

1 Концепція “3DC управління”

З метою реалізації цілей діяльності, забезпечення ефективного антикризового управління пропонуємо використання концепції “3DC управління” (diagnostics-debug-development + situational-symptomatic-strategic управління).

Концепція “3DC управління” включає 2 основні процеси:

1. Діагностика – усунення недоліків – розвиток.
2. Ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства.

Виникненню більшості проблем підприємств, виникненню кризового стану в їхній діяльності можна було б запобігти, здійснюючи беззупинну та всеохоплюючу діагностику, внаслідок якої можлива точна оцінка теперішнього стану підприємства, виявлення слабких ланок, визначення його поточних та майбутніх проблем, а також визначення шляхів їх подолання.

Комплексна економічна діагностика підприємства – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу економічних процесів, метою якого є виявлення найбільш назрілих проблем й розробки програми заходів для підвищення ефективності діяльності (вдосконалення системи управління, структурної й кадрової перебудови, фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажів, ринкової привабливості).

Система підприємства, за умов здійснення беззупинної комплексної економічної діагностики, здатне трансформуватися в конкурентоспроможне та процвітаюче, забезпечуючи одночасно економічний розвиток економіки країни загалом (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Стадії перетворень економічної системи підприємства за умов комплексної економічної діагностики

Використання такої діагностики доцільне ще й тому, що на сучасному етапі виникнення стратегічних потрясінь, управління все частіше набуває рис

ситуативно-симптоматичного стратегічного управління, незмінним інструментом якої й виступає діагностика.

Поле стратегічних рішень охоплює широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяє розвитку сильних і усунення слабких сторін діяльності підприємства.

Однак, за умов різкої зміни станів зовнішнього середовища виникає значна необхідність у виявленні симптомів виникнення і кризового стану, і перспектив розвитку підприємства.

Схема управління на засадах концепції “3DC управління” представлена нами на рис. 15.2.



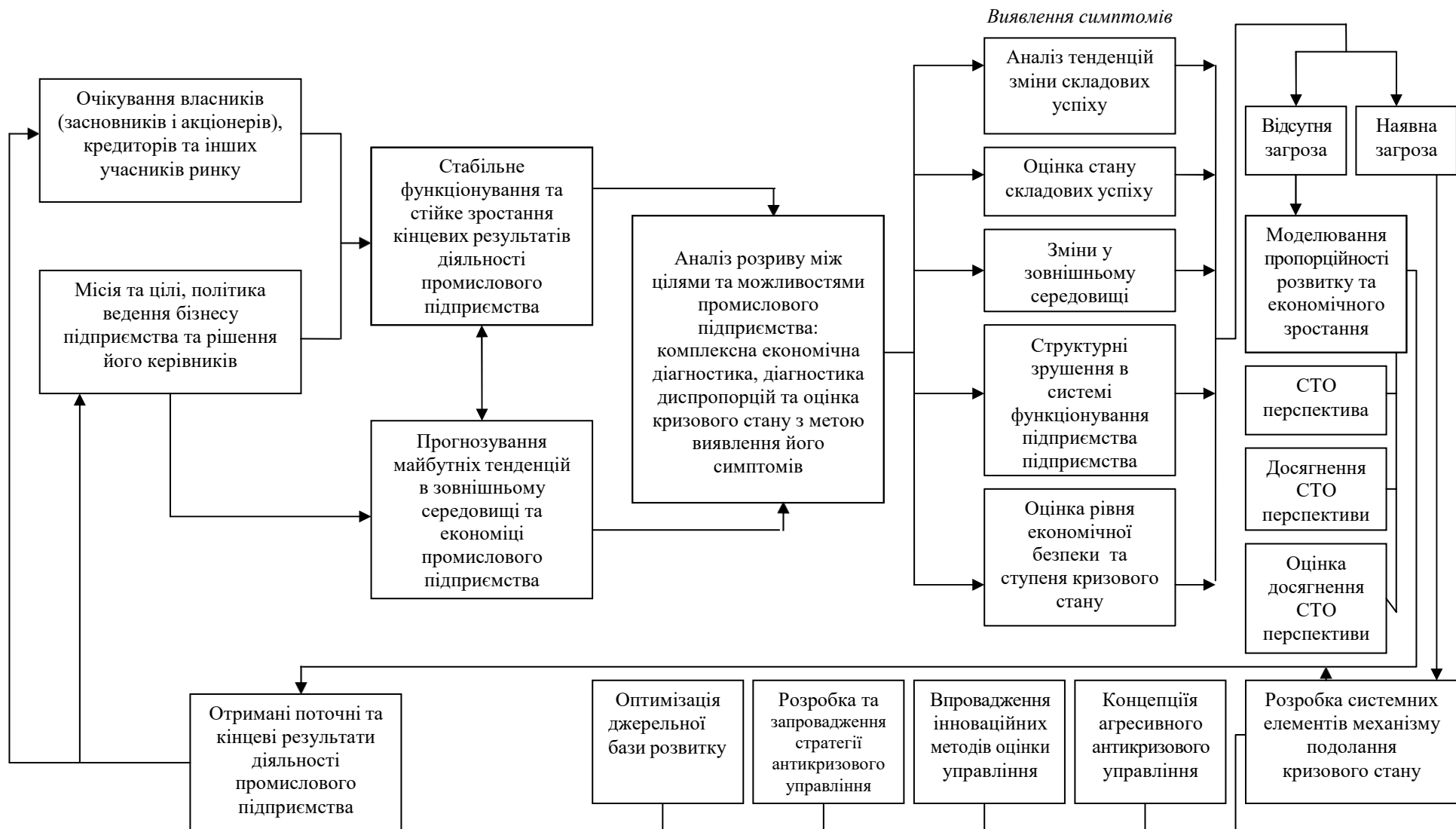
Рис. 15.2. Загальна схема управління підприємством на засадах концепції “3DC управління”

