

*Кустрич Л.О.**д.е.н., доцент кафедри менеджменту,**Уманський національний університет садівництва**Kustrich Liliia**Uman National University of Horticulture*

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF EVALUATION OF EFFICIENCY ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN ECONOMIC TRANSFORMATION

Анотація. У статті проаналізовано визначення поняття «ефективність антикризового менеджменту». Розглянуто основні складники та методику формування принципів ефективності антикризового менеджменту в період системної трансформації економіки. Проведено аналіз показників системи антикризового управління. Досліджено ключові аспекти моделі антикризового менеджменту. Розроблено інноваційну методику оцінки ефективності антикризового управління. Запропонована методика складається з кількох етапів і дає змогу відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління. У підсумку зазначено, що формування принципів ефективності антикризового менеджменту має відбуватися на основі використання методики узагальнюючого показника ефективності з урахуванням аналітико-експертних показників. Застосування описаної у статті методики дасть змогу приймати ефективні антикризові рішення, ґрунтуючись на інформації про зниження ефективності управління згідно з показниками ефективності антикризового менеджменту, що дає можливість виявити і реалізувати приховані резерви антикризового управління, а також визначитися з існуючими інструментами антикризового управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, механізм управління, ефективність, показник ефективності, економіка.

Постановка проблеми. За умов економічної глобалізації та складних трансформа-

ційних перетворень України в європейський економічний простір виникає необхідність удосконалення елементів системи ефективності антикризового менеджменту підприємств. Ефект від упровадження елементів антикризового управління повинен проявлятися заздалегідь, у процесі та після проходження фази гострої кризи. Зазначене підкреслює необхідність упровадження різних заходів та інструментів антикризового управління на кожній стадії кризового етапу.

Науково-теоретична та практична важливість дослідження питань, пов'язаних із проблематикою побудови та реалізації ефективної системи антикризового управління, зумовила актуальність, мету та завдання дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та практичні аспекти антикризового управління й управління підприємствами у нестабільних економічних умовах висвітлено у працях українських та зарубіжних науковців. Так, зокрема, у роботах М. Альберта [1], Н.І. Кабушкіна [9], М.Х. Мескона [1], Б.З. Мільнера [10], Ф.У. Тейлора [11], Е.А. Уткіна [3], Ф. Хедоурі [1] визначено основні положення, принципи діяльності та управління підприємством; В.О. Василенко [4], Л.О. Лігоненко [5], І.О. Макаренко [6], С.В. Телін [2], А.М. Ткаченко [2] дослідили питання антикризового управління підприємством; О.О. Шапуровою [7] окреслено правила політики антикризового управ-

ління; К.В. Кондратьєвою [8] розглянуто проблеми та критерії оцінки ефективності механізму антикризового управління підприємствами.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз представлених у науковій літературі концепцій дав змогу всебічно оцінити проблему антикризового управління та зробити висновок, що проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань, а тому потребує проведення ґрунтовних досліджень у даному напрямі.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є формулювання методичних засад оцінки ефективності антикризового менеджменту в період системної трансформації економіки.

Завдання дослідження полягає у розробленні принципів антикризового менеджменту, аналізі показників системи антикризового підприємством та побудові ефективної форми антикризового управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. На кожному етапі життєвого циклу діяльності підприємства виникають загрози настання різного роду кризових явищ. Кризи можуть виникати не тільки з вини управлінського персоналу внаслідок допущеної помилки або невірно вибраної стратегії, а й визначаються об'єктивними чинниками: коливаннями ринкової кон'юнктури, недоліками інноваційної політики, застарінням технології виробництва, зовнішніми економічними причинами та ін.

Антикризове управління є одним із напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, це «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [1, с. 78]. Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою частиною менеджменту підприємства у цілому [2, с. 122]. Ця теза підтверджується визначенням поняття антикризового управління Е.О. Уткіним – «складник загаль-

ного менеджменту на підприємстві використовує його найкращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання» [3, с. 54]. Однак окремими українськими дослідниками [4–7] висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Ігнорування вказаного постулату зумовлює суттєві негативні наслідки, а використання антикризових методів – сприяє безболісному проходженню кризових явищ. Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності [8, с. 166]. Можливість антикризового управління визначається, насамперед, людським чинником. Тільки усвідомлена діяльність людини дає змогу знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на розв'язанні найбільш складних проблем, накопичувати антикризовий досвід, творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської діяльності підприємства [9, с. 54].

Антикризове управління, як і будь-який вид управління, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [2, с. 123].

Під ефективністю антикризового управління, на нашу думку, слід розуміти сукупність характеристик суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливають на створення сприятливих умов для досягнення високих результатів з меншими витратами у певний час.

