

використовуються свої інструменти для усунення кризових ситуацій.

Підтримання високого рівня конкурентної переваги, по суті, є найважливішим завданням антикризового управління. Якщо ресурси підприємства поєднані найкращим чином, відповідно воно займає стійке становище на ринку товарів та послуг, його продукція є конкурентоспроможною, користується постійним попитом. Період падіння потребує утримання позицій на ринку. При таких умовах за наявності базової стратегії виживання підприємством важливо забезпечити мінімальний рівень рентабельності або беззбитковості діяльності.

Врахування розглянутих особливостей етапів життєвого циклу підприємств в практичній діяльності буде сприяти забезпеченню стабільності конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент /11-е изд. ил. (серия «Теория и практика менеджмента»). – СПб.: Питер, 2004.– 800 с.
2. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Погодаєв І.К., Поканевич Ю.В., Семенчук А.В. Заг. ред. к.е.н., проф. Мошека Г.Є. Менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. – К. : Атіка, 2007. – 584 с.
3. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 383 с..
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
5. Особенности жизненных циклов различных экономических систем // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 18–35.
6. Организационные изменения как фактор конкурентного потенциала компании на стадиях ее жизненного цикла // Современная конкуренция. – 2009. – №2. – С. 73–85.
7. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Авторский сборник. – М.: Экономика, 2002. – 768 с.

УДК 658 : 330.33.01

Ю.О.Терлецька, к.е.н., В.В.Іванюк,

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИМОГИ ДО СИСТЕМИ, МЕХАНІЗМУ І ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

У статті визначені характерні риси стратегії підприємства у кризових умовах, досліджені фактори, що впливають на зміст стратегії, сформульовані цільові антикризові програми, на яких базується ефективно стратегічне управління підприємством.

В статье определены характерные черты стратегии предприятия в кризисных условиях, исследованы факторы, влияющие на содержание стратегии, сформулированы целевые антикризисные программы, на которых основывается эффективное стратегическое управление предприятием.

In the article determines the personal touches of strategy of enterprise in the terms of crises, factors, which influence on maintenance strategies, are researched, the antirecessionary programs are formulated which an effective strategic management is based on within enterprise.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, моніторинг кризових ситуацій, циклічність розвитку, антикризові заходи, банкрутство, санація, кризові фактори, ефективність управління.

Періодичне виникнення кризових ситуацій як для економічної системи в цілому, так і для суб'єктів господарської діяльності, є закономірністю, що притаманна етапу системної трансформації економіки. Підприємство, яке стабільно розвивається, в певний момент може стати нездатним адекватно реагувати на зміни в економіці. Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів може призвести до падіння обсягів виробництва та реалізації, скорочення власних та обігових коштів і, як наслідок, до утисків інтересів власників підприємства і його кредиторів. Кризові ситуації, для подолання яких не було застосовано відповідні профілактичні заходи, можуть призвести до надзвичайного розбалансування економічного організму підприємства з відповідною неспроможністю продовження фінансового забезпечення виробничого процесу і неможливістю виконання зобов'язань перед кредиторами з причини неплатоспроможності, що кваліфікується як банкрутство підприємства. Подолання цього стану вимагає розробки і реалізації спеціальних заходів (процедур), або припинення діяльності підприємства та його ліквідації.

На сучасному етапі розвитку економіки усі процеси, що відбуваються в організації, фахівці поділяють на дві групи: керовані та некеровані. Керовані процеси – це процеси, які піддаються зміні у певному напрямі при здійсненні впливу на них; некеровані – коли неможливо змінити з тих чи інших причин їх спрямованість і характер. Вони знаходяться у певному співвідношенні і стані динамічних змін. Керовані процеси при певних умовах можуть стати некерованими і навпаки. Саме тому завчасна адекватна реакція менеджерів на поширення некерованих процесів на підприємстві дозволяє активно використовувати сучасні технології та інструменти антикризового менеджменту.

Антикризовий менеджмент – це керований процес недопущення або подолання кризи, що відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку.

Відомо, що багато процесів розвитку характеризуються складністю організації. Так відбувається з виробництвом, економікою, соціальною сферою. Ускладнена технологія виробництва продукту, його різноманіття і функціональне призначення призводить до ускладнення економічних зв'язків, різноманітними стають інтереси людини, що визначається освітою, урбанізацією життя, культурою та іншими факторами. Тенденція розвитку управління, що випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом уповільнення темпів і накопичення потенціалу для майбутньої його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва й управління, порушення співвідношення керуючої та керованої систем.

