

19. Малинин К.Г. Устойчивость функционирования предприятия в рыночной экономике : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук / К.Г. Малинин / Московская государственная академия химического машиностроения. – М. : Изд-во МГАХМ, 1997. – 21 с.

20. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия / В.А. Медведев. – М. : Академия, 2001. – 267 с.

21. Сімах Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю.А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. – Сер.: Економічні науки. – 2007. – № 1, т. X. – С. 12-16.

22. Харитонов О.С. Конкурентное преимущество как стратегическая цель предприятия / О.С. Харитонов // Прометей : регіональний зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, ЛТД". – 2006. – Вип. 2(20). – С. 183-186.

Романко О.П., Савчин И.З. Экономическая устойчивость нефтегазового предприятия: сущность и свойства

Актуализирована потребность в глобальном изучении такого экономического явления как экономическая устойчивость предприятия. На основании изучения и анализа литературных источников уточнена трактовка категории "экономическая устойчивость нефтегазового предприятия". Выделены и охарактеризованы основные свойства состояния экономической устойчивости нефтегазового предприятия

Ключевые слова: экономическая устойчивость, свойства экономической устойчивости, устойчивость нефтегазового предприятия.

Romanko O.P., Savchun I.Z. Economic stability of the oil and gas enterprise: the substance and the properties

There is the actualized demand for more global study of such an economic phenomenon as the economic stability of the enterprise. On the basis of study and analysis of literary sources the interpretation of the category of "economic stability of oil and gas enterprise" has been specified. The main properties of economic stability of oil and gas company have been defined and characterized.

Keywords: economic stability, properties of economic stability, stability of oil and gas company.

УДК 65.016.8(477)

Доц. О.Р. Рудик, канд. экон. наук –
Львівський НУ ім. Івана Франка

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ДО СЕРЕДОВИЩА ДЯЛЬНОСТИ СУБ'ЕКТОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Розглянуто проблеми формування загальних підходів до організації антикризового управління суб'єктами господарювання в економіці України. На базі вітчизняного та зарубіжного досвіду й результатів власних досліджень автора запропоновано психологічний тип антикризового менеджера.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджер, людський капітал, соціоніка.

Постановка проблеми. Фінансову стійкість суб'єкта господарювання забезпечують трудові ресурси. Як економічна категорія, трудові ресурси є частиною населення, яка, використовуючи фізичні можливості та розумові здібності, створює матеріальні блага та відтворювальні процеси. Однак трудові ресурси можна розглядати як кількісну сторону, що характеризує ресурси праці і її структуру. З переходом до ринкової економіки виникло поняття "людський капітал". "Наразі формується економіка, в якій найважливішими

активами виявляються не матеріально відчутні ресурси – товари, сировина, обладнання, а щось невідчутне – інтелект, інформація, знання" [1].

Керування людським капіталом – це філософія бізнесу, ефективне використання виробничих можливостей працівника. Досягнути цього можна, якщо створити йому такі умови, щоб він міг повністю розкрити свій творчий потенціал. Тоді стають можливими й активізація виробництва, і перемога над конкурентами, й утримання власних позицій на ринку [1, с. 217].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи антикризового управління в економічних системах висвітлено у працях В. Василенка, С. Іванюти, Є. Короткова, Л. Лігоненко, В. Плиси, А. Чернявського та ін. Проте наявні теоретичні розробки та підходи щодо вирішення цієї проблеми охоплюють тільки окремі аспекти антикризового менеджменту. З огляду на це, існує потреба в її комплексному вивченні та дослідженні.

Проблеми виходу підприємства із кризового становища та ефективного управління фінансовою стійкістю постають перед будь-якими суб'єктами господарювання та потребують оперативного вирішення. Це, водночас, вимагає вироблення універсального підходу до організації антикризового менеджменту з урахуванням індивідуальних особливостей діяльності підприємства. Сьогодні головною задачею залишається так перебудувати й адаптувати всю систему управління суб'єкта господарювання, щоб вона відповідала ринковим умовам [2, с. 77].

Мета дослідження – проаналізувати чинники ефективності антикризового управління суб'єктами господарювання в економіці України.

