

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ

У даній статті розглянута оцінка ефективності антикризових рішень при впровадженні системи антикризового управління на підприємстві. Приведені основні фактори, що впливають на якість антикризового рішення. Запропоновано механізм оцінки доцільності реалізації антикризових рішень на підприємстві.

Ключові слова: ефективність, антикризове управління, антикризове рішення, інтереси учасників антикризового управління.

Вступ. При формуванні системи антикризового управління на підприємстві особливе значення набуває оцінка ефективності антикризових рішень. Це дає змогу менеджменту підприємства впроваджувати антикризовий інструментарій який найбільш оптимально відповідає кризовій ситуації. Для цього необхідно визначити сутність ефективності антикризових рішень та запровадити відповідний механізм для його реалізації.

Дослідженням системи антикризового управління, а зокрема оцінки доцільності впровадження антикризових рішень займалися багато учених – економісти: О.О.Терещенко, В.О.Василенко, Е.М. Коротков, Д.В. Валовий, Кошкін В.І., Р.Н.Лепа та інші. На їх думку оцінка доцільності антикризових рішень є невід’ємною в системі реалізації антикризового управління на підприємстві.

Постановка задачі. Цілями дослідження є визначення сутності ефективності антикризового управління, а зокрема антикризових рішень. Побудова механізму оцінки доцільності реалізації антикризових рішень на підприємстві на основі дослідження управлінського впливу на кінцевий результат.

Методологія. Теоретичну основу дослідження склав системний підхід до аналізу антикризового управління на сучасному етапі. Методологічну основу склали методи системного та порівняльного аналізу.

Результати дослідження. В основі оцінки доцільності впровадження антикризового рішення є визначення його ефективності з різних точок зору. Оскільки ефективність для кожного господарюючого суб'єкта є індивідуальним явищем, однак це явище ґрунтується на загальноприйнятих принципах. Тому вважаємо за доцільне визначити його сутність в системі антикризового управління підприємством.

Розгляд різних підходів до визначення «ефективність» дозволяє перейти до авторського визначення даної дефініції в антикризовому управлінні (1-5). Ефективність антикризового управління - це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів.

Дослідження проблеми ефективності приводить до того, що дане питання є складовою частиною використання управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів системи управління. Управлінський потенціал виступає в матеріальній і інтелектуальній формах: у формі витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією й обсягом робіт по реалізації відповідних функцій управління; характеру управлінського впливу; ефективності управління - ефективності дій людей у процесі реалізації своїх інтересів, у досягненні певних цілей.

Таким чином, ефективність антикризового управління, як і будь-якої системи, залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може служити засобом виміру ефективності управлінської системи. Тобто, ефективність і якість антикризового рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати, можливо в незалежних сталих критеріях доцільності.

Внаслідок чого впливає наступне, що розробка відповідних антикризових рішень не повинна обмежуватися одним варіантом; необхідний облік імовірності характеру виникнення соціально-економічних подій і елімінірування ризику; комплексна оцінка ефективності кожного з варіантів рішення; застосування сучасних логічних прийомів і комп'ютерної техніки, а також методів активізації креативного мислення для розробки ефективних

рішень; використання системного, ситуаційного, комплексного підходів для розробки економічно обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах господарювання різко зростає вимога до якості антикризових рішень на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Це пояснюється тим, що в сьгоднішніх умовах навіть невеликі погрішності в рішеннях можуть привести до кризи. Дослідження, проведені в даній області в нашій державі, свідчать про те, що кількість оперативних рішень прийнятих в організаціях, значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак часом самими ресурсномісткими є стратегічні рішення (6). Це підтверджує той факт, що домінуючою на сьгоднішній момент є стратегічна криза. Дане явище є наслідком недостатності фінансових ресурсів для прийняття стратегічного рішення обґрунтованого на дійсно перевірених фактах і тенденціях. Все це приводить до того, що проактивне управління, як елемент стратегічного управління повинне зайняти відповідне місце в системі фінансового менеджменту на підприємстві.

Необхідно відзначити той факт, що ситуація протягом ряду минулих років значно змінилася, однак не досягла ідеального становища (7). Підвищення конкуренції на ринку вимагає займатися питаннями стратегічного розвитку, що вимагає крім великої кількості необхідної перевіреної інформації, також відповідних методів підготовки прийняття антикризового рішення, що безпосередньо відбивається на їх якості.

