

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 658.012.32

**Лепейко Т. І.
Миронова О. М.**

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

The basic components of the methodological approach to construction of system of crisis management of the enterprise are proved. The complex of measures for each stage of a crisis situation is developed. The crisis condition of some machine-building enterprises of the Kharkiv city is determined, for which the certain complex of crisis measures is offered.

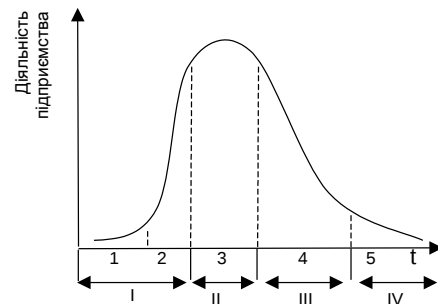
Виникнення кризових ситуацій на підприємстві спричиняється багатьма факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Однак одним із основних чинників погіршення стану підприємства є діяльність його персоналу. Тому в сучасних умовах виникає необхідність розглядати антикризову діяльність організації з позиції поведінки людей, що працюють у ній.

У роботах вчених-економістів В. Барінова, В. Василенка, А. Зуба, Т. Клебанової, А. Колоса, Е. Короткова, Л. Лігоненко, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Л. Ситник, О. Тридіда та інших розглянуто економічні, фінансові, організаційні питання антикризового управління підприємств. Але слід зазначити, що немає публікацій, присвячених проблемам врахування впливу поведінки персоналу на глибину кризових ситуацій, що виникають на підприємствах. Тому виникає необхідність у застосуванні підходу до антикризового менеджменту підприємств, який ґрунтується на особливостях поведінки людей в умовах різних видів криз.

Метою даної статті є обґрунтування основних складових методологічного підходу до побудови системи антикризового менеджменту підприємства.

У сучасній економічній літературі [1 – 3] наведені цикли розвитку кризових ситуацій, але згідно з цілями нашого дослідження слід виокремити наступні стадії – зародження, зростання, зрілість, спад та наслідки кризи. Водночас, виходячи з визначення поняття "криза", необхідно виокремити етапи кризової ситуації. Авторами під кризовою розуміють ситуацію, що потребує негайної реакції й може спричинити несподівані наслідки та включає в себе наступні етапи: докризова ситуація; ситуація на момент кризи; ситуація, що склалася внаслідок кризи; післякризова ситуація. Таким чином, запропоновано розглядати цикл розвитку кризової ситуації шляхом зіставлення стадій та етапів кризових ситуацій (рис. 1), що дозволяє

розробити ефективні антикризові заходи на кожному етапі антикризового менеджменту.



Стадії кризи:

- 1 – зародження кризи;
- 2 – зростання кризи;
- 3 – зрілість кризи;
- 4 – спад кризи;
- 5 – наслідки кризи.

Етапи кризової ситуації:

- I – докризова ситуація.
- II – ситуація в момент кризи.
- III – ситуація під час виходу з кризи.
- IV – післякризова ситуація.

Рис. 1. Цикл розвитку кризової ситуації на підприємстві

Слід зазначити, що на окремих стадіях розвитку кризової ситуації в тій чи іншій мірі проявляється криза персоналу, що виникає через порушення відповідності між основними цілями, які стоять перед усіма людьми та загальними цілями менеджменту підприємства, сформованими для досягнення певних завдань. Згідно з підходом, викладеним у роботі [4], цілі персоналу організації задовольняються шляхом дотримання нормальних умов праці (створення психофізіологічних та ергономічних норм та умов праці; забезпеченості соціальної інфраструктури; технічної оснащеності праці, згідно з останніми досягненнями науки та техніки; здорового соціально-психологічного клімату в колективі; правової захищеності) та ефективної мотивації праці (оплата праці (як мінімум адекватна трудовим витратам); стимулювання творчості; можливість самореалізації, підтримка прагнення зробити кар'єру; можливість реалізації особистих цілей).

Зауважимо, що такий розподіл цілей персоналу організації є досить умовним. У рамках даного дослідження більш доцільною та ефективною є система цілей людей, що працюють на підприємстві, яка складається з соціально-економічних та поведінкових (соціально-психологічних) цілей. У цьому контексті соціально-економічні цілі персоналу стосуються досягнення людиною матеріальних та загальних соціальних благ. До них слід відносити: відповідність заробітної платні; наявність системи винагородження та преміювання; стабільність зайнятості; комфортні та безпечні умови праці; прийнятний соціальний статус; матеріально-технічна (соціальна) підтримка (медичне страхування, санітарно-курортне обслуговування тощо). Поведінковими цілями працівників є індивідуальні сподівання людей на працю. Вони включають в себе: відповідність роботи кваліфікації працівника; можливість професійного

зростання; участь у прийнятті рішень; відчуття особистої значущості; перспектива кар'єрного зростання; можливість самореалізації; прояв творчої ініціативи.