Виклад основного матеріалу. Можна виділити основні різновиди кадрової політики за умов кризи:

- *пасивна* – на підприємстві відсутня передкризова програма дій у відношенні персоналу. За умов кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, що проявилися;
- *реактивна* – керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів із локалізації кризи;
- *превентивна* – приймаються попереджувачі міри, проводяться прогнози розвитку ситуації, але у підприємства недостатня наявність основних і оборотних засобів для протидії кризовій ситуації;
- *активна* – керівництво підприємства має у своєму розпорядженні можливість якісної діагностики розвитку кризового явища, і є необхідні засоби для впливу на неї;
- *авантюристична* – керівництво підприємства не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї доступними для нього методами [2, с. 230].

Головне завдання антикризового управління полягає в прийнятті найбільш ризикових управлінських рішень, які давали б змогу досягнути мету з мінімальними додатковими витратами і негативними наслідками. Проведення політики формування кадрового потенціалу шляхом підбору фахівців дає змогу підприємству підготувати нестандартні передкризові заходи за умов загальної кризи з метою оздоровлення підприємства та виходу із кризової ситуації.

Завдання антикризового менеджера – допомогти фірмі відновитися. Коли підприємство запускає у виробництво новий товар або укладає важливу угоду, воно зазвичай іде на ризик. Інколи трапляється так, що витрати виявляються невиннованими і підприємство потрапляє в складне становище. Тоді антикризовий менеджер – фахівець щонайпершої потреби. У таких випадках важливо уміти швидко знайти компроміс між кредиторами і боржниками, вирішити всі поточні питання для підтримки виробництва і не допустити банкрутства. Антикризовий керівник повинен досконало знати антикризові заходи, мати досвід роботи з договорами, вміло проводити оцінку майна і фондів. Переважно антикризовий менеджер працює разом з логістами, аудиторами, економістами і юристами для більшої ефективності [1].

Для подолання кризової ситуації рекомендують розподілити функції в такий спосіб [2, с. 229]:

- перша оперативна група організовує контроль і забезпечення здорового психологічного клімату в колективі, а також запобігає паніці персоналу;
- друга група виконує звичайну оперативну роботу в системі управління, намагаючись не допускати зривів або зводити їх наслідки до мінімально можливих втрат;
- третя група займається питаннями антикризового управління згідно зі стратегічними планами і з урахуванням обставин, що склалися у процесі розвитку кризи.

Кризові оперативні групи створюються у таких цілях:

- виявлення нових технологій, впровадження інновацій (збирання пропозицій працівників щодо вдосконалення технології виробництва тощо);
- організації фінансового менеджменту у кризових ситуаціях;
- вивчення та вирішення соціальних проблем, що виникають.

Важливим елементом у кадровій політиці є підбір стресово-стійких менеджерів кризових ситуацій. Оскільки людські стосунки в організації досить часто є причиною конфліктів, антикризовому менеджеру належить, для досягнення успіху реалізації антикризових процедур, оцінити природу та динаміку відносин у діловій одиниці, культуру бізнесу, подолати опір інноваціям та переконати власників у необхідності змін. Для цього необхідно володіти основами поведінкових наук та інноватики.

У процесі своєї діяльності антикризовий керівник зіштовхується з великим різноманіттям ситуацій, у яких йому доводиться виступати в конкретних ролях. Усі ці ролі нерозривно пов'язані між собою, але в конкретній ситуації найчастіше домінує одна визначена роль. Василенко В.О. виділяє такі ролі антикризового менеджера [3, с. 466-469]:

Керівник – це одна з головних складових комплексу ролей в антикризовому управлінні. У цій ролі антикризовий менеджер керує підприємством, розробляє його стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор).

Лідер. Ця роль визначає соціальний статус менеджера в антикризовому управлінні. Керівник обов'язково повинен бути лідером. У стиснутих часових рамках, відведених йому законом, неможливо домогтися наміченого результату, не користуючись підтримкою колективу. От чому в процесі реор-

ганізації виробництва йому необхідно створити згуртовану команду однодумців, сприятливу моральну атмосферу для кожного службовця. Саме роль лідера найбільшою мірою реалізує інтеграцію цілей.

Наставник. Відзначною ознакою цієї ролі є та обставина, що в цьому амплуа антикризовий менеджер повинен мати максимальний потенціал знань та професійну компетентність.

Дипломат. У цій ролі антикризовий керівник виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю і представника. Перша пов'язана із соціально-психологічною складовою в діяльності менеджера, друга – з зовнішньою діяльністю організації (представлення фірми, укладення договорів, ведення переговорів).

