

**Секція 5.**  
**Антикризовий менеджмент: моделі,  
механізми, інструменти**

*Науковий модератор:*  
*к.е.н., доцент Артамонова Н.С.*

## ОПЕРАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ І ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Городецька Т.Б., к.е.н.  
Чайковська Н.В.  
Щукина В.О.

*Одеський національний політехнічний університет*

Одним з інструментів дослідження ринку і збереження конкурентоспроможності являється аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства, а також аналіз його фінансового стану. Способи та порядок аналізу, які використовуються з метою прийняття управлінських рішень, визначаються функціонуванням фінансового механізму підприємства.

Найефективнішим видом фінансового аналізу є операційний аналіз. Це один з найбільш ефективних способів, що дозволяє аналізувати вплив витрат і виручки на рентабельність продукції і в кінці на ефективність діяльності підприємства. Він дозволяє шляхом моделювання відшукати найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом виробництва. Ефективність його визначається тим, що такий аналіз зводить воедино маркетингові дослідження, облік витрат, фінансовий аналіз та виробниче планування.

Вивченням ролі операційного аналізу та його складових займаються багато вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, серед яких: Г.Н. Белова, Л.С. Моджорян [1], О.І. Браун [1], М.А. Вахрушина [2, 3], О.Н. Волкова [4], В.В. Глущенко [5], І.І. Глущенко [5], С.Ф. Голов [6], І.Р. Хакимов [7]. В працях вищеперахованих фахівців загалом звертається увага на операційний аналіз та його складові. Однак мало висвітлюється питання ролі операційного аналізу в прийнятті управлінських рішень.

Операційний аналіз – один з найбільш ефективних способів вимірювання та аналізу витрат. Це елемент управління витратами підприємства, що аналізує вплив витрат і виручки на рентабельність продукції, або підрозділів підприємства. Метою операційного аналізу є знаходження найбільш вигідного поєднання змінних і постійних витрат, ціни та обсягу реалізації. Ключовими елементами операційного аналізу є валова маржа, операційний важіль, поріг рентабельності і запас фінансової міцності підприємства [2, 4].

Валова маржа – різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами.

Змінні витрати – це витрати, які змінюються в цілому прямо пропорційно обсягом виробництва продукції. Це можуть бути витрати на сировину і матеріали для основного виробництва, заробітна плата основних виробничих робітників, витрати на збут продукції. Підприємству вигідно мати менше витрат на одиницю продукції, оскільки так воно собі забезпечує, відповідно, і більше прибутку. Зі змінною обсягу виробництва загальні змінні витрати зменшуються чи збільшуються, в той же час, як на одиницю продукції вони залишаються незмінними.

Валова маржа – це розрахунковий показник, сам по собі він не характеризує фінансового стану підприємства чи якогось його аспекту, але використовується в розрахунках ряду показників. Відношення валової маржі до суми виручки від реалізації продукції називається коефіцієнтом валової маржі.

Дія операційного важеля проявляється у тому, що будь – яка зміна витрат від реалізації завжди призводить до більшої зміни величини прибутку.

Ідея операційного важеля ґрунтується на поділі витрат на постійні і змінні. Аналогічний поділ, покладено в основу аналізу беззбитковості, що дає відповідь на запитання: скільки одиниць товарів і послуг має продати підприємство, щоб покрити свої постійні витрати. Ціна при тому має компенсувати всі змінні витрати і враховувати маржинальний дохід для покриття постійних витрат і прибутку. Після продажу кількості товару, необхідної для покриття постійних витрат, маржинальний дохід від кожної додатково проданої одиниці товару піде на формування прибутку.

Операційний важіль вказує, у скільки разів може змінитися значення прибутку при збільшенні чи зменшенні обсягу продажів.

Цей ефект зумовлений різним ступенем впливу динаміки постійних та змінних витрат на формування фінансових результатів діяльності підприємства при змінній обсягу виробництва. Отже, операційний важіль залежить від співвідношення постійних і змінних витрат. Чим більший рівень постійних витрат, тим більша сила впливу операційного важеля. Вказуючи на

темпи падіння прибутку з кожним відсотком зниження виручки, сила операційного важеля свідчить про рівень підприємницького ризику даного підприємства.

Поріг рентабельності – це такий обсяг продажів фірми, при якому виручка від продажів повністю покриває всі витрати на виробництво і реалізацію продукції. Для визначення цієї точки, незалежно від застосовуваної методики необхідно передусім розділити прогнозовані витрати на постійні та змінні.

Постійні витрати – це витрати, величини яких не змінюється зі зміною ступеня завантаження виробничих потужностей, або зміни обсягу виробництва (орендна плата, послуги зв'язку, зарплата адміністрації).

Запас фінансової міцності – це перевищення фактичної чистої виручки над безприбутковим обігом, її сума показує, до якої межі може впасти виручка, щоб не було збитку [3, 5, 7, 8].

Операційний аналіз – це аналіз залежностей фінансових результатів підприємства від витрат і обсягів виробництва (реалізації). Тому його називають також аналізом «витрати – обсяг – прибуток». Цей вид аналізу вважається одним з найбільш ефективних засобів планування та управління підприємством.

Застосування операційного аналізу дозволяє обґрунтувати широкий спектр показників, що впливають на кінцеву ефективність діяльності:

- беззбитковий обсяг продажів і мінімальну ціну реалізації;
- найбільш вигідний асортимент при обмежених ресурсах;
- вплив структурних зрушень в асортименті на прибуток підприємства;
- прийняття замовлення за цінами нижче собівартості;
- прийняття рішення про зниження цін при збільшенні обсягів збуту продукції;
- рішення задачі «виробляти або купувати деталі, напівфабрикати».

