

Еш С.М., Эш С.Н., S. Esh

ст. викладач кафедри фінансів

Національного університету харчових технологій

м. Київ, Україна

Роль антикризової системи управління у формуванні взаємовідносин між підприємствами

Роль антикризисной системы управления в формировании взаимоотношений между предприятиями

Role system anti-crisis in forming interrelation between of enterprises

Розглянуто роль антикризової системи управління у формуванні взаємовідносин між підприємствами. Обґрунтовано проблеми формування системи антикризового управління в умовах ринкової конкуренції.

Рассмотрено роль антикризисной системы управления в формировании взаимоотношений между предприятиями. Обобщены проблемы формирования системы антикризисной системы управления в условиях рыночной конкуренции.

Examination role system anti-crisis in forming interrelation between of enterprises. Problems of anti-crisis management system formation in the conditions of market competition are grounded.

В сучасних умовах господарювання важливе значення належить формуванню ефективної антикризової системи господарюючих суб'єктів, спроможної попередити кризовий стан і забезпечити конкурентоспроможність у їх подальшому розвитку. В такій системі важливе значення займають взаємовідносини між підприємствами, основу яких складають зв'язки, що забезпечують вплив одного суб'єкта господарювання на інший за допомогою змін у зовнішньому середовищі, розвитку нових технологій, конкурентного середовища, потреб споживачів продукції тощо. Разом з тим формуються нові

корпоративні структури, поширюються взаємозв'язки з конкурентами, що сприяє удосконаленню системи антикризового управління з урахуванням взаємовідносин між різними рівнями підприємств.

Управління у взаємовідносинах між господарюючими суб'єктами формує певний механізм, мета якого – організувати взаємодію підприємств в інтересах формування стабільного економічного потенціалу інтегрованих підприємств для досягнення поставлених цілей розвитку.

Механізм управління антикризовою системою у взаємовідносинах між підприємствами розглядається як сукупність принципів, методів і форм, які розглядають процес управління між підприємствами як комплексну і системну задачу. Антикризове управління є процесом, оскільки передбачає певну послідовність операцій, прийомів, методів тощо, які в сукупності формують певну систему взаємовідносин для досягнення результатів розвитку. Професором Л. Лігоненко етапи процесу управління, які визначають і формують взаємовідносини між підприємствами в системі антикризового управління, згруповані за сферами діяльності підприємства: діагностика кризових явищ, розробка системи профілактичних заходів, оцінка ресурсного потенціалу, розробка та впровадження антикризової програми [1, с. 82 – 94]. Існують й інші трактування процесу антикризового управління, наприклад, професора І.А. Бланк [2, с. 40], але спільним у дослідженнях названих авторів при розробці взаємовідносин між підприємствами як складової системи антикризового управління є визначення цілей, оцінка ресурсного потенціалу, розробка антикризової програми та контроль за її виконанням.

Керуючись даними дослідженнями, враховуючи відомі антикризові заходи, запропонуємо принципи побудови взаємовідносин між підприємствами в системі антикризового управління, які спроможні забезпечити успіх в розвитку господарюючих суб'єктів.

Одним із таких принципів є визначення цілей у взаємовідносинах між підприємствами. Цілі є кінцевими результатами діяльності, яких необхідно досягти. До основних цілей можна віднести:

- зменшення ризиків: пов'язаних з розширенням видів діяльності або з виходом на нові ринки; інвестиційних; фінансових, технологічних, трудових, які в сукупності можуть привести до втрати частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті певної виробничої чи фінансової діяльності;

- диверсифікацію, яка супроводжується розширенням асортименту продукції та переорієнтацією ринків її збуту;

- збільшення частки на ринку – взаємовідносини між підприємствами формують інтегруючі зв'язки, що сприяє збільшенню частки на ринку, проникненню в інші сфери діяльності, в інші регіони;

- зміцнення чи утримання конкурентоспроможності, яка супроводжується формуванням іміджу підприємства, диверсифікацією, підвищенням якості продукції, захистом своєї частки на ринку, збільшенням загальної вартості активів, економією на витратах тощо.

