

УДК 65:338.242

С. В. Кудлаєнко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АДАПТОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

S. Kudlayenko,
Ph.D., assistant professor of management and administration, Vinnytsia trade and economic institution KNTEU

ADAPTED SYSTEM MANAGEMENT IN CRISIS

Стаття містить результати дослідження щодо формування адаптованої системи управління в умовах кризи. Автор розглядає підходи адаптації підприємства в кризових умовах на основі ситуаційної системи знань. Дослідником запропоновано підходи до формування бази знань ситуацій щодо прийняття рішень у кризових умовах діяльності підприємства. Система управління містить окремий модуль знань щодо діагностування банкрутства підприємств. Автор розглядає банкрутство як наслідок кризових явищ на підприємстві. Застосування моделей діагностування банкрутства не дозволить виявити передумови кризових проявів у діяльності підприємства.

Експеримент щодо формування адаптованої системи управління був виконаний для машинобудівних підприємств. Аналіз фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств підтверджує кризові тенденції у цій галузі, зокрема існує невідповідність систем управління кризовим умовам функціонування.

З метою унеможливлення ігнорування кризових явищ на підприємстві автор визначає ряд параметрів кризи, наявність яких у роботі підприємства прямо вказує на кризу: збиткова операційна діяльність, наявність простроченої заборгованості та незадовільна поточна платоспроможність, невідповідність можливостей реальному стану підприємства.

Підвищення ефективності функціонування підприємств може бути досягнуте шляхом впровадження економічного механізму адаптації до кризових умов та реалізації його за допомогою сучасних інформаційних та управлінських технологій у вигляді системи управління.

Ризики управління та реструктуризації в умовах кризи можуть бути прогнозовані за допомогою адаптованої системи управління.

The article contains the results of a study on the formation adapted government in a crisis. The author examines the approaches of enterprise adaptation in crisis situations based on situational knowledge systems. The author suggested approaches to the formation of knowledge base management decision-making in crisis situations of the enterprise. The control system includes a module knowledge about diagnosis bankruptcy. By considering bankruptcy as a result of the crisis at the plant. Models diagnosis bankruptcy will not reveal the conditions of crisis manifestations in the enterprise.

The experiment with the formation of an adapted control system was designed for engineering companies. Analysis of financial and economic standing engineering companies confirms the crisis tendencies in this field, there is a lack of crisis management operation conditions.

In order to prevent neglect of the crisis by the company determines the number of parameters crisis, whose presence in the company clearly states the crisis: flawed operating activities, the availability of outstanding debt and current poor pay, opportunities discrepancy real condition.

Increasing efficiency of enterprises can be achieved by implementing economic adjustment to the crisis conditions and implement it using modern information technology and management as a system of governance.

Risk management and restructuring in the crisis can be predicted using an adapted control system.

Ключові слова: управління, менеджмент, система управління підприємством, криза, адаптована система управління підприємством, база знань, поле криз, фізики, банкрутство.

Key words: management, enterprise management system, crisis, adapted enterprise management system, knowledge base, field management, risks bankruptcy. Situation approach to adaptation to companies crisis conditions.

ВСТУП

Умови існування підприємства під час кризи вимагають формування адаптованої системи управління, яка буде швидко реагувати на зміни, стабілізувати роботу підприємства. Відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах цілісної високоефективної системи управління, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища та спрямованої на забезпечення стабільного і успішного господарювання, актуалізує проблему

вдосконалення та розвитку науково-методичних підходів та інструментарію адаптивного управління, застосування якого сприятиме підвищенню ефективності функціонування та соціально-економічному розвитку українських підприємств в умовах кризи.

Проблемами адаптації займалися такі відомі зарубіжні вчені, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Долан, К. Керне, Г.Б. Клейнер, Д. Ліндсей, П. Мотт, М. Мескон, Р. Піндайкл, Т. Сааті, У. Скотт, Т. Хейман,



Рис. 1. Вплив умов функціонування на прояв криз у діяльності підприємства

Джерело: складено автором.