Слід зазначити, що наведений перелік цілей персоналу далеко не повний, але за умови їх виконання, люди працюватимуть з повною віддачею, що, у свою чергу, зумовить ефективну діяльність підприємства в цілому. Однак, якщо на підприємстві досягаються тільки соціально-економічні цілі персоналу, то можна говорити про наявність або загрозу виникнення соціально-психологічної кризової ситуації. Її розвиток при неефективному менеджменті може призвести до виникнення також інших видів кризової ситуації, що є дуже негативним наслідком. Тому менеджменту підприємства необхідно приділяти увагу забезпеченню потреб працівників, які зумовлені їх поведінковими особливостями стосовно праці.

Щодо системи антикризового менеджменту підприємства, то її нормальним станом слід вважати задоволення всіх потреб (фізіологічних, психосоціальних, потреб у самоорганізації, соціальному схваленні, в безпеці та захищеності) працівників підприємства, визначених їх цілями. Відхиленнями від нормального стану системи, таким чином, буде недосягнення персоналом організації тих чи інших цілей. Суть та масштаб даних відхилень від нормального стану підприємства визначають знаходження організації на певному етапі кризової ситуації. Отже, підприємство може знаходитись у п'яти основних станах: нормальному, докризовому, кризовому, під час виходу з кризи та післякризовому, а також у перехідному між зазначеними станами.

Для розробки антикризових заходів необхідно дати поведінкову характеристику певних станів підприємства, яку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Поведінкова характеристика станів підприємства

Стан підприємства	Характеристика
НОРМАЛЬНИЙ СТАН (Н)	1) сприятливий СПК; 2) високий рівень комунікаційних зв'язків; 3) активна підтримка змін; 4) стиль поведінки "співробітництво"; 5) активність
ДОКРИЗОВИЙ СТАН (K_1)	1) нормальний СПК; 2) середній рівень комунікаційних зв'язків; 3) пасивна протидія змін; 4) стиль поведінки "конкуренція"; 5) активна пасивність
КРИЗОВИЙ СТАН (K_2)	1) несприятливий СПК; 2) низький рівень комунікаційних зв'язків; 3) активна протидія змін; 4) стиль поведінки "уникання"; 5) інертність
СТАН ПІД ЧАС ВИХОДУ З КРИЗИ (K_3)	1) напружений СПК; 2) середній рівень комунікаційних зв'язків; 3) пасивна підтримка змін; 4) стиль поведінки "поступливість"; 5) пасивна активність
ПІСЛЯКРИЗОВИЙ СТАН (K_4)	1) нормальний СПК; 2) високий рівень комунікаційних зв'язків; 3) активна підтримка змін; 4) стиль поведінки "компроміс"; 5) активність

Так, нормальний стан підприємства (Н) досягається шляхом забезпечення високого рівня всіх поведінкових показників антикризової діяльності підприємства, а саме: сприятливий соціально-психологічний клімат; високий рівень комунікаційних зв'язків; активна підтримка персоналом змін, що проводяться; низький рівень конфліктності (серед стилів поведінки під час конфлікту переважає "співробітництво"); високий рівень соціальної активності працівників. Докризовий стан підприємства (K_1) характеризується нормальним соціально-психологічним кліматом, середнім рівнем комунікаційних зв'язків, пасивною протидією змін в організації, переважанням кон-

курентного стилю поведінки в умовах конфліктних ситуацій та активною пасивністю в діяльності. Стан підприємства в момент кризи (K_2) визначається найгіршим рівнем поведінкових показників підприємства: несприятливим соціально-психологічним кліматом в організації; низьким рівнем комунікацій; активною протидією персоналу змін, що проводяться; переважанням стилю "уникання" під час конфліктів; повною інертністю та небажанням членів колективу працювати. Під час виходу з кризової ситуації (K_3) відбувається поступове покращення становища, й соціально-психологічні показники діяльності підприємства знаходяться на таких рівнях: напружений соціально-психологічний клімат в організації; середній рівень комунікаційних зв'язків; пасивна підтримка змін; "поступливість" в умовах конфліктних ситуацій та пасивна активність у роботі. Післякризовий стан підприємства можна охарактеризувати нормальним соціально-психологічним кліматом, високим рівнем комунікаційних зв'язків між членами персоналу, активною підтримкою змін у діяльності організації, переважанням під час виникнення конфліктних ситуацій стилю поведінки "компроміс" та проявом активності у всіх сферах життєдіяльності підприємства.

