

## ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Як і будь-яке управління, антикризове управління повинно мати надійне інформаційне забезпечення. Основою такого забезпечення є моніторинг організаційно-виробничої сфери. У літературі, присвяченій антикризовому управлінню, досить часто моніторинг визначають як оперативне спостереження за процесами, що відбуваються у фінансовій сфері, яке включає: оцінку фінансового благополуччя й результатів діяльності підприємства; узагальнення результатів і розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства [1, 3].

Проблема значення, ролі та міста моніторингу в діяльності підприємства розглядалась у роботах багатьох вітчизняних науковців М.Ю. Іванової, Н.М. Соколової, А.В. Тельнової, А.Я. Фоміна та ін. Але всі дослідження обмежувалися моніторингом фінансової сфери, що значно звужує його можливості, через те що зміни у фінансових показниках часто наступають уже як наслідок розвитку негативних тенденцій в організаційно-виробничій сфері [2-4].

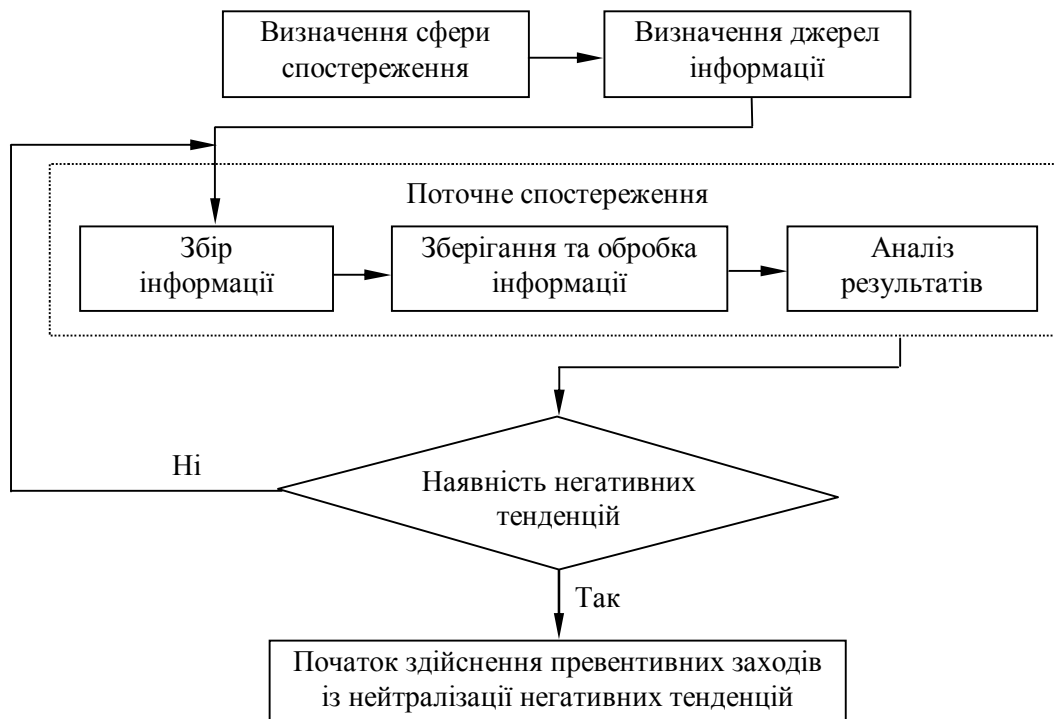
*Метою* статті є визначення завдань моніторингу організаційно-виробничої сфери й основних складових системи моніторингу на машинобудівному підприємстві.

Моніторинг є невід'ємною частиною антикризового управління підприємством. У його рамках здійснюються збір і обробка поточної інформації, що дозволяє оцінити основні параметри, а також виявити критичні тенденції в організаційно-виробничій сфері підприємства, подальший розвиток яких може призвести до виникнення кризових явищ (рис. 1). Спочатку необхідно визначити сферу моніторингу, склад і джерела інформації. Згодом склад і джерела інформації можуть змінюватися відповідно до нових економічних умов, проте базисний набір має існувати. Задля розширення поля

спостережень за межі фінансової сфери доцільно визначити як поле спостережень організаційно-виробничу сферу підприємства. Склад та джерела інформації визначаються на кожному підприємстві окремо.

