

ТЕМА 7. ОСНОВНІ ФАКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

7.1. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи

Антикризове управління, так само як і будь-яке інше, може бути малоефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, пом'якшення або локалізації кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

Головне завдання антикризового управління - це напрацювання найменш ризикових управлінських рішень, які б дали змогу досягти поставленої мети та результату з найменшими додатковими коштами та при мінімальних негативних наслідках.

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи: діагностування та оцінку параметрів кризи; розробку концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів; реалізацію прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації; постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів [25].

В попередніх розділах нами було з'ясовано, що діагностування кризи передбачає:

- підвищену увагу у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми та/або слабких сигналів, оцінювання можливих ознак загрози кризи;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх зв'язків та взаємозалежностей;
- установлення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування зміни стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування, як правило, оформляють у вигляді аналітичної записки, яка містить відповідний прогноз та рекомендації. Підготовлені матеріали на наступних етапах використовують як вихідні дані для напрацювання стратегії подолання кризи.

Розробка концепції подолання кризи включає такі етапи [29]:

- ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;
- урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;

- розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;
- покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта.

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних методів управління. Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв.

Реалізація прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації охоплює [29]:

- розробку механізму концепції відхилень при виході з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі необхідності;
- відновлення та/або налагодження інноваційних процесів при руйнуванні системи управління;
- проектування та створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління, здатної ефективно вирішувати проблеми у процесах антикризового управління та практичну методологію ефективного управління в умовах ризику і невизначеності (рис. 5.2);
- організацію роботи безперервного контролю та оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку та запровадження методів мотивації персоналу як основного засобу формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної та ефективної трудової діяльності.

Однією з важливих складових процесу антикризового управління є моніторинг змін внутрішніх та зовнішніх факторів, оскільки роботу системи не можна вважати стабільною, якщо враховуватимуться необхідні заходи щодо охорони внутрішнього і навколишнього середовища. Крім того, без чіткої та достовірної констатації сформованого стану системи неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта.

Введення системи (фірми, організації) з кризового стану припускає необхідність стратегічного підходу до антикризового управління, керівним документом якого має бути стратегічний план. Головним змістовим показником антикризового стратегічного документа (програми, плану і т. ін.) є наявність в ньому субординаційних конкретних установок для різного рівня управління. Антикризова програма є оригінальною, оскільки вона зумовлена індивідуальною, відмінною від інших системою цілей.

Щодо вибору стратегічних напрямів антикризового управління, то при їх розробці механізм управління має представляти модель, яка

складається з окремих блоків антикризового управління: системи; механізму; процесів; процесів інтеграції або дезінтеграції.

У прийнятій стратегії мають бути відображені процеси інтеграції, диверсифікації, реструктуризації, значення фундаментальних досліджень та розробок, перегляд діючої структури управління для більш успішного вжиття стратегічних та оперативних заходів щодо виходу з кризи, питання ресурсної бази (як правило, обмеженої), роль сучасної організаційної культури управління і системи мотивації персоналу, інвестиційна та інноваційна складова тощо. При цьому необхідно вирішувати стратегічні проблеми щодо [33, с. 18] :

- підвищення мобільності капіталу;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності;
- зміни форми власності;
- набуття знань у галузі антикризового управління;
- укріплення бюджетної дисципліни;
- покращання механізму управління фінансовими потоками;
- розробки системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- запровадження жорсткої системи контролю тощо.

7.2. Інноваційна стратегія антикризового розвитку

Функціонування будь-якої соціально-економічної системи буде успішним, якщо вона постійно розвивається. Розвиток - це набуття нової якості, яка визначає стійкість життєдіяльності системи, організації, підприємства, фірми. Як би успішно організація не функціонувала, але якщо керівництво не налаштоване на освоєння нових технологій, які дають змогу виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами, організація через деякий час стане неконкурентоспроможною .