У цьому зв'язку очевидним є те, що якість антикризового рішення визначає значною мірою кінцевий результат і ефективність виконання задач. Отже, необхідно виявити фактори, що впливають на якість антикризового рішення:

- якість вихідної інформації (вірогідність, достатність, захищеність від перешкод і помилок, форма подання);
- оптимальний та раціональний характер прийнятого антикризового рішення;
- своєчасність прийнятих антикризових рішень (визначається швидкістю розробки рішень, їх прийняття, передачі і організації виконання);
- відповідність антикризових рішень, що приймаються діючому механізму управління й методів управління, що базуються на ньому;
- кваліфікація кадрів, що здійснюють розробку, прийняття рішень і організацію їх виконання;

– готовність управлінської системи до виконання прийнятих антикризових рішень.

Можна простежити, що якість антикризових рішень, в основному, залежить від рівня інформаційного забезпечення, кваліфікації та рівня підготовки менеджменту підприємства. Інформаційне забезпечення є базою, на якій будується вся антикризова діяльність підприємства.

Інформаційний дисонанс, що виникає між різними учасниками антикризового процесу, негативно впливає на якість антикризових рішень та на кінцевий результат. Проблема непогодженості прийняття рішень по-різному формує мету антикризового управління, відповідно оцінка якості антикризового рішення теж буде різною. Ситуація коли всі учасники будуть переслідувати єдину мету – говорить про те, що компроміс досягнуто в інтересах всіх інституцій. Погодженість всіх учасників у досягненні певної, але єдиної мети є, на наш погляд, якістю антикризового рішення, що лежить в основі ефективності всієї системи антикризового управління.

Ринкові умови господарювання вимагають корекції в організації системи управління промисловими підприємствами, а саме впровадження науково обґрунтованих механізмів, що дозволяють істотно підвищити якість антикризових рішень, у першу чергу з урахуванням оцінки управлінського впливу заснованого на єдиній меті.

Тому, є очевидним, що в компетенції осіб, що приймають антикризові рішення, повинен бути весь спектр можливих варіантів реалізації антикризового проекту, імовірних станах його розвитку з урахуванням динаміки екзогенного й ендогенного середовища, індивідуальна зацікавленість інституцій у прийнятті і реалізації таких. Саме тому вони повинні розробити, таке управлінське рішення, яке б влаштувало його учасників і стало базою для оцінки його якості.

Для промислового підприємства вирішення задачі оцінки доцільності прийняття антикризових рішень може стати основним не тільки в напрямку одержання ефекту при відмові від реалізації недоцільного управлінського впливу, але й від збільшення часового лагу між моментом виникнення проблемної ситуації, її ідентифікацією й моментом початку реалізації управлінських впливів по її вирішенню. Позитивний побічний ефект може очікуватися також і у вигляді скорочення адміністративних витрат, що може виявитися в процесі скорочення числа недоцільно реалізованих антикризових

рішень.

Ефектом від впровадження доцільного рішення є зменшення числа коректувань у процесі реалізації антикризових заходів. Коректування можуть виникати в процесі прийняття складних рішень, але якщо їх занадто багато причина лежить в якості обраної стратегії.

Впровадження в практику антикризового управління підприємством процедури аргументації доцільності реалізації управлінських рішень обґрунтовано еволюційним розвитком організаційних структур і систем взаємодії на промислових підприємствах до такого рівня складності, коли підприємства можна розглядати як складні відкриті нелінійні системи. Таким чином, поява процедури доказу доцільності реалізації антикризового рішення для вирішення певної проблемної ситуації має синергетичну природу, тобто її виникнення аргументоване «виникненням нових властивостей у цілого, що складається із взаємодіючих суб'єктів» [8].

Практичний результат від впровадження процедури аргументації доцільності реалізації антикризових рішень в системі антикризового управління, є підставою для:

- підвищення ефективності функціонування системи підготовки й прийняття антикризових рішень;
- підвищення якості антикризових рішень за рахунок знаходження найбільш адекватних альтернатив і максимальної раціоналізації цього процесу ;
- сприяння впорядкуванню розподілу відповідальності між ієрархічними рівнями організаційної структури підприємства;
- скорочення адміністративних і, як наслідок, бюрократичних бар'єрів для реалізації антикризового рішення;
- вивільнення вільних засобів і ресурсів від відмови або перенесення строків практичної реалізації антикризового рішення та ін.

Крім того, особливу увагу при визначенні доцільності реалізації антикризових рішень в системі антикризового управління необхідно приділити аналізу управлінського впливу на ефективність антикризових рішень.

