

УДК 005.931.11:330.1

Лігоненко Л.О., д.е.н., професор

Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті викладені обґрунтуванн нових якісних характеристик, які мають бути притаманні антикризовому управлінню підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Розкриті нові вимоги до суб'єкта антикризової діяльності, які уможливають інтелектуалізацію керуючої системи. Викладені пропозиції щодо переосмислення базових основ взаємодії керованої та керуючої системи антикризового управління з врахуванням інтелектуалізації персоналу кризового підприємства. Визначені пріоритетні напрями удосконалення методів та прийомів діагностування стану підприємства, інноваційні інструменти по запобіганню та виведенню з кризи. Розкрито зміст інтелектуалізації комунікативної взаємодії керуючої та керованої системи антикризового управління за рахунок впровадження інформаційних технологій нового покоління. Аргументована доцільність визнання кінцевим пунктом антикризового процесу перетворення підприємства в інтелектуальну організацію.

Ключові слова: антикризове управління, економіка знань, інтелектуалізація, інноваційні методи діагностики, інноваційний антикризовий інструментарій, інтелектуальна стратифікація персоналу, інтелектуальна організація.

Лигоненко Л.А.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

В статье изложено обоснование новых качественных характеристик, которые должны быть присущи антикризисному управлению предприятием в условиях экономики знаний и интеллектуализации менеджмента. Раскрыты новые требования к субъекту антикризисной деятельности, обеспечивающие интеллектуализацию управляющей системы. Изложены предложения по переосмыслению базовых основ взаимодействия управляемой и управляющей системы антикризисного управления с учетом интеллектуализации персонала кризисного предприятия. Определены приоритетные направления совершенствования методов и приемов диагностики состояния предприятия, инновационные инструменты предотвращения и преодоления кризиса. Раскрыто содержание интеллектуализации коммуникативного взаимодействия управляющей и управляемой системы антикризисного управления за счет внедрения информационных технологий нового поколения. Аргументирована целесообразность признания конечным пунктом антикризисного процесса преобразование предприятия в интеллектуальную организацию.

Ключевые слова: антикризисное управление, экономика знаний, интеллектуализация, инновационные методы диагностики, инновационный антикризисный инструментарий, интеллектуальная стратификация персонала, интеллектуальная организация.

Ligonenko L.

CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE KNOWLEDGE ECONOMY AND INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT

In the article there are given reasons for new qualitative characteristics that should be inherent to crisis management of enterprises in the knowledge economy and intellectualization of management. There are described new requirements to the subject of crisis activities which provide intellectualization of a governing system.

There are given suggestions for critical thinking about basic foundations of interaction between a manageable and a managerial system of crisis management taking into account intellectualization of the staff of a crisis enterprise. Priority directions for improvement of methods and techniques for diagnosis of the state of an enterprise, innovative tools to prevent and overcome the crisis are defined.

It is described the content of intellectualization of communicative interaction of a manageable and a managerial system of crisis management through implementation of information technologies of the new generation. It is feasible to consider transformation of an enterprise into an intellectual organization to be a final point of crisis process.

Keywords: crisis management, knowledge economy, intellectualization, innovative diagnostic methods, innovative crisis management tool, intellectual stratification of personnel, intellectual organization.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний етап розвитку менеджменту як науки характеризується постійними змінами поглядів науковців та практиків на сутність, призначення, інструментарій менеджменту, цілі діяльності бізнес-організацій, ключові ресурси, рушійні сили та можливості їх досягнення. Постіндустріальний тип суспільства, економіка знань (нова економіка) потребує нових підходів до побудови як загального, так і функціональних видів менеджменту, зокрема антикризового управління. Провідною парадигмою та пріоритетним напрямом його розвитку в умовах економіки знань має стати його інтелектуалізація.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблематика інтелектуалізації нації, суспільства, економіки і управління висвітлюється в працях українських (Другова О. О. [1], Іщука С. О. [2], Сем'ян О. В. [3], Ситник Й. С. [4] та інш.) та закордонних (Бережнова В. Г. [5], Гаврилова Т. А. [6], Касаткіної В. В. [7], Рувьова Ю. С. [8], Руус С. [9] та інш.) дослідників. Ними ідентифікована важливість та визначені основні проблеми інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку, розглянуті базові елементи концепції інтелектуалізації економіки та управління, обґрунтовані передумови та висвітлена методологія оцінювання інтелектуального капіталу бізнес-організації тощо.

