

УДК 338.3

Горохова О. І.

Харківський національний економічний університет

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано механізм управління кризовими ситуаціями промислового підприємства. Даний механізм складається з чотирьох взаємопов'язаних послідовних етапів, на основі яких приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо локалізації кризових явищ на підприємстві.

**Ключові слова:** механізм управління, кризова ситуація, підприємство, ретроспективна діагностика, перспективна діагностика, управлінські рішення.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки України є зростання значущості та цінності якісного економічного аналізу й оцінки стану господарюючих суб'єктів у процесі підготовки та обґрунтування різноманітних управлінських рішень. Однією з проблем, що виникла в процесі перебудови економіки України, є банкрутство суб'єктів господарювання. Вагомими причинами цього процесу, на сучасному етапі, стали економічна і політична нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг та все більше відкриття вітчизняного ринку для зарубіжних товаровиробників. Все це особливо підвищує зацікавленість до проблем дослідження кризових явищ на вітчизняних промислових підприємствах. Зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращенню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва в оцінюванні кризового стану та вміння розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення. Це вимагає єдності бачень щодо діагностування кризового стану та загрози банкрутства, нових методичних положень ідентифікації кризового стану, удосконалення методів оцінки параметрів кризового стану та інших методичних підходів оцінювання та прогнозування кризових явищ, що вагомо вплине на якість прийняття рішень, щодо локалізації кризових явищ.

Метою статті є теоретичне обґрунтування побудови механізму управління кризовими ситуаціями промислового підприємства.

Категорія «механізм» трактується, як система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності. В економічному словнику «механізм» – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [1].

Термін «механізм» досить часто використовується у пошуку більш довершених підходів до управління промисловим підприємством. Це і «внутрішньо-економічні механізми», «організаційно-економічні механізми», «соціальні механізми», «правові механізми», «політичні механізми», «мотиваційні механізми», «ринкові механізми», «антикризові механізми», а також «механізми управління». Враховуючи це, не можна не погодитись з висловлюванням французького вченого Анрі Кульмана, який наголошував на існуванні величезного числа механізмів, які на його думку, являють собою систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію [2, с. 13-14].

Категорія «механізм» у «Короткому економічному словнику» визначена як послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь

дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [3, с. 401].

Механізм управління – це категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали [5, с. 37].

В. Н. Іванов вважає, що механізм управління – це спосіб організації управління суспільними справами, за якого взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що зрештою і забезпечує ефективну реалізацію цілей управління [7, с. 265].

Г. Атаманчук стверджує, що механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [6, с. 279].

Г.С. Одінцова, Н.М. Мельтюхова під механізмом управління розуміють засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовну реалізацію дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення мети [7, с. 13].

У монографії О.В. Раєвської [10, с. 146] наведено визначення механізму управління розвитком підприємства, який на думку автора, є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і становить сукупність засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку та організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Л.П. Юзьков виділяє два основні підходи до визначення поняття «механізм» [5, с. 98]:

-структурно-організаційний підхід, за яким механізм характеризується як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів;

- структурно-функціональний за яким при визначенні механізму того чи іншого процесу (явища) увага акцентується не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні.

Пономаренко В.С. трактує механізм управління підприємством як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється ув'язування та узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємств як соціально-

економічної системи [10, с. 46]. Автор в даному трактуванні виділяє, крім форм, методів та засобів управління, спільну мету (ціль) задля якої і здійснюються зазначені дії.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив виділити основні підходи до побудови механізму управління підприємством.

О.В. Раєвцева [10] до побудови механізму управління підприємством з погляду компонентного складу у вигляді такого кортежу:

$$\text{Mech}^{\text{загал}} = \langle G, Kr, F, M, R \rangle,$$

де  $G$  – цільові настанови розвитку підприємства, що відповідають стадії циклу розвитку;  $Kr$  – критерії досягнення даних цілей;  $F$  – фактори управління розвитком підприємства;  $M$  – методи управління розвитком підприємства;  $R$  – ресурси підприємства.

Вибір мети управління, найбільш адекватної сформованим умовам розвитку підприємства в залежності від стадії циклу його розвитку, продукується механізмом управління цілями; визначення критерію досягнення мети і методу управління розвитком – механізмом діагностики; оцінка достатності ресурсів підприємства для управління розвитком – механізмом прийняття рішень.