Механізм управлінського впливу являє собою багатоаспектний аналіз з погляду стратегічних пріоритетів підприємства, прогнозованої вигоди, очікуваних витрат, ризиків реалізації рішення з урахуванням його впливу на всіх взаємозалежних агентів з метою встановлення балансу інтересів. В основу такої

оцінки повинна лягти пророблена критеріальна база, тобто набір критеріїв доцільності, адекватності, практичної здійсненності, несуперечності інтересам підприємства та суб'єктів ринку, держави й суспільства.

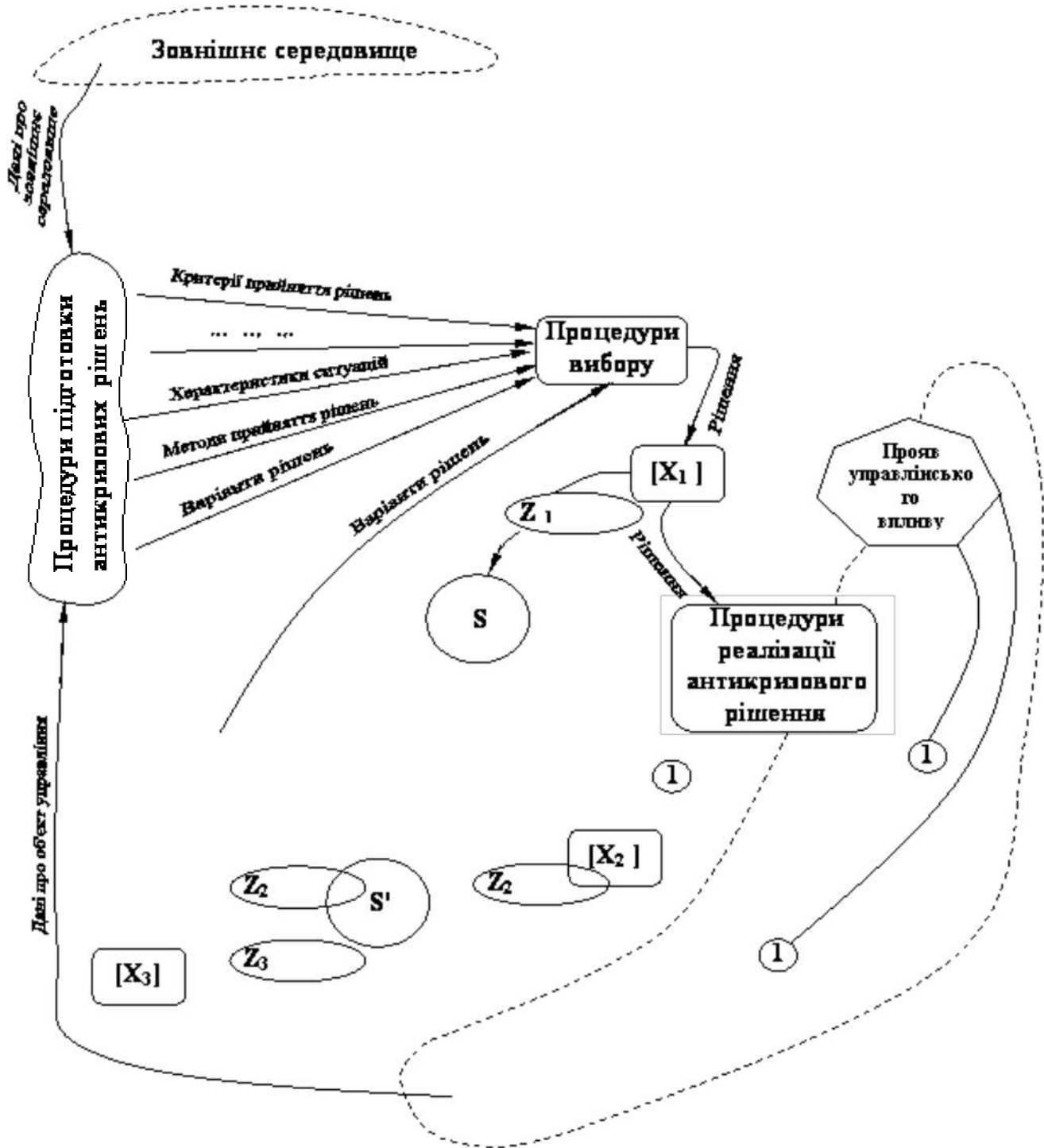
В цілому, впровадження в систему антикризового управління підприємствами інструментарію оцінки доцільності реалізації управлінських впливів дає можливість здійснювати більше обґрунтовану й аргументовану оцінку якості й ефективності антикризових рішень за рахунок організації надання відповідної інформації. Механізм оцінки доцільності реалізації антикризових рішень, засновано на використанні трьохрівневої процедури оцінки, що реалізовано на бази алгоритмів вирішення проблемних ситуацій. Цей механізм наведений на рисунку (рис 1.), де X_1 – блок попередньої оцінки доцільності управлінського впливу; X_2 - блоку супровідної (систематичної) оцінки доцільності управлінського впливу; X_3 - блок ретроспективної оцінки доцільності управлінських впливів; Z_1, Z_2, Z_3 – інформаційні блоки; S – блок оцінки доцільності антикризових рішень; S' - блок оцінки ефективності реалізації антикризових рішень.