Інтенціонал поняття «інтелектуалізація» обумовлюється змістом концепта «інтелект», який в сучасній енциклопедичній літературі тлумачиться як розум, здатність мислити, проникливість, сукупність розумових функцій (порівняння, абстракції, утворення понять, судження, висновків тощо), які перетворюють сприйняття у знання або критично переглядають чи аналізують уже наявні знання [10]. Інтелектуалізація суспільства та економіки визнається дослідниками цілеспрямованим процесом радикального розширення обсягів використання нових знань та технологій, розвитку та підвищення ефективності використання індивідуальних та колективних творчих можливостей.

Принципово новими якостями нової економіки є: більш висока та все зростаюча значущість знань та інтелекту, більш висока вартість інформації та послуг, ніж традиційних матеріально-речових товарів, перехід до більш складних і наукомістких технологій, оновлення виробництва за рахунок досягнень науково-технічного прогресу; підвищення професійної компетентності та інтелектуальної активності керівників та фахівців підприємств.

Інтелектуалізація визнається пріоритетним напрямом трансформації будь-якої економічної системи, як макро (світової, національної, регіональної), так і мікрорівня (бізнес-організації), а також ефективним інструментом подолання та запобігання системної економічної кризи. Рівень інтелектуалізації обумовлює можливості економічної системи по формуванню та використанню її інноваційного потенціалу, який визнається основою ефективного розвитку та організації взаємодії усіх суб'єктів економіки та суспільства в сучасних умовах.

Наслідком інтелектуалізації стане перехід до «нової економіки» або «інтелектуальної економіки», тобто економіки, в якій успіх будь-якої організації буде перш за все обумовлюватиметься якістю її людського капіталу – наявністю чи можливістю залучення висококваліфікованих і освічених працівників, які володіють не тільки вузькопрофесійними знаннями, а й мають широкий кругозір та інтелект, що дозволяє вільно орієнтуватися в постійно мінливій обстановці та приймати самостійні та обґрунтовані управлінські рішення.

Найбільш вагомими науковими розробками щодо теоретичних засад інтелектуалізації менеджменту, передумов, принципів, механізмів цього процесу містяться в роботах українського дослідника Ситник Й. В. [4]. Інтелектуалізація систем менеджменту

тракується ним як всебічний і багатофакторний процес набуття і використання підсистемами менеджменту підприємства нових якостей, виражених у нормах управління (законах, закономірностях, принципах) та категоріях менеджменту, які базуються на максимізації впровадження системних знань і вмінь, зростанні інтелектуального капіталу, динамічній інтелектуальній активності персоналу, інтелектуально-інформаційних технологіях, найповнішому залученні особистісного й сукупного інтелекту для збільшення ринкової вартості підприємства. Інтелектуалізація систем менеджменту сприятиме формуванню нової парадигми менеджменту - соціогуманістичний менеджмент, який визнає основою розвитку будь-якої економічної системи фахівців-інтелектуалів.

Цілі статті. Метою даної наукової статті є розкриття нових якостей, які під впливом загальних процесів інтелектуалізації менеджменту, має набути в умовах економіки знань така специфічна підсистема управління як антикризове управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Антикризове управління підприємством завжди визначалась фахівцями, зокрема автором [11], інтелектуальним видом управління. Його відмітними особливостями визнано: 1) використання специфічного (нестандартного і навіть неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів та приймів управлінського впливу; 2) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, перш за все – фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням; 3) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства; 4) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, в зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи; 5) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; 6) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб - власників, персоналу, кредиторів, держави; 7) необхідність прийняття інноваційних рішень, висока креативність для визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї. Розв'язання таких складних завдань безумовно потребує більших високих не тільки фінансових, а й інтелектуальних витрат суб'єктів антикризового управління, перш за все в межах самого підприємства.

В умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту антикризове управління має набути нових якісних характеристик, зміст яких та шляхи їх досягнення будуть викладені нижче.

По-перше, підвищення вимог до суб'єкта антикризової діяльності, очищення управлінської команди підприємства від фахівців традиційного типу та заміну їх менеджерами-інтелектуалами, що забезпечить інтелектуалізацію керуючої системи.