Управління на основі пропонованої концепції приділяє увагу визначенню тих завдань, які мають розв’язуватися в межах стратегічного управління (рис. 15.3).

Розвиток підходів і методів управління за останні роки призвів до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. В сучасних роботах, зокрема такого відомого вченого як І. Ансофф, ефективне управління пов’язується з процесами стратегічного розвитку підприємства, стратегічним управлінням, де зокрема згруповано основні підходи до управління вітчизняних і закордонних

компаній залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу управління.

Тому управління на засадах концепції “ЗДС управління” необхідно доповнювати, у разі потреби, такими типами як “управління на основі ранжування стратегічних задач”, “управління стратегічними можливостями”, “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, “управління “за слабкими сигналами”, “управління в умовах стратегічних несподіванок”.



Примітки: СТО перспектива – стратегічна, тактична, оперативна перспектива

Рис. 15.3. Модель управління на засадах концепції “3DC управління”

В сукупності це і дозволяє реалізувати “ситуативно-симптоматичне стратегічне управління”. Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, соціальними, політичними тощо).

2. Діагностика та виявлення симптомів функціонування (використовується комплексна економічна діагностика).

3. Реалізується симптоматичне управління з метою усунення недоліків (залежно від виявлених симптомів може використовуватись відповідний тип управління).

4. В процесі реалізації симптоматичного управління відбувається відсіювання помилково поставлених завдань, вносяться корективи до програми управління (залежно від встановлених пріоритетів та горизонтів планування: проблемно-цільового управління, управління результатами, програмно-цільового управління).

5. На основі обраних пріоритетів обирається базова стратегія розвитку підприємства.

6. В ході реалізації базової стратегії відбувається неперервний пошук альтернатив розвитку та у разі потреби вносяться корективи.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють контрольний список, змінюють їхню пріоритетність, збільшуючи, таким чином, ефективність здійснюваного управління.

Розглянутий тип управління не є найпростішим і демонструє необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму керівників різних ланок управління.

Наявний стан в економічному середовищі демонструє доцільність використання елементів управління стратегічними можливостями, як ув'язку таких базових елементів як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей організації (S) та можливостей підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Для успіху в довгостроковій перспективі слід змінювати стратегії і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для підприємства в майбутньому (рис. 15.4).

