

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

З'ясована роль і значення теоретичних засад щодо ситуаційного підходу в антикризовому управлінні підприємством. Розглянуто методичні аспекти використання ситуаційного аналізу в антикризовому менеджменті вітчизняними підприємствами, а також способи здійснення аналізу кризових ситуацій для прийняття економічно доцільних управлінських рішень, щодо запобігання банкруцтва підприємства.

Ключові слова: вітчизняне підприємство, конкурентне середовище, антикризове управління, зовнішнє середовище підприємства, ситуаційне управління, ситуаційний аналіз, методи аналізу кризових ситуацій.

Постановка проблеми. Функціонування сучасних вітчизняних підприємств відбувається в умовах жорсткого конкурентного середовища як на вітчизняних так і на зарубіжних ринках. Причому конкурентною боротьбою охоплюються всі суб'єкти ринку, а сама конкуренція набуває все більш витончених видів і способів впливу на своїх опонентів. В таких реаліях здійснення господарської діяльності українських підприємств може опинитися в кризовій ситуації. Адже кризовий стан підприємства – це таке його положення, в якому базові параметри (обсяги виробництва і реалізації продукції, надання послуг споживачам, фінансова стійкість, зайнятість персоналу) знаходяться в хибкому становищі, із якого воно може бути виведене відносно незначними внутрішніми, чи зовнішніми впливами, в результаті чого стає можливий перехід його в інший якісний стан [5]. У зв'язку з цим актуальними для вітчизняних підприємств стають питання вдосконалення методичних підходів до антикризового менеджменту. Останній повинен бути зорієнтований на неочікувану проблему, яка виникла під впливом ситуаційних чинників, і завдяки професійному їх аналізу вжити заходів щодо ліквідації несприятливої господарської ситуації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-практичними питаннями дослідження антикризового управління підприємствами загалом і деякими аспектами ситуаційного управління зокрема займалися численна плеяда науковців. Поміж них заслуговують на увагу праці А.Ю. Білоусової, В.Ю. Дуль, Н.В. Ніконенко, Л.Д. Забродської, Г.І. Забродської, Л.І. Безгінової, Л.С. Кравчука, К.І. Воєнної, Г.Є. Л.А. Гомби, К.А. Пріб, М.Г. Шевчика.

Проте в наукових дослідженнях з проблем антикризового управління вітчизняними підприємствами мало приділено уваги організаційно-методичним засадам здійснення ситуаційного аналізу для прийняття економічно доцільних управлінських рішень.

Вище зазначене зумовило вибір об'єкту та предмету даного дослідження.

Мета дослідження – визначити сутність та обґрунтувати доцільність використання наукових способів здійснення ситуаційного аналізу в антикризовому управлінні вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Ефективність діяльності вітчизняних підприємств як первинної ланки національного господарства в умовах швидкоплинних змін маркетингового

зовнішнього середовища визначається здатністю менеджменту цих підприємств оцінювати зміни впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та адекватно на них реагувати. Таким чином господарська діяльність підприємства має бути не лише готовою до змін, але й здатною їх сприйняти та адаптувати до нових умов. Відсутність цієї здатності є основною причиною виникнення кризових ситуацій [6].

Необхідно зауважити, що криза (від грец. *Krisis* – поворотний пункт, рішення) є характерною ознакою досить швидкого перелому в чому-небудь. В контексті нашого дослідження це тяжкий перехідний стан господарюючого суб'єкта [7].

Світовий економічний розвиток свідчить про те, що кризові явища мають певне об'єктивне підґрунтя. Це, перш за все, пов'язане з циклічністю, сутність якої полягає в нерівномірності розвитку суспільного виробництва, споживання та відтворення. В умовах же посилення кризових явищ основні проблеми вітчизняних підприємств, як справедливо зазначають окремі дослідники [4], часто пов'язані з невмінням їх менеджменту швидко і адекватно відреагувати на ситуацію, вчасно скоротити недоцільні витрати і позбутися обтяжливих фінансових і ресурсних видів діяльності. Отже, виникає нагальна потреба щодо впровадження антикризового управління підприємствами України з використанням методичних засад ситуаційного аналізу.

Оскільки господарські завдання, які виникають в управлінні вітчизняними підприємствами в переважній більшості є ситуаційними, то беззаперечним є факт використання механізму ситуаційного підходу. Останній базується на альтернативності щодо досягнення реально визначених коротко та довготермінових цілей у формі прийняття і реалізації управлінських рішень. В зв'язку з цим необхідне здійснення кваліфікованого аналізу, базовими засадами якого є сучасні методи оцінки діяльності підприємств в конкурентному середовищі. Останнє є основним продуцентом різноманітних господарських ситуацій. Отже, вихідною позицією в антикризовому ситуаційному управлінні вітчизняними підприємствами є аналіз ситуації, яка в теорії наукового управління характеризується в трьох аспектному значенні, а саме: як процес, як система факторів і як єдність та взаємообумовленість протилежностей.