Одним із головних завдань сучасного управління є знаходження засобів управління процесом змін, надання йому антикризової спрямованості щодо програмованих форм і темпів. Незважаючи на схильність до змін, яка зумовлена прагненням до переходу від кризового стану до стабільності, рівноважного функціонування, все ж існує деякий спротив змінам. А це, у свою чергу, потребує пошуку засобів зацікавлення більшості працівників у здійсненні змін. Інновації мають забезпечити ефективне проходження підприємством (фірмою) кризового етапу на шляху до стабільного розвитку . А пошук можливих шляхів вирішення проблем управління інноваційними процесами стає одним із найважливіших завдань антикризового управління.

Система інноваційного управління організацією має бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дає змогу йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій, і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Найбільший внесок у розвиток теорії інновацій належить австрійському економісту І. Шумпетеру. За його теорією, основою економічного розвитку є нововведення. Він розглядав нововведення як: вироблення нового, тобто ще не відомого споживачам блага чи створення нової якості того чи іншого блага; упровадження нового, ще практично невідомого методу (способу) виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття; освоєння нового ринку збуту, тобто такого, на якому досі ця галузь промисловості цієї країни не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні; одержання нового джерела сировини чи напівфабрикатів так само незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, чи вважалося недоступним, чи його ще тільки варто створити; проведення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного становища чи підлив монопольного становища іншого підприємства [17, с. 105].

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтеграції ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху і практично єдиним засобом виживання в сучасних умовах, а стратегічне управління нововведеннями - одним з основних завдань антикризової політики.

Важливою умовою розуміння цілей і завдань інноваційного розвитку органів влади є теоретичні знання, що дають змогу зрозуміти структуру інноваційного процесу, в основу якого покладено інноваційні цикли.

Зарубіжний досвід інноваційної стратегії розвитку, проведення та впровадження науково-дослідних і конструкторських робіт, нових методів організації виробництва і управління доводить високу ефективність цього процесу. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху, якщо не єдиним засобом виживання. А стратегічне управління нововведеннями є найважливішим завданням антикризової політики, виконання якої багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень. Приймаючи такі управлінські рішення, необхідно враховувати особливості інноваційного процесу, ступінь новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості системи.

Інноваційний менеджмент спрямований на врегулювання проблемних ситуацій при управлінні змінами, орієнтованими на розвиток суспільства і задоволення його потреб. Це сукупність організаційно-економічних, психологічних, соціальних методів, форм і способів управління всіма стадіями інноваційного процесу, це управління змінами. Активна інноваційна діяльність дає можливість розширювати відтворення основних фондів, упроваджувати досягнення науково-технічного прогресу та нововведення. Самі нововведення являють собою найбільш ефективний засіб подолання кризових явищ.

Інноваційний менеджмент - один із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Метою його є визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності організації. Це перш за все розробка й упровадження нової продукції та технології (інноваційна діяльність), модернізація й удосконалення випущеної продукції та технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції і зняття з виробництва застарілої. Основна увага в інноваційному менеджменті приділяється розробці стратегії інновацій і заходів, спрямованих на їх реалізацію, тому розробка та впровадження нових товарів є пріоритетними напрямками стратегії організації і визначають її подальший розвиток [17, с. 106].

Інноваційний менеджмент має гарантувати ефективне використання інновацій і напрямів на підвищення ефективності функціонування та розвиток організацій у ринковому середовищі. Основними функціями інноваційного менеджменту є організація, планування (стратегічне, поточне та оперативне), мотивація, контроль та регулювання інноваційної діяльності.

Конкретне наповнення цих функцій залежить від рівня менеджменту: в державі, регіоні, на конкретному підприємстві. Здійснення інноваційного менеджменту в цілому включає: складання планів та програм інноваційної діяльності; нагляд за розробкою нової продукції та технології її впровадження; аналіз програм розробки нової продукції та технології; проведення єдиної інноваційної політики та координації дій; забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності; затвердження тимчасових пільгових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем - від ідеї до серійного виробництва продукції.

Ключову роль в ініціюванні інноваційних процесів відіграє наукова сфера: роль держави в розвитку науки і техніки, використанні науково-технічних результатів для перетворення суспільного виробництва та задоволенні потреб людей; основні цілі, напрями та принципи державної науково-технічної політики; форми та методи державного регулювання в науково-технічній сфері; повноваження державних органів у здійсненні науково-технічної політики; економічні та правові гарантії розвитку науково-технічної діяльності.

