

ДЕТЕРМІНАНТ ЧАСУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

DETERMINANT OF TIME IN THE CRISIS MANAGEMENT

Бурбело Н.О.

здобувач ступеня к. е. н.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій

Криза діяльності є об'єктивним фактором економічних процесів і уникнути її неможливо. Вирішальним за таких умов є перебіг кризи, її інтенсивність і тривалість. Важливо визначити допустимі межі цих показників, виокремити керовані і некеровані фактори, розробити заходи недопущення або пом'якшення дії некерованих та рекомендації до управління керованими.

Ключові слова: детермінант, інструмент, дедлайн, ефективність, інтенсивність, зусилля, криза.

Кризис деятельности является объективным фактором экономических процессов и избежать его невозможно. Решающим при таких условиях является течение кризиса, его интенсивность и продолжительность. Важно определить допустимые пределы этих показателей, выделить управляемые и неуправляемые факторы, разработать меры недопущения или смягчения действия неуправляемых и рекомендации по регулированию управляемых.

Ключевые слова: детерминант, инструмент, дедлайн, эффективность, интенсивность, усилия, кризис.

The crisis of activity is an objective factor of economic processes and it is impossible to avoid. Decisive under such conditions is the course of the crisis, its intensity and duration. It is important to determine the permissible limits of these indicators, to identify managed and unmanaged factors. Develop measures to prevent or mitigate the unmanageable, and recommendations for regulating managed.

Keywords: determinant, tool, deadline, efficiency, intensity, effort, crisis.

Постановка проблеми. Наукові і методичні розробки з питань антикризового управління є повноцінною галуззю знань. Професійна підготовка фахівців містить вивчення основ антикризового управління. На ринку юридичних і консалтингових послуг пропонують велику кількість професійних послуг у цій галузі. Та все це не забезпечує зменшення кризових явищ підприємницької діяльності, не зменшує кількості банкрутств підприємств, тому доцільно більш глибоко вивчити фактори, що провокують кризові явища і приділити увагу заходам їх попередження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризовий менеджмент як сфера діяльності є темою досліджень великої кількості вітчизняних і закордонних науковців. Серед них: І. Бланк, А. Гончарук, А. Градов, А. Грязнова, Е. Короткова, В. Кошкіна, О. Крухмаль, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Л. Ситник, О. Терещенко, А. Чернявський, З. Шершньова, А. Штангрет та багато інших. Розроблені теоретичні засади і методичний інструментарій антикризового управління в аспекті виникнення, діагностики та розвитку

кризи. Наукові праці спрямовані на обґрунтування економічних засади кризових процесів, послідовність антикризових заходів [1].

Проблемі планування і використання часу керівниками присвячені праці таких учених: Г. Архангельського [2], Д. Аакера [3], С. Калініна [4], Л. Балабанової, М. Вудкока, М. Берендеевої та інших. Час у менеджменті необхідно розглядати не тільки як ресурс, а й як фактор, що формує управлінську ситуацію.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ознакою ефективного менеджменту є прийняття безпомилкових і своєчасних управлінських рішень. Поняття «час» багатогранне і важкокероване, а термін «своєчасно» – досить відносний. Управлінські дії, визначені постфактум як помилкові, мають незворотні наслідки. Проблемаю цього дослідження є встановлення часових параметрів прийняття управлінських рішень у стані кризи і планування пов'язаних із ними факторів.

Метою проведення дослідження є встановлення взаємозв'язків основних категорій антикризового управління та їхня оцінка.

Виклад основного матеріалу дослідження. Насамперед пропонуємо розмежувати значення терміну «час» як ресурсу і як фактору, що визначає параметри діяльності. Як уже було зазначено, більшість теоретичних і практичних напрацювань у сфері тайм-менеджменту спрямовані на оптимізацію інструментарію управління і високої результативності діяльності. Науковці і практики ґрунтовно вивчали наслідки неправильного планування й організації робочих процесів, показники втрати робочого часу, розробили рекомендації для його економії [2; 3; 4]. Але це досить обмежене трактування такого поняття. Час у менеджменті доцільно розглядати як:

1. Ресурс.
2. Інструмент.
3. Детермінант управління.

Терміни «ресурс» та «інструмент» є постійно вживаними, а механізми управління ними описані в науковій літературі. Ресурси потрібно заощаджувати, інструмент – раціонально використовувати, а що означає поняття «детермінант»? «Детермінант» (лат., *determinans, -ntis*) – той, що визначає, обмежує. У математиці – це число,

що є алгебричною сумою всіх добутків елементів квадратної матриці a_{ij} [5, с. 33].