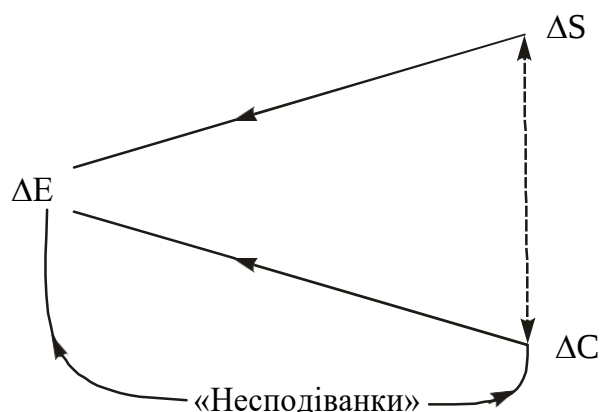


Рис. 15.4. Управління стратегічними можливостями

Використання управління стратегічними можливостями дозволяє акцентувати увагу на кінцевих результатах діяльності підприємства шляхом адаптації його до змін зовнішнього середовища, а тому підвищує ефективність управління.

За умов необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства слід використовувати управління за допомогою вибору стратегічних позицій – відрізняється від решти підходів твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації – це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 15.5.

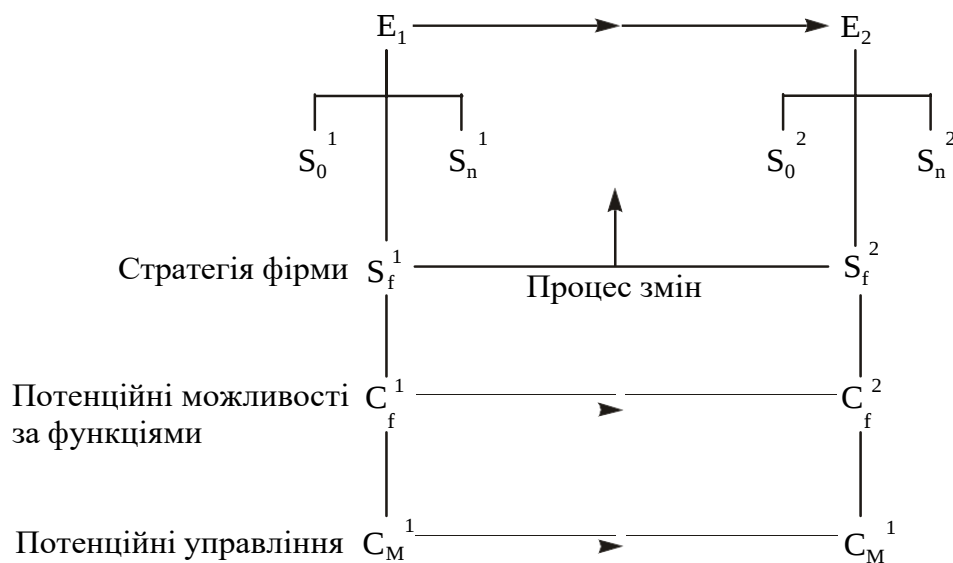


Рис. 15.5. Загальна схема “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”

За умов нестабільності середовища (E_1) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ($S^1 - S^n$), із яких підприємство обирає одну (S_f^1), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні (C_f^1) та загальноуправлінські (C_m^1). При змінах середовища (від E_1 до E_2), треба переглянути перелік стратегій (S^1 на S^2), та сформувати нові можливості (C_f^1 на C_f^2). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

За умов дестабілізації економіки також можливе використання управління “за слабкими сигналами”, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані “слабкі сигнали” про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. Порядок дій у цьому підході наведено в табл. 15.1.

Таблиця 15.1. Дії підприємства за слабких сигналів під час виникнення проблем

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішніми обставинами	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

Тут запропонований поділ на п'ять стадій “сили сигналів” про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. “Слабкі сигнали” мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням “слабких сигналів”, то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже: проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних

несподіванок, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій.
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників.
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи.
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення. Ідею "управління в умовах стратегічних несподіванок" покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління. Однак ці елементи нині впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію ефективного антикризового управління.

