

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Д.В. Солоха  
Європейський університет

*Роботу присвячено антикризовому управлінню промисловими підприємствами. Запропонована схема оцінки ефективності антикризового управління розвитком підприємства. Вказано на можливість використання двох підходів до виміру ефективності антикризового управління розвитком промислових підприємств.*

Домінуючою парадигмою нинішнього етапу економічного розвитку виступає орієнтація управління (на різних його рівнях) на забезпечення стабільності положення й формування компонентів стійкого росту соціоекономічних систем. Оцінка економічної ефективності антикризового управління розвитком на рівні промислових підприємств є важливим елементом самого процесу розвитку, здатним вплинути на його результативність.

Проблема посилюється в умовах вітчизняної економічної системи, коли майже зруйновані постулати командно – адміністративної системи, та в значній мірі не побудовані ринкові стосунки в їх адекватному тлумачні, це поглиблює невизначеність та підвищує ризик функціонування суб'єктів господарювання.

Антикризове управління розвитком повинне бути орієнтоване на досягнення таких цілей, що у майбутньому забезпечать підприємству конкурентні переваги як на внутрішньому, так і, особливо, на зовнішньому ринках. Цей процес пов'язаний із впровадженням нових технологій з обліком, що відбулися й очікуваних змін у їхній ефективності, із упровадженням нової техніки, що забезпечує випуск продукції, що вимагається ринком із закріпленням і розширенням позицій підприємства не тільки на ринках України і країн СНД, але і далекого зарубіжжя, зі створенням нових робочих місць і забезпеченням світових стандартів по відношенню до стану навколишнього середовища. Ефективність антикризового управління розвитком промислових підприємств, як вказують ряд авторів [1,2,3,4], безпосередньо пов'язується з впровадженням інноваційної моделі розвитку.

Інноваційна складова є важливим, але не єдиним елементом процесу антикризового управління розвитком, тому для оцінки

економічної ефективності такого управління необхідна розробка узагальнюючих критеріїв, здатних врахувати як можна більший комплекс факторів розвитку за умов ризику та невизначеності. Важливим, тут є визначення індикаторів ефективності розвитку, тому що ефективно управлять будь-яким процесом, можна лише при наявності характеристик, що оцінюють цей процес.

У практичних працівників уявлення про те, що таке ефективність розвитку (коли справа стосується вимірювальної формули), досить відмінно від того, яке формулюють у своїх роботах теоретики [1].

На промислових підприємствах інтуїтивно оцінюють ефективність змін, що відбуваються, що спрямовані на розвиток, але недостатню увагу звертають на необхідність застосування навіть найпоширеніших показників ефективності. Використання, на їхній погляд, простих, хоча і недосконалих заходів із практичної точки зору важливіше, ніж зроблених, але складних. Це і зрозуміло: щоб заходи працювали, вони повинні бути зрозумілі тим, для кого вони встановлені. Тому управлінці вибирають не «правильні» показники, а ті, які їм зручні для контролю за рухом до своєї головної мети - збільшення прибутку.

Незважаючи на різке збільшення уваги до виміру ефективності антикризового управління як одного з елементів розроблювальних програм розвитку, промислове підприємство в умовах ринку в першу чергу прагне до підвищення норми прибутку. Управлінці приймають рішення тільки на основі інформації, що прив'язана до прибутку. І не слід думати, що сталося щось із прибутком як основною мірою ефективності [5].

Розрахунок ефективності антикризового управління розвитком нами рекомендується здійснювати в наступній послідовності: по-перше, виділяється ряд ознак, що якнайкраще представляють поняття ефективності (задача простіше, ніж виділення однієї ознаки); по-друге, або пропонується процедура зведення ряду показників до одному з метою однозначної оцінки сформованої ситуації (додаткова задача), або допускається, що остаточне господарське рішення приймається при наявності декількох кількісних оцінок. Для зведення ряду показників до одного доцільно використовувати прикладний метод Фелікса-Ригтса [6], застосувавши його до цілей визначення ефективності управління розвитком промислових підприємств. В основу даного підходу покладено практично очевидне припущення, що кожна господарська ланка (наприклад, підприємство) для успішного управління в цілому повинно контролювати ряд параметрів. При цьому в принципі припустиме загальне поліпшення

ситуації при погіршенні деяких з цих параметрів, але для оцінки ситуації у цілому необхідне одержання сумарного, підсумкового індексу шляхом зважування окремих показників за допомогою експертних оцінок [7].

