

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Матвійчук Іванна Олегівна

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, асистент кафедри обліку і аудиту (Україна)
e-mail: hadzevych@ukr.net

РЕЗЮМЕ

У статті уточнено сутність та зміст поняття «система антикризового управління» та розроблено науково-методичний підхід до аналізу системи антикризового управління підприємств. Сформовано матрицю вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства з врахуванням стадії його життєвого циклу та рівня системи антикризового управління. Запропоновано послідовність реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємств з врахуванням життєвого циклу підприємства та рівня системи антикризового управління.

Ключові слова: система антикризового управління, диверсифікація діяльності, підприємство, інтегральне оцінювання, життєвий цикл підприємства.

РЕЗЮМЕ

В статье раскрыты сущность и содержание понятия «система антикризисного управления» и разработан научно-методический подход к анализу системы антикризисного управления предприятий. Сформирована матрица выбора стратегии диверсификации деятельности предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и уровня системы антикризисного управления. Предложена последовательность реализации антикризисной стратегии диверсификации деятельности предприятий с учетом жизненного цикла предприятия и уровня системы антикризисного управления.

Ключевые слова: система антикризисного управления, диверсификация деятельности, предприятие, интегральное оценивание, жизненный цикл предприятия.

ABSTRACT

The article reveals the essence and content of the concept of «crisis management system» and developed a scientific and methodical approach to the analysis of the system of crisis management of enterprises. The matrix of selection of diversification strategy of the enterprise with regard to the stage of its life cycle and the level of crisis management system were formed. A sequence of implementation of the anti-crisis strategy of diversifying industrial activities taking into account the life cycle of enterprise and level of crisis management system.

Keywords: crisis management system, diversification of activities, enterprises, integral assessment, the life cycle of the enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є ключовою проблемою українського підприємництва. Незважаючи на нагромаджений досвід вирішення цієї проблеми, більшість підприємств неспроможні своєчасно проводити стратегічні зміни у відповідності із змінами ринкових умов господарювання. Це обумовлює втрату ними конкурентних переваг у своїх ринкових сегментах. Одним із дієвих засобів вирішення даної проблеми є диверсифікація діяльності, яка є важливим чинником стабілізації фінансового стану підприємств і активно сприяє формуванню конкурентних переваг вітчизняного виробника. Ефективне антикризове управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств – це фундамент ефективної та стабільної діяльності і шлях до усунення можливих кризових явищ на підприємстві.

Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив всебічно оцінити проблему антикризового управління та зробити висновок, що виникає потреба у розвитку понятійно-термінологічного апарату, методу аналізування системи антикризового управління та створенні ефективної системи антикризового управління підприємствами на засадах диверсифікації їх діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах посилення нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища актуалізується потреба в запровадженні ефективної системи антикризового управління підприємством, яку необхідно формувати на основі спеціфічних особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування.

Розглянемо, як вітчизняні та зарубіжні вчені визначають поняття системи антикризового управління. На думку Лігоненко Л. О., антикризове управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства [3, с. 40]. Вчена визначає, що такими підсистемами є антикризовий операційний менеджмент, антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом та антикризове організаційне управління, які не функціонують

ізолювано.

Аверін А. С. стверджує, що система антикризового управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів – цілей, принципів, функцій, критеріїв, організаційно-правових, фінансово-економічних та методичних засобів, організаційних і людських ресурсів, спрямованих на прогнозування, запобігання і подолання криз у розвитку підприємства, яка націлена на підтримку підприємства, яке має шанси на виживання і пристосування до потреб ринку [1, с. 22]. Система антикризового управління розглядається з точки зору взаємодії підприємства і зовнішнього середовища. У визначенні вказується на організаційні та людські ресурси, але не враховуються матеріально-технічні та фінансово-економічні ресурси, які теж є частиною системи управління. Штангет А. М. визначає складові системи антикризового управління за виробничими функціями (сферами діяльності) підприємства: фінанси, маркетинг, управління організацією, виробництво, інвестиції, зв'язки із громадськістю та персоналом, інформаційні потоки, інновації [5, с. 74-75].

Панарчук С. В., Топій І. І. під системою антикризового управління підприємством розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів (ресурсне забезпечення, суб'єкти, об'єкти, принципи, процес, методи антикризового управління, антикризові управлінські рішення), реалізація яких дозволить зберегти підприємством цінність господарської одиниці в умовах негативної дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування [4].

Виходячи із трактувань вищезазначених економістів, доцільно розуміти систему антикризового управління підприємством як комплекс взаємозв'язаних складових: цілей, принципів, функцій, методів, організаційної структури, які реалізують управлінську діяльність за допомогою кваліфікованого персоналу з метою діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ та причин їх виникнення на різних стадіях життєвого циклу діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із основних інструментів антикризового управління є диверсифікація видів діяльності підприємств, тобто процес розширення видів економічної діяльності підприємства та (або) номенклатури продукції з метою уникнення банкрутства та підвищення ефективності діяльності [3, с. 81].