2 Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Управління стратегічними можливостями реалізується їх керівництвом переважно як середньострокові заходи забезпечення їхнього функціонування та розвитку, не повною мірою сприяючи повноцінному використанню стратегічних можливостей, частково використовуючи потужний арсенал інструментів стратегічного та антикризового управління. І особливо це стосується розробки та реалізації антикризових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності. Ці обставини визначають необхідність здійснення та обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Побудова ефективної системи управління стратегічними можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану потребує визначення взаємодії антикризового управління з компонентами стратегічного управління. Така взаємодія повинна носити комплексний характер діючого механізму, який буде здатен швидко реагувати на виникаючі кризові ситуації, запобігаючи ним або ж у випадку їх дії мінімізувати руйнівний вплив на функціонуючі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві надає можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Разом з тим, стратегічне управління

слід вважати одним із найважливіших механізмів реструктуризації та диверсифікації бізнесу в умовах кризи.

За обставин, коли стратегічне управління немає належної віддачі унаслідок посилення негативної дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, команді управлінців слід здійснювати управління можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану – сучасний напрям управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору стратегії розвитку з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також поліпшення використання стратегічних можливостей й збереження достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства. Максимальної ефективності здійснення такого управління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Основними завданнями такого управління, слід вважати підтримання високого рівня ефективності здійснюваної діяльності та реалізованих стратегій, нарощування стратегічного потенціалу підприємства, високого рівня прибутковості діяльності та мінімізація впливу кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

В межах концепції “управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану” повинна відбуватись розробка та реалізація обраних стратегій розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – план довгострокових дій підприємства, який передбачає реалізацію сукупності управлінських рішень, що впливають на діяльність підприємства і спрямовані на запобігання виникненню або мінімізацію негативного впливу кризових явищ на підприємство.

Стратегія розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану повинна володіти рядом притаманних їй рис: процес її розробки завершується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити зростання стратегічних можливостей та підвищення конкурентоспроможності підприємства; для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів завдяки діагностиці стратегічних можливостей та корегувати раніше сформульовані стратегічні цілі розвитку; такій стратегії притаманна визначеність, що пов'язано з можливістю передбачення шляхів розвитку підприємства. Кінцевою метою такої стратегії є забезпечення досягнення унікальних стратегічних можливостей, які випереджають розвиток процесів інших компаній та ефективно протидіють виникненню кризових ситуацій.

Основними принципами такої стратегії повинні виступати: врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища, багатоваріантність, альтернативність, системність, зростання, специфічність, наявність стратегічних і оперативних задач, антикризовість. Така стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

При виборі стратегії важливе місце слід відводити вибору цілей, пов'язуючі їх з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі такої стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, здійснюється відбір найбільш ефективних шляхів її досягнення.

Цілями стратегій розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану можуть виступати: забезпечення покращення використання стратегічних можливостей; нарощування або утримування розміру чистого прибутку, у разі відсутності – забезпечення прибутковості діяльності; уникнення кризового стану; мінімізація наслідків прояву кризового стану. Цілі можуть носити як частковий, так і комплексний характер. Їх досягнення повинне забезпечити необхідний рівень підвищення стратегічних можливостей.

Важливе значення при виборі такої стратегії відіграє вдала антикризова політика, тобто спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей антикризового розвитку підприємства.

Основними завданнями антикризової політики виступають: оперативне виявлення ознак кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи.

В результаті, вибір стратегії повинен відбуватись на базі результатів діагностування стратегічних можливостей підприємства та із врахуванням обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, виступатиме основою перетворень на підприємствах. Вирішення цієї сукупності проблем є важливим науковим і практичним завданням, що вимагає нагального та ефективного розв'язання задля підвищення ефективності функціонування усієї національної економіки.

Для досягнення переваг від впровадження управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід вдатись до використання сукупності взаємозалежних стратегій, зокрема таких як загальні, конкурентні, функціональні, товарні тощо, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства, але за умов їх відповідності корпоративній стратегії.

Під час вибору стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід дотримуватись наступної послідовності кроків (рис. 15.6).

