

✓ В структуру организационно-экономического механизма антикризисного управления должны быть заложены механизмы циклической самостоятельной поддержки процессов формирования и адаптации стратегий антикризисного управления.

✓ Банк, как единая целостная система, должна составлять структуру из объединённых частей, т.е. в соответствии с принципами синергетики, на которых основывается общая теория самоорганизации сложных нелинейных систем, значительную роль играет правильная топологическая организация частей, объединённых в единое целое.

Обоснованы основные концептуальные положения, на которых базируется эффективный организационно-экономический механизм антикризисного управления банками. Соответствующие положения позволяют объяснить сущность механизма, определить систему взаимосвязей с организационно-экономическим механизмом стратегического развития банка, обосновать процесс функционирования и определить направления повышения его эффективности с целью обеспечения финансовой устойчивости и стабильности банков в условиях дестабилизирующих воздействий внешней и внутренней среды.

Использованная литература:

1. [Электронный ресурс] / Материалы официального сайта НБУ. – Режим доступа к мат. : <http://www.bank.gov.ua>.

2. [Электронный ресурс] / Финансовые новости Украины. – Режим доступа к мат. : <http://news.finance.ua>.

3. [Электронный ресурс] / Материалы официального сайта «Проминвестбанка». – Режим доступа к мат. : <http://www.pib.com.ua>.

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Демченко Н.В., к.е.н., доцент кафедры управления и экономики предприятия  
Национального фармацевтического университета*

*Коваленко Е.С., студентка 3 курса специальности «Экономика предприятия»  
Национального фармацевтического университета*

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики Украины и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Среди исследователей, изучавших проблемы управления в условиях кризиса необходимо выделить: Альтмана Э., Бермана Б., Глена М., Дихтл Э., Друри К., Келли Э, Котлера Ф.,Макмина А; Маршалла Д., Робсона М., Томпсона А., Фридмана Д., Хаммера М.

Несмотря на многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов по данной проблематике, вопросы организации антикризисного управления на промышленных предприятиях все еще недостаточно изучены. Комплексный подход к формированию эффективной системы антикризисного управления как самостоятельного объекта исследования в теории промышленной экономики, не получил в работах отечественных ученых должного освещения.

История экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах свидетельствует, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации (рис. 1).

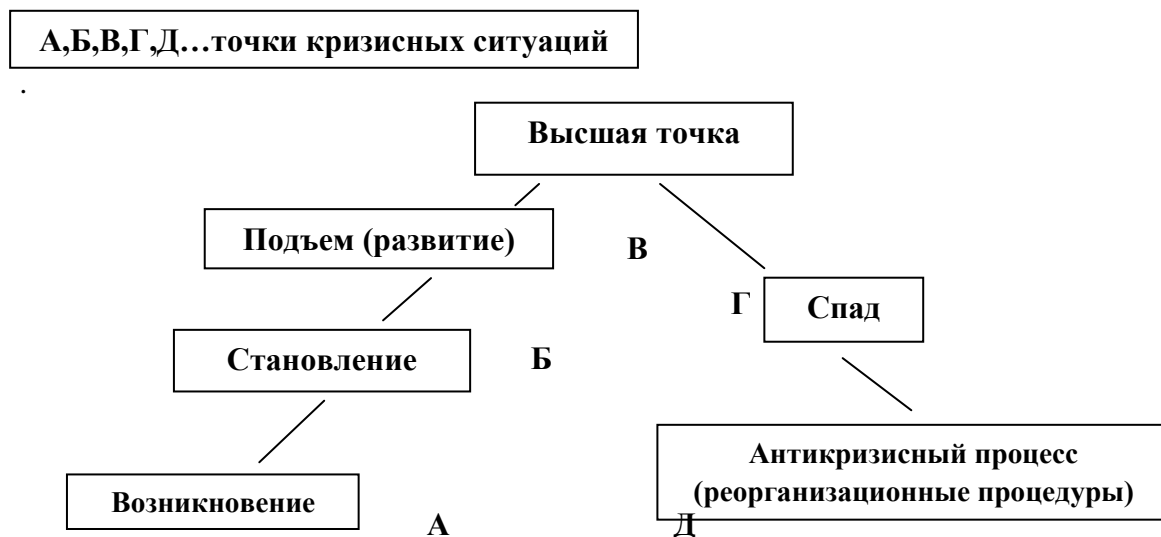


Рис 1. Взаимосвязь развития жизненного цикла предприятия с причинами возникновения кризисных ситуаций [1]

