розвитку і підйому у своєму життєвому циклі, економічна сторона кризи і, отже, необхідність діагностики виражається в дефіциті коштів, необхідних для ведення виробництва і розрахунків із кредиторами [1; 2]. Але цей підхід, страждає абстрактністю, тому що не враховує індивідуальні особливості життєвого циклу підприємства, у якому можливі кризи, обумовлені процесом розвитку і росту, віком і розмірами організації. Серед безлічі моделей управлінських систем, що разом з різним тлумаченням поняття управління розминають можливість їхньої доказової класифікації, важко знайти скільки-небудь значні загальні або частки моделі антикризового управління як виду менеджменту [3; 4]. Відсутність таких моделей свідчить про правильність методологічного допущення про радикальне розходження абстрактного об'єкта теорії економічної науки, включаючи теорію менеджменту, і реального об'єкта антикризового управління [5].

Розглянемо можливість використання діагностики в антикризовому управлінні ВАТ «Донецькгірмаш». Розходження об'єктів, незважаючи на подібність розв'язуваних задач (у управлінні, економічному аналізі і діагностиці), виявляється як різні точки зору. Одна справа – вивчати, наприклад, економіку з метою поглиблення наукового знання безвідносно до реальних економічних об'єктів і суб'єктів господарської діяльності й інша справа – застосовувати це знання в практиці управління, давати експертні оцінки поточному або минулому фінансово-економічному, господарському, організаційному станові, прогнозувати можливе майбутнє підприємства. Інакше кажучи, це означає реалізацію всього комплексу поточних і превентивних наукових досліджень, що для фінансового менеджера, аудитора або консультанта з управління конструктивно невіддільні від ВАТ «Донецькгірмаш». **Ціллю статі** є розробка методичних положень щодо діагностики ефективності антикризового управління промисловим підприємством.

Результати виконаних нами досліджень свідчать, що ефективність діагностики вище тоді, коли визначена наступна послідовність етапів її виконання:

- встановлення приналежності об'єкта до визначеного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей діагностуемого об'єкта від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;

- визначення припустимих відхилень від базових показників;
- розробка методики формування інституціональних норм як базові показники.

Дослідження причин, що обумовлюють процес антикризового управління, дозволила запропонувати наступну класифікацію факторів виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства:

1. Зовнішні фактори: тип економічної системи; незбалансована кредитна політика або її повна відсутність; структура потреб населення; рівень доходів і нагромаджень населення; величина платоспроможного попиту клієнтів-підприємств; фаза економічного циклу; політико-правова нестабільність і економічна невизначеність державного регулювання; темп і розміри інфляції; науково-технічний і інформаційний розвиток виробничого циклу; рівень культури суспільства; міжнародна конкуренція.

2. Внутрішні фактори: помилкова ринкова філософія фірми; відсутність або неправильні принципи її дії; нерациональне використання ресурсів і низька якість продукції; невисокий рівень фінансового менеджменту; невідповідність рівня управлінської й організаційної культур підприємства його технологічній структурі.

Зазначені фактори не є безпосередніми причинами виникнення кризи на тій або іншій стадії життєвого циклу підприємства і тим більше його банкрутства. Однак вони впливають на розвиток факторів погіршення фінансово-економічного і господарського стану підприємства. Причини кризи і банкрутства підприємств обумовлені непродуманістю фінансового менеджменту або його помилок. У цих умовах підвищується значимість діагностики у виявленні і розпізнаванні кризи, що наближається. На рис. 1 показано можливості та загрози на щодо розширення ринку збуту для ВАТ «Донецькгірмаш».

Можливості	Сильні сторони
Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків Міжнародне науково-технічне співробітництво Невисокий рівень конкуренції на внутрішньому ринку	Лідерство на внутрішньому ринку Позитивний імідж Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції Автоматизація виробництва Передова техніка і технології Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності Компетентне керівництво та значний досвід роботи
Загрози	Слабкі сторони
Загроза високих темпів інфляції Спад виробництва Незначний ріст ринку, а також його можливе зменшення Нестабільність законодавства Складність у залученні фінансових ресурсів Неплатежі Зростання вартості енергоносіїв Подорожчання матеріалів	Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва Більш високі витрати ніж у конкурентів Не досить ефективна система оплати та стимулювання Нестача коштів для проведення поточної рекламної кампанії

Рис. 1. - Можливості та загрози на щодо розширення ринку збуту для ВАТ «Донецькгірмаш»

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів у управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування. Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і

ступеня досягнення цілей. При цьому важливо підкреслити, що однієї з цілей антикризового управління є збереження своєї ідентичності і нівелювання диспропорції внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства. Це виступає необхідною умовою його подальшого розвитку й адаптації до динаміки зовнішніх умов. Підприємство досягає своїх вищих меж і стадій розвитку, підтримує стійку рівновагу і минає пік руйнівних тенденцій кризи, імітуючи, по вираженню Кейнса, стан «квазібума».