М.І. Круглов трактує поняття механізм управління на основі управлінського підходу, тобто механізм управління ( $\text{Mech } U$ ) є складною категорією управління. Він включає в себе: цілі управління ( $\text{ЦУ}$ ); кількісний аналог цілей – критерії управління ( $\text{КУ}$ ); фактори управління ( $\text{ФКУ}$ ) – елементи об'єкту управління та їх зв'язку, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей; методи впливу на дані фактори управління ( $\text{МУ}$ ); ресурси управління ( $\text{РУ}$ ) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальні та організаційні потенціали; при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети. Таким чином, для даного об'єкту управління ( $\text{OU}$ ) механізм управління формується з перерахованих елементів:

$$\text{Mech } U = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФКУ}, \text{МУ}, \text{РУ}).$$

Механізм управління спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори і цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів чи потенціалів. Він формується кожен раз, коли приймається управлінське рішення шляхом погодження всіх елементів механізму управління.

Аналіз наведених вище досліджень дозволив зробити висновок, що механізм управління – це засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети.

Базуючись на цьому твердженні, в основі побудови механізму управління кризами промислового підприємства пропонується покласти наступні гіпотези:

Гіпотеза 1. Механізм управління є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства.

Гіпотеза 2. Механізм управління кризами повинен охоплювати всі функції управління підприємства.

Гіпотеза 3. Ефективність механізму управління кризами промислового підприємства залежить

від якісної системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення адекватних методів апроксимації процесів управління підприємства та розробки дієвої системи прийняття рішень.

Запропоновані гіпотези дозволяють розглядати механізм управління кризами підприємства з двох точок зору:

1) як сукупність компонентів. Основними компонентами механізму управління кризами промислового підприємства виступають: мета механізму управління, критерії мети досяжності мети механізму, фактори виникнення кризових ситуацій на підприємстві, методи управління кризами промислового підприємства.

Серед перерахованих вище компонентів механізму управління кризами на промисловому підприємстві особливе значення займає мета механізму, оскільки вона визначає вектор майбутнього розвитку підприємства. Мета механізму управління кризами промислового підприємства являє собою розробка інформаційного і економіко-математичного інструментарію, а також способів і прийомів оцінки, прогнозування й аналізу тенденцій розвитку внутрішнього середовища підприємства спрямованих на підтримку стійкого розвитку підприємства, а також на локалізацію негативних тенденцій розвитку;

2) як сукупність функцій. Функції механізму управління – це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результати, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи [5, с. 27].

Таким чином, механізм управління кризами промислового підприємства представляє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Формування, крім того, механізму управління кризами підприємства має базуватися на наступних принципах [10; 11; 14]:

1) принцип адаптації – механізм управління кризами повинен розробляти такі управлінські рішення, які б були орієнтовані або на пристосування до стохастичних змін зовнішнього середовища, або на обмежене управління цими змінами;

2) принцип нових завдань – механізм управління кризовими ситуаціями має забезпечувати можливість пристосування до появи нових ситуацій, джерелами виникнення яких є зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

3) принцип ефективності – механізм повинен підвищувати якість і оперативність управлінських рішень, пов'язаних з управлінням кризами промислового підприємства на підставі урахування його реальних і потенційних ресурсних можливостей;

4) принцип комплексності прийняття управлінських рішень – за умов того, що криза підприємства носить системний характер, тобто впливає на всі сфери життєдіяльності підприємства, механізм управління кризовими ситуаціями повинен продукувати таку систему управлінських рішень,

що сприятиме поліпшенню загальної ситуації на підприємстві;

5) принцип наявності єдиної інтегрованої бази даних – даний принцип забезпечує необхідність формування єдиної бази даних підприємства, яка містить показники, що відображає його діяльність у ретроспективі, а також передбачає можливість її поповнення і коректування;

6) принцип обов’язково зворотного зв’язку дозволяє за допомогою контуру регулювання механізму управління кризовими ситуаціями формувати адекватні та несуперечливі управлінські впливи, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;

7) принцип своєчасності прийняття управлінських рішень – реалізація цього принципу вимагає безупинного моніторингу стану суб’єкта господарювання, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них.

Наведені вище принципи зумовлюють необхідність наявності таких функцій:

1) функції оцінки, прогнозу й аналізу стану підприємства на основі комплексу системоутворюючих показників, значення яких визначаються відповідними фазами і стадіями функціонування і розвитку підприємства;

2) функції розпізнавання ретроспективного або перспективного стану підприємства в циклі його розвитку;

3) функції контролю, що дозволяють вчасно виявляти різноманітні відхилення від заданих цільових настанов, планових параметрів і критеріїв розвитку підприємства за допомогою розробки та впровадження системи моніторингу за зовнішнім і внутрішнім середовищем життєдіяльності підприємства;

4) функції прийняття рішень з управління кризами підприємства відповідають сформованим зовнішнім умовам і внутрішнім обмеженням та зумовлені стадією і фазою циклу його розвитку.