Поняття «детермінант» пропонуємо визначити як певну складову, компонент, визначений фактор, певну умову. Використання такого терміну в економіці набуває вектору в межах її функціонування. Багатогранність поняття «час» потребує більш глибокого дослідження, а його визначення розширеної характеристики. Як фізична одиниця час характеризується еталонністю вимірювання (секунди, хвилини, години і т. д.), незмінністю (60 хвилин у годині, 24 години в добі), обмеженістю та абсолютністю. Але за наявних точних ознак виділяємо відносний фактор – сприйняття часу. Так, під час низької завантаженості тривалість робочого дня здається більшою, коли ж у стислі терміни необхідно виконати значний обсяг роботи – відчувається нестача часу. Щоб вказаний фактор набув не абстрактної, а конкретної форми, доцільно розглядати додатково показник інтенсивності процесу чи дії.

Час як елемент управління може набувати різних ознак і характеристик (таблиця 1).

Напрацювання в галузі тайм-менеджменту поєднують характеристики часу як ресурсу, так і інструменту. Переважно акцент зроблений на

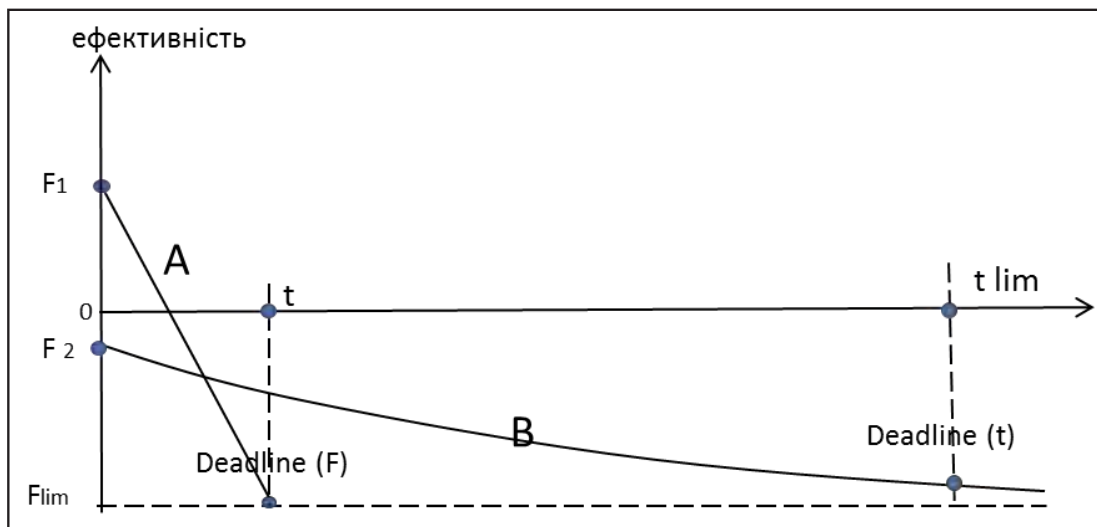


Рис. 1. Вплив факторів на динаміку кризи підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Основні характеристики й ознаки поняття «час» в управлінні

Ресурс	Інструмент	Детермінант
<i>Спільні характеристики:</i> Еталонність, незмінність, обмеженість, абсолютність		
<i>Відмінні характеристики:</i>		
керованість частина процесу розподіл вартість планування	досвід розвиток сприйняття	вплив спрямованість інтенсивність точка неповернення

Джерело: розроблено автором

планування робочого й особистого часу керівників, робочих процесів і календарів. За часом визначаємо, коли буде виконаний план, коли споживач отримає товар, яка тривалість робочого дня і виробничого циклу, які суми амортизації будуть нараховані і т. д. Пропонуємо в цьому дослідженні більш глибоко розглянути фактор часу як фактор впливу на діяльність, тобто як детермінант. В антикризовому управлінні фактор час набуває визначального впливу. На нашу думку, є три показники, що визначають динаміку і кінцевий результат дії кризи: час, інтенсивність (ступінь) і ефективність поточної діяльності (рис. 1).

Ефективність може набувати як позитивного, так і негативного значення і може виражатися показником прибутку підприємства, тому на осі ординат відкладаємо додатні і від'ємні значення. Вісь абсцис може показувати тільки додатні значення одиниці часу. Кут нахилу кривих графіків А та В відображають приклади інтенсивності кризи, а відношення до кривої часу – її швидкість (динаміку). Векторний напрям показує розвиток кризи або з ефектом поглиблення (вниз), або стабілізації (зменшення кута нахилу і паралельно абсцисі), або ж позитивного розвитку (вгору).