Нова формація антикризових менеджерів має характеризуватися перш за все інтелектуальними здібностями, тобто відповідно [12] властивостями інтелекту, що забезпечують успішність інтелектуальної діяльності в конкретних ситуаціях з погляду коректності і швидкості перероблення інформації в умовах розв'язання завдань, оригінальності та різноманітності ідей, глибини і темпу опанування знаннями, способи пізнання. Згідно з концепцією В. Дружиніна систему загальних здібностей утворюють: психометричний інтелект (здібність розв'язувати завдання на основі застосування наявних знань), креативність (здібність перетворювати наявні знання за участю уяви і фантазії на нові ідеї), научуваність (здібність набувати знання).

Таким чином, суб'єкту антикризової діяльності в інтелектуалізованій системі менеджменту мають бути притаманні такі риси як :

- високий рівень інтелекту та інтелектуальної активності;
- високий рівень інноваційності та креативності; постійна потреба в пошуку нових ідей, можливостей, засобів розв'язання навіть рутинних завдань;
- високий та широкий професіоналізм, кваліфікаційна складність (інтегрованість);
- здатність до швидкого пошуку, опрацювання інформації та формування на її основі відповідних оцінок, гіпотез, пропозицій та управлінських рішень;
- здатність передбачення результатів своєї діяльності, оцінки варіантів можливих рішень та їх очікуваних наслідків;
- висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) та комунікабельність;
- високий рівень відповідальності та самоконтролю, опанування інструментарієм самоменеджменту та тайм-менеджменту;
- соціальна взаємодія, активна громадська позиція, патріотизм.

Суб'єкт антикризової діяльності має володіти таким рівнем інтелекту, який дозволяє інтелектуалізувати не тільки власну діяльність, а й сприяти зростанню реалізації інтелектуальних можливостей персоналу підпорядкованого організаційного утворення, а також усіх осіб, які залучаються до співпраці. Наслідком цього стане створення єдиного інтелектуального простору та нової динамічної, стійкої, базованої на ідеях економіки знань управлінської системи підприємства.

Завдання інтелектуалізації обумовлює вимогу щодо наявності у суб'єктів антикризового управління високого рівня не тільки розумового, а й емоційного інтелекту, тобто сукупності найрізноманітніших здібностей особистості, які забезпечують можливість успішно діяти в будь-яких ситуаціях, здатність розуміти та управляти своїми та чужими емоціями.

Американський психолог Р. Бар-Он [13] виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту, кожен з яких характеризує певні особистісні якості: 1)самопізнання – усвідомлення своїх емоцій, впевненість у собі, само- повага, самореалізація, незалежність; 2) навички міжособистісного спілкування – емпатія, соціальна відповідальність, взаєморозуміння ; 3) адаптаційні здібності – вміння вирішувати проблеми, реально оцінювати ситуацію, пристосовуватися до нових умов; 4) управління стресовими ситуаціями – стрес стійкість, контроль за імпульсивними спалахами; 5) домінування позитивного настрою – відчуття щастя, оптимізм. Наявність визначених якостей ідентифікує високий емоційний інтелект, який і має бути притаманним фахівцям з антикризового управління нової формації. Визначені особистісні якості мають бути враховані при відборі фахівців для професійного здійснення антикризової діяльності або свідомо розвиватися підчас проведення навчання (перепідготовки).

По-друге, переосмислення базових основ взаємодії керованої та керуючої системи , нове відношення до працівників підприємства, які мають розглядатися в якості носіїв інтелектуальних ресурсів. Розуміння цього актуалізаціє завдання розвитку інтелектуальної активності персоналу, потребує налагодження ефективної інтелектуальної співпраці з ним за-для досягнення цілей та завдань антикризового управління.

Передумовою переходу до інтелектуальної співпраці, є оцінювання інтелектуальних можливостей (потенціалу творчості, таланту) персоналу підприємства, вивчення властивостей їх пізнавальної інтелектуальної діяльності, що дозволить належним чином прогнозувати, а отже, і організувати їх поведінку.

З цієї метою доцільно проводити інтелектуальну стратифікацію персоналу, тобто поділ управлінського та виконавчого персоналу суб'єкта господарювання за критерієм типу інтелекту (ординарний, неординарний, елітний) та можливостей впливу на процеси інтелектуалізації в цілому [14]. Ідентифікація типу інтелекту, яким володіють окремі працівники підприємства, має бути покладені в основу низки управлінських завдань та рішень, які необхідно приймати суб'єкту антикризового управління. Головним завданням слід визнати знаходження та залучення до співпраці носіїв неординарного та елітного інтелекту.