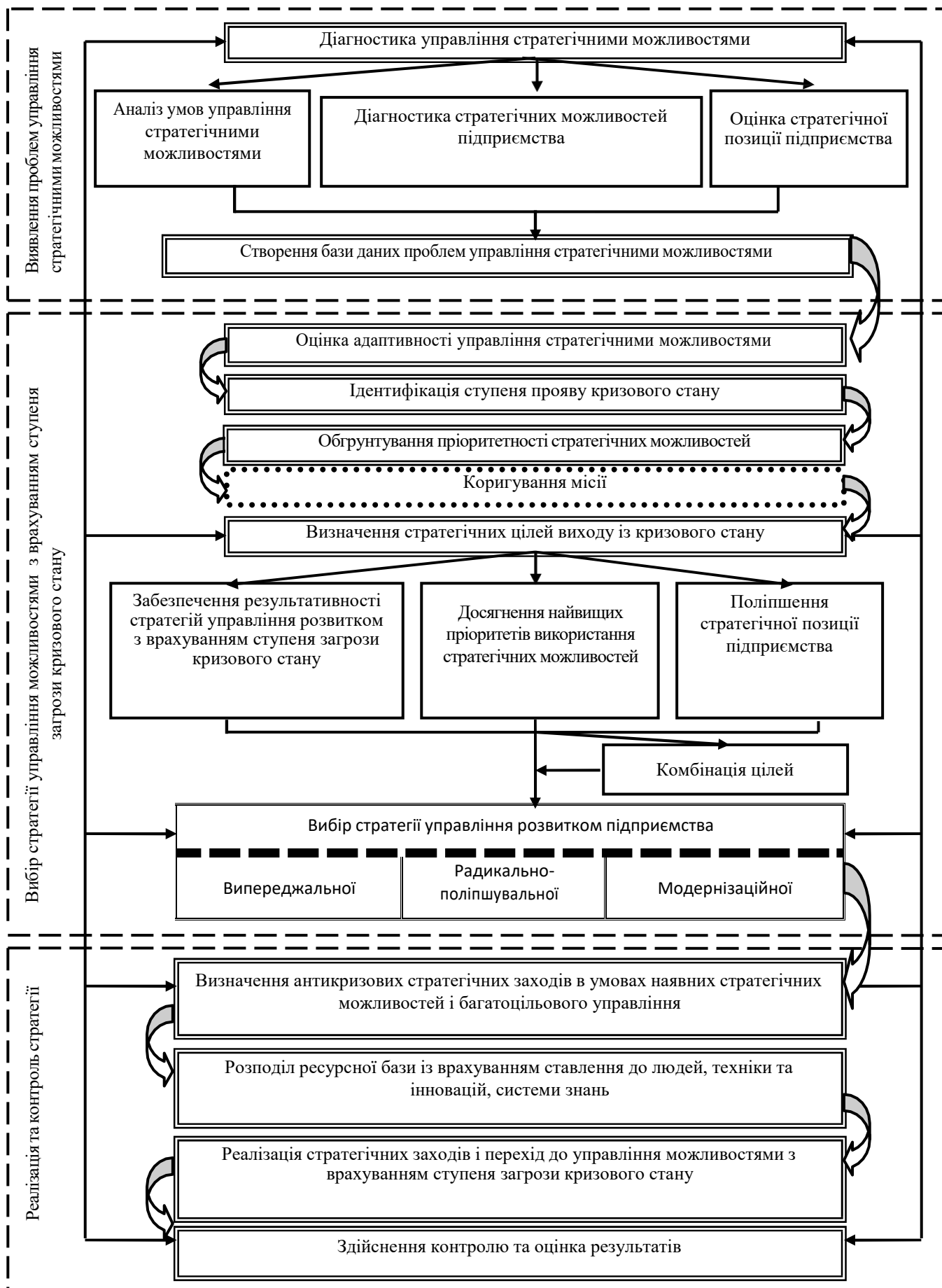


Рис. 15.5. Етапи вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Дотримання послідовності зазначених кроків дозволить створити передумови для підвищення адаптивності управління, але особливу увагу слід приділяти факторам, які необхідно враховувати при розробці стратегії такого типу, а також впливу зовнішнього середовища, в якому ведеться бізнес, адже надалі доцільно обґрунтовувати стратегічні можливості та ступінь загрози кризового стану підприємства (рис. 15.6).