Головне завдання антикризового управління підприємством полягає у розробленні найменш ризикових управлінських рішень,

на основі яких буде досягнуто мети та результату з мінімальною кількістю допоміжних засобів і за мінімальних негативних наслідків [10, с. 92].

Ефективність управління повинна характеризуватися досягненням цілей управління, але існують і конкретні показники ефективності, які залежать від: мистецтва управління керівника; методології розроблення ризикованих рішень; наукового аналізу обстановки, прогнозування тенденцій ситуації, що склалася;

корпоративності, оперативності й гнучкості управління; якості антикризових

програм; системи моніторингу кризових ситуацій [11, с. 118].

На рис. 1 нами побудовано модель антикризового менеджменту підприємства. У результаті орієнтованості на дану модель та використання пропонованих показників ефективності антикризового менеджменту підприємство матиме змогу обійти кризову ситуацію або ж мінімізувати її негативні наслідки.

З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, нами пропонується методика оцінки ефективності антикри-

зового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки.

На нашу думку, під час оцінки антикризового управління слід урахувувати не тільки результативні показники господарської діяльності керованої системи у цілому, які досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління, а й показники ефективності управлінської діяльності, функціонування самої системи антикризового управління.

Методика, що пропонується, дає змогу проводити аналітико-експертну бальну оцінку ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління.

Методика оцінки ефективності антикризового управління складається з трьох етапів (рис. 2).

На етапі збору та оцінки інформаційних даних:

– устанавлюється періодичність оцінки ефективності антикризового управління;



Рис. 1. Модель антикризового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження



Рис. 2. Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

– створюється спеціалізована робоча група;

– визначаються інші необхідні ресурси для проведення оцінки, здійснюється збір необхідної інформації (у внутрішньому і зовнішньому середовищі);

– оцінюється достатність і достовірність отриманої інформації;

– робиться попередній висновок про стан підприємства.

Оскільки підприємство в системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом, і об'єктом антикризових дій, то етап збору та оцінка інформаційних даних є важливими з погляду визначення й аналізу кризових передумов, які залежать від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Фінансово-інноваційний етап пов'язаний з аналізом ефективності антикризового управління підприємством. На даному етапі визначається вага кількісних і якісних показників (табл. 1), об'єднаних за допомогою

п'яти критеріїв ефективності (1–5). Кожен показник із табл. 1 має ваговий коефіцієнт, виходячи з його значущості, при цьому по кожній із п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1.

Під час проведення оцінки бали присвоюються виходячи з критеріальних значень показників, тенденцій їх зміни та експертних оцінок.

Таким чином, можуть бути розраховані підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (максимальне значення якої сягає п'яти балів).

Розрахунково-порівняльний етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління, його метою є:

– узагальнення результатів аналізу та надання об'єктивної оцінки роботи підприємства;

– розроблення пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;

Показники оцінки ефективності антикризового управління

Критерії оцінки ефективності	Показник ефективності	Проміжні показники ефективності
1. Економічна ефективність	Величина прибутку і показники рентабельності, ефективність бізнесу на основі розрахунку рентабельності підприємства, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність підприємства і капіталовіддача, ринкова привабливість і активність на ринку цінних паперів, оцінка ймовірності банкрутства	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стійкість і стабільність підприємства в часі, швидкість реакції керівництва на зміни в навколишнього середовища, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
3. Інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність упровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	
4. Соціальна ефективність	Умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	
5. Ефективність управління	Компетентність і професіоналізм управлінського персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

– коригування механізму антикризового управління.

Для узагальнення результатів оцінки необхідно слідувати алгоритму:

1. Присудження бала (K_n) кожному показнику ефективності експертним шляхом з урахуванням порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом і з критеріальним значенням.

2. Розрахунок окремих показників ефективності. Окремі показники ефективності антикризового управління підприємством $ОПЕ_n$ всередині критеріїв ефективності (п'ять груп критеріїв) характеризують частку кожного показника в загальній ефективності підприємства. Розрахунок окремих показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (B_n), присвоєних показниками всередині кожної групи (сума вагових коефіцієнтів усередині групи = 1), і значень даних показників в балах (B_n), присвоєних експертним шляхом, за формулою:

$$ОПЕ_n = K_n * (B_n), \quad (1)$$

де K_n – вага n-го показника ефективності;

B_n – бал, присвоєний n-му показнику експертним шляхом.

3. Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв ефективності. Сума показників ефективності $ОПЕ_n$ по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n-ї групи критеріїв ефективності ($БО_n$):

$$БО_n = \sum ОПЕ_n * T = 1, \quad (2)$$

де T – кількість показників ефективності всередині n-ї групи критеріїв ефективності.

Показник $БО_n$ вказує на ступінь ефективності управління з конкретної групи критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою (табл. 2).