Впровадження антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства сприяє реалізації стратегії його розвитку у перспективі, яка розробляється залежно від місії та цілей, конкретизованих за допомогою завдань, і спрямованої на зміцнення та (або) розвиток конкурентних переваг і оздоровлення підприємства. Процес антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності включає такі етапи:

- діагностика стану підприємства;
- визначення стадії життєвого циклу підприємства;
- виявлення чинників, що спричинили кризовий стан підприємства;
- вибір та визначення індикаторів системи антикризового управління;
- оцінка рівня системи антикризового управління;
- визначення стратегії диверсифікації діяльності підприємства за стадією життєвого циклу та інтегральним показником оцінки рівня розвитку системи антикризового управління;
- впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства;
- контроль за функціонуванням системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства.

Що стосується практики реалізації антикризового управління на вітчизняних підприємствах, то на сучасному етапі у керівників більшості суб'єктів господарювання поки що немає достатньої обізнаності у цій сфері, чіткого усвідомлення значення антикризового управління у діяльності їхніх підприємств.

Антикризове управління є комплексним процесом, що передбачає дослідження усіх сфер функціонування підприємства та усіх його видів діяльності. Тому, для оцінювання рівня розвитку системи антикризового управління підприємством доцільно виокремити такі її складові: виробничу, кадрову, фінансову, маркетингову та інвестиційну, кожна з яких має свої специфічні завдання.

При оцінюванні системи антикризового управління підприємством рекомендується визначити інтегральний показник рівня системи антикризового управління за її складовими за формулою:

$$I_{CMS_i} = \frac{\sum_{i=1}^m Y_i}{m},$$

де I_{CMS_i} – інтегральний показник i -тої складової системи антикризового управління підприємства (значення варіюється від 0 до 1); Y_i - проміжний показник i -тої складової системи антикризового управління підприємства (набуває значень 0 або 1); m – кількість діагностичних індикаторів i -тої складової системи антикризового управління.

Інтегральний рівень системи антикризового управління підприємством пропонується визначити за формулою:

$$I_{CMS} = \sum_{i=1}^n I_{CMS_i} * W_{CMS_i}$$

де W_{CMS_i} – вагові коефіцієнти складових системи антикризового управління підприємства; n – кількість складових системи антикризового управління.

Таким чином, інтегральний показник рівня системи антикризового управління підприємством може

набувати значень у діапазоні від 0 до 1, бажаним є його прямування до одиниці.

За результатами аналізу значень інтегрального показника оцінки системи антикризового управління приладобудівні підприємства розділено на чотири групи:

0-0,20 – стійкий рівень системи антикризового управління - підприємства, які за рахунок власних можливостей і наявних ресурсів здатні переборювати кризові стани;

0,20-0,37 - передкризовий рівень системи антикризового управління - підприємства, що не здатні підтримувати стійку роботу в кризові періоди у зв'язку з обмеженими власними можливостями. Обсяги власних ресурсів цих підприємств недостатні для подолання кризи, однак за незначної фінансової підтримки здатні відновити свій потенціал;

0,37-0,63 - кризовий розвитку системи антикризового управління - підприємства, що не здатні забезпечити стійку роботу в кризові періоди. Власні можливості й ресурси цих підприємств дуже обмежені і без значних інвестиційних вкладень та фінансової підтримки самостійно перебороти кризу і відновити потенціал не можуть;

0,63-1,00 – критичний розвитку системи антикризового управління - підприємства, що перебувають у катастрофічному кризовому стані, який не сумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці.

Результати оцінювання рівня системи антикризового управління підприємством є основою прийняття управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління процесами диверсифікації діяльності на підприємствах, забезпечить оптимальні умови для їх реалізації та сприятиме перетворенню диверсифікації з інструмента антикризового управління на інструмент забезпечення стратегічного антикризового розвитку підприємств. Обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства та її розробка є складним процесом, що передбачає врахування безлічі взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії диверсифікації відповідно до стадії життєвого циклу підприємства

Стадії ЖЦП	Види диверсифікації діяльності		
	Концентрична (вертикальна) диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація
Становлення	Не застосовується, так як диверсифікація не доцільна у зв'язку з тим, що робота по просуванню наявної продукції тільки розпочалась і всі сили необхідно зосередити саме на ній		
Зростання	Можлива. Однак етап характеризується закріпленням на ринку з вже наявною продукцією, тому реалізація стратегії потребує серйозних зусиль (не завжди обґрунтованих)		Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявної продукції в освоєній сфері діяльності. Освоєння нового виду діяльності у даному випадку недоцільно
Зрілість	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Виробничі потужності дозволяють виробляти нову продукцію, яка здатна охопити нові сфери діяльності	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Здобута репутація і висока конкурентоспроможність дозволяють виробництво нової продукції (із закупівлею необхідного обладнання) даної галузі	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності
Занепад	Рекомендована. Реалізація даної стратегії дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос наявних виробничих потужностей не перевищує норми	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, виробництва нового товару і розвитку нового виду діяльності

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку на засадах диверсифікації діяльності. З цією метою пропонується використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегію

диверсифікації діяльності підприємства із врахуванням стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління (рис. 1). В матриці вісью абсцис є рівень розвитку системи антикризового управління підприємства, вісью ординат – стадія життєвого циклу підприємства.

