

Любов Ліпич – доктор економічних наук, професор, декан інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Іванна Матвійчук – асистент кафедри обліку і аудиту інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг

У статті подано методологічні підходи та практичні рекомендації щодо формування й упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня системи антикризового управління підприємством сфери послуг.

Ключові слова: система антикризового управління, диверсифікація діяльності, життєвий цикл підприємства, інтегральне оцінювання.

Постановка наукової проблеми та її значення. Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління – ключова проблема українського підприємництва. Незважаючи на нагромаджений досвід розв'язання цієї проблеми, більшість підприємств неспроможні своєчасно проводити стратегічні зміни відповідно до змін ринкових умов господарювання. Це обумовлює втрату ними конкурентних переваг у своїх ринкових сегментах. Один із дієвих засобів розв'язання цієї проблеми – диверсифікація діяльності, яка є важливим чинником стабілізації фінансового стану підприємств й активно сприяє формуванню їхніх конкурентних переваг.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Розвиток теорії та практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких як І. Ансофф, І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, Е. М. Коротков, О. Є. Кузьмін, О. О. Терещенко, Е. А. Уткін, А. М. Чернявський та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дав змогу всебічно оцінити проблему антикризового управління та зробити висновок, що виникає потреба у визначенні послідовності формування й упровадження ефективної системи антикризового управління підприємствами сфери послуг на засадах диверсифікації їхньої діяльності.

Мета й завдання статті – розробка методологічних підходів і практичних рекомендації щодо формування та впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Необхідність забезпечення розвитку підприємств сфери послуг у сучасних кризових умовах обумовлює вибір дієвої та адекватної вимогам ринку системи антикризового управління. Що стосується практики реалізації антикризового управління на підприємствах, то на сучасному етапі в керівників більшості підприємств поки що немає достатньої обізнаності в цій сфері, чіткого усвідомлення значення антикризового управління в діяльності їхніх підприємств. Систему антикризового управління потрібно формувати на основі специфічних особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування.

Єдиного підходу до ефективного антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності для всіх суб'єктів господарювання існувати не може. Навіть послідовність етапів антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності суттєво відрізнятиметься залежно від стану підприємства, його потенціалу, позиції на ринку, поведінки конкурентів, характеристик наданих послуг тощо.

Упровадження антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства сприяє реалізації стратегії його розвитку в перспективі, яка розробляється залежно від місії та цілей, конкретизованих за допомогою завдань, і спрямованої на зміцнення та / або розвиток конкурентних переваг й оздоровлення підприємства. Відповідно до цього потребує вдосконалення та обґрунтування модель антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, що охоплює етапи процесу антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності, які представлені сукупністю функцій управління, упорядкованих у логічній послідовності їх виконання (рис. 1).

Етап 1. Діагностика стану підприємства			
Етап 2. Визначення стадії життєвого циклу підприємства			
Становлення	Зростання	Зрілість	Занепад
Етап 3. Вибір, аналіз й оцінювання індикаторів системи антикризового управління у функціональному розрізі			
Антикризове планування	Антикризове організування	Антикризове мотивування	Антикризове контролювання
Етап 4. Оцінка рівня системи антикризового управління			
Стійкий	Передкризовий	Кризовий	Критичний
Етап 5. Визначення стратегії диверсифікації діяльності підприємства за стадією життєвого циклу та інтегральним показником оцінки рівня системи антикризового управління			
Концентрична (вертикальна) диверсифікація – підприємство випускає продукцію (послуги) в межах виробничої діяльності, в основі якої містяться однакові техніко-технологічні ознаки	Горизонтальна диверсифікація – поряд із виробництвом основного виду продукції (послуг) підприємство випускає продукцію (послуги), що використовуватиметься для базового виробництва		Конгломератна диверсифікація – випуск нових видів продукції (послуг), що не пов'язані з основним виробництвом та потребами потенційних споживачів
Етап 6. Упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			
Етап 7. Контроль за досягненням мети та завдань системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			

Рис. 1. *Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства*

На першому етапі проводиться діагностика стану підприємства, мета якої – виявлення ознак його кризового розвитку, визначення чинників, що його спричинили, та оцінка масштабів кризового стану підприємства сфери послуг.