Представники неординарного інтелекту здатні використовувати у виробничих процесах нові знання та досвід, ініціювати пропозиції щодо доцільних антикризових перетворень, впровадження різноманітних продуктивних, технологічних та управлінських новацій. Результатом саме їх інтелектуальних зусиль стане зростання частки інтелектуальної складової в кінцевих продуктах та послугах, що є передумовою підвищення конкурентоздатності та прибутковості діяльності підприємства.

Максимально комфортні умови для праці необхідно створити представникам елітного інтелекту, тобто персоналу, інтелект якого здатний вирішувати виробничі та організаційні проблеми підприємства з використанням раніше невідомих підходів, реалізація яких вимагає значних інтелектуальних зусиль. Представники саме цього типу інтелекту спроможні до генерування принципово нових продуктів, послуг, ідей щодо виведення підприємства з кризового стану або недопущення розгортання кризи. Вони мають максимально залучатися до процесів антикризового управління, які вимагають креативності, нетрадиційних ідей та пропозицій.

Враховуючи наведені міркування, новим об'єктом оцінювання має стати рівень інтелектуалізації персоналу підприємства, який може бути оцінено як частка працівників неординарного та елітного інтелекту в загальній чисельності управлінського та виконавчого персоналу. Визначений показник доцільно враховувати під час інтегрального оцінювання діагностики потенціалу виживання або санаційної спроможності підприємства. Результати інтелектуальної стратифікації персоналу доречно використовувати і під час розробки заходів антикризового управління персоналом, визначаючи пріоритетність звільнення окремих працівників або переведення їх на неповну зайнятість.

Оцінювання інтелектуального рівня має поширюватися не тільки на управлінських персонал. Знаходження носіїв елітного інтелекту серед інших працівників підприємства (незалежно від посади, яка обіймається зараз) та залучення їх до процесів ініціювання та реалізації антикризових пропозицій дозволить сформулювати високоефективну «нову команду» менеджерів підприємства.

Зростання рівня інтелектуальності персоналу дозволить принципово змінити спрямування управлінських зусиль - пріоритетами діяльності суб'єкта антикризового управління стануть не контрольні функції, а активізація інтелектуальних здібностей та розвиток самоменеджменту персоналу кризового підприємства.

По-третє, пріоритетне використання інноваційної методології антикризового управління, орієнтація на впровадження інновації в усіх сферах діяльності підприємства.

Пріоритетним напрямом подальшого розвитку систем діагностування слід вважати використання елементів штучного інтелекту: експертних системи (Expert Systems) або систем, заснованих на знаннях (Knowledge-Based Systems); штучних нейронних мереж (Artificial Neural Networks); природно - мовних систем; систем з нечіткою логікою (Fuzzy Logic); інтелектуального аналізу даних (Data Mining); генетичних алгоритмів та еволюційного програмування (Genetic Algorithms). Приклади моделювання та діагностики стану підприємств України на основі інструментарію

нечітких та мережевих моделей представлені в роботі Матвійчук А. В. [15], О.М. Тищенко, Л.О. Норік [16], Л. В. Старченко, О. В. Старовойт, І. І. Семидоцької [17]. Інструментарій нечіткої логіки може успішно використовуватися і для підвищення обґрунтованості інших управлінських рішень в процесі антикризового управління, зокрема оцінки ефективності санації підприємства [18].

Акцент на розробку та впровадження різноманітних інновацій в антикризовому управлінні відповідає найбільш загальноприйнятій в сучасних поглядах на менеджмент «концепції брильянт» («Diamond Concept») М.Портера - концепції відновлення, підтримки і розвитку конкурентоспроможності фірми. Відповідно до даної концепції, головним чинником конкурентоспроможності підприємства, як в довгостроковому, так і в короткостроковому плані є інноваційність фірми, тобто її спроможність як до радикальних, так і до часткових («інкрементальних») інновацій.