Під впливом певних антикризових заходів стан організації може змінюватися. Можливі напрями цих змін авторами запропоновано представляти у вигляді сітки станів підприємства (рис. 2).

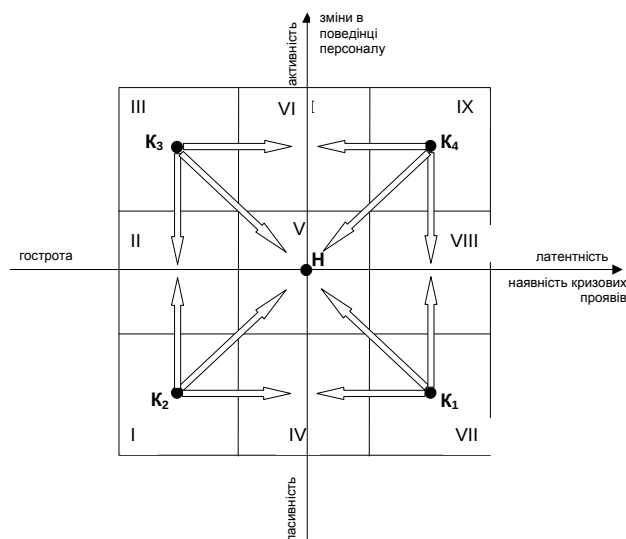


Рис. 2. Сітка станів підприємства

У наведеній сітці точка K_1 означає докризовий стан підприємства; K_2 – кризовий стан підприємства; K_3 – стан підприємства під час виходу з кризи; K_4 – післякризовий стан підприємства; Н – нормальний стан підприємства. Квадранти I, III, IX, VII та V означають відповідні визначенням точкам зони стану підприємства, в той час як квадранти II, IV, VI та VIII є зонами перехідних станів. Розглянемо можливі напрямки розвитку подій при переході з одного квадранту в інший:

I → II – цей перехід можливий за умови неефективного докризового менеджменту й означає процес переходу кризової ситуації на наступний етап – "у момент кризи";

I → IV – усунення або попередження можливої причини виникнення кризової ситуації;

I → V – перехід у нормальний стан підприємства внаслідок дієвих заходів докризового менеджменту (тобто не усунення або попередження причини кризи, а заходи щодо її вирішення);

III → II – запровадження ефективних заходів антикризового менеджменту й зниження прояву кризових ознак;

III → VI – запровадження антикризових заходів, унаслідок яких кризова ситуація переходить на наступний етап –

"під час виходу з кризи" (поступове подолання кризових проявів у діяльності підприємства);

III → V – запровадження ефективних превентивних антикризових заходів, які повертають підприємство до нормально-го стану;

IX → VI – неефективне запровадження розроблених на попередньому етапі антикризових заходів, що повертає підприємства в точку гострої кризи;

IX → VIII – поступове запровадження антикризових заходів щодо подолання кризового стану та переходу на наступний "післякризовий" етап кризової ситуації;

IX → V – запровадження кардинальних жорстких заходів антикризового менеджменту, що призводить до повернення підприємства одразу в нормальний стан;

VII → VIII – недоведення до логічного завершення антикризових заходів, що призводить до затягування часу виходу з кризи та повернення на попередній етап кризової ситуації "під час виходу з кризи";

VII → IV – відсутність дієвого моніторингу причин та наслідків кризових ситуацій, що призводить до великої вірогідності появи причини наступної кризи й переходу до першого її "докризового" етапу;

VII → V – успішне проведення запланованих антикризових заходів, внаслідок чого підприємство опиняється в нормальному стані свого розвитку.

Отже, зазначимо, щоб спрямовувати в рамках антикризової діяльності перехід підприємства з однієї стадії кризової ситуації до іншої, необхідно запроваджувати окремі заходи, що дозволять рухатися в необхідному напрямку.

Слід зауважити, що для кожної стадії кризової ситуації повинен реалізовуватись певний комплекс антикризових заходів, який складається із заходів різноманітного характеру, що можна розділити на три великі групи:

1. Перспективні заходи, які необхідно запроваджувати на післякризовому та докризовому етапах кризової ситуації задля попередження та недопущення виникнення або поглиблення кризових проявів.

2. Корективні заходи — передбачають поступовий вихід із кризової ситуації, що вже існує в організації, коли її характер не є дуже загрозливим й не потребує дуже швидких дій.