Підприємець. Роль підприємця відрізняється від професії тим, що остання визначає власника, а роль передбачає комплекс визначених функцій. Специфіка цієї ролі "виражається" в подальшому:

- постачальник забезпечує безперебійне постачання підприємства для ефективного функціонування: матеріальними, кадровими, технічними, фінансовими ресурсами;
- маркетолог організовує збут готової продукції. Для цього йому необхідно знати кон'юнктуру ринку, оцінити конкурентоспроможність товару, визначити напрями й адреси товаропотоків;
- комерсант-фінансист є сполучною ланкою між двома попередніми, забезпечуючи матеріальну основу збуту і постачань. Пошук інвестицій, залучення інвесторів – невід'ємна частина плану зовнішнього управління.

Інноватор. Антикризовий менеджер повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми неспроможності підприємства полягають у застарілій технології виробництва.

Дослідник-прогнозист. Ця роль дуже важлива в сучасному дослідженні, тому що в ній реалізується одна з основних функцій менеджменту. Значення досліджень важко переоцінити. Саме завдяки їм стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх проблем ринку.

Інформаційний центр. Інформація посідає особливе місце в системі антикризового управління. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої і внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у кризовій ситуації. Менеджер з антикризового управління дійсно стає деякою вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків.

Аналіз комплексу ролей менеджера з антикризового управління показує, що виконання конкретної ролі має на увазі, що в рамках кожної з них він повинен уміти раціонально організовувати різну за характером і змістом діяльність з огляду на її специфіку. Здійснюючи підбір ролей у конкретній ситуації, менеджер з антикризового управління створює найбільш сприятливу основу для реалізації поставлених цілей і досягнення результату.

За умови збігу реальних характеристик антикризового менеджера з необхідними управлінськими навиками, з обліком раціонального, збалансованого комплексу ролей професійної діяльності модель менеджера набуває ідеальної форми. Підготовку і навчання менеджерів необхідно планувати за дво-

ма напрямами: професійним і психологічним. Психологічна підготовка груп криз повинна бути спрямована на вирішення таких завдань:

- психологічне інформування про специфіку емоційної сторони сприйняття кризових ситуацій та поведінки працівників на різних етапах розвитку цих ситуацій;
- психологічне консультування за окремими аспектами сприйняття та реагування менеджерів за умов інформаційно-емоційних переважань;
- вироблення комунікативних навичок спілкування за умов високого емоційного напруження та конфліктності сторін;
- соціально-психологічний тренінг сумісності, спрацьованості та згуртованості;
- освоєння прийомів і техніки зняття та профілактики стресових станів [1].

Пошук чинників, що зумовлюють успіх чи невдачі антикризового управління, привів нас до усвідомлення ролі особи антикризового менеджера. Зрозуміло, що велике значення має не лише сукупність знань та навичок свідомо здобутих особою в процесі навчання чи професійної діяльності, але й психологічний тип людини, який ще називають типом інформаційного метаболізму. Він впливає на швидкість та якість прийняття рішень, стійкість психіки у ситуації стресу. Цікаво, що типознавство широко застосовується фірмами та державними органами США під час оцінювання ймовірності успіхів людини в тій чи іншій сфері діяльності. В якості теоретичної бази для виявлення оптимального типу антикризового менеджера ми зупинились на таких пов'язаних між собою наукових розробках:

Типологія К.Г. Юнга. Талановитий учень З. Фрейда К.Г. Юнг стверджував, що кожна особистість спочатку орієнтована на сприйняття або зовнішніх сторін життя (увага переважно спрямована на об'єкти зовнішнього світу), або внутрішніх (увага в більшості випадків спрямована на суб'єкт). Такі способи усвідомлення світу, себе і свого зв'язку з ним він назвав установками людської психіки. Він визначив їх як екстраверсію (орієнтація на зовнішнє середовище, тобто залежність особистості від інформації, яка надходить ззовні) та інтроверсію (орієнтація на внутрішнє середовище, особа є більш самодостатня).

Окрім опису установок, К.Г. Юнг ввів поняття психологічних функцій, що дали змогу згодом розробити аналітичний апарат і побудувати моделі структури людської психіки. Юнг виділив чотири базові функції: мислення, почуття, інтуїція, відчуття. Вчений розділив всі психологічні функції на два класи: раціональні (мислення та почуття) та ірраціональні (інтуїція, сенсорика (відчуття)). Кожну людину можна описати в термінах одного з юнговських психологічних типів. Тип показує відносно сильні та відносно слабкі місця у функціонуванні психіки і той стиль діяльності, який переважає в особистості. З погляду типології Юнга, кожна людина – не тільки індивідуальність, але і представник певного типу.