Ефективність управління розвитком промислового підприємства пропонується розглядатися з наступних точок зору. По-перше, вона повинна розглядається як ступінь ефективності виконання деяких конкретних операцій, рішення локальних задач. Незважаючи на деяку вузькість з теоретичної точки зору, такий підхід на практиці дозволяє прив'язати організацію праці й систему мотивації конкретної групи працівників до відчутних результатів. Пропонована схема оцінки ефективності антикризового управління розвитком представлена у табл. 1.

Даний підхід відрізняється від використовуваних раніше тим, що:

- як основна мета виступає довгостроковий ефективний антикризовий розвиток промислового підприємства;

- орієнтацією на постійне підвищення ефективності функціонування кожної ланки, групи, підрозділу, що виступають єдиним комплексом, що забезпечує розвиток;

- припускає не одноразове рішення проблем відносно «вузьких місць» у роботі підприємства, а постійну концентрацію зусиль на розвиток на основі підвищення ефективності у всіх ланках системи управління в комплексі з виробничим процесом.

Особливий інтерес до оцінки ефективності управління антикризовим розвитком визначений тією роллю, що відіграє дана система в якості основної рушійної сили науково-технічного прогресу, що є вирішальною ланкою в сучасних умовах конкурентної боротьби. Сучасний етап загальноекономічного розвитку характеризується, зокрема, тим, що по багатьом видам продукції досягнутий рівень виробництва, перевищувати який просто недоцільно. У цих умовах розвиток виробництва реалізується в першу чергу не в кількості вироблених товарів, а в їхньому якісному удосконалюванні.

Сказане повною мірою стосується підприємств базових промислових галузей України і Донецького регіону. Ефективність антикризового управління розвитком підприємств цих галузей доцільно розглядати у двох аспектах:

- власне динаміку розвитку і наступна зміна динаміки економіки в цілому під впливом того, що дані галузі розвиваються більш динамічно;

- рівень розвитку підприємств цих галузей як здатність регіональної

**Таблиця 1**

Пропонована схема оцінки ефективності антикризового управління розвитком підприємства

Діагноз економічного стану	Встановлення цілей	Вимірювання	Удосконалення виробничої технології	Створення групи управління антикризовим розвитком	Покращення технологічних параметрів процесу управління
<p>1. Уточнення, що собою являє кінцевий продукт даної ланки                  2. Визначення запитів споживачів та їх очікувань за обсягами і якістю                  3. Визначення точок можливого підвищення ефективності</p>	<p>1. Уточнення мети створення даної ланки                  2. Створення перспективи досягнення цілей, що стоять перед ланкою                  3. Прив'язка цілей ланки до продукції, що виробляється</p>	<p>1. Заходи, що роблять упирання на ефекті                  2. Засоби збору даних                  3. Відбір даних, що дозволяють постійно покращувати роботу</p>	<p>1. Ясність по відношенню до того, як має здійснюватись виробництво                  2. Кінцева продукція має відповідати цілям, що стоять перед даною ланкою                  3. Розвиток здібностей для виявлення можливостей покращення продукції                  4. Створення умов для впровадження нової технології</p>	<p>1. Встановлення взаємостосунків між окремими робітниками даної ланки та іншими функціональними групами                  2. Домовленість про взаємозаміну                  3. Заохочення кооперації й активної участі</p>	<p>1. Увага до технічної основи виробничого процесу                  2. Більш ефективне виконання операцій                  3. Розвиток комунікаційних потоків</p>

економічної системи вирішувати складні технологічні задачі швидше своїх конкурентів, тобто в рамках розширеної концепції ефективності розвитку, коли випуск вимірюється не продуктом, а результатом.

