

**Рудик О.Р.,**

*аспірант Львівського національного університету ім. Івана Франка*

## **ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

*У статті розглядаються проблеми формування підходів організації антикризового управління суб'єктами господарювання в економіці України. На ґрунті вітчизняного та зарубіжного досвіду й результатів власних досліджень автора запропоновано психологічний тип антикризового менеджера.*

*The article is devoted to the problems of forming of approaches of organization of anticrisis management by the subjects of menage in the economy of Ukraine. On the base of domestic and foreign experience and results of own researches of author the psychological type of anticrisis manager is offered.*

**Постановка проблеми.** Фінансову стійкість господарюючого суб'єкта забезпечують трудові ресурси. Як економічна категорія – трудові ресурси – є частиною населення, яка, використовуючи фізичні можливості та розумові здібності, створює матеріальні блага та відтворювальні процеси. З іншого боку, трудові ресурси можна розглядати як кількісний бік, що характеризує ресурси праці та 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, як найефективніше використання виробничих можливостей працівника. Досягти цього можна, якщо створити йому такі умови щоб він міг повністю розкрити свій творчий потенціал. Тоді стають можливими і 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 низки інших. Проте існуючі 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.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Проблеми виходу підприємства із кризового становища та ефективного управління фінансовою стійкістю стоять перед будь-якими господарюючими суб'єктами і вимагають оперативного вирішення. Це, в свою чергу, вимагає вироблення універсального підходу до організації антикризового менеджменту з урахуванням індивідуальних особливостей діяльності підприємства. Сьогодні головним завданням залишається так перебудувати і адаптувати всю систему управління суб'єкта господарювання, щоб вона відповідала ринковим умовам [2, с. 77].

**Мета статті:** проаналізувати чинники ефективності антикризового управління суб'єктами господарювання в економіці України.

**Виклад основного матеріалу.** Можна виділити основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- пасивна — на підприємстві відсутня передкризова програма дій стосовно персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, що проявилися;

- реактивна — керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів по 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 можливості 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 б дозволили досягти мети з мінімальними додатковими витратами і негативними наслідками. Проведення політики формування кадрового потенціалу шляхом підбору здатних фахівців

дозволяє підприємству підготувати нестандартні передкризові заходи в умовах загальної кризи з метою оздоровлення підприємства та виходу із кризової ситуації.

Звдання 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 невиправданими і підприємство потрапляє у скрутне становище. Тоді антикризовий менеджер – фахівець щонайпершої потреби. У таких випадках важливим є вміння швидко знайти компроміс між кредиторами та боржниками, вирішити всі поточні питання для підтримки виробництва і не допустити банкрутства. Антикризовий керівник повинен досконало знати антикризові фонди. Як правило, антикризовий менеджер працює разом із логістами, аудиторами, економістами і юристами для більшої ефективності [1].

Для подолання кризової ситуації рекомендується розподілити функції так [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 припускати зривів або зводити їх наслідки до мінімально можливих втрат;

- третя група займається питаннями антикризового управління згідно, зі стратегічними планами і з урахуванням обставин, що склались 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 і вирішення соціальних проблем, що виникають.

Важливим елементом у кадровій політиці є підбір стресостійких 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 зі-

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

Наставник. Відмітною 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 роль пов'язана із соціально-психологічною складовою в діяльності менеджера, друга – із 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 такому:

- 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 напрямки й адреси товаропотоків;

- комерсант-фінансист служить 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 займає особливе місце в системі антикризового управління. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої та внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у кризовій ситуації. Менеджер з антикризового управління справді 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 організувати 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.

При збігу реальних характеристик антикризового менеджера з необхідними управлінськими якостями, з обліком раціонального, збалансованого комплексу ролей професійної діяльності модель менеджера здобуває ідеальну форму.

Підготовку і навчання менеджерів необхідно планувати за двома напрямками: професійним і психологічним.

Психологічна підготовка груп криз повинна бути спрямована на вирішення наступних 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 в умовах інформаційно-емоційних перевантажень;
- вироблення комунікативних навичок спілкування в умовах високої емоційної напруги 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. Стало зрозуміло, що велике значення має не лише сукупність знань та навиків, 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 при оцінці ймовірності успіхів людини в тій чи іншій сфері діяльності. Як теоретична база 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 переважно 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 поступає ззовні) та інтроверсію (орієнтир на внутрішнє середовище, особа більше самодостатня).