Під оцінкою доцільності управлінського впливу на ефективність антикризового рішення будемо розуміти метод вивчення й одержання достовірної інформації про можливі наслідки прийнятих (і вже реалізованих) антикризових рішень.

В процедурі оцінки доцільності управлінських впливів, крім блоку попередньої оцінки доцільності управлінського впливу $[x_1]$, блоку супровідної (систематичної) оцінки доцільності управлінського впливу $[x_2]$, необхідно інтегрувати також і блок ретроспективної оцінки доцільності управлінських впливів $[x_3]$. На основі реалізації блоку $[x_3]$ з'являється можливість виявляти існуючі недоліки в системі підготовки й прийняття антикризових рішень, висуваються пропозиції по її вдосконаленню.

Процедура ретроспективної оцінки доцільності реалізації антикризових рішень $[x_3]$ обов'язкова в системі антикризового управління, заснованих на використанні банків алгоритмів нівелювання проблемних ситуацій [9; 10]. Блок $[x_3]$ дозволяє оцінити, чи досягнуті ті цілі, які були поставлені на стадії підготовки й ухвалення антикризового рішення. Результатом його реалізації буде аргументація доцільності прийняття антикризових рішень по ліквідації

аналогічних проблемних ситуацій, а також прийняття рішень по коректуванню й регулюванню процесу реалізації впровадження антикризового рішення.



Підготовка антикризових рішень	Прийняття антикризових рішень	Реалізація антикризових рішень