На этапе преобладания в организации одной из сил (когда равнодействующая не равна нулю) происходит разрушение системы, стагнация (этап В-Г), переходящая в хаос (точка Д). Длительное нахождение организации в состоянии хаоса при отсутствии ярко выраженных конструктивных сил может привести к ее полному разрушению (банкротству). Этап Г-Д цикла организации очерчивает ее кризисное состояние, управление в котором носит специфические особенности, дающие основание выделить его в отдельную форму под названием «антикризисный менеджмент». В точке Д, в ходе осуществления антикризисного менеджмента, происходит перегруппировка внутренних и внешних сил хозяйственной организации, вследствие чего наступает «переустройство» равновесия на новом уровне качества.

Выделяют следующие фазы проявления кризисного развития предприятия: распознавание, предотвращение, поддержание жизнедеятельности, выход из кризиса, ликвидация последствий. Поэтому любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития [2].

При каждой фазе кризиса существует специфика управления, направленная на стабилизацию предприятия, и методы, адекватные текущему состоянию. Если появляются симптомы, сигнализирующие о приближении организации к катастрофе, то от менеджмента потребуются срочная разработка и осуществление предупредительных мероприятий.

Существуют различные методы выделения циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных - пятиэтапный цикл развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы. Эти особенности характеризуют и тип фирмы.

Первый этап – эксплерентный (зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры), существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этапе ее возникновения. Второй этап - пациентный: при удачном развитии событий предприятие продолжает развиваться, требуется перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Чаще всего он рассматривается как этап количественного роста, и все перестройки в управлении фирмой связаны с количественными изменениями. Кризис здесь в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами. Третий этап - виолентный: организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Четвертый этап - коммутантный: период упадка, старения фирмы, когда наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению,

свертыванию, а окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны. Пятый этап - летальный: деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы, фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. Поэтому процесс управления социально-экономической системой должен быть всегда антикризисным. Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям.



Рис 2. Система и механизм антикризисного управления предприятием [1]

Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Суть антикризисного управления при этом выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности современного менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления.

Использованная литература:

1. Соколова Г.Ю. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / Г.Ю. Соколова. – Ивантеевка: МО: НОУ МОИУП, 2011. – 63 с.
2. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб./ под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с.

## **ПОЛЕ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЯК ОСНОВА ВИМІРЮВАННЯ УСПІХУ ЗВИЧАЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Догадайло Я. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

*Устименко І. В., студентка 5 курсу*

*спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

На сьогодні керівникам підприємства необхідна повна інформація про економічну результативність його звичайної діяльності, яка є категорією, що відбиває успіх діяльності в умовах ринку в короткостроковому періоді [1]. Завдання вимірювання, аналізу, оцінки економічної результативності та прийняття коректив щодо її забезпечення є одночасно закінченням та початком циклу робіт, що забезпечують успіх звичайної діяльності підприємства в умовах ринку.

Економічна результативність (ЕР) уявляє собою економічний результат, який характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей в результаті виконання необхідних дій з мінімально можливими витратами [2].

Проведені дослідження показали, що в сучасних умовах недостатньо уваги приділяється розробці системи показників вимірювання економічної результативності підприємства, що унеможливує забезпечення об'єктивного вимірювання результативності підприємства в цілому. На практиці існує тісний взаємозв'язок між стратегічними та оперативними цілями, тому виникає потреба в виборі або розробці узгодженої зі стратегічними цілями системи показників вимірювання економічної результативності підприємства.

Обрана система повинна бути позбавлена притаманним в цілому системам показників недолікам: неповносистемність, різну спрямованість зміни показників, неспівмірність показників. Необхідно сформулювати таку систему показників, яка б забезпечила детальне вимірювання ЕР та відповідала певним вимогам: універсальності, широти, лаконічності, доступності, інформативності та теоретичної обґрунтованості [2, 3].