Немаловажне значення при розробці цілей займають і другорядні процеси, які в сукупності впливають на досягнення кінцевих результатів. Наприклад, залучення й використання висококваліфікованого персоналу, покращення бізнес-процесів, використання наукових розробок. Проте слід зазначити, що взаємовідносини між підприємствами можуть будуватися для реалізації декількох стратегічних цілей. З метою забезпечення ефективної системи управління у взаємовідносинах між підприємствами доцільно синтезувати взаємоузгоджені цілі на всіх рівнях діяльності інтегрованих підприємств, що може забезпечити їм успіх у фінансовій сфері, лідерстві на ринку, зростанні інноваційного потенціалу та вплив на розвиток суспільства в цілому.

Другим принципом побудови взаємовідносин між підприємствами в системі антикризового управління є побудова технології управління взаємовідносинами. В роботі [3 с. 487] визначається, що технологія управління – це «послідовність і комбінація операцій, які обирає менеджер за критеріями ефективності впливу на об'єкт управління». Керуючись даним визначенням,

запропонуємо технологію управління взаємовідносинами між підприємствами як комплекс послідовних заходів, що пов'язані із попередженням кризи, зниженням рівня її негативних наслідків. Серед комплексу таких заходів є розробка управлінських рішень. Управлінське рішення – це творча дія у взаємовідносинах, акт суб'єкта управління, які приймаються на основі аналізу інформації і в технології антикризового управління стосуються вибору цілі, розробки антикризової програми. Що стосується досліджень категорії «управлінське рішення», серед вчених є достатньо своїх точок зору, які дають визначення даній категорії і пов'язують її з механізмом антикризового управління. Наприклад, в роботі [4, с. 95] автор стверджує що «управлінське рішення – результат аналізу, виконаного на основі дослідження ситуації, прогнозування і вибору оптимального варіанту, розробка конкретного плану заходів, спроможних на досягнення поставленої мети». В роботі [1, с. 66] автор при дослідженні взаємовідносин між підприємствами за допомогою функцій антикризового управління визначає, що «прийняття рішень в антикризовому управлінні забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління». Кожне із тверджень вчених доводить, що процес прийняття управлінського рішення у взаємовідносинах між підприємствами, є складним процесом, тому на нашу думку, такий процес можна з метою досягнення результативності кінцевого успіху, поділити на етапи.

Першим етапом буде розробка системи заходів із профілактики, попередження, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків – збирається інформація про ситуацію, що склалася, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище інтегруючих підприємств.

На другому етапі здійснюється пошук варіантів уникнення кризи. В даному випадку результатів може бути декілька: якщо результат позитивний – необхідно посилити контроль за антикризовими процесами; якщо вплив криз

слабкий – бажано будувати модель реорганізації; якщо результат різкий негативний – будується модель банкрутства.

На третьому етапі необхідно визначити ресурси: фінансові, кадрові, технічні тощо, спроможні забезпечити виконання перших двох етапів прийняття управлінського рішення в технології антикризового управління.

Розробка заходів з реалізації поставлених цілей, під час яких перевіряються можливості їх досягнення, визначають четвертий етап. І кінцевим, п'ятим етапом буде формування самого управлінського рішення по виходу господарюючих суб'єктів із кризи.

Немаловажне значення у побудові взаємовідносин в системі антикризового управління належить принципу інтеграції в рамках загального функціонування антикризової системи управління. Факторами досягнення інтеграції у взаємовідносинах є методологія та організація управління, розподілення функцій в системі антикризового управління, система мотивації персоналу, стратегія управління, використання комп'ютерних технологій тощо.

Технологічна схема взаємовідносин в системі антикризового управління передбачає перевірку доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління, розробку управлінських рішень, формування системи їх реалізації, проведення необхідної оцінки й аналізу якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності інтегрованих підприємств, проведення робіт щодо виходу із кризової ситуації, розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Із зазначеного можна зробити висновок, що взаємовідносини в системі антикризового управління є немаловажним фактором успіху, оскільки дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Список літератури

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2009. – 580 с.

2. Бланк І.А. Стратегія і тактика управління фінансами. – К.: МП «ІТЕМ», 2010. – 345 с.
3. Словарь-справочник менеджера [под ред. М.Г. Лапусты]. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 608 с.
4. Кнорринг В.И. Теория, практика, искусство управления: учеб. [для вузов по спец. «Менеджмент»] / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА_ИНФРА М, 1999. – 528 с.