Саме тому у будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли вона не спостерігається, коли її фактично немає. Це пояснюється тим, що в

управлінні завжди існує ризик, оскільки соціально-економічна система розвивається циклічно, змінюється співвідношення керованих та некерованих процесів, факторів, змінюється людина, її потреби та інтереси. Управління соціально-економічною системою певною мірою має бути завжди антикризовим.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового менеджменту підприємства представлений у працях учених-економістів Д.Аакера, І.Ансоффа, С.Беляєва, А.Градова, П.Друкера, Г.Іванова, А.Грязнова, А.Ковальова, Е.Короткова, В.Кошкіна, В. Кузіна, М.Мескона, Е.Мінаєва, В.Панагушина, Л.Планкетта, Н.Родіонової, А.Томпсона, Е.Уткіна. Серед українських економістів, які досліджували і досліджують дану проблему, варто зазначити, перш за все, таких учених, як М.Білик, В.Василенко, Л.Кальніченко, А.Колос, О.Копилюк, Л.Лігоненко, О.Пушкар, В.Савчук, Л.Ситник, Н.Скворцов, О.Терещенко, Н.Туленков, О.Тридід, А.Чернявський, А.Штангрет та ін.

Можливість антикризового менеджменту визначається, в першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на розв'язанні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання кризи, адаптовуватись до ситуацій, що виникають.

Крім того, можливість антикризового менеджменту визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачити кризові ситуації, готуватися до них. Найбільш небезпечними є неочікувані кризи.

Проте не всі кризи можливо попередити, багато з них необхідно пережити, подолати. І це досягається процесом управління, яке розв'язує проблеми життєдіяльності організації. Це перш за все, методологічні проблеми її життєдіяльності. В процесах їх вирішення формулюються місія та цілі управління, визначаються шляхи, засоби та методи управління в умовах кризової ситуації. До цієї групи належить комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому менеджменті виникає необхідність подолання типів диверсифікації виробництва або проведення конверсії. Це потребує додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, різноманітні соціально-психологічні проблеми.

Проблематику антикризового менеджменту доцільно відобразити і в диференціації технологій управління промисловими підприємствами. Вона охоплює проблеми прогнозування криз та варіантів поведінки соціально-економічної системи у кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають важливе значення, оскільки тут існує безліч обмежень у часі, кваліфікації персоналу, нестачі інформації тощо. В цій групі

доцільно розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виведенню суб'єкта господарювання з кризи.

Окрему групу складають конфліктологія і селекція персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації.

Не можна упускати із структури антикризового менеджменту і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

Будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і, тим більше, ставати антикризовим в міру охоплення кризою розвиток організації. Ігнорування цього стану призводить до значних негативних наслідків, врахування його сприяє «оксамитовому» проходженню кризових ситуацій.

Таким чином, сутність антикризового менеджменту відображається в таких твердженнях:

- ✓ кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- ✓ кризи певною мірою можна прискорювати, попереджувати та відтермінувати;
- ✓ до криз можна і необхідно готуватися;
- ✓ кризи можна пом'якшувати;
- ✓ управління в умовах кризи потребує особливих підходів, соціальних знань, досвіду і мистецтва;
- ✓ кризові процеси можуть бути до певної міри керованими;
- ✓ управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Кризи є різними й управління ними може бути різним. Це різноманіття проявляється в системах і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління.

Система антикризового менеджменту повинна володіти особливими властивостями, найважливішими з яких є:

- ✓ гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним структурам управління;
- ✓ схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- ✓ диверсифікація управління, пошук найбільш доцільних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;
- ✓ зниження централізму для забезпечення сучасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- ✓ посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал компетенції.

Антикризовий менеджмент має певні особливості стосовно його процесів і технологій, а саме:

- ✓ мобільність і динамічність у використанні ресурсів, здійсненні змін, реалізації інноваційних програм;

- ✓ здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- ✓ підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, здійснення своєчасних дій стосовно динаміки ситуацій;
- ✓ посилення уваги до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- ✓ використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці та реалізації.

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

В механізмі антикризового менеджменту пріоритети, на нашу думку, повинні надаватися:

- ✓ мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму;
- ✓ налаштуванню на оптимізм та впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ✓ інтеграції цінностей професіоналізму;
- ✓ ініціативності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій.