Інновації на сучасному етапі розвитку держави стають головним засобом збереження конкурентоспроможності та невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом. Але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів, якісне оновлення продуктивних сил та виробничих відносин.

Слід враховувати, що з часом знецінюються існуючі продукти та технології, тому для подолання технологічного відставання нововведенням слід постійно приділяти увагу. Головними принципами управління нововведеннями є: безперервне прогнозування інноваційної ситуації; динамічне запобігання технологічному відставанню; системне впровадження нового у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності; поєднання інвестицій з інноваціями, а також фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень.

Основним товаром ринку нововведень є науковий та науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який поширюються авторські права, оформлені згідно з діючим міжнародним правом та чинним законодавством України.

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють, а й змушують комерційні організації брати участь у формуванні ринку нововведень за такими напрямками [17, с. 108] :

- розвиток особистої наукової, науково-технічної та експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на кооперативних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних чи експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів або послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу та організації спільного виробництва.

Основною умовою формування ринку інновації є обсяги інвестицій у сфері наукової та науково-технічної діяльності. Враховуючи тривалість інноваційного процесу 3-6 років, головну роль у ньому відіграють довго- та середньострокові інвестиції, які забезпечують фінансування інновацій протягом усього життєвого циклу.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації: як паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності й маркетингу; у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки та впровадження; як процес фінансування та інвестування розробки та впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги.

Інноваційний процес полягає в комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний процес можна поділити на стадії.

Виникнення ідеї та здійснення фундаментальних досліджень в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, спеціалізованих лабораторіях. Бюджетне фінансування на безповоротній основі.

Дослідження обов'язкового характеру. Проводяться в усіх наукових організаціях і фінансуються як з бюджету, так і за рахунок замовників. Дослідження не завжди передбачені і тому мають ризиковий характер.

Здійснення дослідно-конструкторських та експериментальних розробок. Проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, великих промислових підприємств, спеціалізованих лабораторіях і т. ін. Фінансуються як з державного бюджету, так і за рахунок замовників та за власні кошти.

Здійснення процесу комерціалізації починаючи із упровадження у виробництво, виходу на ринок та продажу продукту.

Інноваційним є процес перетворення наукових знань у фізичну реальність, який завершується у просторі і часі.

Несвоєчасне здійснення нововведень призводить до ситуації, коли стає необхідним вдаватися до різких змін у короткий період часу з великими витратами ресурсів і надзвичайним напруженням. Наслідком цього може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства або організації.

Поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї і пов'язаного з нею нововведення є об'єктивним і спричинене моральним зношенням. Тому необхідно заздалегідь резервувати кошти на нововведення з поточних прибутків, вишукувати інші джерела фінансування нововведень і постійно турбуватися про висування нових ідей розвитку підприємства.

Крім того, інноваційні можливості організації, підприємства багато в чому залежать від інноваційної політики держави. Саме держава вибирає пріоритети науково-технічного розвитку, фінансує найважливіші програми і проекти, стимулює ініціативи, тим самим відіграючи провідну стратегічну роль у сфері інновацій. Світовий досвід свідчить, що тільки на рівні активної антикризової інноваційної політики, стимулюючи інноваційну діяльність на державному рівні, можна досягти реального успіху. Тому Україна може претендувати на належне їй за потенціалом місце в Європі і світі лише за умови, якщо вона виявиться спроможною опанувати інноваційний шлях розвитку.

Для вдосконалення інноваційної політики дуже важливо формувати стимулююче економіко-правове середовище на рівні держави, застосовуючи при цьому такі форми стимулювання: пряме фінансування; створення інноваційних фондів та надання пільг; зниження державних патентних зборів для індивідуальних винахідників; цілеспрямоване субсидування державою малого інноваційного бізнесу у формі дотацій; пільгове оподаткування прибутку від реалізації наукових розробок; право на об'єднання капіталів для проведення наукових робіт; право підприємств

на отримання безкоштовних ліцензій на використання винаходів у наукових центрах; створення технополісів і технопарків; звільнення від митних імпорتنих тарифів на ввезення наукового обладнання; податкові пільги для стимулювання вкладів у малий інноваційний бізнес.