3. Превентивні заходи — негайні, жорсткі заходи щодо виходу з кризової ситуації. Доцільно запроваджувати під час гострої глибокої кризи, яка дуже швидко поширюється на всі сфери діяльності підприємства.

У сукупності зазначені групи заходів антикризової діяльності підприємства утворюють систему антикризових заходів, яка наведена на рис. 3.



Рис. 3. Система антикризових заходів підприємства

Щодо напрямку руху, то, як уже зазначалося, з певного стану підприємства є декілька напрямків, кожен з яких потребує різного комплексу антикризових заходів (табл. 2).

Таблиця 2

Комплекс антикризових заходів за напрямками зміни кризового стану підприємства

Напрямок руху	Перелік заходів
I → IV	I.1, II.2, II.3, III.3
I → V	I.1, I.2, I.5, I.8, III.3
III → II	I.1, I.5, I.6, I.8, II.1, II.2, II.4, II.6, III.3
III → VI	I.1, I.8, II.1, II.5, II.6, III.1, III.2, III.3
III → V	I.1, I.5, I.6, II.1, II.4, II.5, II.6, II.7, III.1, III.3
IX → VIII	I.1, I.5, I.6, II.1, II.4, II.6, II.7
IX → V	I.1, I.2, I.5, I.6, I.8, II.1, II.2, II.4, II.6, II.7, III.3
VII → V	I.1, I.2, I.3, I.4, I.5, I.6, I.7, I.8, II.1, II.2, II.4, II.7

Слід зазначити, що у випадку, коли підприємство знаходиться в певному перехідному стані, то необхідно запроваджувати комплекс заходів антикризового менеджменту, який є доцільним в умовах попереднього (за циклом розвитку кризової ситуації) основного кризового стану підприємства з урахуванням поведінкових особливостей існуючого стану.

Таким чином, розгляд системи антикризового менеджменту через сукупність її підсистем дозволяє побудувати матрицю антикризового менеджменту з урахуванням успішності заходів та зміни поведінки працівників (рис. 4).

Зміни в поведінці персоналу	позитивні	МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВИХОДУ З КРИЗИ	ПІСЛЯКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
	негативні	МЕНЕДЖМЕНТ У МОМЕНТ КРИЗИ	ДОКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
		низька	висока
		Успішність антикризових заходів	

Рис. 4. Матриця антикризового менеджменту

Визначення стану машинобудівного підприємства необхідно проводити за методикою, наведеною в роботі [5]. Згідно з нею проаналізовано стан двох машинобудівних підприємств міста Харкова — ДП "Завод імені В. О. Малишева" та ВАТ "Харківський тракторний завод", — результати якого подано в табл. 3.

Таблиця 3

Результати дослідження машинобудівних підприємств м. Харкова

Показники	Рівень СПК	Рівень комунікаційних зв'язків	Ставлення персоналу до змін	Стиль поведінки персоналу в умовах конфлікту	Рівень соціальної активності
Підприємство					
ДП "Завод імені В. О. Малишева"	нормальний	середній	пасивна підтримка	"компроміс"	пасивна активність
ВАТ "Харківський тракторний завод"	напружений	середній	активна протидія	"конкуренція"	активна пасивність

Виходячи із поведінкової характеристики станів підприємств можна зробити висновок, що ВАТ "Харківський тракторний завод" на момент дослідження знаходиться в перехідному стані між докризовим станом та станом в момент кризи, а стан ДП "Завод імені В. О. Малишева" відноситься до перехідного стану між станами під час виходу з кризи та післякризового. Оскільки зазначені підприємства знаходяться в перехідних станах, то для них доцільно застосовувати наступні комплекси антикризових заходів, що зазначені в табл. 4.

Таблиця 4

**Комплекс антикризових заходів
для машинобудівних підприємств**

Антикризові заходи	Підприємства	
	ВАТ "Харківський тракторний завод"	ДП "Завод імені В. О. Малишева"
I.1.	+	+
I.2.	+	+
I.3.		
I.4.		
I.5.	+	+
I.6.		+
I.7.		
I.8.	+	+
II.1.		+
II.2.	+	
II.3.	+	
II.4.		+
II.5.	+	
II.6.		+
II.7.		+
III.1.	+	
III.2.		
III.3.	+	

Зауважимо, що запровадження заходів щодо антикризової діяльності багато в чому залежить від виконавців, якими на підприємстві виступають працівники. В умовах антикризового менеджменту цей вплив особливо великий, тому під час впровадження певного комплексу антикризових заходів необхідно також приділяти увагу специфічним методам впливу на окремих працівників та персонал у цілому.