Усе це в сукупності повинно знайти відображення у стилі управління, який слід розуміти не лише як характеристику діяльності менеджера, але й як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового менеджменту повинен характеризуватися професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності (рис. 1).

Розвиток управління повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. В свою чергу, підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів та умов їх використання. В тенденціях зміни потенціалу та ефективності управління існують також приховані небезпеки кризи.

Антикризовий менеджмент може бути малоефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового менеджменту характеризується мірою досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи порівняно із витраченими ресурсами.

У зв'язку з викладеним вище, виокремимо основні фактори, які визначають ефективність антикризового менеджменту.

1. Професіоналізм антикризового менеджменту і спеціальна підготовка. В даному випадку мається на увазі не лише загальний професіоналізм управління, який, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, які відображають особливості антикризового менеджменту. Такий

професіоналізм породжується у процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

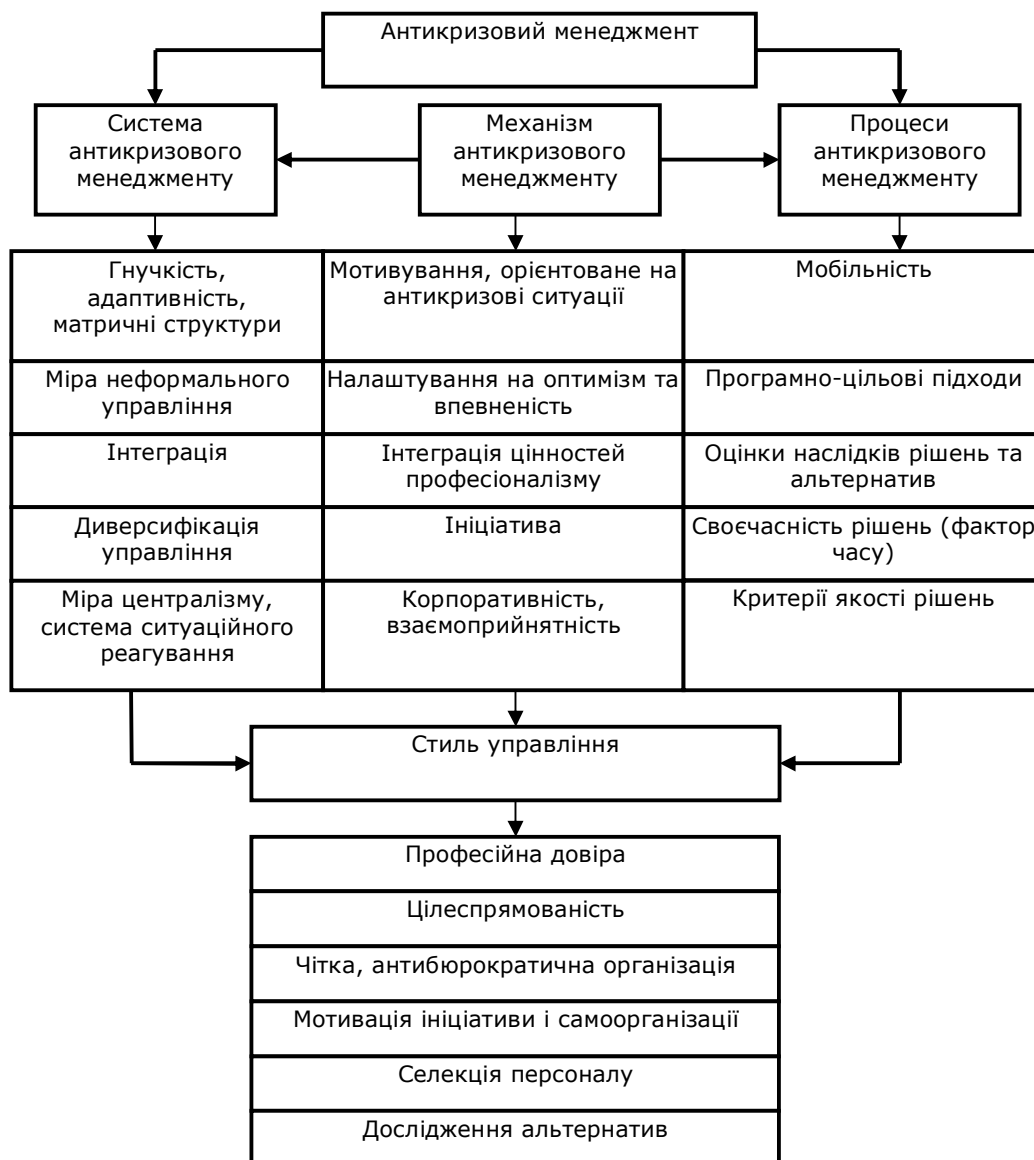


Рис. 1. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму та процесу управління