7.3. Роль людського фактору в антикризовому управлінні

Криза - об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення відповідає розумінню того, що в основу функціонування і розвитку соціально-економічної системи покладена керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти може виражатися у прагненні розширювати сферу управління, тобто зменшувати частку некерованих процесів. І значною мірою це вдається. Можна припустити, що в майбутньому кризи взагалі будуть виключені з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, відсутність (брак) знань, недосконалість управління.

Таке припущення є логічним. Але вся практика розвитку суспільства та економіки в усі періоди історії свідчить про протилежне. Незважаючи на "людську природу" криз, уникнути їх не вдається. Більше того, у багатьох випадках саме людська природа кризи є її причиною та джерелом [17, с. 116].

Уся діяльність людини побудована на задоволенні своїх інтересів, що змінюються нерівномірно і непропорційно. Інтереси перебувають у постійному протиріччі навіть в окремій людині, а тим більше в соціальних групах або класах суспільства.

Конфлікт інтересів та об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість криз, так і їх необхідність. Саме це покладено в основу всіх криз у соціально-економічній системі, навіть криз, пов'язаних з природними умовами.

Нерідкі випадки використання природних катаклізмів у політичних цілях, переростання їх у кризи політичні й соціально-економічні.

З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає не виключення кризи, не боротьбу з нею, а її передбачення та впевнене, своєчасне і, по можливості, найменш болісне її врегулювання.

Антикризовий розвиток - це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, що є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку. Мету та інтереси може мати тільки людина. Саме люди є основою розпізнавання криз та управління ними.

У сукупності люди, які є організацією, їх інтереси, мотиви поведінки, форми реагування на управлінські впливи та інші прояви середовища існування становлять людський фактор організації, який у період кризи надзвичайно підсилюється.

У системі (організації), яка перебуває в кризовому стані, персонал є основною продуктивною силою у здійсненні змін щодо подолання кризи. Це пояснюється тим, що саме колективи людей мають особливу якість, здатність до структурованих дій щодо виконання завдань.

Центральною проблемою антикризового менеджменту є забезпечення безперервності функціонування персоналу організації як основи здійснення необхідних перетворень і виходу із кризи. В умовах кризи кадрові процеси прискорюються і набувають особливої гостроти. Зумовлений економічним спадом вплив кадрів із кризових організацій у разі безконтрольності може набути лавиноподібного, незворотного характеру. У вирішенні антикризових завдань важливе значення має забезпечення єдності персоналу як сукупності індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників. Тому з точки зору управлінських завдань доцільно розглядати персонал як соціально-технологічну цілісність, яка функціонує і розвивається за певними закономірностями.

Основа для планування антикризових процесів в організації - оцінка персоналу, а його цілеспрямоване формування є важливим інструментом подолання кризового стану.

Кризовий стан організації змушує її керівництво виділяти додаткові кошти на стимулювання персоналу до творчої, високопродуктивної праці. Залежно від категорії працівників форми стимулювання можуть суттєво відрізнятися. І це ставить перед вищим керівництвом кризової організації завдання щодо балансування між мотивацією працівників до роботи виходячи із мінімізації заробітків і запобіганням їх переходу в інші організації на більш високу заробітну плату. Поряд із стимулюванням прямої зарплати існують й інші форми закріплення працівників на підприємстві, що в умовах кризового стану, великої невизначеності мають дуже суттєве значення.

Однією із базових функцій менеджменту є мотивація персоналу. В умовах організаційного стресу ця функція стає практично основним інструментом мобілізації працівників усіх рівнів на здійснення цілеспрямованих змін, на покращання базових якостей (рівень витрат, конкурентоспроможність, економічна ефективність і т. ін.).

В умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів керівництво кризової організації повинно, поряд з високою точністю матеріального стимулювання, широко використовувати набір моральних, психологічних та інших стимулів підвищення активності працівників. Їх комбінація може бути досить ефективною. Цьому сприяє складна картина спонукання людини до активної діяльності, яка не обмежується матеріальними інтересами, а нерідко останні відіграють другорядну роль, особливо в умовах високої невизначеності, характерної для кризового стану організації.