Застосування операційного аналізу дозволяє також визначати мінімальну величину замовлення.

Операційний аналіз допомагає визначити найбільш вигідну комбінацію співвідношення між змінними витратами на одиницю продукції, постійними витратами, ціною і обсягом виробництва.

Аналіз джерел показав, що саме операційний аналіз дозволяє оцінювати ефективність роботи організації та вироблення рекомендацій з управління.

Головна роль у виборі стратегії поведінки підприємства належить показнику маржинального доходу. Результати операційного аналізу необхідні керівництву підприємства для прийняття ними правильних управлінських рішень. За допомогою операційного аналізу визначаються резерви, забезпечується об'єктивна оцінка стану резервів виробництва і ступеня їх використання, очевидний реальний дефіцит або збиток ресурсів, об'єктивна потреба в їх збільшенні або приріст виробництва за наявних ресурсах. На базі операційного аналізу розробляються шляхи мобілізації резервів, можливості їх ресурсного та фінансового забезпечення. Операційний аналіз використовує весь комплекс економічної інформації, носить внутрішній і оперативний характер, тому має можливість реально оцінити стан справ в організації, досліджувати структуру собівартості випущеної і реалізованої продукції та окремих її видів, склад комерційних і управлінських витрат, дозволяє з особливою ретельністю вивчити характер відповідальності посадових осіб за отримані відхилення.

Дані операційного аналізу відіграють вирішальну роль у розробці найважливіших питань конкурентної політики підприємства, використовуються керуючими для вдосконалення технології та організації виробництва, для створення механізму досягнення максимального прибутку.

Необхідним елементом операційного аналізу є вивчення структури витрат, тобто співвідношення змінних і постійних витрат підприємства. Причому не існує якоїсь єдиної рекомендації про найкращу структуру витрат навіть у межах однієї галузі. Оптимальність їх співвідношення залежить від конкретних умов роботи підприємства і впливу чинників, включаючи довгострокову тенденцію і щорічні коливання в рівні продажів [6].

Механізм управління ефективністю діяльності підприємства з використанням системи «витрати – обсяг – прибуток» заснований на її залежності від наступних факторів:

- обсягу реалізації;
- суми і рівня чистого операційного доходу;
- суми і рівня змінних операційних витрат;

- суми постійних операційних витрат;
- співвідношення постійних і змінних операційних витрат.

Ці фактори можуть розглядатися як основні при формуванні суми різних видів прибутку, впливаючи на які можна одержати необхідні результати, підвищуючи ефективність діяльності підприємства.

Одним з найбільш простих і ефективних методів операційного аналізу з метою оперативного, а також стратегічного управління прибутком є аналіз «витрати – обсяг – прибуток» який дозволяє відстежити залежність фінансових результатів бізнесу.

Таким чином, можна говорити, що операційний аналіз дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності [6].

На основі проведеної роботи можна дійти до висновку, що операційний аналіз відіграє вирішальну роль у розробці найважливіших питань конкурентної політики підприємства, використовується керуючими для вдосконалення технології та організації виробництва, для створення механізму досягнення максимального прибутку.

### Література

- 1 Белова Г.Н., Моджорян Л.С. Практикум по фінансовому менеджменту, 1997.
- 2 Браун О.І. Операційний аналіз як підхід до ціноутворення. М., 2009.
- 3 Вахрушина М.А. Бухгалтерський управлінський облік: Посіб. Для студентів вузів, які навчаються за екон. спеціальностями / М.А. Вахрушина – 6 – е вид., Доп. і перероб. – М.: Омега – Л, 2010.
- 4 Вахрушина М.А. Управлінський аналіз. – Омега – Л, 2010.
- 5 Волкова О.Н. Управлінський облік: Посіб. – К.: Лібра, 2010.
- 6 Глущенко В.В., Глущенко І.І. Розробка управлінських рішень, 2010.
- 7 Голо С.Ф. Управлінський облік: Посіб. – К.: Лібра, 2010.
- 8 Хакимов І.Р. Маржинальна рентабельність і валова маржа. // Вісник КГПИ, 2010.

### РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Акулюшина М.О., к.е.н., доцент  
Каландирець Я.І.  
Глущенко В.Д.

*Одеський національний політехнічний університет*

*Постановка проблеми.* Розвиток малих підприємств є основою успішного функціонування національної економіки. В умовах економічної кризи відчутна складність умов для підприємництва в Україні, що зумовлює надзвичайну актуальність питання ролі державної політики у розвитку підприємництва. Проблеми підприємництва – це насамперед пошук балансу взаємодії держави та бізнесу. В Україні ці відносини далеко не рівноправні, у зв'язку з чим існує низка проблем для розвитку підприємництва, серед яких – втручання держави у підприємницьку діяльність, податкова система, непрогнозованість ситуації для підприємництва, що стимулює тіньову економіку, слабка підтримка підприємництва.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Економічні фінансові кризи насамперед є об'єктом наукових досліджень таких відомих вчених, як: П. Самуельсон, Дж. Хікс, Т. Тевес, С. Фішер, М. Фрідман. Поряд з соціально-економічною значущістю цей економічний сектор має традиційно низький ступінь життєздатності і є найвразливішим до таких несприятливих чинників, як інфляція, циклічні коливання, податковий тиск, фінансові труднощі й конкуренція великих корпорацій [1]. Однак вплив спаду економіки на бізнес-середовище викликав найбільшу зацікавленість дослідників та науковців на кінець 2008 р., коли економічна криза постала як реальна загроза підприємству в Україні. Фінансово-економічна криза в Україні має специфічний характер. Її фундаментальним чинником та причиною надзвичайної глибини став «сплав» нагромаджених диспропорцій національної економіки [2].

