

- 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; сформувати 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;