М.М. Будник, С.Б. Виноградський, І.З. Крет, Т.В. Ландіна, В.А. Петренко, О.І. Савченко, А.В. Соколова, В.І. Скурихін та інші.

Не дивлячись на наявність певного наукового доробку, у сучасній економічній науці поки що не представлені спеціальні дослідження щодо особливостей адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов та формування адаптованої системи управління. Особливо це стосується ситуаційного підходу, який за своїми особливостями має різнобарвний характер і може стосуватись різноманітних напрямів діяльності підприємства в умовах кризи. Чітка структурована система знань, пошукова та моніторингова система є основою ефективного управління підприємством.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є формування адаптованої системи управління підприємством, що використовується для адаптації його діяльності в кризових умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кризи зовнішнього середовища підприємства зумовлюють кризові прояви на вітчизняних підприємствах у фінансовій, маркетинговій, технологічній, кадровій, управлінській сферах. При цьому, розглядаючи особли-

вості розвитку вітчизняних підприємств в умовах протікання сучасної світової фінансової кризи можна відзначити, що фінансова криза проявилась у таких видах як: інвестиційна, ліквідності, неплатоспроможності, прибутковості, ефективності (рис. 1).

Передумови виникнення кризових явищ у процесі їх функціонування ми розподілили на дві групи, які виникають на макрорівні і формують умови функціонування підприємствам та на мікрорівні, які безпосередньо виникають у процесі функціонування підприємства, а їх характер і масштаби прояву залежать від рівня ефективного управління підприємством. До передумов криз на макрорівні відносимо: нестабільність економічної і політичної ситуації; відсутність ефективної системи оподаткування; відсутність програм довгострокового кредитування; нестабільність і непередбачуваність валютного регулювання; низький рівень науково-технічного розвитку; відсутність ринкового регулювання. До передумов криз на макрорівні відносимо: зношеність основних виробничих фондів;

— негнучкість виробничих і управлінських систем підприємства; неефективне управління фінансовими ресурсами підприємства; низький рівень конкурентоспроможності продукції; відсутність альтернативних ринків збуту. Основні сфери виникнення суперечностей як пе-

