

*І. В. Бабій,
к. е. н, доц. каф. ЕМА, Хмельницький національний університет*

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

I. Babiy,
candidate of economic sciences, associate Professor
of the Department of economy, management and administration, Khmelnytsky National University

MANAGEMENT DECISION IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено поняття "управлінське рішення", процес прийняття управлінського рішення щодо потреби задіяння реструктуризаційних змін на промисловому підприємстві. Використано як інструмент для функціонування реструктуризаційних змін оцінку антикризового потенціалу підприємства, яка включає оцінку його організаційно-кадрової, ресурсно-фінансової та виробничо-технологічної складової. Запропоновано шість критеріїв підвищення антикризового потенціалу підприємства, який вказує на необхідність чи передчасність запровадження реструктуризаційних змін на окремому підприємстві. Розроблено схему прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства. Підприємство, яке потребує реструктуризаційних змін, і хоче успішно працювати на ринку має постійно моніторити рівень антикризового потенціалу, визначати його складові, досліджувати відхилення і розробляти заходи для усунення негативних відхилень і, тим самим, здійснювати реструктуризаційні зміни, покликані підвищувати рівень антикризового потенціалу. Базою моніторингу інформаційних даних для формування антикризового потенціалу машинобудівних підприємств є набір заходів, спрямованих на реструктуризацію підприємства.

The article explores the concept of "administrative decision", the process of decision-making about the need for restructuring involving changes in an industrial enterprise. Used as an instrument for the functioning of the restructuring changes the evaluation of anti-crisis potential of the enterprise, which includes an assessment of its organizational and personnel, resource and financial and production-technological component. Six criteria for improving the anti-crisis potential of the enterprise, which indicates the need or the premature implementation of the restructuring changes at the enterprise, were proposed. The scheme of management decisions on the restructuring of the company was developed. The company, which needs restructuring changes, and wants to operate successfully on the market need to continuously monitor the level of anti-crisis capacity, identify its components, investigate variances and develop measures to eliminate the negative deviations and, thus, to carry out restructuring of changes designed to improve the level of anti-crisis potential. Base monitoring data for the formation of the anti-crisis potential of machine-building enterprises have a set of measures aimed at restructuring the company.

Ключові слова: управлінське рішення, реструктуризація підприємства, моніторинг реструктуризації підприємства, інформаційна база.

Key words: management decision, restructuring of enterprise, monitoring of enterprise restructuring, information database.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Подальший розвиток чи занепад підприємства? Відповідь на дане питання залежить від правильності та своєчасності прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення впливає на крокування угору по схо-

динках життєвого циклу підприємства або ж навпаки передчасного спаду та як результат банкрутства. Кризові явища на підприємстві можна передбачити за допомогою постійного аналізу його діяльності та запровадженням реструктуризаційних змін. Основою реструктури-

зації на підприємстві є його орієнтація на ринок, зміна підходу до його діяльності. Реструктуризація промислових підприємств є тривалим процесом, що здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю, і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та його адаптацію до ринкових умов. Якщо ж підприємство перебуває у кризовому стані, то вага кожного прийнятого управлінського рішення зростає, а разом з тим і відповідальність менеджерів даного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питанням прийняття управлінського рішення та реструктуризації підприємств присвячені роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: Геєць В.М., Королев Ю.Б., Короткова Э.М., Мочерний С.В., Отенко О.П., Терещенко О.О., Шегда А.В., та інші. Однак єдиного підходу до процесу прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства досі не запропоновано.

ЦІЛІ СТАТТІ

Запропонувати поетапний процес прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства та його інформаційне забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінське рішення — це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [2].

Управлінське рішення — це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до діяльності підприємства. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин [7].

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обгрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте — знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродумані і необгрунтовані рішення.

Формування процесу прийняття управлінського рішення щодо реструктуризації ґрунтується на законах еволюційного розвитку, передбачає врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Імпульсом до його прийняття є необхідність ліквідувати проблем, зменшити її актуальність [3].

В основі необхідності застосування реструктуризаційних змін лежать шість критеріїв підвищення антикризового потенціалу підприємства, а саме: критерій підвищення стійкості підприємства у виробництві конкурентоспроможної продукції; критерій виходу на зовнішні ринки за умов членства України в СОТ; критерій забезпечення інтегральних процесів ЗЕД підприємств, спрямованих на підвищення експортної складової потенціалу; критерій протистояння зовнішньому впливу світової

фінансової кризи; критерій орієнтації на покупця, дешево та доступну продукцію і цінові ринки збуту; критерій корпоративної та соціальної відповідальності за результати реструктуризації.

Вищезазначені критерії відібрані з урахуванням тенденцій нинішнього розвитку економічних процесів, які в тій чи іншій мірі мають вплив на діяльність промислових підприємств. Особливо слід наголосити на останньому критерію і як, на наш погляд, головному, оскільки будь-які зміни на підприємстві торкаються безпосередніх працівників у тих чи інших структурних підрозділах і тут важливими є корпоративна і соціальна відповідальність за результати реструктуризаційних змін, починаючи з керівника, який приймає управлінське рішення і закінчуючи будь-яким робітником, який відповідає за його виконання. Адже певний час будуть існувати й певні проблеми з перевлаштуванням робіт, функцій, виробництва, технологій тощо.