В [19] аргументована доцільність розробки інноваційної стратегії кризового підприємства, яка має бути покладена в основу його антикризової програми. Вона має передбачати розробку та впровадження різноманітних інновацій, зокрема:

- продуктивних - освоєння нових видів продуктів і послуг, передумовою чого є власні чи зовнішні інноваційні ідеї та наукові здобутки, розробка нового продукту та технології його випуску або придбання відповідних технічних рішень та прав на них (ліцензій, патентів, ноу-хау, франшиз тощо);

- процесних - різноманітні нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, процеси пошуку та залучення ресурсів, технологічні процеси випуску продукції, кругообіг активів та капіталу, загального менеджменту тощо. Наприклад, впровадження принципово нового або невідомого для певної галузі чи країни методу (способу) виробництва, в основі якого лежить нове наукове відкриття і який може полягати також у новому способі комерційного використання відповідного товару; освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому досі дана галузь промисловості цієї країни не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок насамперед чи ні; отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів (незалежно від того, чи існував це джерело перш, або вважався недоступним, або його ще тільки належить створити);

- аллокаційних - різноманітні схеми реорганізації, перерозподілу (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства, відповідальності працівників підприємства, особливо його менеджерів [20].

З метою створення превентивної системи управління підприємством доцільними для впровадження слід визнати такі управлінські інновації як:

- кастомізація наявної продуктової пропозиції з врахуванням вимог (побажань) конкурентного замовника; перехід до виробництва великого асортименту продукції невеликими партіями, які призначені для різних цільових груп споживачів і сегментів ринку; модульний підхід до виробництва та просування продукції, виробництво товарів і послуг, у повній відповідності до вимог конкретних клієнтів і споживачів;

- реконструкція старих та / або придбання нових маркетингових активів: маркетингових дослідницьких активів, бренд-капіталу, лояльності споживачів;

- аутсорсинг (залучення ззовні вузькоспеціалізованого професійного персоналу або персоналу, потреба в якому виникає епізодично в обсягах, які менше повної зайнятості), аутстафінг (виведення співробітників за штат кризової організації з подальшим представленням цього персоналу на договірній основі), та аутплейсмент персоналу (надання працівникам кризового підприємства консалтингових послуг, які передбачають супровід, орієнтацію на ринку праці, психологічну підтримку та працевлаштування працівників, які скорочуються в результаті реструктуризації або інших організаційних змін);

- впровадження концепції безперервності бізнесу (Business Continuity Management) - інноваційної технології, що дозволяє ефективно відреагувати на переривання бізнес-процесів, що сприяє мінімізації збитку і скороченню витрат на відновлення нормального функціонування;

- створення бізнес-інтелекту - інноваційної технології, що об'єднує всі види діяльності підприємства для ефективної та стійкої організації бізнесу в умовах необмеженої кількості інформації;

По-четверте, нова якість комунікативної взаємодії керуючої (суб'єкти антикризового управління) та керованої системи (персонал підприємства, усі зацікавлені особи) за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій, засобів накопичення, зберігання та обробки інформації.

Пріоритетним завданням в цій царині слід визнати подальший розвиток інтелектуальних управлінських систем, які припускають, системну інтеграцію сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій і засобів автоматизації, орієнтовану на досягнення цілей і завдань антикризового управління.

Підприємства, які знаходяться в умовах кризи, характеризуються такими властивостями як слабка структурованість, нестаціонарність, висока «зашумленість» (надмірність, невикористовуваність) інформації. Це потребує використання в ІТ-системах, не тільки математичних моделей, а й знань, які накопичені в процесі функціонування, а також формалізованого досвіду висококваліфікованих фахівців (експертів). Знання фахівців та експертів, певним чином формалізовані та структуровані (в розрізі окремих видів операцій, процесів, ризиків тощо), мають накопичуватися і зберігатися в спеціалізованих базах знань.

Використання інтелектуальних управлінських систем при обробці великих обсягів даних в умовах певного дефіциту часу дозволяють вже за окремими ознаками-індикаторам стану підприємства або параметрами антикризових пропозицій моделювати та завчасно надавати суб'єкту антикризового управління узагальнений прогноз стану підприємства, а також системні рекомендації по найбільш доцільним антикризових заходах та рішенням. При цьому має бути передбачена належна візуалізація результатів роботи системи, тобто компактне відображення усіх характеристик стану підприємства або можливих траєкторій його подальшого розвитку в разі прийняття відповідного рішення, проекту чи альтернативи, з можливістю за запитом отримати більш повну інформацію стосовно будь-якого параметру.