Однією з характеристик часу як детермінанта є точка неповернення. Пропонуємо визначати цю точку терміном «дедлайн». «Дедлайн» у буквальному перекладі з англійської (deadline) означає «мертва лінія» і використовується для позначення граничного терміну виконання якої-небудь дії, після настання якого ця дія вже втрачає сенс [6, с. 48]. Дедлайн можна зафіксувати в реальному часі, а можна спланувати. Факт нежиттєздатності підприємства виправити не можна і залишається сприймати як неминуче. Передбачити критичний момент, чітко його визначити – це значить дати шанс підприємству виправити ситуацію, а в гіршому випадку попередити нераціональні витрати і зусилля.

Дедлайн призначають із позитивними намірами. Зрозуміло, що будь-яку роботу слід планувати, а жорсткі терміни повинні стимулювати виконавців на більш інтенсивну роботу. Усе це правильно, але тільки в тому випадку, якщо терміни обрані правильно. Якщо час визначений неправильно, то ефект може бути зворотним. У разі надмірно короткого терміну може склестися таке ставлення: «Навіщо намагатися – все одно не встигнемо!». Якщо терміни непомірно завищені: «А куди поспішати – у нас ще багато часу!». Результатом може стати або надмірні невикористані зусилля, або ж затягування процесів. В обох випадках наслідки будуть різко негативними.

Виходячи з вище наведеного рисунку, стверджуємо, що дедлайн потрібно визначати як за показником ефективності, так і за часом. Тобто є така точка, коли збитки підприємства досягають межі повної некупності (Flim) і подальші дії тільки поглиблюють фінансову кризу. У такому

випадку доцільно прийняти факт банкрутства. Іншим варіантом розвитку подій є досягнення точки «deadline (t)», коли затягування ситуації все одно її не виправить, а лише потребуватиме додаткових зусиль.

Факторами визначення ліміту часу, на нашу думку, є:

- ступінь проблеми;
- динаміка її розвитку;
- досвід результативності застосовуваних у таких ситуаціях заходів.

Ступінь проблеми визначають розрахунком основних фінансових показників діяльності підприємства з фіксацією негативної динаміки. Завдання керівника якомога раніше зафіксувати початкову точку падіння на якомога більших позитивних значеннях ефективності (приклад – крива А (рис. 1)). У такому випадку відстань до точки Flim буде більшою і вірогідність позитивного результату теж. Ступінь проблеми – це показник збитків (падіння прибутковості) і віддаленість від межі повної некупності.

Динаміка розвитку проблеми може бути проаналізована порівнянням фактичних результатів діяльності за звітними періодами, а також спрогнозована на основі факторної оцінки ситуації та можливостей підприємства. Необхідно врахувати дію факторів, що посилюють кризу і можливе прискорення її розвитку.

Напрацьований раніше досвід антикризових заходів може бути використаний тільки за умов максимальної відповідності вихідних параметрів ситуації й отриманому позитивному результату. Якщо практика вжитих раніше заходів давала негативний результат, доцільно розробити нові процедури і методи. Корисним у такому випадку може стати досвід інших підприємств, а через брак такої інформації – теоретичні та методичні напрацювання науковців. Комплексна оцінка вище наведених факторів дозволяє максимально точно визначити точку «deadline (t)» для конкретної ситуації.

Важливим аспектом є визначення точки неповернення ще на етапі діагностики кризи, до початку впровадження в дію антикризових заходів. Це дозволить визначити з високою точністю ще один важливий показник управління детермінантом часу – інтенсивність зусиль. Показник інтенсивності може бути виражений через:

- а) продуктивність праці;
- б) показник економії матеріальних і фінансових ресурсів;
- в) показник залучених інвестицій;
- г) показник зниження загальних витрат діяльності, зокрема завдяки скороченню персоналу, ліквідації підрозділів і дочірнім підприємствам.

Оскільки висока інтенсивність не може бути забезпечена протягом тривалого періоду, то її потрібно правильно збалансувати. Надмірні зусилля, розтягнуті в часі, можуть призвести до виснаження, втрати результативності і рішення про припинення діяльності. Аналіз факторів

Таблиця 2

Оцінка інтенсифікації зусиль в антикризовому управлінні

Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Концентрація зусиль.	1. Роздрібненість задач, намагання зробити все відразу.
2. Економія сил і ресурсів, використовуючи скорочення паралельних і суміжних процесів.	2. Затягування вирішення проблеми.
3. Цілеспрямованість, налаштування на позитивний результат.	3. Незадовільний стан внутрішнього середовища організації.
4. Високий професіоналізм керівників та виконавців, залучення зовнішніх консультантів і експертів.	4. Диктаторські стилі і методи управління, різке необґрунтоване скорочення персоналу, невиплата заробітної плати тощо.
5. Забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень.	5. Невиправні обставини – вплив зовнішніх некерованих факторів.
6. Раціональна побудова бізнес-процесів.	