Другий етап передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства, яка з певною специфікою робить поправку на відповідні ознаки фаз його розвитку та впливає на коливання результату оцінювання рівня системи антикризового управління підприємства сфери послуг [1, с. 151].

На третьому етапі проводять відбір індикаторів оцінки рівня системи антикризового управління підприємством сфери послуг. Запропоновано оцінку рівня системи антикризового управління проводити за показниками, що відображають специфіку діяльності підприємства за кожною управлінською функцією (планування, організація, мотивування, контролювання). Доцільно наголосити, що система антикризового управління формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які потрібно враховувати під час формування переліку індикаторів її оцінювання.

Функція антикризового планування безпосередньо пов'язана з виконанням призначення антикризової управлінської діяльності, оскільки передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей і завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на оздоровлення підприємства й забезпечення його стабільності та розвитку за допомогою розширення сфери діяльності (індикатори – визначені цілі й стратегія розвитку підприємства, виробничий потенціал та джерела формування капіталу підприємства, створена команда антикризового управління, визначені рівень централізації з кожної функції управління й функції структурних підрозділів і працівників апарату управління, визначена асортиментна політика на підприємстві тощо) [2, с. 45].

Антикризове організування – це такий вид управлінської діяльності, який передбачає формування та впорядкування організаційної структури управління відповідно до встановлених цілей і завдань антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності (індикатори – ефективний процес найму та професійного розвитку персоналу, сучасні методи управління, застосовувані на підприємстві, визначена політика маркетингу, проведення політики оновлення асортименту продукції, гнучка цінова політика тощо).

Мотивування працівників, задіяних у процесі антикризового управління, полягає в різнобічному стимулюванні працівників, котрі задіяних у процесі антикризового управління, на реалізацію антикризового управлінського процесу для досягнення визначених цілей (індикатори – високі рівень

трудова дисципліна, продуктивність праці, темп зростання заробітної плати, рівень комунікабельності персоналу, ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, високий рівень сприйняття нового персоналом тощо).

Під час антикризового контролювання керівництво на основі встановлених норм, стандартів і критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності задля визначення необхідності в здійсненні певних коректив (індикатори – високий рівень самоконтролю персоналу, низький коефіцієнт плинності, високий рівень кваліфікації персоналу тощо).

Найбільш складний процес – агрегування (стандартизація) значної кількості індикаторів для визначення інтегрального рівня системи антикризового управління. Ця процедура вимагає використання експертного підходу до переведення індикаторів оцінки в єдину шкалу, що дасть змогу агрегувати індикатори. Для вказаних цілей пропонується всі індикатори ідентифікувати за параметрами відповідності з використанням біноміального підходу: 0 – індикатор не відповідає критерію; 1 – індикатор відповідає критерію [1, с. 823]. На підставі цього надалі визначаємо частку індикаторів, які відповідають критеріям оптимальності. Ця частка оптимальних індикаторів відображатиме зважений інтегральний рівень системи антикризового управління підприємством.

На четвертому етапі при оцінюванні системи антикризового управління підприємством рекомендується визначити інтегральний показник рівня системи антикризового управління у функціональному розрізі за формулою:

$$I_{CMS_i} = \frac{\sum_{i=1}^m Y_i}{m},$$

де I_{CMS_i} – інтегральний показник i -ї функціональної складової системи антикризового управління підприємства (діапазон значень від 0 до 1); Y_i – проміжний показник i -ї функціональної складової системи антикризового управління підприємства (набуває значень 0 або 1); m – кількість діагностичних індикаторів i -ї функціональної складової системи антикризового управління.

Інтегральний рівень системи антикризового управління підприємством пропонується визначити за формулою:

$$I_{CMS} = \sum_{i=1}^n I_{CMS_i} * W_{CMS_i},$$

де W_{CMS_i} – вагові коефіцієнти функціональних складових системи антикризового управління підприємства; n – кількість функціональних складових системи антикризового управління.

Отже, інтегральний показник рівня системи антикризового управління підприємством може набувати значень у діапазоні від 0 до 1, бажаним є його прямування до одиниці.

