

1) Зростання економічного і технічного співробітництва між країнами	→	зумовило поширення передових методів управління та нових інформаційних технологій і таким чином сприяло посиленню необхідності створення універсальних підходів до оцінки та вимірювання продуктивності праці
2) Збільшення кількості національних і галузевих інститутів продуктивності	→	вони об'єднують свої зусилля на міжнародному рівні з метою обміну досвідом та інформацією про досягнення, проблеми, методи вимірювання, програми управління
3) Зростання необхідності економічного зіставлення даних між різними підприємствами, галузями і країнами	→	зумовило вдосконалення бази статистичних даних і їх обробки, а також сприяло їх порівняльній уніфікації
4) ООН і її спеціалізовані агентства усвідомили значимість підвищення продуктивності праці як діючого інструменту надання міжнародної допомоги країнам, що розвиваються, тому	→	був сформований цілий ряд інституційних механізмів вироблення програм підвищення продуктивності праці, які почали активно діяти в ряді країн, що розвиваються
5) Зростання відмінностей між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються,	→	дозволили виявити, що поліпшити матеріальні та фінансові ресурси можна безпосередньою передачею цих ресурсів країнам, що розвиваються, в рамках міжнародних програм розвитку

Рис. 2. Чинники активності міжнародних організацій, які сприяють ефективному управлінню продуктивності праці (розроблено автором)

ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. – Назва з екрана.
2. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство із змінами та допов. на 5 груд. 2011 р. (відповідає офіц. текстові). – К. : Алерта : ЦУЛ, 2011. – 88 с.

УДК 338.124.4:334.716

ПРОЦЕС, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. М. Маховка

Нові економічні умови становлення ринкового механізму, нестабільність політичного середовища, дефіцит фінансових ресурсів, прорахунки в стратегічних планах і виборі тактичних заходів подолання кризи призвели більшість вітчизняних підприємств до кризового стану. Тому саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів передбачення та подолання кризових явищ, функціонального підходу до антикризового управління залежить не лише вихід підпри-

ємства з кризового стану, а й запобігання його виникнення в майбутньому.

Дослідженню окремих елементів процесу, методів і функцій антикризового управління підприємством присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні теоретики, а саме: О. В. Василенко, Л. О. Лігоненко, А. Г. Грязнова, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, Е. П. Жарковська, А. Градов, Р. Келер, Е. М. Коротков, К. Крейтмеер, І. О. Бланк, В. Г. Кошкін та інші. Проте необхідно більш

глибоко дослідити питання їх застосування в сучасних умовах.

Мета статті полягає в обґрунтуванні процесу та функцій антикризового управління і методів подолання криз на підприємстві.

У ході здійснення даного дослідження було визначено та реалізовано такі завдання:

- проаналізовано підходи до визначення процесу антикризового управління, розкрито його сутність і основні етапи;
- визначено та сформовано основні методи подолання кризових явищ, що виникають у процесі функціонування та розвитку соціально-економічної системи;
- визначено сутність поняття «функції антикризового управління» та виокремлено їх особливості у процесі подолання кризових явищ.

Ефективність управління підприємством в умовах кризи першочергово залежить від процесу, методів, які застосовуються для попередження та виходу з кризового стану, а також від визначення та виконання функцій антикризового управління.

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємством. Так, Л. О. Лігоненко процес антикризового управління визначає як послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив [8]. На думку В. О. Василенко, процес антикризового управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ і зниження їх негативних наслідків [5].

Деякі дослідники взагалі не формалізують послідовність процесу антикризового впливу, а інші, зокрема професор І. О. Бланк, пропонують чітко структурування послідовності управлінських зусиль [4].

Здійснивши аналіз літературних джерел, ми визначили, що з метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно:

1-й етап – створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди);

2-й етап – проведення діагностики та оцінка параметрів кризи;

3-й етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей;

4-й етап – оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень антикризового управління;

5-й етап – розробка антикризової програми;

6-й етап – створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації;

7-й етап – організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням;

8-й етап – аналіз доцільності подальшого проведення заходів щодо виходу підприємства з кризової ситуації;

9-й етап – розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій.