Типологія Маєрс-Бригс (версія типознавства, яка широко використовується на практиці у США). Найбільший внесок у розвиток типології Юнга на Заході зробили його послідовниці Бригс і Маєрс. Протягом 40 років вона роз'яснювала і поширювала теорію Юнга, а також розробила систему тестів для визначення типу особи, яку назвала "Індикатор типів особи Маєрс-Бригс"

(The Myers-Briggs Type Indicator) або MBTI. Функції і класи типології Маєрс-Бригс об'єднані в єдину систему незалежних ознак. Таким чином, вийшли чотири пари ознак, позначені латинськими буквами:

- 1) екстраверсія (E) – інтроверсія (I);
- 2) мислення або логіка (T) – почуття або етика (F);
- 3) інтуїція (N) – сенсорика або відчуття (S);
- 4) рішення або раціональність (J) – сприйняття або ірраціональність (P).

З цих ознак у системі Маєрс-Бригс виходять типи, тобто зроблено новий крок, порівняно з теорією Юнга. Він описав функції відчуття – інтуїція і мислення – почуття як попарно альтернативні й незалежні. Незалежність функцій наводить на думку про те, що кожна функція з однієї пари може поєднуватися з кожною функцією з іншої пари. Попарне поєднання функцій приводить до подвоєння кількості типів.

Соціоніка (версія типознавства, яка поширена на теренах колишнього СРСР). Засновниця цього напрямку Аушра Августе-Навічуте за своєю професією економіст-соціолог. У 1956 р. закінчила економічний факультет Вільнюського університету за спеціальністю "фінанси". Із 16 типів, які загалом аналогічні у двох останніх концепціях, ми зупинились на ESTP (екстраверт сенсорно-логічний сприймаючий) як на оптимальному психологічному типі антикризового менеджера. Існують різні методи ідентифікації психологічного типу людини. Однак вони не стосуються теми нашого дослідження. Тому далі зосередимо увагу на описі типу ESTP та обґрунтуванні його оптимальності для професії чи тимчасового виконання обов'язків антикризового менеджера (таблиця).

Табл. Психологічний тип антикризового менеджера

Рекомендації щодо характеристик антикризового менеджера (за результатами досліджень фахівців з економіки та управління)	Характеристики типу ESTP (за результатами досліджень психологів)
Потрібно керуватись такими правилами: - звільняти не окремих людей, а скорочувати цілком підрозділи (відділи); - ліквідувати підрозділи (відділи), без яких підприємство може обійтись в кризовій ситуації; - при масових скороченнях і звільненнях людям варто сказати правду про реальне положення підприємства й наявні на ньому проблеми; - рекомендувати знаходити для звільнених іншу роботу; - звільнення та скорочення варто починати з верхнього ешелону управління; - в усіх випадках намагатися зберегти дилерську мережу.	Ефективність роботи оцінює за кінцевим результатом, при цьому не контролює методи його досягнення. Контролює лише вузлові пункти. Роботу, яку починає, завжди доводить до кінця. У справах не схильний до економії.
Почуття власної гідності, дух підприємництва, ініціативність. Прийняття найбільш ризикових управлінських рішень, які давали б змогу досягнути мету з мінімальними додатковими витратами і негативними наслідками.	Сила, влада, цілеспрямованість, завзятість та наполегливість і рішучість в діях, вчинках – основні програмні цінності. Для будь-якої справи відводить певний час, після закінчення якого виносить остаточну ухвалу: продовжити або припинити.