*Цілі:* 1. Провести аналіз динаміки розвитку малого та середнього підприємництва України в умовах фінансово-економічної кризи. 2. Проаналізувати переваги та недоліки малого бізнесу в період економічних перетворень. 3. Сформулювати завдання з активізації розвитку малого та середнього підприємництва

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Сьогодні частка малих підприємств в Україні становить майже 94 %. При цьому діяльність малого підприємництва зосереджується у посередницьких видах діяльності. Вагомішими постають якісні особливості, у зв'язку з чим вважаємо за доцільне проаналізувати його розвиток, місце й частку в суспільному виробництві та структурі національної економіки (табл. 1) [3,4].

Таблиця 1

Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності у 2013 році

	Усього, одиниць	У тому числі							
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		Од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	Од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	Од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	Од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Усього</i>	364935	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3	286461	78,5
у тому числі									
сільське, лісове та рибне господарство	47656	26	0,1	3143	6,6	44487	93,3	39103	82,1
промисловість	43356	410	0,9	5802	13,4	37144	85,7	26373	60,8
будівництво	34077	12	0,0	1389	4,1	32676	95,9	26436	77,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	103798	173	0,2	3950	3,8	99675	96,0	85492	82,4
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15472	37	0,2	1301	8,4	14134	91,4	10871	70,3
тимчасове розміщення й організація харчування	9495	2	0,0	451	4,8	9042	95,2	7176	75,6
інформація та телекомунікації	13448	13	0,1	411	3,1	13024	96,8	10765	80,0
фінансова та страхова діяльність	4972	11	0,2	500	10,1	4461	89,7	3735	75,1
операції з нерухомим майном	32121	3	0,0	699	2,2	31419	97,8	27820	86,6
професійна, наукова та технічна діяльність	30973	7	0,0	875	2,8	30091	97,2	26614	85,9
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	16086	1	0,0	1109	6,9	14976	93,1	11889	73,9
освіта	2162	-	-	77	3,6	2085	96,4	1663	76,9

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4636	-	-	283	6,1	4353	93,9	3194	68,9
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2027	3	0,1	135	6,7	1889	93,2	1554	76,7
надання інших видів послуг	4656	-	-	64	1,4	4592	98,6	3776	81,1

Динаміка малого підприємництва у кризовий період характеризується зменшенням обсягів реалізованої продукції у зв'язку зі зменшенням попиту. Наведені показники дають можливість стверджувати, що малий бізнес в умовах економічної кризи має низку переваг перед іншими господарюючими суб'єктами та характеризується низкою недоліків (рис 1.).

Суб'єкти малого підприємництва	
<p><b>Позитивні зміни:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку збуту продукції</li> <li>- стимулювання розвитку вітчизняного виробництва</li> <li>- посилення державної підтримки підприємництва</li> <li>- формування новітніх стратегій розвитку</li> <li>- вдосконалення регуляторної політики держави</li> <li>- відмова від реалізації чи виробництва малорентабельних товарів та послуг, створення додаткового сервісу та пропозицій</li> </ul>	<p><b>Негативні зміни:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подрібненість малого бізнесу до рівня фізичних осіб-підприємців</li> <li>- формування фінансово нестійкого сектору роботодавців</li> <li>- тінізація підприємницької діяльності</li> <li>- недобросовісна конкуренція зменшення обсягів діяльності</li> </ul>

Рис. 1 – Вплив кризових явищ на зміни у підприємницькому середовищі [4]

Однією з конкурентних переваг малого підприємництва над середнім та великим бізнесом з аналогічною сферою діяльності є швидке прийняття рішень. У той час, коли власники великих корпорацій змушені повертатися до оперативного управління компанією та вивчати бізнес-процеси з допомогою менеджерів, які їх створювали, власник малого бізнесу швидко реагує на зміну кон'юнктури, фінансових потоків тощо. Отже, одним з вагомих чинників успіху малого підприємництва є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та стрімкого реагування на зміну бізнес-клімату [5].

Економічна криза водночас є часом для виникнення нових можливостей для залучення кваліфікованих кадрів з конкуруючих підприємств. Мірою заохочення до праці у цей період може бути домовленість про неповну зайнятість, суміжну роботу або оптимізм та активна діяльність підприємця.

*Висновки* Розвиток кризових явищ в економіці України мав значний вплив на умови ведення та розвитку малого підприємництва. Малий бізнес є джерелом конкуренції, але структура малого бізнесу сьогодні не може задовольнити вимоги країни, і постає необхідність розроблення і здійснення нової державної політики, яка стимулюватиме розкриття підприємницького потенціалу нації. Стратегія малого підприємництва повинна спрямовуватися не на зниження торгової націнки та витрат, а на збільшення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів.

### Література

- 1 Варналій З.С. – Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К.: Знання, 2001. – С. 92–96

- 2 Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Я.А. Жаліло, О.С. Баніна, Я.В. Белінська та ін. / за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2009. – 128 с.
- 3 Основні показники розвитку малих підприємств [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://ukrstat.gov.ua>.
- 4 Основні показники розвитку суб'єктів малого підприємництва. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://ukrstat.gov.ua>
- 5 Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі : [монографія] / В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Херсон : (Олді-плюс), 2013. – 212 с.

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Бровкова О.Г., к.е.н. проф.  
Панчюглу О.О.,  
Прушинська Н.І.