У першому випадку ніяких особливостей у методології розрахунку показників ефективності в порівнянні з іншими галузями матеріального виробництва немає. У другому випадку кількісне вираження випуску (результату) складніше.

Основною характеристикою ефективності антикризового розвитку підприємств цих галузей є ступінь поновлення продукції, що вимагає, по-перше, значних витрат на науково-дослідні й конструкторські роботи, по-друге, велика кількість науково-технічних й інженерних працівників.

Очевидно, антикризовий розвиток сильних базових галузей можливий тільки при наявності в цілому розвинутої економіки. Технологічні переваги мають високу вартість, тому їх одержують країни, що зуміли сконцентрувати свої матеріальні й фінансові ресурси на пріоритетних напрямках. Таким чином, можливі наступні два підходи до виміру ефективності антикризового управління розвитком промислових підприємств. Перший, традиційний, який базується на вимірі ефективності за допомогою приватної й багатофакторної моделей. При використанні даного підходу пропонується в традиційну систему додати дві важливі частки показника: випуск / витрати на НДОКР; випуск / чисельність наукових і інженерно-технічних працівників.

Другий підхід - розробка показників ефективності, що більш повно враховують галузеві особливості. Це – частота зміни асортименту продукції і технології виробництва, зниження собівартості на одиницю корисного ефекту в міру появи нових зразків, вимоги до якості продукції, велика питома вага витрат на НДОКР у загальних витратах на виробництво і працівників розумової праці високої кваліфікації у чисельності зайнятих.

У цьому випадку для більш точної характеристики ефективності потрібне більш широке тлумачення категорії «продукт, випуск», під якими розуміються не тільки матеріалізовані товари й послуги, але і знання, уміння, навички вирішувати виробничі задачі, досягати наміченого результату в поставлений термін. Задачі ці можуть мати як економічний (досягнення стійких позицій на ринку, збільшення частки продаваною фірмою продукції), так і технологічний характер (створення нових продуктів і процесів їхнього виробництва).

Результатом підвищення ефективності фізичної праці є збільшення кількості вироблених товарів і послуг. Результатом

підвищення ефективності розумової праці є нові товари, їхня якість, технологія їхнього виробництва, умови праці. Під цим кутом ведеться пошук показників ефективності в нових економічних умовах.

### **Висновки**

Основною проблемою сучасних підприємств залишається орієнтація управління (на різних його рівнях) на усунення загроз та забезпечення стабільності положення й формування компонентів стійкого росту. Розроблена схема оцінки ефективності антикризового управління розвитком підприємства, яка передбачає встановлення цілей, вдосконалення виробничих технологій, створення груп управління антикризовим розвитком, покращення технологічних параметрів процесу управління

### **Бібліографічний список**

1. Гончаров В.М., Солоха Д.В.. Инвестиционная привлекательность металлургической промышленности Украины. Доклад начальника главного управления Министерства промышленной политики Украины А.В. Ноговицина // Деловой Донбасс.–2007.
2. Принятие решений в управлении экономическими объектами: Методы и модели. Берсуцкий Я.Г., Лепя Н.Н., Берсуцкий А.Я. и др. / НАН Украины. ИЭП. – Донецк: О.О.О. «Юго - Восток ЛТД», 2002. – 276 с.
3. Поклонский Ф.Е., Поважный С.Ф., Пампура О.И. Совершенствование механизма управления инновационным процессом. Препр. Доклада – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995. – 27 с.
4. Солоха Д.В. Факторний аналіз ефективності промислового розвитку регіону (на прикладі м. Маріуполь)// Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. – № 2 -1. – 2002. – С. 138-145.
5. Экономическая теория / Под ред. В.Д.Кашаева. – 6-е изд. – М.: Гуманитарно-издательский центр ВЛАДОС, 2008. – 640 с.
6. Riggs J., Felix G. Productivity by objectives. – Prentice Hall, 2003.
7. Sundrum R.M. Economic Growth in Theory and Practice. New York, St. Martin's Press, 2010.