Запропонований підхід до антикризового менеджменту дозволить керівництву підприємств під час виникнення кризової ситуації в найкоротші терміни запровадити ефективний комплекс антикризових заходів з урахуванням поведінкових особливостей персоналу. Подальше дослідження планується проводити в напрямку розробки ефективних методів впливу на різні категорії персоналу в умовах антикризової діяльності підприємства.

Література: 1. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: Учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2005. – 356 с. 2. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. 3. Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание / А. И. Пушкар, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Харьков: ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 4. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М.: Изд. Института психотерапии, 2005. – 624 с. 5. Миронова О. М. Социально-психологический способ выявления кризового состояния промышленного предприятия // Материали I Міжнародної науково-практичної конференції "Європейська наука ХХІ століття: стратегія і перспективи розвитку – 2006". Т. 11 "Економічні науки". – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 43 – 48.

Стаття надійшла до редакції
19.09.2006 р.

УДК 658.012.32

**Шемаєва Л. Г.
Логвін В. М.**

**МЕТОДИКА СИНТЕЗУ СТРАТЕГІЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

In the article the methodology of synthesis of the enterprise social-and-economic development strategy and its component – cognitive model of social-and-economic situation is grounded.

Зовнішнє середовище для підприємства все більше отримує властивості нестабільності (темпи зміни зовнішнього середовища зростають) і невизначеності (ситуації, що виникають на підприємстві, як складній соціально-економічній системі, все частіше стають невпізнаними, тобто зовсім новими, унікальними). У таких ситуаціях управління розвитком підприємства різко ускладнюється, причому минулий досвід управління, нехай навіть успішний, не завжди придатний для вирішення нових проблемних ситуацій. Це призводить до збільшення ймовірності прийняття неправильних стратегічних рішень щодо забезпечення цілеспрямованого соціально-економічного розвитку підприємств, а тому — підкреслює актуальність наукових досліджень у цьому напрямку.

Теоретичні засади стратегічного управління, розроблені західними вченими Г. Мінцбергом, Р. Акоффом, І. Ансоффом, П. Друкером, Б. Карлофом, У. Кінгом, Д. Кліландом, А. Дж. Стріклендом, А. А. Томпсоном та ін. [1], не в повній мірі відповідають реаліям постсоціалістичних країн у цілому й Україні зокрема. Дослідження вітчизняних вчених, які займаються проблемами стратегічного управління розвитком підприємства: І. Бланк, В. Герасимчук, В. Пономаренко, О. Пушкар, А. Тридід, М. Кізім, З. Шершньова та ін. [2 – 6] спрямовані на вдосконалення стратегічного управління, розробку теорії стратегії, управління розвитком, антикризове управління, інженерію стратегії тощо. Але питання формування комплексної соціальної стратегії розвитку організації залишаються недостатньо розглянутими. Дослідження в цьому напрямку здійснюються переважно на рівні соціально-економічного розвитку регіонів.

Тому метою статті є обґрунтування методики синтезу стратегії соціально-економічного розвитку підприємства та її складової когнітивної моделі соціально-економічної ситуації.

При розробці стратегії соціально-економічного розвитку підприємства потрібно враховувати велику кількість різномірних і взаємозалежних між собою факторів в умовах, коли ці взаємозв'язки нечіткі і не всі фактори очевидні. Оскільки ситуація безупинно змінюється, а багато факторів не піддаються вимірюванню й залишаються невідомими до деякого моменту часу, керівник змушений діяти в умовах неповноти і невірогідності поточної інформації.

У зв'язку з цим виникає необхідність побудови синтетичних моделей, які б враховували вплив виробничо-технологічних, економічних і соціально-психологічних факторів, пов'язаних з розробкою стратегії. Таким чином, виникає проблема створення єдиної системи моделей на міждисциплінарній основі. Такий синтез повинен бути спрямований на об'єднання математичного моделювання і неформальних методів, що моделюють мислення людини як особи, що приймає рішення.

Викладене вище визначає головні вимоги, які ставляться до планування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. Ці вимоги повинні бути сформульовані для всіх етапів, починаючи зі збору інформації і закінчуючи прийняттям рішень щодо реалізації стратегії. У загальному вигляді методика формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства подана на рис. 1.

На першому етапі визначаються соціально значимі завдання підприємства. У теорії американського менеджменту цей етап називають вибором загальної місії підприємства або його зовнішньої мети.

При цьому визначаються довгострокові соціальні завдання, які забезпечують задоволення певної соціальної по-