Критеріальні межі класифікаційних груп були визначені так: якщо всі показники всередині групи критеріїв ефективності знаходяться в максимальному положенні своїх критеріальних значень, то в групі критеріїв спостерігається висока ефективність (значення відхиляються від 1% до 10%).

Подальше зниження значень показників до мінімальних значень критеріальних меж буде свідчити про збереження ефективності (у межах 30%) або її істотні втрати (зниження у межах 50%).

Таблиця 2

Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності за n-ю групою показників

Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи критеріїв ефективності (БО _n)	Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв
0-0,5	Неефективне
0,51-0,70	Малоефективне
0,71-0,90	Середньоефективне
0,91-1,0	Високоєфективне

Джерело: визначено автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 3

Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-2,50	Неефективне
2,5-3,50	Малоефективне
3,51-4,50	Середньоефективне
4,51-5,0	Високоєфективне

Джерело: визначено автором на основі проведеного дослідження

Отже, якщо значення початкових показників ефективності всередині групи критеріїв знижуються за період більше, ніж це визначено їх критеріальними межами, то група критеріїв визнається неефективною й отримує оцінку ефективності менше 50% (менше 0,5).

4. Граничний показник для кожної групи критеріїв ефективності під час розрахунку підсумкової оцінки ефективності антикризового управління не обраховується, оскільки п'ять груп критеріїв, що використовуються, є однаково важливими в процесі проведення оцінювання і мають різне значення. Разом із тим критерії містять у собі різну кількість показників, тому потрібно проводити оцінку критеріїв усередині кожної групи. Зважаючи на вказане, вважаємо, що підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) слід розраховувати за формулою:

$$ПОЕ = \sum ОБ_i * n_i = 1, \quad (3)$$

де ОБ_i – підсумкова бальна оцінка для i-ї групи критеріїв ефективності;

n_i – число груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму (табл. 3).

Встановлення критеріальних меж для оцінки рівня ефективності антикризового управління є процесом, аналогічним установленню меж по кожній окремій групі критеріїв ефективності.

5. Після проведення розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формулюються висновки про ефективність антикризового управління підприємством.

У разі виявлення потреби в удосконаленні системи антикризового управління розробляються додаткові заходи з коригування даного процесу. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коректування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складники його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована методика дає змогу оцінити здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку на етапах кризового процесу залежно від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що уможливує виявлення і реалізацію прихованих резервів антикризового управління.

Відомо, що одним із ключових понять антикризового управління є «розпізнавання»

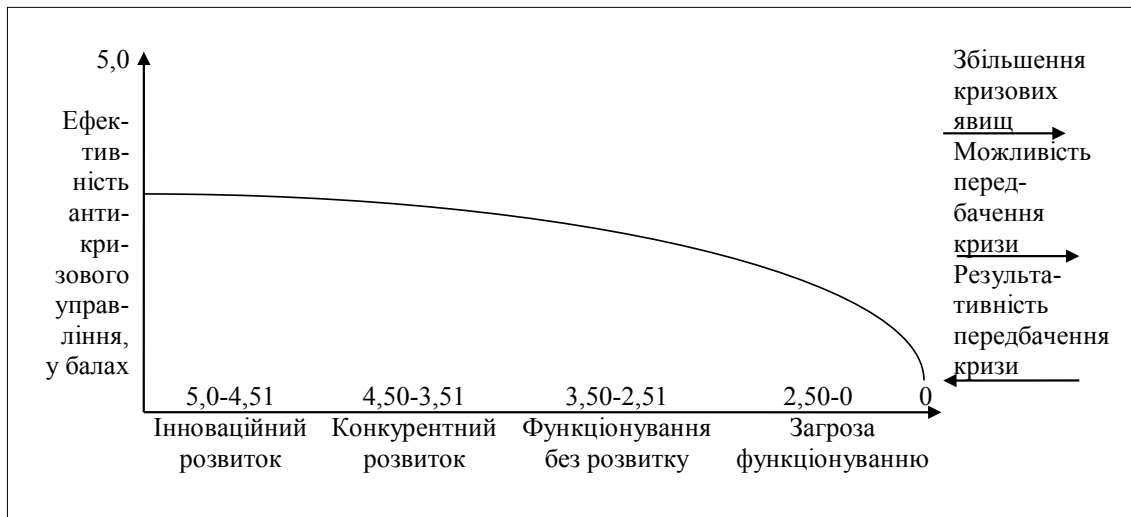


Рис. 3. Критерії здатності підприємства до функціонування або розвитку залежно від ефективного використання ресурсів на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

кризи. Швидкість наростання кризових явищ є прямо пропорційною можливостям розпізнавання кризи й обернено пропорційною результативності розпізнавання (рис. 3). Тому керівництву підприємства необхідно вміти розпізнавати симптоми ще на етапі прихованої кризи, щоб почати вживати заходів щодо пом'якшення і подолання кризи, перш ніж вона перейде в гостру фазу.