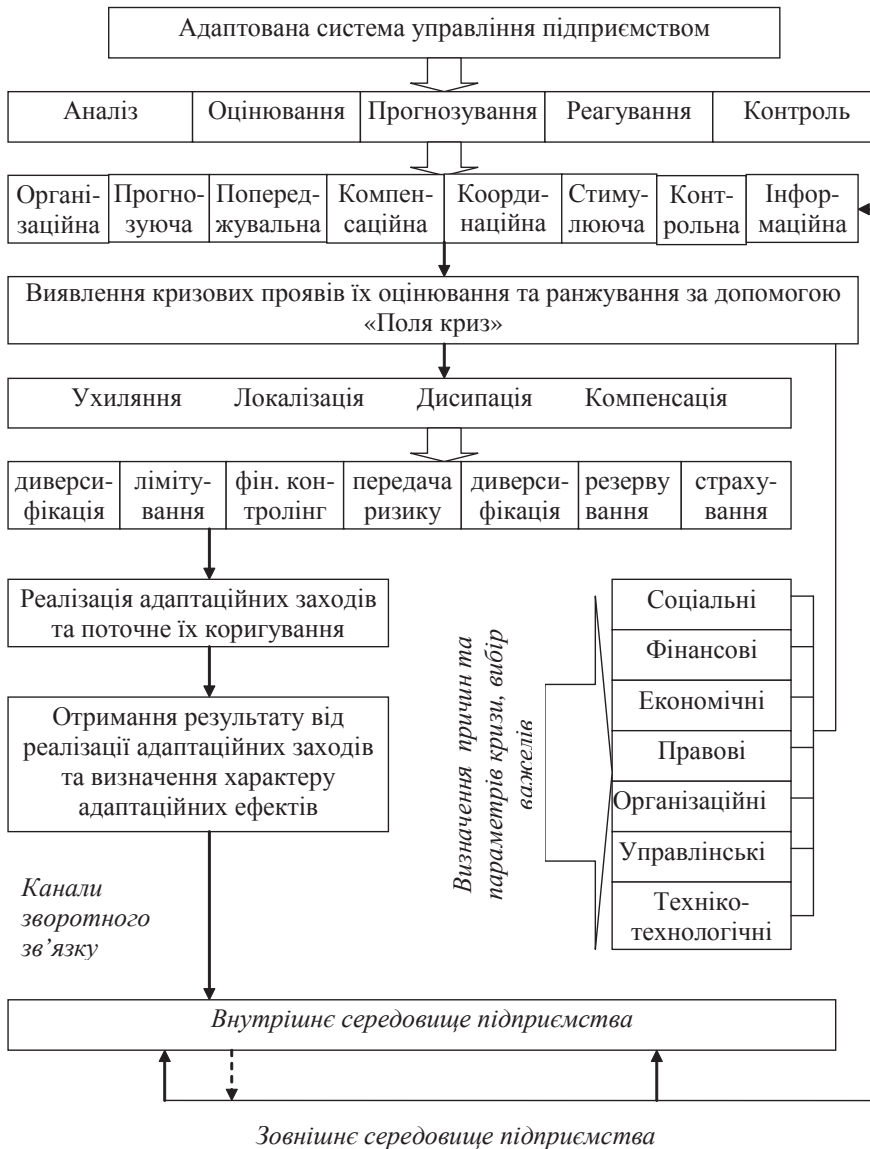


Рис. 2. Адаптована антикризова система управління підприємством

редумов зародження криз у внутрішньому середовищі підприємства:

- між системою управління та його організаційно-правовою формою;
- між попитом і пропозицією виробленої та реалізованої продукції;
- між необхідним ресурсним потенціалом та можливостями його залучення;
- між виробничими витратами та ринковими цінами;
- між відставанням технологій виробництва продукції в Україні та розвитком галузі в світі;
- між недостатністю власного капіталу та зростаючою заборгованістю;
- між недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредити.

У системі необхідно передбачити окремий модуль знань щодо діагностування банкрутства підприємств. Банкрутство нами розглядається як наслідок кризових явищ на підприємстві, а застосування даних моделей діагностування банкрутства не дозволить виявити передумови кризових проявів у діяльності підприємства. На наш погляд, метою аналізу внутрішнього середовища підприємств є виявлення передумов прояву кризових явищ у діяльності підприємства, тому застосування розглянутих методик є передчасним і може розсіяти увагу фінансових менеджерів в кризових умовах функціонування.

Експеримент щодо формування адаптованої системи управління був виконаний для машинобудівних підприємств.

Аналіз фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств підтверджує кризові тенденції у цій галузі, зокрема зменшується частка основних засобів порівняно із загальним зростанням обігових коштів; низький рівень оновлення основних засобів виробництва внаслідок недостатності (дефіциту) інвестиційних ресурсів; невиконання функції відновлення основного капіталу амортизаційним фондом, який використовується лише як джерело фінансування поточної діяльності підприємства; організаційний спад наукових досліджень та розробок; невідповідність систем управління кризовим умовам функціонування.

З метою унеможливлення ігнорування кризових явищ на підприємстві нами було визначено ряд параметрів кризи, наявність яких у роботі підприємства прямо вказує на кризу: збиткова операційна діяльність, наявність простроченої заборгованості та незадовільна поточна платоспроможність, невідповідність можливостей реальному стану підприємства.

Підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудування може бути досягнуте шляхом впровадження економічного механізму адаптації до кризових умов та реалізації його за допомогою сучасних інформаційних та управлінських технологій у вигляді системи управління.