Окрім опису установок К.Г. Юнг ввів поняття психологічних функцій, що дозволили згодом розробити аналітичний апарат і побудувати моделі структури людської психіки. Юнг виділив чотири базові функції: мислення, почуття, інтуїція, відчуття. Вчений розділив усі психологічні функції на два класи:

– раціональні (мислення і 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 Меєрс-Бригс (версія типознавства, яка широко використовується на практиці у США). Найбільший внесок у розвиток типології Юнга на Заході внесли його послідовниці Бригс і Маєрс. Протягом сорока років вона роз'яснювала і поширювала теорію Юнга, а також розробила систему тестів для визначення типу особи, яку вона назвала "Індикатор типів особи Маєрс-Бригс" (The Myers-Briggs Type Indicator) або MBTI. Функції і класи типології Маєрс-Бригс збудовані в єдину систему незалежних ознак.

Таким чином, вийшли 4 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 Маерс-Бригс виходять типи, тобто зроблено новий крок порівняно з теорією Юнга. Він описав функції відчуття – інтуїція і мислення – почуття, як попарно альтернативні та 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 році закінчила економічний факультет Вільнюського університету за спеціальністю “фінанси”.

Таблиця 1.

*Психологічний тип антикризового менеджера*

Рекомендації щодо характеристик антикризового менеджера (за результатами досліджень фахівців з економіки та управління)	Характеристики типу ESTP (за результатами досліджень психологів)
<p>Потрібно керуватись такими правилами:            звільняти не окремих людей, а скорочувати цілком підрозділи (відділи);            ліквідувати підрозділи (відділи), без яких підприємство може обійтися в кризовій ситуації;            при масових скороченнях і звільненнях людям варто сказати правду про реальне становище підприємства й наявні на ньому проблеми;            рекомендується знаходити для звільнених іншу роботу;            звільнення і скорочення варто починати з верхнього ешелону управління;            в усіх випадках намагатися зберегти дилерську мережу.</p>	<p>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.</p>

<p>Почуття власної гідності, дух підприємництва, ініціативність. Прийняття найбільш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягнути мети з мінімальними додатковими витратами і негативними наслідками</p>	<p>Сила, влада, цілеспрямованість, завзятість та наполегливість і рішучість в діях, вчинках – основні програмні цінності. Для будь-якої справи відводить відрізок часу, після закінчення якого виносить остаточну ухвалу: продовжити або припинити.</p>
<p>Чесність, об’єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу.</p>	<p>Рішучий і жорстокий, суворий та справедливий.</p>
<p>Здатність в умовах загальної кризи одержати переваги перед конкурентами.</p>	<p>За будь-яких обставин бажає перемогти “супротивника”. Добре вловлює логіку інших людей, тому перемогти його може тільки той, хто постійно її змінює.</p>
<p>Здатність готувати нестандартні передкризові заходи. Здатність аналізувати, швидко засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї.</p>	<p>Хороший тактик. Швидко оцінює ситуацію, що склалася. Володіє сильною логікою, яка служить йому для творчого пошуку найкоротшого шляху до мети. Гнучко перебудовується, якщо справа втратила перспективу.</p>
<p>Людина із сталевими нервами, холоднокровний, урівноважений, стриманий, об’єктивно мислячий у найскладніших ситуаціях. Збереження працездатних кадрів, недопущення паніки серед працівників. Уміння адаптуватися до роботи в інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні та фізичні навантаження, стрес.</p>	<p>Важко вивести із себе. Не схильний до страху, ненависті та інших негативних емоцій. Чим більш небезпечніша ситуація, тим він зібраніший і рішучий. Характеризується великою працездатністю, наполегливістю, яка зростає пропорційно кількості перешкод.</p>
<p>Уміння швидко знайти компроміс між кредиторами і боржниками, вирішити всі поточні питання для підтримки виробництва і не допустити банкрутства.</p>	<p>Здатний чинити силовий тиск, якщо цього вимагає ситуація. Налаштований на перемогу за будь-яку ціну. Упевнений у своїй правоті. В оцінках – категоричний.</p>



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, аудиторями, 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”.

Із 16 типів, які в цілому аналогічні в 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 виходять за теми нашого дослідження. Тому далі зосередимо увагу на описі типу ESTP та обґрунтуванні його оптимальності для професії чи тимчасового виконання обов'язків антикризового менеджера (див. табл.1.).

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

### Література

1. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007.– 228 с.
2. Пліса В.Й. Антикризове управління фінансовою стійкістю страховика // Науковий вісник Університету “Львівський Ставропігійон” Серія економічна. Львів: В-во Університету “Львівський Ставропігійон”, 2006. – Вип. II. – С. 77-84.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. – С. 466-469.