

3. Програмне забезпечення ЕОМ. Табличні процесори: практикум роботи в MS EXCEL : навч. посібн. / [Є.А. Лавров, Н.Б. Пасько, Г.А. Смоляров, Т.І. Хачумян]. – Суми : Слобожанщина, 2001. – 260 с.

Надійшла 03.04.2011

УДК 658.5

О. В. КОВАЛЕНКО

Запорізька державна інженерна академія

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ — ЗАПОРУКА СТАБІЛЬНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління підприємством» та заходи, необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.*

*Necessity of anti-recessionary management for modern conditions of managing is considered, the basic definitions of concept «anti-recessionary operation of business» and actions necessary for overcoming of a crisis situation at the enterprise are resulted.*

*Ключові слова: економічна криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством.*

**Вступ.** Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. Так, огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації на Україні і за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, організації повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації фірми.

**Постановка задачі.** Реформування економіки України почалося і продовжується на фоні глибокої кризи всіх її сфер і галузей. Низька ефективність, відсутність дієвих стимулів підприємницької активності, значні структурні диспропорції, інфляційні катаклізми, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів на зовнішньому та внутрішньому ринках — далеко неповний перелік спадщини, залишеної нам адміністративно-командною системою. Антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою ринковою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи зі створення компанії і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства [6, с.6-7]. Забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми — нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

**Результати дослідження.** У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, розвивається динамічно зовнішнє середовище, що міняється, співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси [1, с.30].

Антикризове управління — це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів — запланованих чи випадкових — за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [2, с.23]. Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких слід віднести: специфічність мети здійснення, специфічність управлінського інструментарію; ресурсні обмеження; часові обмеження; орієнтація на розв'язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів; орієнтація та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави); інноваційний характер. Розкриваючи сутність антикризового управління, прийнято виділяти п'ять функцій антикризового управління (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль) та два поєднувальних процеси

(прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [3, с.38-39].

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третя група проблем). Вона включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування організації, недостатності інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу організації з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації. Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, є продуктом управлінських рішень [1, с.32]. На наш погляд, сучасне антикризове управління треба розглядати як управління, яке здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Згідно з таким тлумаченням, політика антикризового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства та задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує його сталий розвиток. Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Задачу виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом, або як набір необхідних активних дій менеджменту із застосуванням інструментарію усунення неплатоспроможності боржника. Це динамічний процес, в якому процес управління підприємством після кризи має окреме функціональне призначення. Так, можна стверджувати, що превентивне, стабілізаційне та післякризове управління реалізують такі етапи (табл. 1).

Аналіз різноманітних поглядів на змістовну сутність антикризового управління дозволив обґрунтувати доцільність поширення антикризового менеджменту на всі стадії розвитку кризи. На нашу думку, доцільним є розмежування антикризового менеджменту та управління підприємством-боржником, оскільки вони відрізняються характерними ознаками, завданнями та сферами розповсюдження.

Комплексна система превентивного управління кризами, яка полягає в постійному моніторингу та своєчасному реагуванні на «слабкі сигнали-індикатори» про виникнення загрози, здатна запобігти неплатоспроможності та банкрутств підприємства, оскільки є час для підготовки відповідних контрзаходів залежно від сили та змісту сигналів.

Найскладнішим завданням антикризового управління є підбір індикаторів загрози банкрутства та визначення критеріїв їх інтерпретації, до яких слід віднести ринкові індикатори, що дають можливість виявити тенденції на ринках, на яких здійснює свою діяльність підприємство; загальноекономічні індикатори, які дають змогу своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому; політичні індикатори впливу на діяльність підприємств; технологічні індикатори; соціальні індикатори; внутрішні індикатори діяльності підприємства.

Якщо внутрішні загрози насамперед впливають на діяльність компанії та її стійкість, а потім можуть позначитися на ринку в цілому, то зовнішні — породжуються спільними діями усіх учасників, впливають на безпеку держави, її фінансову систему, реальний сектор економіки і, зрештою, на безпеку окремого підприємства.

Важливим чинником у забезпеченні стабільної діяльності окремого підприємства, як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, є законодавчо закріплений обов'язок інститутів влади створювати механізми захисту національних фінансово-економічних інтересів і протидіяти впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Українські економісти визначають об'єктами антикризової складової нестійкі мікроекономічні системи, які через управлінські помилки, несвоечасність чи некомпетентність, а, можливо, і через зловмисність прийнятих рішень потрапляють у кризовий стан, що може призвести до банкрутства чи ліквідації підприємства. Тобто автори наполягають на тому, що криза на підприємстві у 80% випадків спричиняється помилками вищого управлінського персоналу [4, с. 160].

Внутрішні індикатори загрози фінансовій стійкості породжуються неадекватною фінансово-економічною політикою компанії; помилками, зловживаннями структурних підрозділів та окремих спеціалістів; відсутністю контролю за збереженням фінансової інформації; помилками в управлінні фінансами компанії, а також неефективним менеджментом і маркетингом, недостатньо диверсифікованим асортиментом продукції.

