

3. Гусева, И. Б. Нефинансовые критерии оценки деятельности предприятия в системе контроллинга [Текст] / И. Б. Гусева // Контроллинг. – 2004. – № 4. – С. 48–56.

4. Воронов, А. А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием [Текст] / А. А. Воронов, В. Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 98–108.

5. Рассказов, С. В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.management.com.ua/finance/fin054.html>>.

6. Нили, Энди. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] : [пер. с англ.] / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова, 2009.

УДК 65.014.1

**Л.Д. Забродська**, канд. екон. наук, доц.

**Т.Б. Кушнір**, канд. екон. наук, доц.

## **ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО І АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Авторами на основі вивчення різних аспектів стратегічного і антикризового управління підприємства проведено їх порівняння за систематизованими характеристиками.*

*Авторами на основе изучения разных аспектов стратегического и антикризисного управления предприятия проведено их сравнение по систематизированным характеристикам.*

*On the basis of study of different aspects of enterprise strategic and anticrisis management their comparison by systematized recommendations is conducted.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблема антикризового управління є складною і потребує комплексного розглядання її в межах загального і стратегічного управління підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи антикризового управління досліджують вчені Баринов В.А., Бланк І.А., Валдайцев С.В., Василенко В.О., Градов А.П., Грязьова А.П., Коротков В.Ф., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Наливайко А.П., Покропивний С.Ф.,

Пономаренко В.С., Палкін Ю.І., Панов С.А., Пушкар О.І., Раєвнева О.В., Резнікова Т.О., Родіонова Н.В., Ситник Л.С., Уткін Е.А., Чернявський А.Д. та ін.

Разом з тим існують багато шкіл стратегічного управління, що підтверджує актуальність обраної теми статті, її своєчасність у зв'язку зі зростанням актуальності антикризового управління підприємств в умовах світової фінансової кризи.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів антикризового і стратегічного управління підприємства. Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань: систематизація точок зору вчених на сутність стратегічного та антикризового управління підприємства та їхнє узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений авторами аналіз сутності поняття «антикризове управління» виявив відсутність єдності в поглядах економістів на його зміст. Також суперечливою, проте дуже важливою з точки зору розробки методологічних основ антикризового управління, на думку авторів, є проблема щодо визначення місця антикризового управління в загальній системі управління підприємством, тобто доцільність його детального розгляду обумовлена необхідністю пошуку ефективних методів та побудови раціональної структури антикризового управління, що неможливо зробити, не використовуючи накопичений досвід інших напрямів управлінської діяльності.

Коротков Е.М. та ін. [1-5] у своїх працях підкреслюють, що будь-яке управління у певній мірі має бути антикризовим. Для менеджменту знання про кризу, її можливі прояви є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків – антикризових заходів, реалізація яких є по суті антикризовим управлінням.

Це підтверджується тим, що антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню [1-5], але кожна з них зазнає істотних змін, а саме:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахування поточної ситуації (особливо це проявляється в умовах кризи);

– організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необ-

хідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію в умовах кризи або забезпечити довгострокове безкризове існування;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи або запобігання її виникненню;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства [1; 6-8], яка складається з таких етапів: моніторинг, експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації за допомогою «слабких сигналів», накопичення даних, що необхідні для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансового благополуччя й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Василенко В.О. [5], Грязнова А.Г. [6], Градов А.П. [9] та ін. вчені у своїх працях досліджують взаємозв'язок між антикризовим управлінням та стратегічним управлінням підприємством. Ця позиція є найважливішим теоретичним положенням щодо даного дослідження.

Сутність стратегічного управління міститься в розробці загальної послідовності дій (довгострокових стратегій) для досягнення цілей організації та створення управлінських механізмів її реалізації через систему планів. Проте, у праці «Нова корпоративна стратегія» класик стратегічного управління І. Ансофф зауважує: «... увага до стратегії змінювалась довгостроковими періодами концентрації на оперативних та адміністративних проблемах. Необхідність стратегічних змін найчастіше визнається лише після значного падіння обсягів продажу або рівня доходів, при посиленні конкуренції, тривалій неспроможності досягти визначеного рівня прибутку» [10].