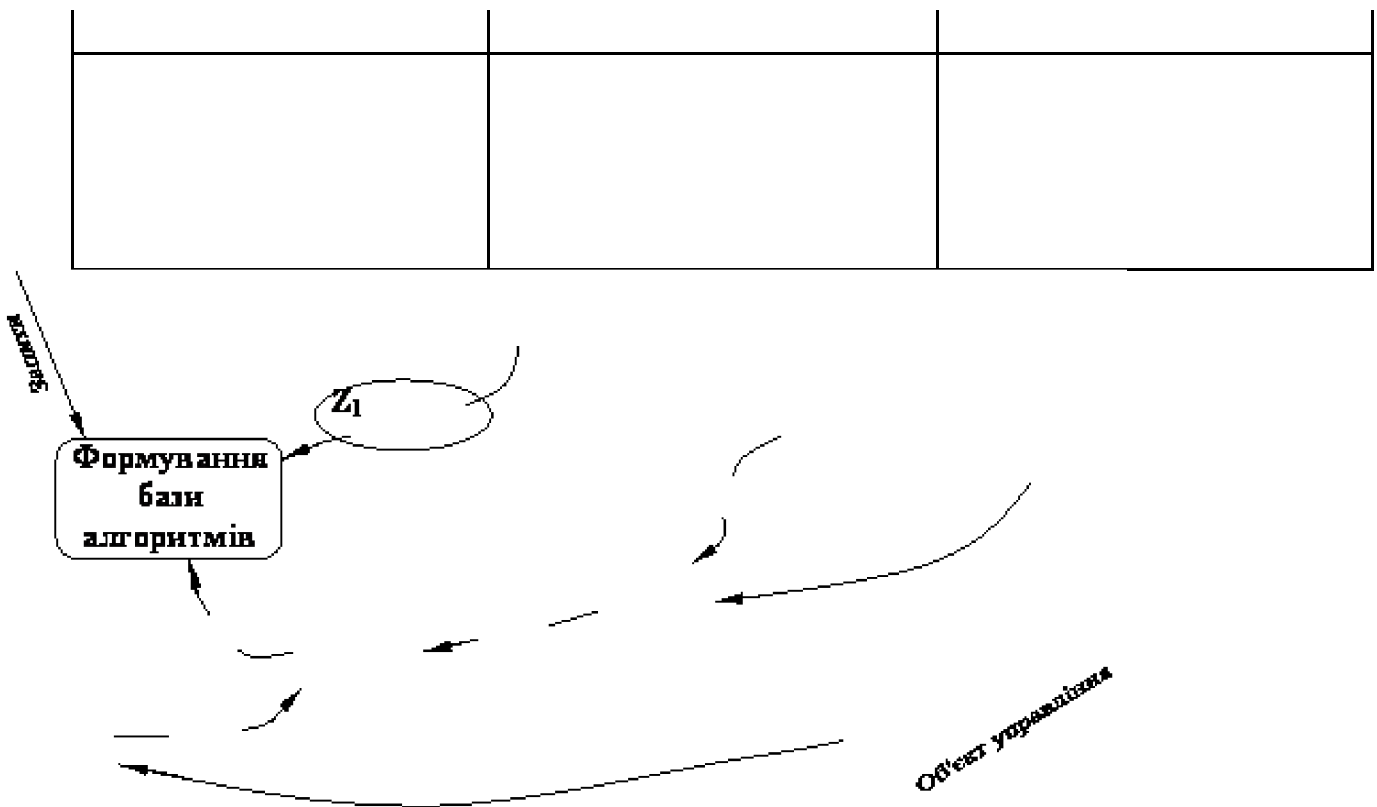


Рис 1. Схема функціонування механізму оцінки доцільності реалізації антикризових рішень на підприємстві.

Попередня оцінка доцільності реалізації антикризового рішення $[x_1]$ припускає розробку безлічі альтернатив з вирішення проблемної ситуації, забезпечує їх порівняльний аналіз і дозволяє зробити висновок із приводу оптимізації управлінського впливу. Реалізація блоку $[x_1]$ у системі підготовки й прийняття антикризових рішень дозволяє одержати управлінській ланці промислового підприємства інформацію про доцільність його впливу для вирішення кризової ситуації; описати, спрогнозувати й оцінити очікувані наслідки розвитку ситуації за умови реалізації управлінського впливу й без нього; оцінити ризики реалізації антикризового рішення, ступінь його впливу на стійкість функціонування підприємства та ін. Таким чином, на виході із блоку $[x_1]$ буде інформація про те, чи потребує підприємство в реалізації управлінського впливу для вирішення проблемної ситуації.

По суті, для реалізації даного блоку необхідна інформація про фінансове становище підприємства на час виникнення проблемної ситуації. Одержати цю інформацію підприємство може за допомогою антикризової діагностики на базі

запропонованої комплексної оцінки. Це дає можливість зробити певний висновок про доцільність впровадження відповідних антикризових заходів з урахуванням управлінського впливу.

Супровідна (систематична) оцінки доцільності управлінського впливу $[x_2]$ служить для поточного оцінювання результатів реалізації управлінських рішень на стадії їх впровадження. Така оцінка здійснюється з метою доповнення, коректування й оптимізації управлінських впливів, а також з метою одержання інформації (Z_2), на основі аналізу якої в базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві будуть уточнюватися управлінські впливи, адекватні конкретному типу кризової ситуації. Реалізація даного блоку націлена на усвідомлення управлінською ланкою підприємства, наскільки відповідає розподіл витрат і вигід, що виникають, додаткових навантажень і наслідків, певним нормам ефективності й поставлених цілям; наскільки управлінське рішення є прийнятним для різних елементів, їх взаємозв'язків, для різних часових рівнів та ін.

На основі отриманих за результатами реалізації блоку $[x_2]$ даних (Z_2) можливе припинення подальшої реалізації антикризового рішення, спрямованого на вирішення конкретної ситуації; розробка супутніх, регулюючих антикризових рішень, спрямованих на ліквідацію розбіжностей між фактичним і очікуваним станом системи, виявлених у процесі систематичної оцінки доцільності управлінських впливів; підготовка інформації для внесення відповідних коректив у базу алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

На схемі функціонування механізму оцінки доцільності реалізації антикризових рішень на підприємстві визначене місце процедури оцінки доцільності антикризових рішень (блок S) і процедури оцінки ефективності реалізації антикризових рішень (блок S').