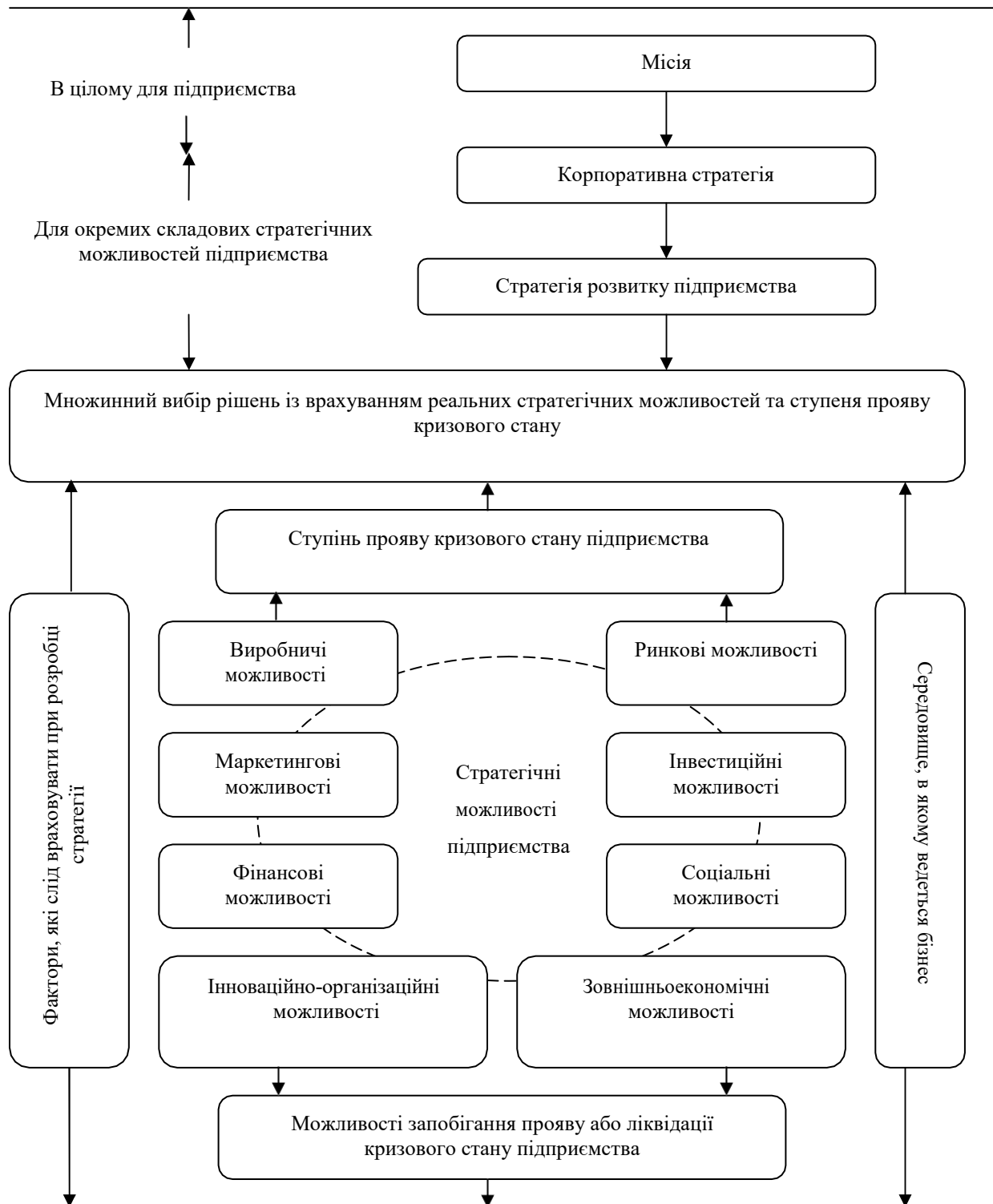


Рис. 15.6. Схема взаємозв'язків на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Вивчення взаємозв'язків, які формуються на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану створює передумови для ефективної її реалізації в перспективні.