2. Мистецтво управління, дане природою і набуте в процесі спеціальної підготовки. В багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи або її пом'якшення. Саме тому для антикризового управління особливо важливо проводити

психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, які здатні миттєво реагувати на наближення кризи і керувати в кризових ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикових рішень. Така методологія повинна бути створена і освоєна, оскільки вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значущість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. Науковий аналіз стану речей, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового менеджменту. Бачення майбутнього, яке базується на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору усі прояви кризи, що наближається або відступає.

5. Важливим фактором ефективності антикризового менеджменту є також корпоративність, яка в організації може проявлятися в різній мірі. Корпоративність – це розуміння і сприйняття усіма працівниками цілей організації, готовність працювати для їх досягнення, це особливий вид інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм. Корпоративність є надійною опорою антикризового менеджменту, а також засобом у механізмі управління.

6. Лідерство належить до сукупності факторів ефективного антикризового менеджменту. Однак існує безліч його відтінків та модифікацій. Лідерство визначається не лише особистістю менеджера, але й напрацьованим стилем роботи, структурою персоналу управління, довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю.

Опора на лідерство може відіграти вирішальну роль у подоланні кризи або її пом'якшенні.

7. Особливе значення у ефективності антикризового менеджменту відіграють оперативність та гнучкість управління. В кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління стосовно ситуацій, що склалися, адаптації до кризових умов. Інерційність у цьому випадку може відіграти негативну роль.

8. Стратегія та якість антикризових програм. У багатьох випадках необхідною є потреба у зміні стратегії управління і в розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних настанов можуть бути різними. Саме від цього і залежить ефективність антикризового менеджменту.

9. Окремим пунктом слід виокремити людський фактор. Певною мірою він відображає фактори корпоративності та лідерства, мистецтва управління. Однак, застосовуючи сучасні інструменти антикризового менеджменту необхідно мати на увазі те, що існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, які можуть користуватися його власною довірою і здатні узгоджено та цілеспрямовано реалізовувати

антикризову програму.

10. Важливим фактором ефективності антикризового менеджменту є система моніторингу кризових ситуацій – це спеціально організовані дії з метою визначення ймовірності та реальності появи кризи і є необхідною для її завчасного виявлення та розпізнавання.

З викладеного вище можемо зробити висновок про те, що антикризовий менеджмент має на меті забезпечення виживання виробничо-господарської системи в довготривалій перспективі. Його слід організувати так, щоб можна було своєчасно відстежувати появу та взаємодію внутрішніх і зовнішніх кризових факторів, оцінювати їхній вплив на діяльність суб'єкта господарювання, реагувати на загрозу, що виникла, скоротивши до мінімуму спричинені нею збитки. Отже, функціонально антикризовий менеджмент пов'язаний з плануванням антикризових заходів і контролем за їх своєчасною реалізацією.

Список використаних джерел:

1. Андрушко О.Б., Капустяк М.С. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства // Регіональна економіка. – 2005. - №4. - С.66-72.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2004. – 580с.
3. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
4. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

УДК 339.13

О.А.Шлапак,

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗА РІЗНИМИ КРИТЕРІЯМИ ОЦІНКИ

У статті пропонуються критерії оцінки ефективності комунікаційного середовища, розроблені моделі побудови комунікаційного простору на основі розроблених критеріїв. Запропоновано базисні критерії для побудови й оцінки оптимального комунікаційного середовища.

В статье предлагаются критерии оценки эффективности коммуникационной среды, разработаны модели построения коммуникационной среды на основе разработанных критериев. Предложены базисные критерии для построения и оценки оптимальной коммуникационной среды предприятия.

In the article criteria of an estimation of efficiency of the communication environment are offered. Models of construction of communication environment on the basis of the developed criteria are offered. It is also offered basic criteria for construction and an estimation of optimum communication environment.

Ключові слова: комунікаційне середовище, критерії, моделі, ефективність, бізнес-середовище.

Дослідження ефективності комунікаційного середовища є нерозв'язаною проблемою, яку намагаються дослідити як науковці, так і практики. Тема є