Розглядаючи проблеми стратегічної адаптації підприємств і підходів до систематичного стратегічного управління, І. Ансофф дає опис моделей стратегічного поведіння (стилів керування) у різних умовах, при яких кожна з них здатна дати найкращі результати. Залежно від характеру змін й стану зовнішнього середовища, що визначають характер стратегічної й оперативної реакції підприємства на різні управлінської ситуації, І. Ансофф виділяє реакційний і проактивний типи

**Таблиця – Порівняльна характеристика систем управління підприємства**

Характеристика управління	Традиційне управління	Антикризове управління		Стратегічне управління
		з протидії виникненню кризових явищ	в кризовій ситуації	
1	2	3	4	5
1. Умови діяльності підприємства	Невисокий темп змін передбачуваність ситуації, управлінські проблеми повторювані, знайомі	Високий темп змін передбачуваність ситуації управлінські проблеми (неповторювані, нові)	Реакція на проблему, що виникла. Мінімізація часу на подолання проблеми	Невизначеність змін зовнішнього середовища, великий передбачуваний темп змін
2. Основне призначення (місія)	Одержання максимального прибутку	Ліквідація причин кризових тенденцій або їхніх наслідків. Критерій: мінімум втрат при подоланні кризових тенденцій	Ліквідація кризових явищ та їхніх наслідків. Критерій: мінімізація часу, мінімум втрат під час подоланні кризових явищ	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі з урахуванням інтересів працівників і суспільства
3. Основний метод досягнення місії	Пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Пошук шляхів оптимізації економічного потенціалу підприємства	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Координація зовнішніх змін з реакцією на них на основі удосконалення внутрішнього середовища
4. Організація ресурсів для досягнення місії	Жорстка структура	Маневрена (гнучка) структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів	Жорстка структура, що відповідає антикризовим пріоритетам	Гнучка структура

Продовження табл.

1	2	3	4	5
5. Урахування чинника часу	Орієнтація на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
6. Важливість чинника часу	Важливий чинник	Важливий чинник	Найважливіший чинник	Найважливіший чинник в конкурентному середовищі
7. Вирішення управлінських проблем	Реакція як відповідь на проблеми, що виникають, орієнтація на минулий досвід	Передбачення й можливе подолання проблем - творчий пошук	Реакція як відповідь на проблеми, що виникають, орієнтація на ініціативу й неординарне мислення менеджерів	Створення умов для творчого пошуку нових ідей та сприятливого сприйняття нововведень
8. Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури	Люди, інформаційне забезпечення, ринок	Функції та організаційні структури, техніка і технологія	Люди, системи, інформаційне забезпечення, ринок
9. Організаційна структура управління	Стабільна або екстенсивно мінлива із чітким розподілом функцій на тривалий період, вузька функціональна спрямованість	Гнучка, мінлива, відповідна антикризовим пріоритетам, відсутній чіткий розподіл функцій на тривалий період, широка й частково непередбачувана область дій	Потребує реструктуризації	Реструктуризація організаційної структури

Продовження табл.

1	2	3	4	5
10. Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, точна, надлишкова інформація	Залежність інформаційних потоків від ситуації в зовнішньому середовищі, недостовірна, недостатня інформація	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається, недостатня інформація	Відсутність повної, достовірної інформації
11. Стил ь керівництва	Уміння установити єдність підходів	Уміння надихнути співробітників на створення довгострокових програм розвитку й дотримання розроблених планів	Уміння надихнути співробітників на здійснення змін	Уміння надихнути співробітників на сприйняття змін
12. Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства	Погляд на працівників як на чинник запобігання кризи.	Погляд на працівників як на основну причину виникнення кризи	Погляд на працівників як на найважливіший ресурс підприємства, його головну цінність та джерело благополуччя
13. Система заохочень	Заохочення за стабільність й ефективність	Заохочення за ініціативу	Заохочення за досягнення необхідних параметрів діяльності.	Заохочення за досягнення цілей
14. Критерії ефективності управління	Прибутковість	Точність передбачення змін в зовнішньому середовищі та відповідних до них програм	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Точність передбачення змін в зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію

		ЗМІН		
--	--	------	--	--

поведінки. Причому останній тип, або модель стратегічного поводження, розглядається у двох аспектах – спеціальному й систематичному [10]. З погляду хронології, проактивне управління здійснюється до настання кризи, тоді як реактивне – під час. Проте тут немає чіткого поділу функцій, тобто вони можуть взаємодіяти й доповнювати одна одну. Отже, на стадії попередження виникнення кризи в підприємстві визначальними є стратегічні заходи, реалізацію яких забезпечують тактичні та оперативні заходи, а на стадії наявності кризи – першочерговими є оперативні заходи виходу з кризи та тактичні заходи відновлення конкурентоспроможності, а потім – після зниження масштабу кризи визначальними стають посткризові заходи й стратегічні заходи попередження кризи, завершаючи цикл.