Виходячи з представлених вище принципів і функцій, механізм управління кризами підприємства повинен мати певні властивості:

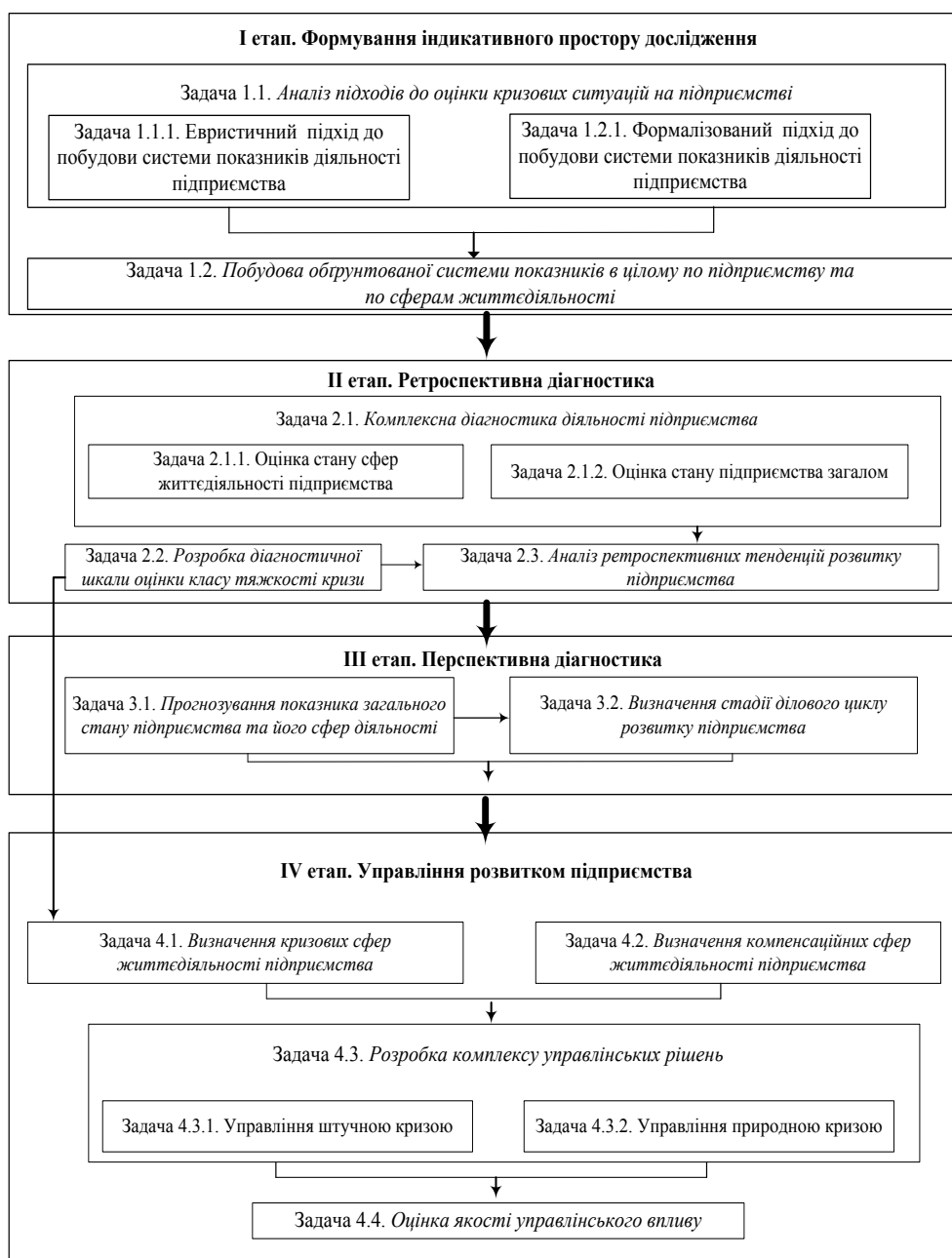


Рис. 1. Схема етапів механізму управління кризовими ситуаціями промислового підприємства

- гнучкість і рефлексивність вибору відповідного інструментарію для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства;

- здатність реагувати на кризові умови на різних стадіях і фазах розвитку підприємства та здатність позитивно реагувати на ці умови.