## Етапи та зміст сучасного антикризового управління промисловим підприємством

Мета	Етап	Зміст	Результат	Обмеження термінів виконання
превентивне антикризове управління				
Функціонування системи та забезпечення її розвитку	Сканування макро-, мезо- та мікросередовища	Моніторинг, безперервне сканування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою відстежування слабких сигналів про можливі загрози.	Визначення передумов виникнення кризи і причин, що її породжують. Попереднє прогнозування динаміки розвитку ситуації	Відсутні
	Реалізація програми превентивного антикризового управління	Формування і впровадження програм, що забезпечують запобігання внутрішніх кризоутворюючих факторів або регламентуючих умов адаптації до зовнішніх кризоутворюючих факторів. Контролінг. Бенчмаркінг зовнішній та внутрішній. Збалансована система показників. Аудит бізнес-процесів	Забезпечення нейтралізації загрози кризи, оперативне корегування існуючої тактики і стратегії розвитку	
стабілізаційне антикризове управління				
Виживання системи. Збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності	Діагностика економічного стану	Моніторинг стану підприємства, визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін діяльності, класифікація і ранжування.	Виявлення реального стану і існуючих загроз, розробка термінових пропозицій і рекомендацій. Коригування бюджетів	Часовий інтервал обмежений у зв'язку із законодавчо встановленим строком для ініціювання процедур фінансового оздоровлення. Суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства
	Постановка цілей і завдань	Детальний аналіз кризової ситуації, менеджменту, фінансів, виробництва, маркетингу і персоналу підприємства. Суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед - фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням	Домінанта основних фінансових цілей бізнесу зміщується з набуття максимального значення прибутку та здобуття максимальної рентабельності капіталу до здатності генерувати гроші	
	Розробка програми дій	Формування програми дій шляхом розробки заходів щодо усунення загроз. Генерація пропозицій по оптимізації функціональних структур і підрозділів підприємства, стратегій розвитку	Програма антикризових дій з визначенням переліку робіт, термінів і критеріїв виконання і відповідальних осіб	
	Реалізація програми антикризового управління	Запровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу із кризової ситуації. Контролінг. Бенчмаркінг зовнішній та внутрішній. Збалансована система показників. Аудит бізнес-процесів	Ліквідація тенденції спаду діяльності. Рейнженіринг бізнес-процесів. Формування бази для поступального розвитку	
післякризове управління				
Функціонування системи та забезпечення її подальшого розвитку	Оцінка посткризового стану	Аналіз наслідків кризи, оцінка ступеня та стадії її розвитку і подолання, прогнозування тенденцій і можливостей подальшого розвитку підприємства	Визначення наявного ресурсного, матеріального, фінансового, інтелектуального, кваліфікаційного потенціалу, термінів, можливостей, тенденцій подальшого розвитку. Орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи	Відсутні
	Планування та прогнозування	Формування місії підприємства. Постановка цілей і завдань, розробка стратегій, програм і заходів щодо їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів, загроз і можливостей. Бюджетування	Реалізація бізнес-проекту трансформації та розвитку підприємства. Визначення переліку заходів з його реалізації, значна кількість критеріїв виконання, контрольних параметрів та конкретних виконавців проектів	

Мета	Етап	Зміст	Результат	Обмеження термінів виконання
	Реалізація бізнес-проекту	Впровадження програми після кризового менеджменту Контролінг. Бенчмаркінг зовнішній та внутрішній. Збалансована система показників. Аудит бізнес-процесів	Підвищення якісних значень показників фінансової, маркетингової, виробничого господарської, інноваційної діяльності підприємства	

**Висновки.** Подолання економічної кризи найтісніше пов'язане з процесами, що відбуваються у відносинах власності. Причому на тому їх рівні, який визначається якісними змінами у складі власників, формуванням та розширенням того їх прошарку, який здатний до ефективного використання власності.

Дослідження цього процесу виявляється надто важливим з погляду сучасної теорії перехідної економіки. Отже, удосконалення її структури в площині розвитку відносин власності дає змогу розширити уявлення щодо особливостей перебігу кризи на так званих "ринках, що розвиваються."

Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Можна виокремлювати специфіку превентивного, стабілізаційного та післякризового управління, оскільки задачу виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом, або як набір необхідних активних дій менеджменту із застосуванням інструментарію усунення неплатоспроможності боржника. Це динамічний процес, в якому процес управління підприємством після кризи має окреме функціональне призначення.

### Література

1. Антикризове управління в бізнесі : [учбово-методичний посібник / укл.: В.О. Желябін]. – 2004. – 220 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / Василенко В.О. – [2-е вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
4. Ткаченко А.М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : [монографія] / Ткаченко А.М., Коваленко О.В., Єлець О.П. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 125-126.
6. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Надійшла 03.04.2011

УДК 331.101.3:658

Т. В. УМАНЕЦЬ, О. О. ЛОСІКОВА  
Одеський державний економічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

*Розглянуто можливості адаптації теорій мотивації до методики дослідження і практики вирішення проблеми мотивованій діяльності персоналу морських портів з урахуванням сучасних тенденцій їх розвитку. Визначено сутність соціального менеджменту, основою якого є соціальна організація. Розроблено структуру складових людського капіталу в системі мотивації персоналу морських портів. Обґрунтовано сучасне поняття людського капіталу з урахуванням виробничої специфіки морського порту. Розроблена структура механізму формування мотивації персоналу морських портів.*

*Possibilities of adaptation of theories of motivation in the method of research and practice of decision of problem are considered to the explained activity of personnel of marine ports taking into account the modern tendencies of their development. Essence of social management is certain, the basis of which social organization is. The structure of constituents of human capital is developed in the system of motivation of personnel of marine ports. Ob"routovano modern notion of human capital taking into account the production specific of marine port. Developed structure of mechanism of forming of motivation of personnel of marine ports.*

*Ключові слова:* мотивація персоналу, людський капітал, соціальний менеджмент, мотиватор, капітал мобільності, інтелектуальний капітал, капітал організаційної культури.

За сучасних умов, коли в морських портах України відбувається управлінська реструктуризація,