Економічна діагностика і превентивна санація численних погроз фінансової неспроможності, організаційної дисфункції й інших аномалій є, основними поняттями, що конституують процес антикризового управління в цілому. Звідси випливає, що діагностика є функцією і специфічною стадією антикризового управління. Це вихідний пункт для прогнозу альтернативного розвитку ВАТ «Донецьгірмаш». В таблиці 1 представлені сильні та слабкі сторони ВАТ «Донецьгірмаш».

Таблиця 1 - Сильні та слабкі сторони ВАТ «Донецьгірмаш»

Сфера діяльності		Сильні сторони		Слабкі сторони	
1.	Організація управління	1.	Конкретне керівництво	1.	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
		2.	Значний досвід	2.	Відсутність чіткої оперативної системи контролю за виконанням рішень
		3.	Організація системи комунікацій		
2.	Маркетинг	1.	Визнаний лідер ринку	1.	Нестача коштів на вивчення потреб ринку
		2.	Позитивний імідж	2.	Нестача коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії
		3.	Знання споживачів	3.	Високі витрати для створення позитивного іміджу за кордоном
		4.	Висока якість товарів		
		5.	Високий рівень сервісного обслуговування		
		6.	Цінова перевага на зовнішньому ринку		
3.	Дослідження і розробки	1.	Великий досвід в розробці нового обладнання та нових товарів	1.	Орієнтація виробництва тільки на поточні потреби
		2.	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	2.	Нестача коштів для провадження перспективних у майбутньому проектів
		3.	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними		
4.	Технологія і виробництво	1.	Кращі можливості виробництва ніж у конкурентів	1.	Широкий асортимент продукції
		2.	Високі технологічні навички	2.	Наявність конкурентів з більшими потужностями, але із застарілим обладнанням
		3.	Автоматизація виробництва	3.	Не досить висока мобільність виробництва
		4.	Новітнє обладнання	4.	Технологія, що не відповідає світовим стандартам
		5.	Економія на масштабах виробництва		
		6.	Чуттєвість до нових розробок		
		7.	Безпека виробництва (за останні 5 років не сталося жодного нещасного випадку, жодної травми).		

5.	Фінанси	1.	Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	1.	Більш високі витрати ніж у конкурентів
				2.	Низька прибутковість
				3.	Нестача фінансових ресурсів
				4.	Інфляційне знецінення накопичень
				5.	Зменшення прибутковості
6.	Персонал	1.	Досвід практичної діяльності	1.	Не досить ефективна система оплати та стимулювання праці
		2.	Навчання та підвищення кваліфікації	2.	Висока плінність кадрів
7.	Організаційна культура	1.	Позитивний мікроклімат в колективі	1.	Відсутність власного психолога

Для вищого керівництва ВАТ «Донецькгірмаш» діагностика є засобом одержання достовірної якісної інформації про його реальні можливості на початковій стадії економічної кризи й основою для введення в дію особливих методів і механізмів фінансового менеджменту. Спираючись на результати діагностичних і превентивних досліджень різних сторін діяльності підприємства, фінансові менеджери ВАТ «Донецькгірмаш» мають можливість приступити до розробки рефлексивної моделі антикризового управління своїм підприємством.

Висновки

Незважаючи на те, що в загальному плані комплекс проблем оцінки фінансової безпеки ВАТ «Донецькгірмаш» сформульований і досліджений досить повно, детальні робочі методики, що враховують галузеву специфіку підприємства на корпоративних, фірмовому рівнях, де вони більше всього і потрібні, ще тільки розробляються, оскільки тут прийнятні тільки стандартні підходи, а узагальнені системи критеріїв, показників оцінки фінансової безпеки, як правило, не застосовуються. В роботі визначено показники й індикатори фінансової безпеки ВАТ «Донецькгірмаш». Система показників фактичного фінансового стану ВАТ «Донецькгірмаш» складена на підставі усереднених даних за результатами й умовами роботи деяких виробничих підрозділів підприємства. Кожен конкретний підрозділ може самостійно визначити свою систему показників.

Запропонований в роботі методичний підхід, інструментарій аналізу і діагностики стану ВАТ «Донецькгірмаш» дозволять з достатньою повнотою досліджувати комплекс факторів, що загрожують фінансовій безпеці підприємства, осмислено і цілеспрямовано організувати і виконувати необхідний моніторинг, системно аналізувати динамічно мінливу соціально-економічну ситуацію, проводити техніко-економічне обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Література

1. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Д. Антос. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
2. Волков А. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности / А. Волков, М. Куликов, А. Марченко. – М.: Вершина, 2006. – 194 с.
3. Гавриленко В.А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий / В.А. Гавриленко. – Севастополь: «Вебер», 2003. – 321 с.
4. Грачева М.В. Риск-анализ инвестиционного проекта / М.В. Грачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с.
5. Геец В.М. Еще раз о составляющих экономического подъема в Украине / В.М. Геец // Экономика Украины. – 1998. – № 11. – С. 17 - 26.