Адаптована система управління підприємством формується на основі таких методологічних принципів:

— система господарювання повинна бути динамічною, гнучкою і легко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища;

— форма господарювання повинна відповідати вимогам ринку і забезпечувати раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства і трудових ресурсів;

— форма господарювання повинна забезпечувати досягнення соціально-економічних інтересів власників підприємства та його працівників.

Економічна система повинна використовувати свої фактори виробництва (ресурси) у такій ефективній комбінації, що знаходиться в точній відповідності з її виробничими можливостями і бажаннями з випуску продукції [2].

Управління повинно використовувати фактори найбільш технологічно ефективним способом, коли технічна норма заміщення усіх факторів однакова для виробництва усіх видів продукції.

Для менеджера, крім його власного досвіду, повинна бути сформована система знань на основі ситуацій, що чітко визначає головну проекцію, за якою потрібно здійснювати адаптацію, вносити зміни в діяльність підприємства. Наприклад, технологічні проблеми у випуску товарів — проекція технології; якість продукції, скарги клієнтів — проекції адаптації до вимог клієнтів, аналіз причин зниження якості (знову ж технології, персонал); зрив термінів — проблеми менеджменту, персоналу тощо. Така система повинна працювати як експертна в плані визначення основних ситуацій та формування головної проекції та "підказок" для менеджменту. Формування бази знань ситуацій здійснюється менеджером знань на основі досвіду підприємства, а

також ситуації аналогічних підприємств, знайдений в інформаційних джерелах, у партнерів підприємства тощо. Структурована база знань може містити загальні алгоритми змін у вигляді стратегічних карт, або детальні кейси аналогічних ситуацій. Але алгоритми, як правило, більш ефективно сприяють формуванню власних ідей та алгоритмів для зрушення кризової ситуації. Якщо ж ситуація потребує конкретної правової бази та фінансових алгоритмів, то така "підказка" містить нормативні документи та фінансові схеми виходу з кризи.

Адаптована система управління підприємством — це комплекс інституційних, апаратних, програмних, управлінських засобів та інструментів, які використовуються для реалізації дій щодо застосування організаційно-економічних способів і методів пристосування, які за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства забезпечують стабільне функціонування в умовах кризи (рис. 2).

Адаптована система управління підприємством виконує такі основні функції адаптації: організаційна, прогнозує, попереджувальна, компенсаційна, координаційна, стимулююча, контрольна, інформаційна.

— результатами реалізації адаптованої системи управління докризових умов на підприємстві можуть мати місце різні види адаптаційних ефектів:

- за сферою застосування: фінансові, виробничі, ринкові, управлінські;
- за характером прояву економічної, соціальної;
- від мети визначення абсолютні, відносні;
- за способами оцінювання: реальні, розрахункові, умовні;
- за масштабами поширення: первинні, мультиплікаційні;
- в залежності від часу дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

Їх відсутність свідчить про помилки адаптації; визначення адаптаційних ефектів можливе лише шляхом суб'єктивної оцінки керівництва або запрошених експертів результатів впровадження системи управління до кризових умов, що може стати об'єктом подальших досліджень проблем адаптації підприємств до кризових умов [3].

Система також містить окремий модуль прогнозування та оцінки ризиків управління, реструктуризації та впровадження оновленої адаптованої системи управління [4—8]. Заявлені в літературі методики управління ризиками можуть бути апробовані на підприємстві та сформовані як перевірені методики управління ризиками. Це стосується оцінки стратегічних планів [4] та конкретних ситуацій реструктуризації системи управління [7]. Враховуючи важливість виявлення ризиків банкрутства, керівництво визначає періодичність та показники оцінки ризиків фінансового стану [8]. В ідеальному випадку, така адаптована система управління інтегрується в систему якості, що охоплює всі технологічні та управлінські системи підприємства [9]. Така система управління якості деталізує всі дії персоналу щодо заходів прогнозування та зменшення ризиків кризових ситуацій.