Стадія життєвого циклу підприємства	Занепад	Горизонтальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Ліквідація або поглинання підприємства
	Зрілість	Перехресна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Поглинання або горизонтальна диверсифікація
	Зростання	Змішана диверсифікація	Перехресна	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації діяльності			
		Стійкий	Передкризовий	Кризовий	Критичний
Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством					

Рис. 1. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства залежно від стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління.

Механізм реалізації антикризової стратегії являє собою взаємопов'язану послідовність етапів, спрямованих на досягнення антикризових цілей:

1. вибір напряму диверсифікації діяльності з врахуванням життєвого циклу підприємства, рівня розвитку системи антикризового управління та перспектив його розвитку;
2. затвердження обраної антикризової стратегії диверсифікації діяльності, її узгодження з цілями підприємства;
3. забезпечення необхідних для диверсифікації діяльності умов – доведення цілей антикризової стратегії диверсифікації діяльності до всіх працівників підприємства і проведення підготовчої роботи з метою більш швидкої та ефективної її реалізації, формування інформаційної бази аналізу, розробка концепції нової або удосконаленої системи антикризового управління, подолання організаційного опору на стадії запуску стратегії;
4. забезпечення процесу реалізації стратегії необхідними ресурсами та формування поточного та оперативного плану по досягненню встановлених антикризових цілей – формування пакету заходів організаційно-технічного характеру, які включають основні роботи з реалізації стратегії диверсифікації діяльності: визначення відповідальних осіб за реалізацію проекту, їх повноважень; розробка плану робіт щодо диверсифікації діяльності; деталізація стратегії за цілями, етапами, термінами, результатами, складання бюджету;
5. визначення різноманітності асортименту виробленої продукції та реалізація продукції основного та диверсифікаційного виробничих напрямів – оцінка якісної і кількісної зміни давно освоєної чи виготовлення нової, встановлення основних ринків збуту продукції;
6. здійснення змін на підприємстві, адекватних стратегічним цільовим установкам;
7. оперативне управління реалізацією антикризової стратегії;
8. побудова ефективної системи контролю та регулювання реалізації антикризової стратегії

диверсифікації діяльності.

Для ефективної реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності доцільно використовувати такі інструменти: бенчмаркінг, бізнес-планування, залучення коштів інноваційних фондів, лізинг, франчайзинг, бюджетування, побудова стратегічних та дорожніх карт, розробка інноваційних моделей збуту, контролінг.

Реалізація стратегії диверсифікації діяльності на підприємствах дає можливість досягти таких поставлених перед ними цілей:

- маркетинг - подолання однопрофільної орієнтації діяльності підприємства, досягнення лідируючих позицій на ринку, скорочення витрат на утримання товару в збутовій мережі, використання більш кваліфікованих продавців, посилення позицій у переговорах з посередниками, розширення ринку збуту продукції, ущільнення мережі післяпродажного обслуговування та підвищення завантаження відповідних потужностей;

- фінанси - збільшення вартості підприємства та стабільне зростання обсягів прибутку, поліпшення умов платежів, поставок та обслуговування в результаті посилення позицій у переговорах з постачальниками;

- кадри - забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу;

- наукові дослідження та розробки - підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, модернізація технологічної бази, впровадження інноваційних технологій, розробка галузевих ноу-хау;

- виробництво – підвищення якості кінцевої продукції, збільшення завантаження машин та обладнання.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічний розвиток підприємств, що базується на диверсифікації діяльності, дозволить найбільш повно і раціонально використовувати наявний потенціал, розширити асортимент і ринки збуту та збільшити обсяги виробництва продукції. Впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності дає змогу не тільки підвищити прибутковість та вартість підприємства, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства.

Розроблена послідовність визначення виду диверсифікації діяльності за стадією життєвого циклу та оцінки ефективності обраних антикризових заходів підприємства за допомогою інтегрального показника оцінки рівня розвитку системи антикризового управління підприємством дає можливість відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід зі стадії кризи, а також якісно управляти діяльністю підприємства та бути готовим до несподіваних змін у мінливому ринковому середовищі. Своєчасне застосування диверсифікації діяльності на відповідній стадії розвитку підприємства дозволить не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверин А.С. Формирование системы антикризисного управления предприятием промышленности : дис. ... канд. экон. наук / Аверин А.С. – Новосибирск, 2006. – 188 с.
2. Гадзевич І. О. Диверсифікація діяльності підприємства в кризовий період / І. О. Гадзевич // Кримський економічний вісник: Науковий журнал / ГО «Наукове об'єднання «Economics». - № 5 (06), жовтень 2013. – Сімферополь: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». – С. 79-83.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. - Київ : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
4. Панарчук С. В. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством [Електронний ресурс] / С. В. Панарчук, І. І. Топій // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=336>
5. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилук – К.: Знання, 2007. – 335 с.