*Одеський національний політехнічний університет*

*Обґрунтування актуальності проблеми.* В умовах глобалізації та трансформації сучасного суспільства період вітчизняної економіки характеризується виникненням кризових явищ, що обумовлюються спадом виробництва, недосконалістю законодавчої бази і відсутністю у вітчизняних менеджерів досвіду управління економічними об'єктами в ринковій економіці.

З огляду на те, що в умовах економічної кризи питання залучення істотних обсягів інвестицій для технічного переозброєння і відновлення виробництва не може бути здійснене у найкоротший час, головна увага дослідників і практиків повинна бути спрямована на вирішення організаційно-економічних проблем стійкості, конкурентоспроможності і адаптованості підприємств. Організації повинні адаптуватися до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати як саму можливість адаптації фірми і системи управління, так і ефективність процесу адаптації [1].

Важливою особливістю адаптації підприємств у кризових умовах є попередження змін у зовнішнім оточенні шляхом зміни власного стилю поведінки. Це потребує формування моделі стратегічного управління, що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтація на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого дораптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі погрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблема антикризового менеджменту та управління є об'єктом дослідження багатьох науковців. Методологічною базою дослідження, проведеного у тезах стали праці відомих вітчизняних та закордонних фахівців в області антикризового та стратегічного менеджменту: Беляєв С.Г., Бойко О.О., Шатун В.Т., Єршова Н.Ю., Е.С. Мінаєв, І.П. Булеєв.

*Мета.* Дослідити основні концепції антикризового управління; сформувавши концептуальний підхід антикризового менеджменту, який впливає на процес подолання кризи.

*Обговорення проблеми.* Більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який вимагає вжиття менеджментом підприємства антикризових заходів. Тому розробка концепції антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження.

Е.С. Мінаєв розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [2].

І.П. Булеєв та Н.Е. Брюховецька антикризове управління ідентифікують як «макроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чиліквідації» [3, с. 9].

Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним погодженням принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій – процесна, системна та ситуаційна, а також концептуальних положень стратегічного управління. Теоретичні положення антикризового управління ґрунтуються на творчому поєднанні (інтеграції) усіх названих концепцій управління.

Найважливішим методологічним положенням антикризового управління є системний підхід до його здійснення. По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, не детермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватись на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства. Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства.

Зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу.

Виконання цієї вимоги потребує певних дій щодо забезпечення працездатності усіх п'яти підсистем управління відповідно до теоретично визначених вимог. Насамперед це стосується систем збирання та обробки інформації про стан системи та її зовнішнє середовище, забезпечення різноманітності методів планування та багатоваріантності рішень, що приймаються, координації прав та відповідальності окремих функціональних підсистем та структурних підрозділів, демократизації стилю управління підприємством.

По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Антикризове управління підприємством має базуватись також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає: опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління; критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування; правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно. Крім розглянутих вище трьох домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально-етичний та стабілізаційний менеджмент. Незважаючи на дискусійність та новизну цих підходів, їхні окремі наукові здобутки дозволяють суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління. Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення мусить бути прийнято, то, за



концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів[4].

Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Загальна концепція антикризового менеджменту може являти собою двофакторну модель. З одного боку організація має стежити за фінансовим станом підприємства. А з іншого, найважливіший чинник, який впливає на подолання кризи в організації, – це вдала реалізація кадрової політики підприємства, адже персонал є основною частиною організації. Реалізація антикризового кадрового менеджменту передбачає можливість альтернативних варіантів дій: сконцентруватися на негативних аспектах кризи, втрачаючи при цьому кадровий потенціал та власні позиції на ринку, або ж використати період кризи як своєрідний «виклик», можливість стати краще, удосконалити свою діяльність у необхідних сферах. Крім того, під час раціоналізації кадрового складу слід орієнтуватися не виключно на економічну доцільність певних дій, але й на соціальні аспекти та очікуваний ефект, до якого може призвести реалізація таких дій у довгостроковій перспективі.

*Висновки.* Управління системами у стані нерівноваги та дисбалансу вимагає від керівників освоєння практичних навиків передбачення і розпізнавання криз, усунення негативних наслідків, виникаючих негативних чинників. Антикризове управління повинно включати комплекс методів, що вживаються в різних функціональних підсистемах менеджменту.

### Література

- 1 Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: ЦАнтикризисное управление / под ред. Э.С. Минаева и В.П.
- 2 Панагушина. – М.: ПРИОР, 2000. – 432 с. УЛ, 2003. – 503 с.
- 3 Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 234 с.
- 4 Цибро Ю. В. Причины возникновения кризиса на предприятии. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.fox-manager.com.ua/crisis part1.html>

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Окландер Т.О., к.е.н., доц.  
Варварчук В.К.  
Левандовська А.

*Одеський національний політехнічний університет*

Проблема управління маркетинговими ризиками розглядалася рядом українських фахівців, зокрема, авторським колективом під керівництвом Павленко А.Ф., Старостіною А.О., Кравченко В.А., Солнцевим С.О. [1, 2, 3]. Аналіз стану наукової проблеми управління маркетинговими ризиками свідчить про те, що дискусійність цього питання проявляється у неоднозначному трактуванні змісту діяльності з управління маркетинговими ризиками та вибору інструментів зниження ризикованості.