Функціонування реструктуризаційних змін відбувається за допомогою інструментів в та важелі [1]. У якості інструменту використовується оцінка антикризового потенціалу підприємства, яка включає оцінку його організаційно-кадрової, ресурсно-фінансової та виробничо-технологічної складової. На основі порівняння фактично отриманих показників з їх нормативними характеристиками визначаються відхилення, на підставі яких розробляються напрями та конкретні заходи реструктуризації підприємства, спрямовані на підвищення реального антикризового потенціалу підприємства. Окрім того, на подальшому етапі прогнозуються соціально-економічні наслідки реструктуризації підприємства та розробляються заходи, спрямовані на підвищення соціальної та корпоративної відповідальності підприємства.

Важелем впливу є порівняння реального і повного антикризового потенціалу після проведення заходу і подачі результатів на вхід системи розробки заходів, спрямованих на реструктуризацію підприємства [4; 5].

Наступним етапом є запровадження заходів підвищення антикризового потенціалу, спрямованих на реструктуризацію, їх реалізація та визначення реально отриманого рівня антикризового потенціалу та відхилень від повного нормативного антикризового потенціалу. Дані відхилення за каналами зворотного зв'язку поступають знову для прийняття управлінського рішення на етапі доопрацювання і розробки заходів з реструктуризації підприємства.

Управлінські рішення спрямовані на контроль нормативних і фактичних показників антикризового потенціалу, виявлення негативних відхилень та прийняття рішень щодо подальшої реструктуризації підприємства [6]. Інформація щодо стану фактичних показників рівня антикризового потенціалу має акумулюватися у планово-фінансовому відділі маркетингу. Програма реструктуризації підприємства має включати постановку та вирішення стратегічних завдань реструктуризації, вибір варіантів реструктуризації, розробку та запровадження методології визначення рівня антикризового потенціалу, визначення відхилень фактичного рівня складових елементів від нормативних характеристик, вибір та запровадження варіантів реструктуризації, які спрямовані на підвищення рівня антикризового потенціалу, затвердження необхідного варіанту та реалізація напрямів реструктуризації (рис. 1).



Рис. 1. Схема прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства

Отже, планово-фінансовий відділ, відділ маркетингу та виробничий відділ для прийняття управлінських рішень збирають необхідну інформацію про стан виробництва окремих видів продукції, яка не користується попитом, обробляють і оцінюють результати такого аналізу, визначають причини негативних відхилень, вибирають варіанти реструктуризаційних змін на рівні стратегічних та оперативних дій, обґрунтовують вибір необхідних заходів, спрямованих на підвищення рівня антикризового потенціалу, розробляють методи впровадження заходів з реструктуризації, надають інформацію керівництву для прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства.

Функціонування реструктуризаційних змін на промисловому підприємстві можливе на основі ресурсного та функціонального підходів. Перший передбачає наявність на підприємстві реальних ресурсів для запровадження і функціонування механізму. Другий підхід ґрунтується на розподілі функцій управління при дослідженні, оцінці антикризового потенціалу, визначенні функцій, які додатково мають виконувати окремі підрозділи підприємства. Лише за таких умов можуть

відбуватися позитивні зміни на основі виконання звичайних і спеціальних функцій окремих підрозділів. Звичайні функції — це ті, які виконуються планово-фінансовим відділом, виробничо-технічним та відділом праці і заробітної плати. А до специфічних функцій слід віднести визначення складових рівнів ресурсно-фінансового потенціалу, розрахунки якого має проводити планово-фінансовий відділ. Виробничо-технологічний відділ має розраховувати рівень виробничо-технологічного потенціалу, а рівень організаційно-кадрового потенціалу має визначатись відділом з праці та заробітної плати.

Таким чином, підприємство, яке потребує реструктуризаційних змін, і хоче успішно працювати на ринку має