Основним моментом у даній матриці рішень є процедура вибору проектів по виходу із кризової ситуації, яка б урахувала не всі можливі варіанти, а саме ті, які б влаштовували учасників даного процесу. У незалежності від того, хто буде проводити процедуру вибору він повинен надати такий проект який би оптимально - компромісно задовольняв всі інтереси. Відповідно погодити поставлені цілі та прорахувати ефективність кожного із проектів. Результати дії, співвіднесені з метою та витратами, - це є змістом ефективності як управлінської

категорії.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в визначенні ефективності антикризового управління, що дає можливість чіткіше визначити доцільність впровадження антикризових рішень в відповідь на кризову ситуацію. Крім того, запропонований механізм оцінки доцільності реалізації антикризових рішень дає можливість прослідити сферу управлінського впливу на ефективність антикризових рішень. Практичне значення полягає в тому, що проведене дослідження формулює стратегічну поведінку менеджменту підприємства в більш ретельному виборі антикризових заходів.

Вітчизняна практика та зарубіжний досвід в антикризовому управлінні свідчать про необхідність подальших досліджень в цій сфері з урахуванням специфіки господарських відносин.

Список літератури

1. Бойцова, М. Енциклопедія господарських операцій/ Бойцова М., Вітковська О., Войтенко Т., Голоскубова Н., Кавторєва Я. — Х.: Видавничий будинок "Фактор", 2007. — 986с. — Бібліогр.: с. 975-986. — ISBN 966-312-538-1.
2. Гринькова, В.М. Тлумачний словник економічних термінів: Макро- та мікроекономіка, грошовий обіг, інвестування, страхування, фінанси підприємств, фінансовий менеджмент, банківський менеджмент, законодавчо-нормативні акти / Гриньова Валентина Миколаївна, Коюда Віра Олексіївна., Навч. посіб. — Х.:Гриф, 2001. — 184с. — Бібліогр.: с. 181-183. —ISBN 966-7165-46-9.
3. Коломойцев, В.Е. Універсальний словник економічних термінів: інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво/ Коломойцев Валерій Едуардович.: Навч. посіб. — К. : Молодь, 2000. — 382с. — ISBN 966-7615-18-9.
4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление/Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В., Глазунова Н. И., Ефимова М. Р.: Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Государственный ун-т управления {Москва} / Э.М. Коротков (ред.). — М.: ИНФРА-М, 2003. — 431с. — (Высшее образование). — Библиогр.: в конце разд.. — ISBN 5-16-000156-5.

5. Василенко, В.О. Антикризове управління підприємством / Василенко Валентин Олександрович.: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. — К. : ЦУЛ, 2003. — 503с. : рис. — Бібліогр.: с. 499-503. — ISBN 966-8253-16-7.
6. Костырко, Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия / Костырко Лидия Андреевна.: монография. / Восточноукраинский национальный ун-т им. Владимира Даля. — 2-е изд., перераб. и доп. — Х. : Фактор, 2008. — 327с. — Библиогр.: с. 308-327 (271 назв.). — ISBN 978-966-312-754-5.
7. Лепа, Э.В. Системи підтримки прийняття рішень/ Лепа Євген Володимирович, Міхеєв Євген Костянтинович, Крініцин Вадим Валерійович.: навч. посіб. для студ. екон. спец. ВНЗ III-IV рівнів акредитації / Херсонський економічно-правовий ін-т. — Херсон : ХМД, 2006. — 221с. — Бібліогр.: с. 216-220. Ч. 2 — 221с. — ISBN 978-966-8502*-46-0.
8. Баранцев Р.Г. Синергетика в современном естествознании/Баранцев Рэм Георгиевич. (Серия "Синергетика: от прошлого к будущему").: М. Едиториал УРСС 2003. — 140с. -ISBN 5-354-00201.
9. Дайновський Ю.А. Теорія і практика формування банку прийомів бізнесу / Дайновський Юрій Анатолійович. М.А. Козоріз (ред.). — Львів : Каменяр, 1998. — 208с. — Бібліогр.: с. 180-199. — ISBN 5-7745-0758-0.
10. Ситник С.В. Системи підтримки прийняття рішень / Ситник Ситник Віктор Федорович, Олексюк Олександр Степанович, Гужва Володимир Михайлович, Ріппа Сергій Петрович, Олейко Віра Миколаївна. Віктор Федорович Ситник (ред.). — К. : Техніка, 1995. — 162с. — ISBN 5-335-01307-9.