Враховуючи сучасні реалії інструменти маркетингової діяльності повинні бути орієнтовані на зниження ризиків і зменшення маркетингового бюджету. Головним завданням маркетингу на підприємстві стає використання малих фінансових ресурсів при забезпеченні високої ефективності. На наш погляд, ознаками таких інструментів маркетингу є:

1) відмова від традиційної реклами в засобах масової інформації як від основного способу комунікацій. Замість цього повинні використовуватися недорогі рекламоносії чи нестандартні рекламні канали. Наприклад, директ-мейл, сувенірна реклама;

2) короткий термін настання ефекту, тобто результат у вигляді нових клієнтів повинен проявитися максимально швидко;

3) латентний характер діяльності щодо конкурентів, що забезпечує неможливість копіювання маркетингових заходів. Якщо традиційна рекламна активність підприємства видна не тільки потенційним клієнтам, а й конкурентам, то потрібно використовувати приховані інструменти: цю рекламу повинні побачити тільки потенційні покупці;

4) інтенсивний шлях розвитку комунікацій за рахунок уникнення рекламної «гонки озброєнь», коли конкурента намагаються задавити рекламним бюджетом, публікуючи більше оголошень, виставляючи більше щитів, запускаючи більше роликів. Клієнта доцільно залучати за рахунок більш ефективних рекламних ходів, адресного звернення до цільових аудиторій;

5) обов'язкова оцінка ефективності кожної рекламної акції, і тому потрібно використовувати ті форми реклами, у яких можна оцінити ефект;

6) конкуренція замінена партнерством. В конкурентній боротьбі акцент повинен робитися на налагодженні взаємовигідного співробітництва;

7) використання принципу «точно вчасно», тобто потенційний клієнт повинен отримати рекламну інформацію в той момент, коли інтерес до товару найбільш сильний і раніше, ніж потенційний клієнт зіткнеться з рекламою конкурентів.

Тобто, принциповою особливістю сучасних тактичних інструментів зниження ризикованості повинні стати наступні риси.

1. Відмова від традиційних засобів масової інформації як домінуючих носіїв реклами. Це пов'язано з високим рівнем витрат та перевантаженістю їх рекламою.

2. Використання спеціальної реклами, тобто рекламних матеріалів які поширюються серед потенційних покупців на засадах подарунку. У всіх видів реклами є достоїнства і недоліки. Але найвищу проникаючу здатність мають рекламні сувеніри. Висока проникаюча здатність обумовлена наявністю календарної сітки, а, отже, подарунок буде з клієнтом цілий рік і тим, що в якості подарунків клієнти отримують речі, якими вони ще довго будуть користуватися в побуті. Проти звичних речей клієнти не створюють щит у своїй свідомості, тому інформація про компанію-дарувальника, її логотип, адреса, телефони, посилання на сайт в Інтернеті природним чином відкладаються у пам'яті. Крім того, існує чітка залежність між наявністю та інтенсивністю рекламного впливу і поінформованістю споживача про товар. Підприємство може затратити значні кошти на рекламу на радіо, телебаченні, в друкованих засобах масової інформації, зовнішніх носіях, але після закінчення рекламної компанії рекламний тиск закінчується, починається рекламування інших товарів і споживачі починають забувати про даний товар.

Отже, загострення конкуренції ставить підприємства у скрутне становище: попит падає, підприємства відчувають нестачу оборотних коштів, що викликає зниження маркетингових бюджетів. Враховуючи такі реалії тактичні інструменти маркетингової діяльності повинні бути орієнтовані на зниження ризиків і зменшення маркетингового бюджету. Головним завданням маркетингу на підприємстві повинно стати використання малих фінансових ресурсів при забезпеченні високої ефективності.

### Література

- 1 Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленко; Кер. авт. кол. д-р. екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
- 2 Солнцев С.О. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок / С.О. Солнцев, А.В. Овчиннікова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 356-364.
- 3 Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. Посіб / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко – К.: Кондор, 2004. – 200 с.

## РЕИНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Панченко М.А., к.э.н., доц.  
Дышкант Н.О.,  
Припас Т.С.

*Одесский национальный политехнический университет*

Антикризисное управление представляет собой процесс применения методов и процедур, направленных на социально-экономическое «оздоровление» финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса получил название реинжиниринг, появился на Западе в 80-е годы прошлого столетия. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Приведем основные цели и методы бизнес-реинжиниринга:

- Резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций,
- Глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентом в режиме 24 часа в сутки 365 дней в году,
- Повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала, работа не только на настоящее, но еще более – на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий, реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.

Задачи реинжиниринга включают в себя объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

В настоящее время в теории реинжиниринга существуют два основных подхода:

- Революционный, опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способа ведения бизнеса, организационной структуры, внутренней структуры предприятия) и внедрение нового;
- Эволюционный, основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре следующих этапа:

- На первом этапе формируется образ будущего предприятия на основе спецификации текущего состояния и основных целей предприятия, его стратегий, потребности клиентов, общего уровня бизнеса в данной сфере и т.п.
  - На втором этапе создается модель предприятия для его детального описания, идентифицируются и документируются действующие на предприятии бизнес-процессы (потоки работ), определяется стоимость и оценивается эффективность существующих бизнес-процессов.
  - На третьем этапе разрабатываются новые бизнес-процессы.
  - На четвертом этапе осуществляется внедрение перепроектированных процессов, что предполагает интеграцию и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, обучение сотрудников, переход к новой работе и т. п.
- Успешный опыт применения метода реинжиниринга.

1. Опыт IBM Credit.

IBM Credit Corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 7 дней, а в сложных случаях – до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решений приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти другой источник финансирования.

В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с 7 дней до 4-х часов, количество обрабатываемых запросов возросло в 100 раз при уменьшении количества сотрудников.

2. Опыт Kodak.

В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fujі объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследования в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fujі позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта.

Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался раньше в космической индустрии. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшила стоимость вновь спроектированной камеры на 25%.