Таким чином, саме чітке визначення процесу антикризового управління дозволить не лише своєчасно й ефективно виявити кризи, мінімізувати їх негативні наслідки, але попередити виникнення кризових явищ у майбутньому.

Доцільно зауважити, що в практиці антикризового управління прийнято використовувати ряд методів, які сприяють швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку.

На основі проведеного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників стосовно виведення підприємств із кризового стану автор визначив і сформулював основні методи антикризового управління (рис. 1).

Розглянемо методи антикризового управління підприємством більш докладніше.

Одним із найефективніших методів антикризового управління є діагностика стану господарюючого суб'єкта з метою виявлення проявів кризового стану. Сам термін «діагностика» означає визначення стану об'єкта управління на основі реалізації комплексу аналітичних процедур з метою завчасного виявлення слабких ланок і «вузьких місць» [6].



Рис. 1. Основні методи антикризового управління

Діагностику кризи розвитку підприємства слід розуміти як систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану господарюючого суб'єкта, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи [11].

Криза може уразити будь-яку з підсистем підприємства, а це означає, що процес подолання кризових явищ повинен передбачати системне бачення всіх процесів розробки антикризових дій і управління ними. Тому вважаємо, що доцільно розглядати діагностику як комплексний метод антикризового управління, який включатиме аналіз діяльності підприємства в цілому, а саме: ситуаційний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, виробничо-господарський аналізи.

Слід зазначити, що комплексна діагностика дозволить виявити проблеми, викликані кризою, їх причини, осередок і визначити напрям антикризових заходів, які повинні бути реалізовані в рамках відновлення докризового стану підприємства, або вдосконалення управління та функціонування підприємства.

У свою чергу, метод моніторингу забезпечує постійне виявлення та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство. В процесі моніторингу здійснюється нагромадження інформації і обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації [13]. Система моніторингу кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії з визначення імовірності та реальної можливості виникнення

кризової ситуації та є необхідною для її своєчасного виявлення [7].

При розгляді сутності банкрутства та санації підприємства як антикризових заходів слід визначити, що основне призначення банкрутства – це добровільна чи примусова ліквідація юридичних осіб, індивідуальних підприємців, коли проведення заходів з метою попередження банкрутства, здійснення досудової санації, або спостереження, або зовнішнього керівництва не забезпечили необхідний рівень платоспроможності підприємства. Отже, банкрутство – це визнана арбітражним судом неплатоспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [1].

Санація є найбільш дієвим способом запобігання банкрутству підприємства в антикризовому управлінні. Метод санації об'єднує в собі заходи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних характерів, які спрямовані на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [12].

Крім того, санація розглядається як система заходів, що здійснюються під час ведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а

також задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів за рахунок кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу і (чи) зміну організаційно-правової і виробничої структури боржника [1].

Одним із найскладніших сучасних методів антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [1]. Сутність цього методу пов'язана зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством і капіталом із метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямів діяльності задля їх оздоровлення. Головною метою реструктуризації є створення ефективної виробничої, фінансово-економічної та соціальної бази підприємства та відновлення його стабілізації й розвитку в умовах кризи.

Як спеціальні методи антикризового управління підприємства застосовують бенчмаркінг і аутсорсинг [2].

Фактично бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми [10]. Бенчмаркінг як метод антикризового управління об'єктивне систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності та передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям [10]. Використання аутсорсингу як методу

антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керуваність підприємством в умовах кризи, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток.

Іншим методом, який може швидко покращити показники господарської діяльності, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції [3]. Використання методу даунсайзингу на підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації, дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність і платоспроможність.

Досить ефективним методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством [13]. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить, по-перше, здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного й негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій; по-друге, збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

Оскільки будь-яке підприємство здійснює певний вид діяльності, яку складають бізнес-

процеси управлінського, основного та забезпечувального характеру, їх неефективне та неправильне протікання може спричинити виникнення кризової ситуації, або поглибити вже наявну кризу. Розв'язати дану проблему допоможе аудит бізнес-процесів – метод управління в кризових умовах.

Аудит бізнес-процесів – це комплекс робіт з вивчення діяльності підприємства, спрямований на отримання інформації про поточний стан його справ, на перевірку відповідності діючих бізнес-процесів вимогам до виконання бізнес-процесів, встановленим у нормативних і організаційно-розпорядчих документах даного підприємства, а також проведення аналізу й оцінки ефективності бізнес-процесів за певними показниками.