Велику зацікавленість викликають ІТ-розробки останнього покоління, названі Смарт-Коборг-Системами (SmartCoborgSystems) [21]. В їх основу покладена ідея визнання керованого об'єкта складним організмом, названим Коборгом (A complex organized objects). Коборг – це деяка організована єдність усіх узгоджено діючих у ньому процесів, органів, систем або функціональних вузлів і компонентів, що не відноситься до тваринного чи рослинного світу, але володіють усіма основними властивостями живих організмів. Основне призначення SmartCoborgSystems - найбільш ефективного виконання функцій, закладених при його створенні, розвитку, зрілості і старінні, тобто на всіх стадіях життєвого циклу коборга. В основу концепції системи закладено принцип неперервної оцінки (діагностування) стану коборга, виявлення можливих причин окремих розладів або небажаної зміни стану і прийняття своєчасних заходів з ліквідації виникаючих порушень. Залежно від ступеня розладу керованого об'єкта SmartCoborgSystem своєчасно формує відповідні симптоматичні або параметричні впливи, що виключають небажані відхилення на виході об'єкта, а також застосовує необхідні організаційно-технічні заходи.

Перспективними для впровадження на українських підприємствах слід визнати Бизнес-Смарт-Коборг-Системи (Busines-SmartCoborgSystem) - спеціалізований інформаційний продукт оперативного діагностування стану бізнес-коборгов - великих, середніх і малих підприємств (компаній). Його використання дозволяє виявити очікуваний розлад окремих процесів виробничої, комерційної, фінансової діяльності та, як наслідок, стану господарсько-фінансової діяльності підприємства в цілому, виявлення причин дисбалансу, небажаних змін чи стану і пропонування адекватних ним заходів щодо стабілізації або поліпшення бізнесу.

По-п'яте, переосмислення цілей антикризового управління, зокрема превентивного.

Як відомо, вихід з кризи може переслідувати різні цілі: відновлення параметрів раніше досягнутих економічною системою або перехід системи в новий якісний стан та набуття принципово інших якостей та характеристик. Тобто антикризове управління має розглядатися як система гомеостатичного типу, яка забезпечує повернення вихідної системи в стан динамічної стійкості її параметрів при взаємодії із зовнішнім середовищем і утримання її в стані раніше досягнутого рівноваги (до кризи), або переведення системи в новий якісний стан.

Базуючись на вищевикладеному, доцільно доповнити визначення поняття «антикризове управління», яке було раніше запропоновано автором [11] - спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану. Кінцевим пунктом перетворень, які мають бути здійснені в процесі антикризового управління, є трансформація підприємства в «інтелектуальну організацію», що сприяє швидкій локалізації кризових загроз (в разі їх виникнення) та унеможливує виникнення чи повторення кризи.

Концепція «інтелектуальної організації» (intelligent organization) розкрита в працях переважно іноземних науковців [22-24]. Основними ознаками «інтелектуальної організації» є: сприйняття хаосу (edge of chaos) і невизначеності в якості своєї стратегії; адаптація до мінливих ситуацій і ринковим умовам за рахунок балансування на межі порядку (стійкості, планування) і хаосу, негайний відгук на несподівані ринкові події за рахунок розміру системи і числа варіацій усередині системи; діяльність згідно моделі паралельного сприйняття минулого, сьогодення і майбутнього, переходу від навмисного хаосу до спонтанного порядку, а від нього до навмисного хаосу з подальшим відтворенням циклу; зворотна спрямованість мислення, тобто з визначеного майбутнього в сьогодення, привнесення майбутнього в сьогодення; відповідальність за свою роботу і право на помилку, оскільки передбачається участь у творчій адаптації до невизначеного майбутнього; підвищення креативності та новаторства кожного члена організації; взаємна довіра, повага, чесність, лояльність і персональну порядність; створення творчого середовища; постійне оновлення моделі, що поєднує індивідуальний творчий внесок, спільну роботу, результат, його корегування і контроль з подальшим відтворенням циклу на новій основі.

Саме інтелектуальна організація, за твердженням прибічників даної концепції, характеризується здатністю до адаптації, тобто спонтанної пристосованості до змін. Це і провокує потребу в постійних управлінських інноваціях, пошук нових та удосконалення діючих систем та моделей управління, які характерні для такого типу організацій.

Індикаторами інтелектуальності організації визнаються: 1) критерій інтелектуальності організації і кожного працівника, який оцінюється співвідношенням створеної вартості (value created) до витрачених ресурсів (resources); 2) кількість контрольованих «спіралей прогресу», тобто досягнуті позиції в технології, виробництві і на світовому ринку; 3) рентабельність талантів (ROT- return on talents), яка віддзеркалює відношення генерованих знань до інвестицій в таланти та характеризує віддачу від інвестицій в персонал бізнес-організації. Визначені показники представляється доцільним включити в систему діагностування та моніторингу стану підприємства для оцінювання ступеню його інтелектуальності, а отже і досягнення цілей превентивного антикризового управління.