К сожалению, кроме примеров успешного реинжиниринга немало примеров и неудач. Экспертные оценки показывают, что ранее (в 1993 г.) около 50% проектов по реинжинирингу заканчивались неудачей. Однако необходимо подчеркнуть, что причины неудач заключены не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения.

Реинжиниринг – относительно новый для Украины вид консалтинговых услуг. Его появление связано с развитием интереса к реструктуризации бизнеса в новых условиях. В работах украинских исследователей этим подходам уделяется незаслуженно мало внимания.

Для большинства украинских предприятий наиболее актуален кризисный реинжиниринг, потенциал которого служит основным фактором успешного и стабильного развития. Одно из наиболее существенных достоинств реинжиниринга – способность содействовать быстрым изменениям в бизнесе, обеспечивающим возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

### Литература

- 1 Горелов Н А: «Антикризисное управление человеческими ресурсами» – стр. 326
- 2 Соколова Г.Ю.: «Антикризисное управление» – стр. 276
- 3 Буценко И.Н: «ЗАРУБЕЖНЫЙ ПОДХОД К ОБНОВЛЕНИЮ БИЗНЕСА В УКРАИНЕ» – стр. 305
- 4 Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. Электронный ресурс. Режим доступа:<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2009/2009-3/6/6.htm> -
- 5 Экономический портал. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.uamconsult.com/book\\_443\\_chapter\\_6\\_1.3.\\_Primery\\_primenenija\\_reinzhiniringa.html](http://www.uamconsult.com/book_443_chapter_6_1.3._Primery_primenenija_reinzhiniringa.html) –

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Панченко М.О., к.е.н., доцент  
Фоміна М.В.,  
Швидка А.О.

*Одеський національний політехнічний університет*

Ключевым элементом в создании современной инфраструктуры в стране, позволяющей удовлетворять растущие нужды экономических субъектов в эффективном финансовом посредничестве, является банковская система, в развитии которой обнаружилось существенное несоответствие технологических и управленческих возможностей как Национального Банка, так и коммерческих банков потребностям экономических субъектов в качественных банковских услугах.

Среди обозначенных проблем важное место занимает проблема оценки банковских рисков и управления ими, необходимости построения эффективной системы риск-менеджмента.

Банковские операции по своей природе подразумевают принятие на себя широкого набора рисков. И, несмотря на это, коммерческие банки и вся банковская система в целом призвана олицетворять надежность и безопасность. Соответственно очевидна необходимость разработки и внедрения приемлемых и проверенных методов разрешения и оценки данных рисков.

Методом реализации данной задачи является разработка системы риска, которая позволит руководству банка выявить, локализовать, измерить и проконтролировать тот или иной вид риска и тем самым минимизировать его влияние[1].

Система управления риском реализуется через конкретные мероприятия, осуществляемые на уровне стратегического управления для контроля риска при осуществлении ими сложной операции.

Система управления рисками и возникающими в связи с ними финансовыми отношениями представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное воздействие на банк, вызванное случайными событиями.

Главной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования банка в условиях риска и неопределенности. Это означает, что даже в случае возникновения экономического ущерба реализация мер по управлению рисками должна обеспечить банку возможность продолжения операций, их стабильности и устойчивости соответствующих денежных потоков, поддержания прибыльности и роста банка, а также достижения прочих целей [2].

Целью данной работы является анализ теории банковских рисков и системы управления рисками в коммерческом банке.

Соответствующий выбор цели обуславливает перечень поставленных задач и логику исследования, к которым относятся:

- Сущность и классификация банковских рисков
- Формирование этапов организации процесса риск- менеджмента в банке
- Построение системы управления банковскими рисками [3].

В целях осуществления риск-менеджмента в коммерческом банке понятие «риск» всегда следует рассматривать во взаимодействии с такими понятиями, как «ликвидность» и «доходность». Между риском и ликвидностью существует обратная зависимость (чем больше риск, тем меньше ликвидность банковских операций), а между риском и доходностью – прямая (с ростом доходности операций растет и риск по ним).

В целом систему управления рисками в коммерчески банках можно рассматривать с нескольких точек зрения. С точки зрения экономики – банки являются неотъемлемой частью рынка и и процветание, основанное на умелом управлении рисками, способствует росту всей экономики. С точки зрения банка – умелое управление банковскими рисками предполагает стабильность банковской системы, а значит, способствует хорошим показателям экономики в целом.

Каждый элемент риска требует конкретной политики и характеристики параметров риска, вырабатываемы совместно директорами и управлением банков. Ключевой задачей является балансирование, при этом необязательно уравнение эти взаимозависимы элементов риска. Полное равновесие в данном случае невозможно, поскольку действия, предпринимаемые для снижения одних рисков, могут увеличить другие.[4]

### Литература

- 1 Основные показатели деятельности банков Украины // Вестник НБУ. – 2010. – №2. – 120 с.
- 2 Пустовалова Т.А. Теория и практика управления рисками. коммерческого банка: диссертация канд. эк. наук: 08.00.10/ СПбГУ – СПб, 1999. – с.27
- 3 Осипенко Т.В. О системе рисков банковской деятельности. // Деньги и кредит. 2000. №4. – с.24-27
- 4 Халилова М.Х., Селюминов А.Г. Система риск-менеджмента в коммерческом банке – СПб.: Инфо-да, 2003. -342 с.

## ФІНАНСОВА КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Панченко М.О., к.е.н., доцент  
Чічкан О.С.  
Скалозуб М.І.