Використання даних методів в антикризовому управлінні сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та прийтиме його швидкому виходу з кризового стану.

Ефективність і успішність антикризового управління значною мірою залежить від виконання притаманних йому функцій. Функціями антикризового управління слід вважати відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність дій і операцій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узго-

дження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Здійснивши аналіз підходів авторів щодо визначення функцій антикризового управління, було визначено, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль [5]. Це пояснюється тим, що антикризове управління необхідно розглядати як один із функціональних напрямів управління підприємством і визначати його як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілі, які переслідує організація [9].

Зокрема, Л. О. Лігоненко пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового управління (цілевизначення, планування, організація, мотивацію, контроль) та два поєднувальних процеси (прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [8].

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв'язуючі, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

На основі проведених досліджень автор пропонує розмежовувати функції антикризового управління на специфічні та зв'язуючі (рис. 2).

Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забез-

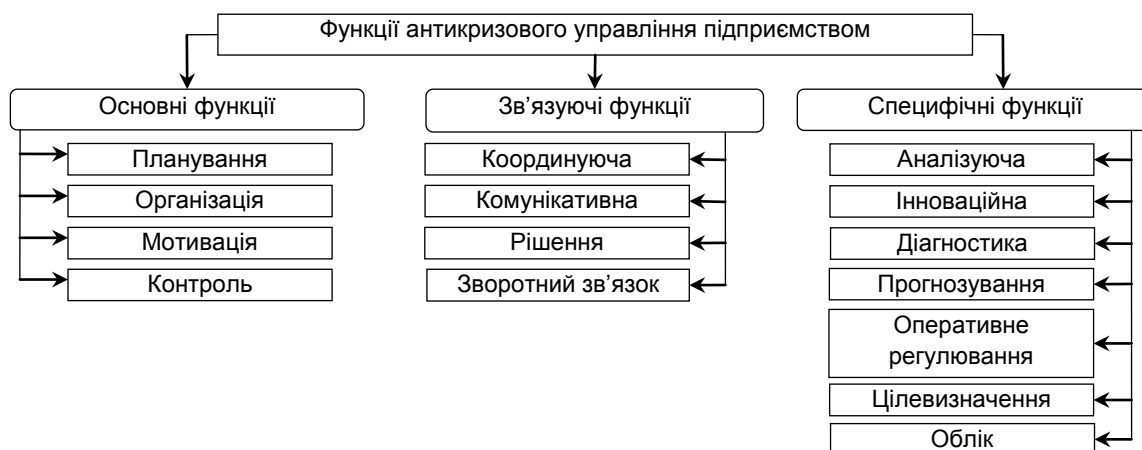


Рис. 2. Функції антикризового управління

печення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Спираючись на проведені дослідження, автор пропонує визначити в антикризовому управлінні функцію «зворотний зв'язок», головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в

ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

У своїй праці Є. М. Коротков пропонує визначити функції антикризового управління як види діяльності, які відображають предмет управління (в даному випадку – уявні та реальні фактори кризи), які відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, процесі, та наслідках кризи [7]. В цьому відношенні можна виділити 6 функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості, своєчасне розв'язання проблем (прийняття рішень), мінімізація витрат та втрачених можливостей (рис. 3).