Висновки. Таким чином, перехід до економіки знань та процеси інтелектуалізації менеджменту обумовлюють суттєві зрушення в багатьох елементах системи антикризового управління, що і забезпечить в комплексі нову якість цього виду управління- інтелектуальне антикризове управління. Незважаючи на складність практичної реалізації, інтелектуалізація є об'єктивно необхідним процесом, оскільки тільки цей шлях дозволить суттєво підвищити результативність та ефективність антикризового управління, зберегти та вивести з кризи більшу кількість господарюючих суб'єктів, забезпечити їх стійку життєздатність в умовах нової економіки.

Список використаних джерел:

1. Другов О. О. Інтелектуалізація як фактор забезпечення економічного зростання в Україні / О. О. Другов // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 50-56.
2. Ішук С. О. Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку / С. О. Ішук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 1(10). – С. 91–96. Хаврова К. С. Інтелектуалізація як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / К. С. Хаврова // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-312/innovationeconomy>
3. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства / О. В. Сем'ян // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4(16) – С. 141-145
4. Ситнік Й.С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства / Й.С. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8. - С. 198-208.
5. Бережнов Г.В. Интеллектуализация деятельности предприятия // Креативная экономика. — 2007. — № 2 (2). — с. 84-91. — <http://old.creativeconomy.ru/articles/4077/>
6. Гаврилова Т.А. Интеллектуальные технологии в менеджменте [Текст] / Т.А. Гаврилова, Д.И. Муромцев; Высшая школа менеджмента. – 2-е изд. – М., 2008 - 487 с.
7. Касаткина В. В. Интеллектуализация экономики: теоретический анализ. автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. э. н. специальность 08.00.01 <Экономическая теория> /Касаткина Виктория Владимировна; [Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. - Москва, 2011. - 23 с.
8. Рулёва Ю.С. Интеллектуализация менеджмента в условиях новой экономики // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина . 2009. №23. Доступно з < <http://cyberleninka.ru/article/n/intellektualizatsiya-menedzhmenta-v-usloviyah-novoy-ekonomiki> >
9. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.; пер. с англ. под ред. В. К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом. С.-Петерб. Ун-та, 2008. – 436 с.
10. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; редкол.: В. І. Шинкарук (голова). - К.: Абрис, 2002. - 742 с.
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
12. Палій А.А. Диференціальна психологія: навчальний посібник / А.А. Палій. – К.: Академвадав, 2010 – 432 с. Доступно з < http://pidruchniki.com/16790422/psihologiya/tipi_intelektualnih_zdibnostey >
13. Bar-On, R. (1997). Emotional Quotient Inventory: technical manual.. Toronto: Multi-Health Systems.
14. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / В. П. Петренко // Наукова монографія. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.
15. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств / А. В. Матвійчук // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. - 2013. - № 2. - С. 71-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nntm_2013_2_6.pdf
16. Тищенко О.М. Використання теорії нечітких множин у процесі діагностики стану підприємства / А.Н. Тищенко, Л.А. Норик // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». - Львів, 2009. - № 647. – с. 610 – 618. Доступно з < <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3201> >
17. Л. В. Старченко, О. В. Старовойт, І. І. Семидоцька Використання методу нечітких множин для діагностики ризику банкрутства підприємства // Механізм регулювання економіки, 2012, № 3 с.83-91. Доступно з <[irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe](http://nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)>].

18. Клебанова Т. С. Моделі оцінки ефективності санації підприємств на основі нечітких множин / Т.С. Клебанова, О. В. Панасенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7. – С.158–165.
19. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – с. 130-137.
20. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – с. 28-33.
21. В.И.Соловьев Интеллектуальные мультиагентные Коборг-системы. Доступно з <
<http://fugdownload119.com/lp/3897/329/free/mpc>>
22. Stein, R. G. & Pinchot, G. (1995). Building an Intelligent Organization. Association Management, 10.
23. Chun, Wei Choo. (1998). Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Environmental. Retrieved December, 1, 2014, from : <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/MIIO/MIOPref.html>.
24. Рубинштейн М., Фирстенберг А. Интеллектуальная организация. / М.Рубинштейн , А.Фирстенберг - М.: ИНФРА-М, 2003.- 192 с.