Чесність, об'єктивне оцінювання власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу.	Рішучий і жорстокий, суворий та справедливий.
Здатність за умов загальної кризи одержати переваги перед конкурентами.	За будь-яких обставин бажає перемогти "супротивника". Добре вловлює логіку інших людей, тому перемогти його може тільки той, хто постійно її змінює.
Здатність готувати нестандартні передкрізові заходи. Здатність аналізувати, швидко засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї.	Хороший тактик. Швидко оцінює ситуацію, що склалася. Володіє сильною логікою, яка служить йому для творчого пошуку найкоротшого шляху до мети. Гнучко переорієнтовується, якщо справа втратила перспективу.
Людина із міцними нервами, холоднокрівна, врівноважена, стримана, об'єктивно мисляча в найскладніших ситуаціях. Збереження працездатних кадрів, недопущення паніки серед працівників. Вміння адаптуватися до роботи в інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні та фізичні навантаження, стрес.	Важко вивести із себе. Не схильний до страху, ненависті та інших негативних емоцій. Чим більш небезпечна ситуація, тим він більш зібраний і рішучий. Характеризується великою працездатністю, наполегливістю, яка зростає пропорційно кількості перешкод.
Уміння швидко знайти компроміс між кредиторами і боржниками, вирішити всі поточні питання для підтримки виробництва і не допустити банкрутства.	Здатний чинити силовий тиск, якщо цього вимагає ситуація. Налаштований на перемогу за будь-якої ціни. Впевнений у своїй правоті. В оцінках – категоричний.
Антикризовий менеджер повинен досконало знати антикризові заходи, мати досвід роботи з договорами, вміло проводити оцінку майна і фондів	Добре прораховує різні стратегічні плани, зупиняючись при цьому на найголовнішому.
Антикризовий менеджер працює разом з логістами, аудиторамі, економістами і юристами для більшої ефективності.	Вміє групувати людей навколо себе під конкретну мету. Кожному відводить належне місце у своїй команді. Працівників перевіряє у справі, кидаючи ненавчених відразу "плавати на глибині".

Висновки та перспективи подальших досліджень. Важливою складовою сучасної державної стратегії України стосовно виходу національної економіки з кризи є ефективна антикризова політика, зокрема, на макrorівні її кадровий аспект. Саме тому пріоритетним є напрям підготовки фахівців, здатних за умов неусталеної економічної системи та кризових ситуацій приймати оптимальні та ефективні рішення, спрямовані запобігати кризовим явищам.

Література

1. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посібн. / С.М. Іванюта. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 228 с.
2. Пліса В.Й. Антикризове управління фінансовою стійкістю страховика / В.Й. Пліса // Науковий вісник Університету "Львівський Ставропігійон". – Сер.: Економічна. – Львів : Вид-во Університету "Львівський Ставропігійон". – 2006. – Вип. II. – С. 77-84.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А.Д. Чернявський. – К. : Вид-во МАУП, 2006. – 256 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 504 с.

Рудик О.Р. Проблемы адаптации антикризисного управления к среде деятельности субъектов хозяйствования в экономике Украины

Рассмотрены проблемы формирования общих подходов к организации антикризисного управления субъектами хозяйствования в экономике Украины. На базе отечественного и зарубежного опыта и результатов собственных исследований автора предложены психологический тип антикризисного менеджера.

Ключевые слова: кризис, антикризисный менеджер, человеческий капитал, соционика.

Rudyk O.R. Challenges of adaptation to environmental crisis management of business entities in economics Ukraine

This article is devoted to the problems of development of general approaches to crisis management entities in the economy of Ukraine. On the basis of national and international experience and results of the author's own research suggested psychological type of crisis manager.

Keywords: crisis, crisis manager, human capital, socionics.

УДК 330.[341.1+131.7]

Ст. викл. О.Б. Свірська, канд. екон. наук –
НУ "Львівська політехніка"

РИЗИКИ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИГОТОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Визначено області ризику у процесі стратегічного і тактичного (поточного, оперативно-календарного) ринково-орієнтованого планування та запропоновано адекватні методи його оптимізації на кожному з етапів розроблення та виконання плану виготовлення продукції.

Ключові слова: області ризику, методи оптимізації, ринково-орієнтоване планування, виробництво продукції.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ринкові умови господарювання потребують від українських підприємств розроблення гнучкої системи планування, здатної оперативно реагувати на постійні та непередбачувані зміни факторів зовнішнього середовища, зокрема під час виготовлення продукції. На основі аналізу літературних джерел зроблено висновок про доцільність поділу виробничого планування на стратегічне і тактичне, яке охоплює поточне та оперативно-календарне планування. При цьому однією із важливих відмінностей між стратегічним і тактичним плануванням є різні рівні невизначеності, формальним відображенням якої є рівень ризику.

У процесі планування процесу виготовлення продукції ризик необхідно розглядати як економічне явище, що характеризує ступінь відхилення фактичних та планових значень показників діяльності підприємства, що були встановлені з певним рівнем ймовірності та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки щодо результатів діяльності підприємств. Проблемним і таким, що потребує вирішення, завданням є розроблення методичного підходу до визначення областей ризику та його оптимізації під час планування процесу виготовлення продукції промислових підприємств в умовах ринку.