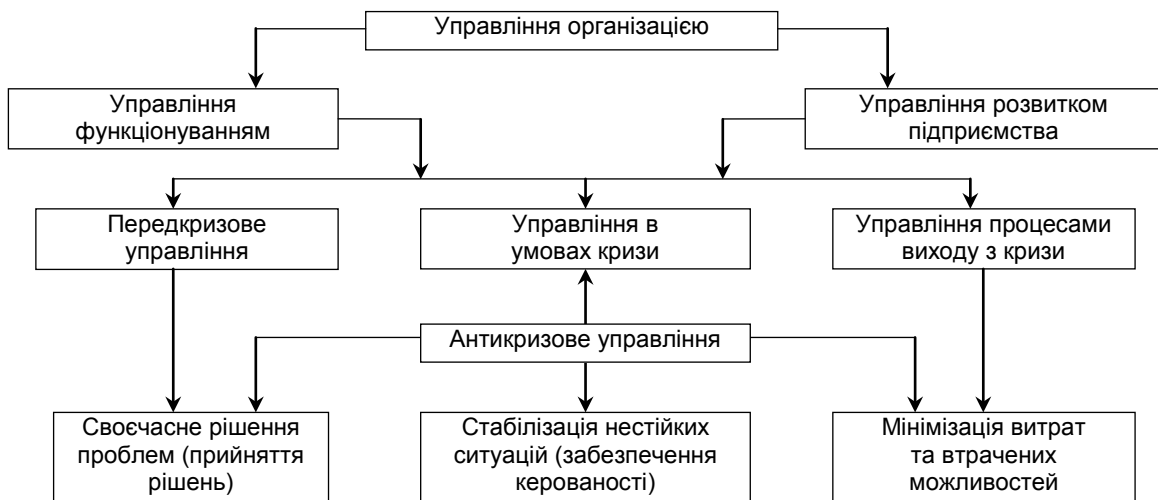


Рис. 3. Функції антикризового управління на підприємстві як види діяльності [7]

Кожний із представлених видів діяльності (функцій антикризового управління) має притаманні лише їм особливості, але їх сукупність і взаємозв'язок характеризують систему антикризового управління.

Підсумовуючи вищевказане, доцільно зазначити, що процес антикризового управління являє собою певну послідовність дій антикризового характеру, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив. Ефективність і успішність процесу протидії кризовим

явищам значною мірою залежить від виконання функцій і застосування методів антикризового управління, які мають свою специфіку та застосовуються в процесі подолання кризових явищ у соціально-економічній системі. Саме оперативність і своєчасність застосування методів антикризового управління, а також виконання функцій, які забезпечуватимуть реалізацію антикризових дій, сприятимуть швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування

та розвитку, чому будуть присвячені подальші дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : Закон України № 2343-ХІІ від 14 трав. 1992 р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
2. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos Cincinnati / Barton L. – Ohio : South-Western, 1993. – P. 2.
3. Баранов В. А. Антикризисное управление / Баранов В. А. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2009. – 520 с.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / Бланк И. А. – К. : Ника-Центр, 1999. – 528 с.
5. Василенко В. О. Антикризисное управление підприємством / Василенко В. О. – Вид. 2-ге, випр. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
6. Даниленко А. І. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку : в 3 т. / Даниленко А. І. – К. : Фенікс, 2008. – Т. 3 : Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління. – 308 с.
7. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Коротков Э. М. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством / Лігоненко Л. О. – К. : Знання, 2005. – 824 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
10. Савельев Э. В. Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Савельев, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч [та ін.]. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
11. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент / Скібіцький О. М. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 568 с.
12. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / Терещенко О. О. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
13. Чернявський А. Д. Антикризисное управління підприємством / Чернявський А. Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

УДК 378:334.735:001.9

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА ЇХ РОЗВИТКУ

І. П. Отенко, доктор економічних наук

На сучасному етапі розвитку суспільства відбувається дуже швидко нарощування обсягу інформації та знань. Окрема людина вже не в змозі опанувати весь існуючий обсяг знань навіть з дуже вузької предметної галузі. Щоб вирішити одну проблему чи прийняти одне рішення, вже недостатньо знань одного керівника, необхідно використати знання усіх працівників для того, щоб випередити конкурентів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій прискорює не лише швидкість обміну та розповсюдження інформації, а й швидкість змін умов господарської діяльності організацій, для цього необхідно швидко аналізувати та враховувати їхні дії. Зміна умов господар-

ської та управлінської діяльності спричиняє і зміну їхніх інструментів. Одним із таких інструментів є розвиток нової специфічної функції управління – управління знаннями. Управління знаннями дозволяє активізувати використання найбільш цінних активів організації: ідей, таланту, досвіду всього колективу. Без концентрації уваги на цих аспектах неможливо врегулювати проблеми та скористатися можливостями, що несе нове господарське середовище.

Питанням щодо управління знаннями в організаціях присвячені праці таких іноземних і вітчизняних представників наукової економічної думки: П. Друкера, І. Нонаки, Т. Са-