Для оцінювання рівня системи антикризового управління підприємством сфери послуг вважаємо за доцільне застосувати метод експертних оцінок.

Отримане значення інтегрального показника оцінки системи антикризового управління свідчить про різний рівень системи антикризового управління:

- 0–0,20 – критичний рівень системи антикризового управління – підприємства, що перебувають у катастрофічному кризовому стані, який не сумісний із подальшим існуванням підприємства й призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці;
- 0,20–0,37 – кризовий рівень системи антикризового управління – підприємства, що не спроможні забезпечити стійку роботу в кризові періоди. Власні можливості й ресурси цих підприємств дуже обмежені й без значних інвестиційних вкладень та фінансової підтримки самостійно перебороти кризу та відновити потенціал не можуть;
- 0,37–0,63 – передкризовий рівень системи антикризового управління – підприємства, що не здатні підтримувати стійку роботу в кризові періоди у зв'язку з обмеженими власними можливостями. Обсяги власних ресурсів цих підприємств недостатні для подолання кризи, однак за незначної фінансової підтримки здатні відновити свій потенціал;
- 0,63–1,00 – стійкий рівень системи антикризового управління – підприємства, які за рахунок власних можливостей і наявних ресурсів здатні переборювати кризові стани.

На п'ятому етапі відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та інтегрального показника рівня системи антикризового управління визначаються наявність, інтенсивність кризових явищ, а також розробляються рекомендації щодо виведення підприємства з кризових ситуацій та стабілізація фінансового стану шляхом диверсифікації діяльності, тобто виявлення оптимального напрямку диверсифікації діяльності підприємства.

Шостий етап передбачає впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства сфери послуг, що включає:

- визначення цілей та завдань упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності;
- розробку програми антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності;
- реалізацію технології антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності через виконання функцій (планування, організація, мотивування, контролювання та регулювання) відповідно до розробленої програми;
- формування методів (способів та прийомів) впливу керуючої системи на керовану, пов'язаних із впровадженням системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності, та їх трансформація у відповідні управлінські рішення задля здійснення дієвого управлінського впливу.

Завершальним етапом упровадження системи антикризового управління є виконання керівництва як об'єднувальної функції, що пронизує всі попередні етапи для забезпечення їх ефективного перебігу, контроль за виконанням програми та оцінка її результатів.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, запропоновані вдосконалення системи антикризового управління забезпечують взаємодію та врахування впливу кожного з її елементів, що відповідає за збереження стабільної й ефективної діяльності підприємств сфери послуг, виявлення, стримування, контроль кризових явищ і їх подолання за допомогою диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг.

Із метою здійснення ефективного антикризового управління підприємством сфери послуг на підставі розробленої моделі сформульовано основні напрями щодо необхідності визначення чинників впливу на рівень системи антикризового управління підприємством та формування антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства сфери послуг, які перебувають у кризі.

Джерела та література

1. Thulin M. The cost of using exact confidence intervals for a binomial proportion / M. Thulin // *Electronic Journal of Statistics*. – 2014. – Vol. 8. – P. 817–840.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
3. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства : [монографія] / І. Б. Хома. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.

Липич Любовь, Матвійчук Іванна. *Последовательность внедрения системы антикризисного управления на основе диверсификации деятельности предприятий сферы услуг.* В статье представлены методологические подходы и практические рекомендации по формированию и внедрению системы антикризисного управления на основе диверсификации деятельности предприятий сферы услуг. Предложен методический подход к оценке уровня системы антикризисного управления предприятием сферы услуг.

Ключевые слова: система антикризисного управления, диверсификация деятельности, жизненный цикл предприятия, интегральное оценивание.

Lipych Lubov, Matviichuk Ivanna. *The Sequence of the Introduction of Crisis Management System Based on Diversification of Activities of Service Sector Enterprises.* The article presents the methodological approaches and practical recommendations on the formation and implementation of crisis management system based on diversification of activities of service sector enterprises. The methodical approach to the evaluation of a crisis management system of service sector enterprises is proposed.

Key words: crisis management system, diversification of activities, enterprise life cycle, integral evaluation.