Запропонований механізм управління кризовими ситуаціями на підприємстві заснований на розумінні діагностики, як процесу розпізнавання і виявлення на основі визначених ознак (ключових оціночних показників, вивчення окремих результатів, неповної інформації) проблем у функціонуванні об'єкта дослідження з метою оцінки наявних тенденцій, виявлення можливих перспектив його розвитку та аналізу варіантів найкращого вирішення виявлених проблем.

Механізм управління кризовими ситуаціями промислового підприємства представлений у вигляді послідовно пов'язаних між собою етапів (рис. 1).

Перший етап. Формування індикативного простору дослідження. Мета першого етапу полягає у виробі й обґрунтуванні інформаційного простору дослідження, тобто у визначенні того, які показники є доцільними для визначення класу кризи підприємства. Обов'язковою умовою проведення будь-якого дослідження є не випадковість присутності того чи іншого показника в його інформаційному просторі, це обумовлено тим, що отримані результати, прямо залежать від ступеня обґрунтованості вихідних показників. Інструментом реалізації даної мети виступає розроблена методика формування обґрунтованого інформаційного простору по сферам життєдіяльності підприємства, яка базується на евристичному і формалізованому підходах.

Другий етап. Ретроспективна діагностика. Цільова спрямованість етапу полягає у розробці шкали оцінки тяжкості кризи на підприємстві. Даний етап передбачає виконання трьох основних за-

вдань: комплексної оцінки діагностики діяльності підприємства, побудова шкали класів кризи та аналіз ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Третій етап. Перспективна діагностика. Цільова спрямованість даного етапу спрямована на визначення тенденцій майбутнього розвитку підприємства та визначення джерел їх формування. Вихідною інформацією для прогнозування є динамічний ряд узагальнюючого показника по сферам життєдіяльності підприємства. В результаті реалізації третього етапу формується короткостроковий прогноз розвитку промислового підприємства з урахуванням його сучасних тенденцій розвитку.

Четвертий етап. Управління розвитком підприємства. В залежності від стадії циклу розвитку підприємства виконується вибір найбільш доцільних управлінських рішень, виходячи з потенційних ресурсних можливостей і перспективи подальшого розвитку підприємства. Цільова спрямованість етапу полягає в управлінні промисловим підприємством через управління кризами в залежності від стадії ділового циклу розвитку підприємства.

Діагностування фази розвитку промислового підприємства дозволить сформувати перелік управлінських рішень, ідентифікувати реальні ресурсні можливості підприємства та визначити найбільш ймовірну реакцію підприємства в даному часовому періоді за умови володіння певним набором реальних ресурсних можливостей.

Таким чином, запропонований механізм управління кризовими ситуаціями промислового підприємства дозволить адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни підприємства, використовуючи його потенціальні та загальні можливості та своєчасно локалізувати виявлені кризові ситуації та підвищити якість прийняття управлінських рішень на підприємстві завдяки використанню економіко-математичних методів.

#### Список літератури:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Энциклопедия, 1994. – 970 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
3. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.
4. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
5. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. / Под общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : Прогресс; Универс, 1993. – 192 с.
6. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями : монография / Под ред. Т. С. Клебановой. – Х. : ИЗ «ИНЖЭК», 2007. – 200 с.
7. Основы социального управления : учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. Под ред. В. Н. Иванова. – М. : Высшая школа, 2001. – 271 с., с. 265.
8. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
9. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
10. Расвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.
11. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Е. Б. Стародубцев. - 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
12. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / За наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. – Львів : ЛІДУ НАДУ, 2005. – 28 с.
13. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.



**Горохова О. И.**

Харьковский национальный экономический университет

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

В статье предложен механизм управления кризисными ситуациями промышленного предприятия. Данный механизм состоит из четырех взаимосвязанных последовательных этапов, на основе которых принимаются обоснованные управленческие решения по локализации кризисных явлений на предприятии.

**Ключевые слова:** механизм управления, кризисная ситуация, предприятие, ретроспективная диагностика, перспективная диагностика, управленческие решения.

**Gorokhova O. I.**

Kharkov National University of Economics

## THE MECHANISM FOR MANAGEMENT CRISIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

### Summary

This paper proposed mechanism of crisis management of industrial enterprises. This mechanism consists of four interrelated stages, on which sound management decisions are taken on the localizations of the crisis at the plant.

**Key words:** mechanism for management, crisis, enterprise, retrospective diagnosis, diagnosis perspective, managerial decisions.