Джерело: розроблено автором

ефективної і неефективної інтенсифікації наведені у таблиці 2. Зусилля «корисного» впливу дають високу результативність, забезпечують збереження і розвиток підприємства. Заходи з ознаками негативного впливу можуть не тільки не дати результату у вирішенні проблеми, а й загострити її, оскільки потребують додаткових засобів і резервів.

Для забезпечення більш тривалої життєздатності підприємства з часу фіксації кризового стану необхідно «ввімкнути» режим економії і максимальної раціоналізації. Економії насамперед підлягають матеріальні і фінансові ресурси. Їхнє використання доцільно скоротити на другорядних процесах і спрямувати на виробництво основної споживчої цінності, яка спроможна забезпечити прибутковість і подовжити період стійкості підприємства. Бажано звернути увагу також на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Проаналізувати політику сегментування ринку, скоротити вузькі і непродуктивні сегменти, а також зосередитися на найбільш перспективних. Це дозволить скоротити логістичні і маркетингові витрати. Дискусійним може стати питання економії трудових ресурсів, адже це передбачає скорочення персоналу організації. У практиці антикризової діяльності досить часто застосовують такі заходи й оцінка їхньої ефективності досить суперечлива. Наслідком звільнення підготовлених кадрів може призвести до необхідності в короткі терміни навчати тих, хто залишився, змінювати поточні завдання. Наслідком такої політики може стати втрата часу і ще більше погіршення ситуації.

Час як ресурс економії не підлягає, оскільки його характеристиками є еталонність та незмінність – ні зупинити, ні уповільнити його неможливо. Можна скоротити витрати часу на окремі операції, оптимізувати бізнес-процеси і завдяки цьому підвищити результативність діяльності. У разі фіксованого показника часу більшої ефективності можна досягти тільки завдяки збільшенню інтенсивності процесів.

Велике значення в оптимізації інтенсивності зусиль має підготовка і практичний досвід керівників. Здатність керівника безпомилково визначити першочергові заходи, правильне планування діяльності і забезпечення консолідації для досягнення поставлених цілей – гарантія позитивного результату завжди. Не можна не брати до уваги і фактор демократизації процесів управління. У кризових ситуаціях партисипативне управління забезпечує не тільки єдність мети і взаєморозуміння в колективі, а й генерацію нових ідей та рішень.

Еефективні зусилля антикризового управління прискорюють розвиток кризи. У такому випадку крива кризи графічно матиме вищий кут нахилу і буде розвиватись за прикладом кривої А (рис. 1). Прискорити розвиток кризи можуть як вплив зовнішніх факторів, якими керувати практично не можливо, так і непрофесійні дії керівництва.

Межею інтенсивності є точка часу, коли втрачається мотивація, руйнуються цілі, а мета стає неактуальною. Така точка відзначається готовністю змиритися з поразкою і рішенням про припинення всіх заходів із подолання кризи. Формується така межа під дією двох груп факторів: фізичних і психологічних. До фізичних факторів можемо віднести брак матеріальних і фінансових ресурсів, надмірні робочі навантаження протягом тривалого періоду, непереборні фактори зовнішнього впливу такі як природні катаклізми, політичні впливи тощо. Психологічними факторами настання межі інтенсивності можуть стати втрата мети діяльності, моральне виснаження, зневіра або ж поява нової мети. Досить часто на руїнах одного бізнесу виникає і розвивається інший.

Висновки. Отже, дослідження показало, що фактор часу є визначальним для формування антикризової стратегії. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш глибоке вивчення взаємовпливу визначених факторів та їхньої кількісної оцінки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / З. Шершньова, В. Багацький, Н. Гетманцева ; За заг. ред. З. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Аакер Д. Бизнес-стратегия : от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. Аакер ; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2012. – 464 с.
3. Архангельский Г. Формула времени : тайм-менеджмент на Outlook 2007 – 3-е изд., доп. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. . Калинин С. Тайм-менеджмент : Практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. – С. 19–92.
5. Осовська Г. Економічний словник [Текст] : наукове видання / Г. Осовська, О. Юшкевич, Й. Завадський. – К. : Кондор, 2009. – 358 с. – ISBN 966-351-131-1.
6. Словопедія. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [//http://slovopedia.org.ua/36/53396/238365.html](http://slovopedia.org.ua/36/53396/238365.html).
7. Кривенко Л. Современная парадигма корпоративного управления в контексте антикризисной стратегии : монография / [Л. Кривенко и др.]. – Одесса : С. Куприенко, 2014. – С. 227–241.
8. Практична психологія. Підручник / Під редакцією М. Тутушкиної. – 4-е видання. – СПб. : «Дидактика Плюс», 2001.