Отже, запропонована методика оцінки ефективності антикризового управління підприємством дасть змогу оцінювати здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку залежно від ефективного використання наявних ресурсів. Бали, отримані під час аналізу діяльності підприємства, на етапі прихованої кризи, допоможуть управлінській ланці прийняти найбільш ефективні антикризові рішення щодо виходу із ситуації, що склалася, а також визначитися з використанням інструментів антикризового управління.

Висновки і пропозиції. Отже, формування принципів ефективності антикризового менеджменту, на нашу думку, має відбуватися на основі використання методики узагальнюючого показника ефективності з урахуванням аналітико-експертних показників. Методика складається з кількох етапів і дає змогу відстежувати ефективність управ-

ління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління. Застосування запропонованої методики дасть змогу керівництву підприємства приймати ефективні антикризові рішення, ґрунтуючись на інформації про зниження ефективності управління по кожному з критеріїв, що дає можливість виявити і реалізувати приховані резерви антикризового управління, а також визначитися з існуючими інструментами антикризового управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Перспективи подальших досліджень, на нашу думку, мають бути спрямовані на визначення питань антикризового управління підприємствами та формування інноваційного механізму вдосконалення діяльності підприємств в умовах трансформації економіки.

Література:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебное пособие ; 4-е издание. Москва : Вильямс, 2016. 672 с.
2. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 122–124.
3. Уткин Э.А. Управление компанией : научное издание. Москва : ТАНДЕМ ; ЭКМОС, 1997. 304 с.

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
6. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 104–109.
7. Шапурова О.О. Політика антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 147–153.
8. Кондратьєва К.В. Проблеми і критерії оцінки ефективності механізму антикризового управління на промислових підприємствах. *Журнал економічної теорії*. 2015. № 1. С. 165–169.
9. Кабушкін Н.І. Основи менеджмента. Минск : Нове знання, 2014. 342 с.
10. Мильнер Б.З. Теорія організацій. Москва : ИНФРА-М, 1999. 335 с.
11. Тейлор Ф.У. Менеджмент. Москва : Контроллінг, 1992. 137 с.

Анотація. В статті проаналізовано визначення поняття «ефективність антикризового менеджмента». Розглянуті основні складові і методика формування принципів ефективності антикризового менеджмента в період системної трансформації економіки. Проведено аналіз показателів системи антикризового управ-

лення. Исследованы ключевые аспекты модели антикризисного менеджмента. Разработана инновационная методика оценки эффективности антикризисного управления. Предложенная методика состоит из нескольких этапов и позволяет отслеживать эффективность управления в динамике, выявлять слабые звенья в системе антикризисного управления с целью корректировки механизма управления. Резюмировано, что формирование принципов эффективности антикризисного менеджмента должно происходить на основе использования методики обобщающего показателя эффективности с учетом аналитико-экспертных показателей. Применение описанной в статье методики позволит руководству принимать эффективные антикризисные решения, основываясь на информации о снижении эффективности управления согласно показателям эффективности антикризисного менеджмента, что дает возможность выявить и реализовать скрытые резервы антикризисного управления; а также определиться с существующими инструментами антикризисного управления функционированием и развитием предприятия.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, механизм управления, эффективность, показатель эффективности, экономика.

Summary. Under the conditions of economic globalization and complex transformational transformations of Ukraine into the European economic space, there is a need to improve the elements of the system of effectiveness of crisis management. The purpose of article is to formulated methodological principles for assessing the effectiveness of crisis management in the period of systemic transformation of economy. In article analyzes the definition of the concept of “the effectiveness of crisis management”. In our opinion, the effectiveness of crisis management should be understood as a set of characteristics of the entity that directly affects the creation of favorable conditions for achieving high results with lower costs at a certain time. The main components and methods of forming the principles of the effectiveness of the crisis management during the systemic transformation of the economy are considered. The analysis of indicators of the system of crisis management is carried out. The main aspects of the model of crisis management are investigated. An innovative methodology for assessing the effectiveness of crisis management is developed. The proposed methodology consists of several stages and allows monitoring the effectiveness of management in dynamics, identifying weak links in the system of crisis management with the aim of adjusting the management mechanism. As a result, it should be noted that the formation of the principles of the effectiveness of crisis management of enterprises should be based on the use of the method of generalizing the efficiency indicator, taking into account the analytical and expert indicators. The application of the methodology described in this article will enable to take effective anti-crisis solutions based on information on reducing the effectiveness of management in accordance with the indicators of the effectiveness of crisis management, which enables to identify and implement hidden crisis management reserves; as well as determine the existing tools of crisis management of the functioning and development of the enterprise.

Keywords: crisis management, management mechanism, efficiency, efficiency indicator, economics.