Наведене визначення характерних особливостей господарської ситуації підприємства є теоретичною основою щодо аналізу можливостей менеджменту на основі достовірних оцінок ситуацій та розробки ефективних заходів впливу з метою досягнення визначених цілей і завдань діяльності.

Керівництву підприємства в процесі проведення аналізу необхідно виходити з того, що ситуація може впливати на об'єкт управління позитивно, тобто підвищувати його ефективність, або негативно, зменшуючи її. Це зумовлюється тим, що ситуація представляє певне збудження, яке вимагає постійних або періодичних коригуючих дій в управлінському процесі. Важливим моментом при здійсненні ситуаційного аналізу є розпізнавання точок, з яких події можуть розвиватися в різних напрямках. Якраз в цих точках ситуації найбільш відчутні до керуючого впливу завдяки динамічному процесу, розробки і прийняття адекватних управлінських рішень, що унеможливають банкруцтво підприємства.

Менеджмент вітчизняних підприємств зіштовхується з різними управлінськими ситуаціями: складними та простими, малозначними та вирішальними, постійними та випадковими. Проведені автором дослідження дають підставу стверджувати, що для переважної більшості вітчизняних підприємств найбільш притаманні прості та кризові ситуації, які проявляються як господарські ситуації.

Звичайні або ж прості господарські ситуації характерні для такого стану діяльності підприємства, коли його соціально-економічні показники цілком (або з допустимими відхиленнями) відповідають наміченим планам. При цьому процес управління здійснюється по канонічній функціональній схемі, в результаті чого очікуваний соціально-економічний результат має бути отриманий. Окрім того керівництво підприємства може вбачати можливості встановлення «допустимого простору» для застосування концепції постійного вдосконалення [1].

Однією з форм проблемною для менеджменту підприємства є кризова господарська ситуація. Вона характеризується можливістю економічних втрат, які перевищуватимуть встановлені обмеження. При цьому втрати можуть перевищувати очікуваний прибуток і підприємство попадає в зону критичного ризику, тобто на межу банкруцтва [3]. Виходом із такого стану може бути повернення в раніше заплановану і уточнену систему координат діяльності або ж набуття нового сприятливого стану. В кризовій господарській ситуації управління підприємством доцільно здійснювати за ситуаційною схемою.

Практичне спрямування в антикризовому управлінні вітчизняних підприємств має класифікація господарських ситуацій в залежності від методів їх аналізу. В зв'язку з цим менеджмент підприємства може використати наступні методи для оцінки ситуації:

- спосіб критичного розгляду інциденту в тому випадку коли ситуація вже зафіксована. Таким чином виникає необхідність здійснити по ній економічно доцільне формування господарської проблеми та розробити алгоритм здійснення заходів щодо бажаного функціонування діяльності;
- спосіб відбору кореспонденції, який передбачає оцінювання ситуації на основі змін в законодавстві України (для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності і в країнах контрагентів), акти органів державного управління та місцевого самоврядування, офери, інформація від постачальників, посередників, контактних аудиторій, споживачів тощо;
- здійснення аналізу ситуацій ланцюговим методом для вирішення багатопланових завдань. Це доцільно тоді, коли кожне прийняте управлінське рішення зумовлює декілька напрямків подальшого продовження аналізу ситуацій. При цьому варто побудувати «дерево рішень», сутність якого полягає в їхньому структуруванні, завдяки виявленню зв'язків між господарськими рішеннями та засобами їхнього досягнення;
- спосіб оцінювання ситуацій господарської діяльності на основі проведення ділових ігор. Він передбачає сценарій розроблення та прийняття управлінських рішень в ситуаціях, які штучно створюються. Цей метод надає можливість активному навчанню управлінського персоналу практичним навичкам завдань господарської діяльності, по яких потрібно буде прийняти управлінські рішення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства як можливість ефективної підприємницької діяльності та її прибуткової реалізації в умовах жорсткого конкурентного середовища [2] зумовлює необхідність постійного навчання управлінського персоналу щодо здійснення аналізу господарських ситуацій та подальшій розробці і прийнятті ефективних управлінських рішень. Для цілей навчання працівників апарату управління підприємства може бути застосована наступна класифікація: ситуації-ілюстрації, ситуації-господарські оцінки, ситуаційні вправи, проблемні ситуації. Така класифікація господарських ситуацій сприяє об'єктивному визначенню форм ситуацій в антикризовому управлінні підприємством.