Таким чином, автор вважає, що заходи антикризового управління, умовно можна поділити на два види, такі як:

- заходи механізму попередження кризи на підприємстві;
- заходи механізму усунення кризи.

Узагальнення положень щодо систем управління та виділення двох видів механізмів антикризового управління дозволило автору запропонувати порівняльний аналіз традиційного, стратегічного та антикризового управління (таблиця) та відобразити їхній взаємозв'язок (рисунк).

Як видно з таблиці, ефективність антикризового управління багато у чому залежить від обраної стратегії розвитку й підбору напрямів (методів, інструментів) її реалізації. Унікальність умов конкретного підприємства не дозволяє одержати таку технологію антикризового управління, що забезпечила б універсальну можливість вирішення антикризових проблем на будь-якому підприємстві. Тобто антикризове управління на конкретному підприємстві вимагає своїх оригінальних рішень й, отже, фахівців високого класу.

На рисунку представлено визначальне місце антикризового управління в системі загального управління підприємства. Із цієї схеми видно, що управління підприємством, у певній мері, повинне завжди бути антикризовим, тобто антикризове управління визначається не лише наявністю кризи. Антикризове управління підприємства спрямоване на попередження й усунення криз, навіть у функціонуванні.

Цілі стратегічного та антикризового управління дещо схожі в своєму кінцевому прагненні забезпечити міцне положення підприємства в оточуючому середовищі. Проте при цьому стратегічне управління орієнтується, в основному, на зовнішнє середовище, а антикризове управління – на усі сфери діяльності підприємства. Крім того, стратегічне управління не може бути зведено до набору конкретних схем,



тобто формалізовано, проте це необхідно для швидкої, дієвої та ефективною адаптивної реакції на зміни зовнішніх та внутрішніх умов.



**Рисунок – Місце антикризового управління в системі управління підприємства**

Отже, на думку авторів, під час пришвидшення змін у оточенні, керівництву підприємств доцільно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням принципів стратегічного управління.

У підсумку можна зробити висновки, що при визначенні місця антикризового управління в загальній системі управління автором доведено та обґрунтовано наявність взаємної залежності між антикризовим та стратегічним управлінням, тобто розробка стратегій підприємства – це ключовий інструмент антикризового управління, у свою чергу

антикризове управління – основа для визначення часу і критеріїв перегляду стратегій, при чому ця залежність стає сильнішою в умовах зростання швидкості змін в оточенні.

**Висновки.** Антикризове управління підприємством – важлива складова системи стратегічного управління. Його суть полягає в створенні механізму виявлення й усунення виникаючих дестабілізуючих проблем у діяльності підприємства до того, як вони прийняли незворотний характер. Система антикризового управління – це комплекс контролюючих і регулюючих стратегічних впливів, що дозволяють забезпечити головну мету функціонування підприємства, а саме, його конкурентоспроможність у ринковому середовищі. У цьому змісті, система антикризового управління покликана стати системою підтримки й пошуку кращих вирішень і варіантів безкризового розвитку підприємства або оптимальних шляхів виходу із кризових ситуацій.

*Список літератури*

1. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Викханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Викханский, А. И. Наумов. – М. : Высшая школа, 1994. – 548 с.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
4. Маскон, М. Х. Основы менеджмента [Текст]: [пер. с англ.] / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
5. Основы менеджмента [Текст] / под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. – Харьков : Основа, 1996. – 352 с.
6. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В.О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.
7. Антикризисный менеджмент [Текст] / под ред. проф. А. Г. Грязновой – М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 1999. –368 с.
8. Бланк, И. А. Стратегия и тактика управления финансами [Текст] : / И. А. Бланк. – К. : ИТЕМ Лтд : АДЕФ–Украина, 1996. – 534 с.
9. Градов, А. П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учебное пособие / А. П. Градов. – СПб. : Спец.-Лит, 2000. – 589 с.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Л.Д. Забродська, Т.Б. Кушнір, 2009.