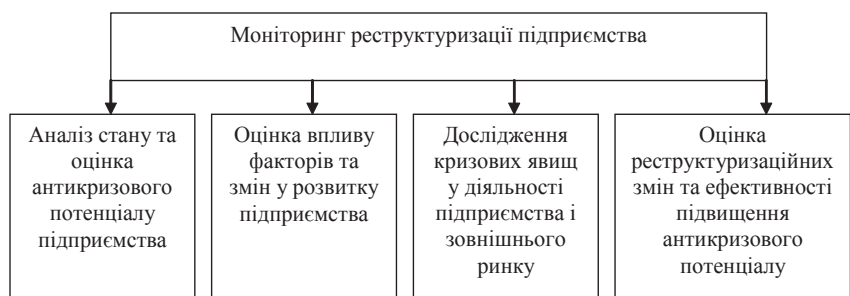


Рис. 2. Застосування моніторингу реструктуризації підприємства

Таблиця 1. Інформаційна база моніторингу процесів реструктуризації

№ п/п	Назва заходу, спрямованого на підвищення антикризового потенціалу підприємства	Результативність заходу через реструктуризаційні зміни
1.	Зміна структури управління підприємством	Зменшення апарату управління, економія чисельності працюючих
2.	Зміна структури організації підприємства	Видалення структурних підрозділів, які дублюють роботи та функції, вивільнення робочих місць
3.	Зміни виробничих процесів виготовлення продукції	Економія часу на процесах виробництва
4.	Зміна технології виготовлення продукції	Підвищення якості продукції, технологічних властивостей товару
5.	Зміна маршруту руху продукції	Зменшення собівартості продукції, усунення зайвих простоїв
6.	Зміни у ресурсному забезпеченні матеріалами для виготовлення продукції	Економія ресурсів, збільшення прибутковості продукції
7.	Зміна каналів реалізації та збуту продукції	Усунення малоефективних каналів, збільшення товарного обороту

постійно моніторити рівень антикризового потенціалу, визначати його складові, досліджувати відхилення і розробляти заходи для усунення негативних відхилень і, тим самим, здійснювати реструктуризаційні зміни, покликані підвищувати рівень антикризового потенціалу.

Проведення моніторингу антикризового потенціалу підприємства має здійснюватися, виходячи з таких можливих періодів його діяльності як: піднесення, стійкий стан та передкризовий стан (рис. 2). Під час першого періоду фактичні показники складових антикризового потенціалу кращі ніж їх нормативні характеристики. Другий період характеризується рівністю між фактичними і нормативними показниками і в цей період відбувається певна стагнація. Передкризовий період характеризується значним зменшенням, погіршенням фактичних показників-складових антикризового потенціалу від їх нормативних характеристик. У цей період важливо застосувати реструктуризаційні зміни на підприємстві.

Базою моніторингу інформаційних даних для формування антикризового потенціалу машинобудівних підприємств є набір заходів, спрямованих на реструктуризацію підприємства (табл. 1).

Кожен захід, спрямований на підвищення рівня антикризового потенціалу, передбачає реструктуризаційні зміни у сфері організаційно-кадрового, ресурсно-фінансового, та виробничо-технологічного забезпечення підприємства.

Так, у загальній системі моніторингу реструктуризаційних змін можливі зміни структури управління підприємством, які передбачають послідовність дій зі сторони відділу кадрів та відділу праці і заробітної плати.

Зміни організаційної структури підприємства слід поділяти на кількісні та якісні, які у процесі розвитку підприємства чергуються, змінюючи одна одну повторюючи етапи протягом життєвого циклу підприємства. Якісні реструктуризаційні зміни проходять планово, не втягуючи до процесу реструктуризації великої чисельності працівників. Кількісні реструктуризаційні зміни не потребують значних зусиль і задіяння різних підрозділів у процеси планування, нормування, зміни технології виробництва тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства має вагоме значення, від якого залежить подальша діяльність підприємства. Поетапне виконання процесу прийняття рішення, наявність та достовірність інформаційної бази моніторингу процесів реструктуризації надасть можливість підприємству мінімізу-

вати ризики та провести швидко ефективно для окремого промислового підприємства реструктуризаційні зміни.

Література:

1. Геєць В.М. Перехідна економіка / Геєць В.М. — К.: Вища школа, 2003. — 591 с.
2. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. — М.: Колос С, 2007. — 424 с.
3. Короткова Э.М. Антикризисное управление: учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Короткова Э.М. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 620 с.
4. Мочерний С. Реструктуризація економіки / С. Мочерний, І. Топішко // Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / [редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. — К.: Видавничий центр "Академія", 2002. — С. 200.
5. Отенко О.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: наукове видання / О.П. Отенко, Н.А. Москаленко. — Харьков: ХНЭУ, 2005. — 216 с.
6. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. — К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. — 512 с.

References:

1. Geec', V.M. (2003), Perehidna ekonomika [Transitional economy], Vishha shkola, Kyiv, Ukraine.
2. Korolev, Ju.B. Korotnev, D., Kochetova, G.N. (2007), Menedzhment v APK [Management in the agricultural sector], Kolos S, Moskov, Russia.
3. Korotkova, Je. M. (2005), Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management], INFRA-M, Moskov, Russia.
4. Mochernij, S. (2002), Restrukturizacija ekonomiki [The restructuring of the economy], Vidavnicij centr "Akademija", Kyiv, Ukraine.
5. Otenko, O.P. Moskalenko, N.A. (2005), Organizacionno-jekonomicheskij mehanizm restrukturizacii predpriatija [Organizational-economic mechanism of enterprise restructuring], HNJeU, Har'kov, Ukraine.
6. Tereshhenko, O.O. (2000), Finansova sanacija ta bankrutstvo pidpriemstv: [Financial sanitation and bankruptcy of enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Shegda, A.V. (1998), Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management], Tovaristvo "Znannja", KOO, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2015 р.