*Одеський національний політехнічний університет*

На сучасному етапі функціонування вітчизняної економіки, все частіше підприємствам доводиться зткатися з фінансовою кризою, яка неодмінно призводить до виникнення ряду проблем, що становлять велику загрозу для подальшого життя суб'єкту господарювання. Нерідко такі кризові стани можуть стати причиною банкрутства та ліквідації підприємств. Особливо якщо країна переживає не найкращі часи. У період дисбалансу економічної системи, наявності жорсткої конкуренції, постійних, частіш за все непередбачуваних, змін, фірмам та організаціям доводиться прикладати чимало зусиль для того, щоб встояти у цій боротьбі за місце на державному ринку.

На даний момент в Україні підприємницька діяльність є великим ризиком, адже несприятливість та хиткість економічного середовища підвищує ймовірність негативних результатів діяльності підприємств. Тому ми повинні чітко розуміти які кроки та дії виконує підприємець, підштовхуючи свою справу до краю прірви під назвою «криза».

З огляду на статистичні дані за останні п'ять років, кількість підприємств неухильно йде на спад. Ще у 2010 році на теренах країни було зареєстровано 2183928 суб'єктів, що вели господарську діяльність. А вже на сьогоднішній день їх кількість скоротилась до приблизно 1700000 підприємств. Все це свідчить про те, що велику кількість підприємств ця проблема вже підкорила.

Метою даної роботи є формування чіткого розуміння того, що підприємство можливо вивести з кризового стану. Але для цього потрібно мати уявлення про те, чого слід уникати та запобігати задля успіху власної справи. Також, треба знати та розуміти, що немає таких ситуацій, з яких би було неможливо вийти переможцем. Тому, головною ціллю нашої роботи є пояснити основні причини фінансової кризи та показати загальні методи для боротьби за життя підприємства.

Під фінансовою кризою слід розуміти період розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини всередині підприємства. На практиці, криза представляє собою загрозу неплатоспроможності та банкрутства суб'єкта господарювання, чия діяльність знаходиться у неприбутковій зоні або, коли фірмі бракує потенціалу для успішного функціонування.[1]

Основними факторами, які спричиняють фінансову кризу на підприємствах можуть бути як зовнішні, так і внутрішні причини. Серед зовнішніх факторів можна назвати такі:

- висока конкуренція в тій галузі, на діяльність якої налаштовано підприємство;
- розбалансованість податкового законодавства;
- спад економіки в цілому;
- наявність інфляції;
- політична нестабільність у країні підприємця чи країн, з якими він працює, тощо.[2]
- До внутрішніх факторів належать:
- низький рівень організаційної структури, менеджменту, маркетингу;
- втрата ринків збуту продукції;
- утримання зайвих робочих місць;
- нецільове використання виробничих ресурсів, тощо [2].

Всі ці передумови дуже тісно пов'язані одна з одною. Кожна з них, в свою чергу, тягне за собою ланцюг проблем, на подолання яких піде чимало часу. Основними такими проблемами є:

- втрата клієнтів та покупців;
- підвищенню тиску на ціни;
- зменшення обсягів виробництва та реалізації;
- підвищення собівартості;
- різкий спад продуктивності праці [3].

Так як проблем, що спричиняють фінансові кризи багато, то вони поділяються на декілька типів. Вони можуть бути: стратегічними (на підприємстві відбувається руйнація виробничого потенціалу, що призводить до незадовільної структури балансу); прибуткові (збитки з'їдають власний капітал); кризи ліквідності (підприємство переходить до стану неплатоспроможності) [1].

Незважаючи на те, що фінансова криза підприємства може виникати з різних причин та на те, що вона може мати різний характер, виділяють загальні шляхи подолання фінансового спаду компанії.

Існують такі підходи подолання кризових станів:

- скорочення витрат. В умовах фінансової кризи зменшення витрачених коштів може стабілізувати фінансове положення. Але для цього потрібно жорстко нормувати статті витрат та здійснювати контроль за виконанням цих положень;
- внесення змін в організаційну структуру задля виключення зайвих ланок управління;
- можна провести оптимізацію грошових потоків. Необхідно визначити для фірми, які витрати є найпріоритетнішими;
- оптимізація технологічних процесів;
- жорсткість кадрової політики;
- стимулювання продажу. Дуже часто компанії намагаються збільшити прибуток за рахунок підвищення цін на товари. Але це не зовсім правильний шлях. Адже спочатку потрібно було провести обмежене маркетингове дослідження для виявлення статей витрат, які можна було б скоротити [4].

Виникнення кризових ситуацій – невід'ємна частина підприємницької діяльності. Успішне запобігання та усунення фінансових криз залежить від управління підприємством.

Ефективне використання ресурсів, наявність резервів та готовність до кризи значно підвищує шанси підприємства оминати кризу або вийти із неї з найменшими втратами.

### Література

- 1 Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / О. В. Василенко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
- 2 Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посібник [для самост. вивч. дисципліни]. / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – 3-тє вид., виправл. і доп. – К. : Знання-Прес, 2009. – 299 с.
- 3 Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
- 4 Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: Навч. посіб. / О. І. Захаров, П. Я. Пригунов. – К.: КНТ, 2008. – 257с.

## УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тиха Т.В.  
Кравцов П.О.  
Артюх Л.А.

*Новокаховський політехнічний коледж  
Одеського національного політехнічного університету*

Антикризове управління – спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання. Проблеми антикризового управління підприємством, запобігання конфліктам, банкрутству висувуються на перший план для власників підприємств та менеджерів всіх рівнів, оскільки в жорстких ринкових умовах кризи є етапами життєвого циклу підприємства. Розглянемо тільки одну сторону антикризового управління персоналом – звільнення.