ВИСНОВОК

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

При аналізі внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення проявів кризових умов запропоновано використовувати "поле криз", яке дає можливість керівництву систематизувати кризові прояви, а також шляхом їх ранжування, визначити найбільш пріоритетні сфери подолання кризових проявів на підприємстві застосовуючи адаптовану систему управління підприємством.

Під час дослідження визначені основні завдання адаптації до кризових умов у відповідності до видів адаптації підприємства та їх змістовності: збереження цілісності підприємства; зміна характеру взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; трансформа-

ція всіх чи визначених структур підприємства з метою забезпечення передумов його подальшого розвитку.

У роботі чітко визначено формування ситуацій та алгоритмів визначення головних факторів змін, які будуть використовуватись на практиці у вигляді модуля системи знань.

Література:

1. Гаврилова и др. Базы знаний интеллектуальных систем: учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2000.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. — К.: ЦУА, 2008. — 508 с.
3. Джозеф Джарратано, Гари Райли. Экспертные системы: принципы разработки и программирование: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 1152 с.
4. Гримашевич О.Н. Стратегический подход к управлению рисками промышленных предприятий // Современная экономика: проблемы и решения. — 2012. — № 4.
5. Гримашевич О.Н. Система управления рисками промышленного предприятия: теория, практика: монография / О.Н. Гримашевич. — Саратов: КУБиК, 2012.
6. Ишунин П.Н. Проблемы выявления и управления рисками промышленной организации // Вестник МГОУ. Серия "Экономика". № 1. — М.: МГОУ, 2011.
7. Мазурин Н.М. Управление рисками реструктуризации промышленных предприятий: дис. на соискание степени канд. экон. наук: 08.00.05. — Москва, 2006.
8. Решетникова О.Е. Развитие методических основ анализа и прогнозирования финансового состояния промышленного предприятия // Вестник УГТУ-УПИ. Серия "Экономика и управление". — 2010. — № 6.
9. ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Referenses:

1. Gavrilova, T. A. and Horoshevskiy, V. F. (2000), Bazy znanij intellektual'nyh sistem: Uchebnyk dlja vuzov [Knowledge base intelligent systems: Textbook for high schools], Piter, Ssankt-Peterburg, Rossyya.
2. Vasylenko, V. O. (2008), Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: Navchal'nyy posibnyk dlya studentiv vyshchikh navchal'nykh zakladiv [Crisis management now: Textbook for university students], TsUL, Kyiv, Ukrayina.
3. Dzharratano, Dz. and Rajlij, G. (2006), Jekspertnye sistemy: principy razrabotki i programmirovaniye [Expert Systems: Principles for the Development and Programming], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moskva, Rossyya.
4. Grimashевич, O. N. (2012), "A strategic approach to risk management of industrial enterprises", *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, vol. 4.
5. Grimashevich, O. N. (2012), *Sistema upravlenija riskami promyshlennogo predpriyatija: teorija, praktika: monografija* [The risk management system of industrial enterprise: theory, practice: a monograph], KUBiK, Saratov, Rossyya.
6. Ishunin, P. N. (2011), "Problem identification and risk management of industrial organization", *Vestnik MGOU*, vol. 1, pp. 34—40.
7. Mazurin, N. M. (2006), "Risk management restructuring of industrial enterprises", *Abstract of Ph. D. dissertation, Economics and Management of National Economy, Rossijskaja akademija predprinimatel'stva*, Moskva, Rossyya.
8. Reshetnikova, O. E. (2010), "Development of methodological foundations of analysis and forecasting of the financial condition of the industrial enterprise", *Vestnik UGTU-UPI*, vol. 6. pp. 121—131.
9. "ISO 9000: 2005. Quality management system. Fundamentals and vocabulary", available at: http://www.istu.edu/docs/education/fgos_14/ISO_9000-2005rus.pdf (Accessed 4 January 2014).

Стаття надійшла до редакції 16.01.2015 р.