Наступним кроком є збір інформації. На цьому етапі здійснюється пошук, запис і перевірка достовірності заздалегідь визначеного набору даних, призначених для подальшої обробки. Наступним кроком є зберігання й обробка інформації. Метою зберігання є забезпечення збереження даних, як мінімум протягом терміну їх обробки, у рамках якої, у свою чергу, проводяться різні розрахунки, зіставлення фактичних значень із плановими, експертні оцінки, аналіз перспектив розвитку підприємства. За підсумками аналізу результатів можна зробити висновок про поточний набір тенденцій в організаційно-виробничій сфері підприємства. Якщо тенденції не загрозливі, то моніторинг продовжується у звичайному режимі. Якщо в результаті аналізу встановлено, що негативні тенденції набувають загрозливого (із позиції розвитку кризових явищ) – починається здійснення програми із нейтралізації негативних тенденцій. Таким чином, моніторинг організаційно-виробничої сфери дозволяє здійснювати не ліквідацію кризових явищ, а нейтралізацію тенденцій, які можуть спричинити такі явища.

Паралельно із кроками моніторингу у фоновому режимі здійснюється поточне спостереження, метою якого є відстеження змін стану підприємства у проміжках між плановими зборами інформації, результатом поточного спостереження є позачерговий збір інформації. Основною відмінністю поточного контролю від збору інформації та обробки інформації є те, що він здійснюється тільки за основними параметрами (тобто на вужчому полі даних).



*Рис. 1. Місце моніторингу організаційно-виробничої сфери в антикризовому управлінні машинобудівним підприємством*

Задля підвищення надійності моніторингу організаційно-виробничої сфери підприємства в аспекті випередження виникнення кризових явищ, доцільно побудувати його із двох складових: підсистеми раннього виявлення розвитку кризових явищ та підсистеми моніторингу фінансового стану підприємства (рис. 2).

Підсистема раннього виявлення розвитку кризових явищ має за мету відстежувати процеси, які відбуваються в основних сегментах організаційно-виробничої системи підприємства й виявляти такі тенденції, продовження розвитку яких у майбутніх періодах із великою ймовірністю може спричинити кризові явища. Такі процеси ще не «проявилися» у фінансовій сфері й не можуть бути виявлені за фінансовими показниками у принципі. Виявлення таких тенденцій дозволить виділити й найбільш проблемні сегменти організаційно-виробничої системи підприємства та сконцентрувати на них коригувальну роботу з боку менеджменту.

Підсистема моніторингу фінансової сфери підприємства виконує чотири головні

блоки завдань. По-перше, вона служить своєрідним тестом підсистеми раннього виявлення негативних тенденцій та заходів, які були вжиті менеджментом у відповідь на сигнали даної підсистеми. По-друге, вона є тестом ефективності управлінських рішень щодо усунення негативних тенденцій на ранніх етапах їх розвитку. По-третє, вона є тестом підсистеми моніторингу зовнішнього середовища. По-четверте, дана підсистема є тестом ефективності дій менеджменту з адаптації організаційно-виробничої сфери підприємства до змін зовнішнього середовища, зафіксованих відповідною підсистемою моніторингу (рис. 3).

Адже, якщо кризові явища вже проявились у фінансовій сфері, то можливі три ситуації:

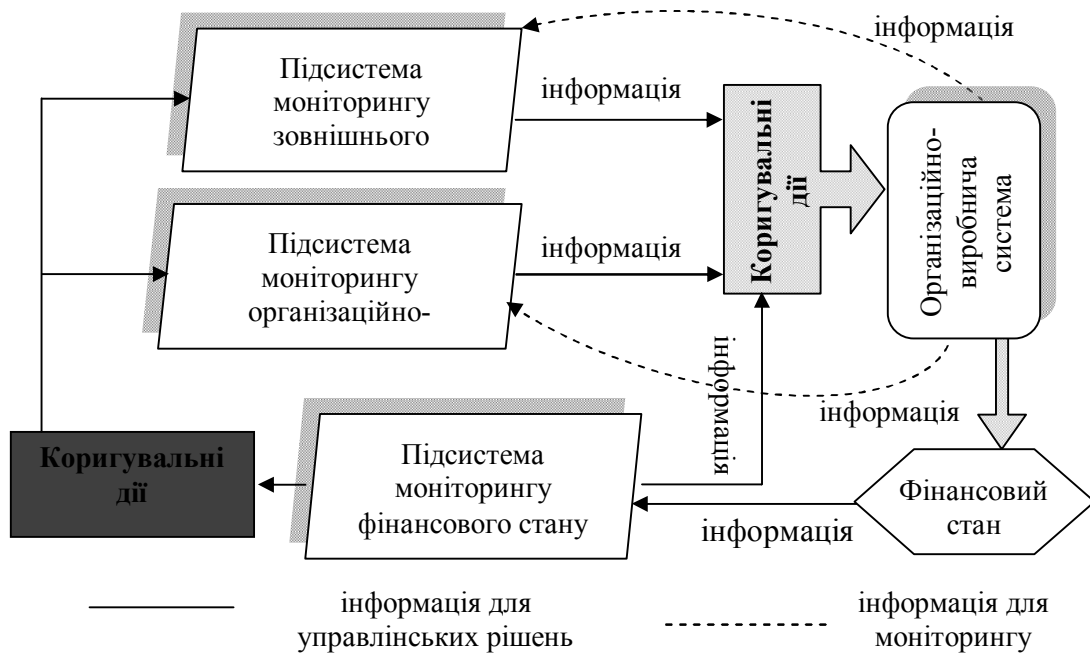
1) підсистема раннього виявлення негативних тенденцій «не спрацювала» і негативні тенденції в організаційно-виробничій сфері не були виявлені на ранніх стадіях розвитку;

2) негативні тенденції були виявлені на ранніх стадіях розвитку, але дії

менеджменту виявилися неефективними, а отже, потребують негайного коригування;



Рис. 2. Основні завдання моніторингу організаційно-виробничої сфери задля попередження банкрутства



*Рис. 3. Основні складові системи моніторингу організаційно-виробничої системи підприємства й інформаційні зв'язки між ними*

3) кризові явища у фінансовій сфері мають причину, не пов'язану з організаційно-виробничою сферою. У даному випадку можливі два варіанти: або вони пов'язані з різкою і непередбачуваною зміною зовнішніх умов (податки, законодавство, дії конкурентів тощо), або кризові явища зумовлені помилковими рішеннями в інших сферах, у тому числі й фінансовій (наприклад неправильно сформований портфель фінансових інвестицій та ін.). При обох варіантах необхідними є зміни в організаційно-виробничій системі, чи то з метою адаптації до зовнішніх умов, які змінилися, чи то для відновлення нормального стану фінансової сфери.

Таким чином, якщо на підприємстві буде працювати правильно побудована система моніторингу фінансового стану, яка «сигналізує» не тільки про глибокий розвиток кризових явищ, але і про недоліки в організації систем моніторингу організаційно-виробничої сфери й зовнішнього середовища, то на основі даної інформації забезпечується коригування обох вищеназваних систем моніторингу.

Отже, система моніторингу фінансового стану забезпечує зворотний зв'язок, суть якого в тому, що при ефективно організованій системі моніторингу організаційно-виробничої сфери негативні тенденції будуть виявлені й нейтралізовані на ранніх стадіях. У такому випадку система моніторингу фінансового стану не буде подавати сигнали про негативні явища у фінансовій сфері підприємства. Якщо ж такі сигнали надходять, і кризові явища пов'язані з організаційно-виробничою сферою, то або моніторинг самої виробничої сфери був організований неефективно й не виявив негативних тенденцій на ранніх стадіях, або не спрацювала система моніторингу зовнішнього середовища й організаційно-виробнича сфера підприємства виявилася неадаптованою до зовнішніх змін. У такому випадку необхідно направити дії менеджменту на більш ефективне

використання й аналіз отриманої в результаті моніторингу інформації.

### **Література**

1. Іванова Н.Ю. Концептуальний підхід до проведення антикризового моніторингу підприємства / Н.Ю. Іванова, Н.М. Соколова // Наук. зап. НаУКМА. Сер. Екон. науки. – 2005. – Т. 44. – С. 85-88.

2. Тельнова А.В. Життєвий цикл підприємства і роль антикризового управління // А.В. Тельнова // Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності / НАН України, Ін-т економіки пром-сти. – Донецьк, 2004. – Т. 3. – С. 113-117.

3. Соколова Н.М. Антикризовий моніторинг підприємств дорожньої галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Н.М. Соколова; Нац. транспорт. ун-т. – К., 2006. – 19 с.

4. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.