Висновки. Розглянуті теоретико-методичні засади ситуаційних аспектів в антикризовому управлінні вітчизняними підприємствами загалом і методів здійснення ситуаційного аналізу зокрема, дають підставу стверджувати, що це є дієвий і ефективний інструментарій запобігання банкруцтву підприємства в умовах жорсткого конкурентного середовища. При цьому суттєва роль належить управлінському персоналу підприємства, його професійній здатності проводити аналіз господарських ситуацій і розробляти по його результатах економічно доцільні управлінські рішення. В зв'язку з цим необхідне застосування відповідних задач прийняття господарських рішень, що може бути предметом подальшого дослідження.

Список використаної літератури

1. Білоусова А. Ю. Застосування концепції вдосконалення в діяльності та розвитку вітчизняних підприємств. *Економічні студії. Науково-практичний журнал*. 2019. №2(24). С. 30-34.

2. Забродська Л. Д. Конкурентоспроможність підприємства: узагальнення та систематизація дефініцій. *Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету*. 2017. №3. С. 151–158.
3. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. Антикризисний менеджмент як інструмент недопущення загрози банкруцтва. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/zop=16z=1089>.
4. Приб К. А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. №10. С. 51–57.
5. Старинець О. Г. Антикризисное управління телекомунікаційними підприємствами: стан та перспективи розвитку: монографія. К.: Талком, 2018. 320 с.
6. Шевчик М.Г. Методи діагностики маркетингового менеджменту підприємств АПК. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України: Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2012. Вип. 177, ч. 2. С. 167–172.
7. Стратегічний менеджмент. URL: <http://pravo-izdat.com.ua/yuridichniy-menedzhment/Suchasniy%20menedzhment%20u%20pitannyakh%20%c3%AD%20v%C3%ADdpo v%C3%ADdyakh>

REFERENCES

1. Bilousova, A.Yu. (2019) Zastosuvannya koncepciyi vdoskonalennya v diyal`nosti ta rozvy`tku vitchy`znyany`x pidpry`emstv [Application of the concept of improvement in the activity and development of domestic enterprises] *Ekonomichni studiyi. Naukovo-prakty`chny`j zhurnal*, (2(24)), 30-34.
2. Zabrods`ka, L.D. (2017) Konkurentospromozhnist` pidpry`emstva: uzagal`nennya ta sy`stematy`zaciya definicij [Enterprise Competitiveness: Generalization and Systematization of Definitions]. *Ekonomichny`j forum. Naukovy`j zhurnal Lucz`kogo nacional`nogo texnichnogo universy`tetu*, (3), 151–158.
3. Kravchuk, L.S., Voyenna K.I. (2012) Antikrizovij menedzhment yak instrument nedopushennya zagrozi bankructva [Crisis management as a tool to prevent bankruptcy]. Retrived from <http://www.economy.nayka.com.ua/zop=16z=1089>.
4. Prib, K.A. (2019) Praktika antikrizovogo upravlinnya v silskogospodarskih pidpriyemstvah [Practice of crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, (10), 51–57.
5. Stary`necz,` O.G. (2018) Antikrizove upravlinnya telekomunikacijnimi pidpriyemstvami: stan ta perspektivi rozvitku [Crisis Management of Telecommunication Enterprises: Status and Prospects for Development]. K.: Talkom.
6. Shevchy`k, M.G. (2012) Metodi diagnostiki marketingovogo menedzhmentu pidpriyemstv APK [Methods of diagnosis of marketing management of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine: Series «Economics, Agrarian Management, Business»*, (177, ch. 2), 167–172.
7. Strategichnij menedzhment (2018) [Strategic management]. Retrived from <http://pravo-izdat.com.ua/yuridichniy-menedzhment/Suchasniy%20menedzhment%20u%20pitannyakh%20%c3%AD%20v%C3%ADdpo v%C3%ADdyakh>

ПАРИЙ ЛЮДМИЛА ВИТАЛЬЄВНА. СИТУАЦІОННИЙ АНАЛІЗ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕННІ КОМПАНІЕЙ. *Вьяснена роль и значение теоретических основ до ситуационного подхода в антикризисном управлении предприятием. Рассмотрены методические аспекты использования ситуационного анализа в антикризисном менеджменте отечественными предприятиями, а также способы осуществления анализа кризисных ситуаций для принятия экономически целесообразных управленческих решений по предотвращению банкротства предприятия.*

Ключевые слова: *отечественное предприятие, конкурентная среда, антикризисное управление, внешняя среда предприятия, ситуационное управление, ситуационный анализ, методы анализа кризисных ситуаций.*

PARIY LYDMILA. SITUATIONAL ANALYSIS IN THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT. *The role and value of theoretical principles regarding of the situational approach in the enterprise crisis management are bring to light. Methodological aspects of the use of situational analysis in the enterprise risk management by domestic enterprises and ways of analyses of the crisis situations for cost-effective solutions as for avoiding business failure of enterprise are considered.*

Key words: *domestic enterprise, competitive environment, crisis management, external environment of an enterprise, situational management, situation analysis, ways of analyses of the crisis situations.*