У сучасній економіці основним ресурсом компанії є люди, тому саме управління персоналом визначає конкурентоспроможність бізнесу. Збереження кращих працівників, кращих управлінських команд – запорука подальшого розвитку, адже за спадом обов'язково буде підйом!

«Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей – і незабаром ми створимо заводи краще колишніх. Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей – і скоро підлоги заводів заростуть травою...» Г.Форд.

Найперше завдання компанії – знизити витрати, в тому числі і на персонал. При цьому потрібно виважено і раціонально підходити до вибору кандидатур на звільнення, обговоренню зменшення розмірів та порядку виплати доплат і надбавок, скорочення додаткових пільг (безкоштовні обіди, медичне обслуговування і т. п.). Однак не можна забувати, що врятувати бізнес у важкий час можуть тільки люди. Якщо співробітники будуть думати не про виконання службових обов'язків, а про пошук нового місця роботи, то відбудеться катастрофічне зниження мотивації. У такому випадку причиною загибелі компанії стануть не економічні труднощі, а бездарна управлінська політика.

У цей період як ніколи важливо зміцнити взаєморозуміння і взаємодію між основними напрямками бізнесу, окремими структурними та функціональними підрозділами (фінанси, виробництво, управління персоналом, ІТ, маркетинг, збут і т. д.). Для цього повинні бути задіяні всі можливості – корпоративні ЗМІ, особисті зустрічі керівництва з колективом, електронні розсилки, корпоративний сайт, звернення топ-менеджерів і т. п. Типовою помилкою є недостатнє інформування людей (або безадресна інформація, не доходить до своїх «споживачів»). Колектив повинен знати, в чому полягає суть антикризової програми, чому змінена система винагород, які заходи планується зробити в найближчому майбутньому і що саме потрібно від кожної людини на робочому місці. Своєчасна інформація не тільки підвищує довіру співробітників до дій керівництва, а й полегшує проведення непопулярних рішень.

Організувавши ефективну комунікацію з топ-менеджерами та надавши людям повну інформацію про проблеми організації, ейчар може зробити процес звільнення менш болючим. Керівники повинні повідомити співробітникам:

- як саме кризова ситуація впливає на компанію;
- які для неї існують ризики;
- які зміни плануються найближчим часом, і кого з працівників вони торкнуться;
- яким чином співробітники можуть допомогти – і компанії, і собі.

Будь-яка компанія змушена змінюватися, щоб зберегти свої позиції на ринку. Однак люди, як правило, чинять опір змінам (особливо – що йде зверху). Управляти змінами – значить управляти людьми, при цьому змінити свідомість людей і направити їх енергію на роботу по-новому набагато складніше, ніж реструктуризувати бізнес-процеси, удосконалити технології, замінювати обладнання і т. п.

Невизначеність і страх через загрозу звільнення – надзвичайно сильні чинники стресу для людей. Замовчування в такій ситуації – непродуктивна стратегія; відсутність правдивої інформації призводить до поширення панічних чуток, катастрофічного падіння мотивації та результативності роботи компанії в цілому. Щоб вийти з кризової ситуації, потрібні



нестандартні, новаторські рішення, підвищення якості продукції та посилення уваги до клієнтів. Але стрес погіршує самопочуття людей, знижує їх працездатність і блокує творчі здібності. Справа не тільки в тому, що людина не хоче рятувати компанію, яка у важкі для ринку часи ось-ось викине його на вулицю, – під впливом стресу він фізично не може цього зробити.

Ейчар не повинен забувати, що, незважаючи на спад ділової активності, одна з головних його завдань – зберегти команду висококласних професіоналів. Для цього необхідно переглянути опис основних і допоміжних бізнес-процесів, детально переробити профілі посад і грамотно реструктуризувати обов'язки співробітників, що залишилися, відповіді на питання:

- чи підвищується професійний рівень співробітника?
- чи потрібна навчати робітника?
- чи потрібен цей співробітник підприємству?
- скільки заплатити працівникам, які залишилися після його звільнення, щоб усім їм хотілося працювати краще?

Щоб це зробити, потрібно описати цілі та завдання діяльності на конкретних робочих місцях, а також їх функціонал. Тоді безпосередній керівник підрозділу спільно з ейчаром і самими працівниками зможуть змінити посадові обов'язки таким чином, щоб не тільки з високим рівнем якості виконати необхідний обсяг робіт, але і підвищити ефективність діяльності підрозділу і компанії в цілому.

Будь-якому керівнику важко звільняти своїх людей. Але якщо це необхідно зробити, то приймати рішення потрібно, виходячи в першу чергу з інтересів компанії в цілому, а не окремого підрозділу. Підставою для прийняття зважених рішень можуть бути тільки дані об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників за попередні періоди. Це дозволить зберегти для компанії найкращих фахівців.

На жаль, наші керівники нерідко допускають велику помилку – приймають рішення про звільнення співробітників, ґрунтуючись на своїх суб'єктивних думках, у що б то не стало прагнуть зберегти на роботі «своїх» людей, незалежно від їх кваліфікації та результативності. Така стратегія допомагає на якийсь час «врятувати» людські відносини, але в перспективі може погубити бізнес. Ейчар зобов'язаний обговорити з топ-менеджером ці проблеми і запропонувати алгоритми звільнення, що ґрунтуються на об'єктивній оцінці діяльності працівників і ретельному аналізі всіх можливих ризиків для компанії.

### Література

- 1 Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент [Текст]: навч. посібник /Л.В.Матвеев, В.І.Щелкунов, С.М.Подреза. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 2 Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч.посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти /О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.