Вимушеним заходом і водночас ефективним засобом стимулювання персоналу до антикризової активності є ротація, набір та звільнення працівників. Перехід організації до кризового стану значною мірою є причиною невідповідності її кадрового складу за якістю та кількістю умовам середовища, яке змінилося. Це і висуває на перший план завдання докорінних змін щодо складу персоналу, переведення його у нову організаційно-технологічну якість. Проте заходам з ротації, набору та звільнення працівників, що мають здійснюватися під пильним контролем, повинні передувати глибокі програмні напрацювання.

Навчання кадрів являє собою один з основних засобів управління персоналом. Підвищення кваліфікації працівників посилює їх інтерес до високорезультативної діяльності, виступає додатковим стимулом до праці з точки зору підвищення власного добробуту. Тому ефективним засобом підвищення кризової стійкості організації є професійна підготовка працівників. У сучасних умовах існує досить розгалужена мережа підвищення кваліфікації персоналу, проте хороші результати у цій сфері може забезпечити і власний навчальний центр, якщо його роботу орієнтувати на інновації та перетворення.

Стосовно людського фактору однією із центральних функцій антикризового управління є прогнозування можливих конфліктів в організації та їх запобігання, знаходження об'єднувальних мотивів для консолідації членів колективу на вирішення завдань розвитку та процвітання [17, с. 119]..

Завдання щодо успішного подолання кризи зумовлює необхідність підвищеної уваги до формування управлінського апарату, здатного ефективно функціонувати на систематичній основі в екстремальних умовах. Навчання менеджерів ефективному подоланню кризи являє собою процес поступового оволодіння навичками управління в екстремальних ситуаціях різної складності. В умовах кризи різні категорії (групи) управлінських працівників неоднаковою мірою залучені до вирішення антикризових завдань. Тому структура управлінського апарату має забезпечувати мобілізацію менеджерів на вирішення складних завдань, бути високоадаптивною до змін стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Одним із основних завдань антикризової стратегії є формування психологічно та організаційно стійких формальних груп управлінських працівників з використанням сучасних методів соціоніки. Ефективним засобом організаційного укріплення кризової організації (системи) може бути формування «команди управляючих» за «принципом доповнення», яка спроможна відігравати роль ядра стабілізаційних процесів, бути інтелектуально-організаційною опорою для генерального менеджера.

7.4. Механізм антикризового управління

Механізмом антикризового управління є вся сукупність і цілісність елементів, що входять в теорію і практику антикризового управління [1, с. 106] :

- субстанціональні елементи (суб'єкти антикризового управління; відносини і зв'язки учасників антикризового процесу, законодавча база антикризового регулювання);
- функціональні елементи (принципи антикризового регулювання, антикризові політика й стратегія підприємства, прогнозування антикризових процедур, програми з фінансового оздоровлення підприємства, моніторинг стану підприємств, маркетинг антикризового управління, прийняття управлінських рішень, координування і організація їх виконання, введення системи стимулів, облік і контроль результатів функціонування).

У механізмі антикризового управління пріоритетним є [1, с. 107]:

- мотивації, орієнтовані на антикризові заходи, економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм та ін.;
- установка на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативність у вирішенні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;
- корпоративність, взаємоприйнятність, пошук та підтримка інновацій.

Основою механізму антикризового управління є комплексний механізм оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів, а також застосовуються специфічні ресурси. Найбільш чітко проявляється посилення правового механізму в період проведення процедур оздоровлення та банкрутства підприємств і політичного механізму, що регулює формування механізмів антикризового управління стратегічними підприємствами та суб'єктами природних монополій. Істотно перебудовуються також мотиваційний механізм і механізм державної підтримки.

Склад комплексного механізму управління підприємством залежить від його організаційно-правової форми. Так, в економічному механізмі акціонерного товариства присутній акціонерний механізм інвестування та реінвестування розвитку виробництва. На підприємствах інших форм механізм інвестування побудований на інших принципах. Є також відмінності у механізмах позикових коштів і державної підтримки.

Мотиваційний механізм управління є більш універсальним для всіх організаційно-правових форм підприємств, проте і в ньому можуть мати місце відмінності у конкретному змісті мотивів.

В антикризовому управлінні діють також специфічні механізми [1, с. 108] :

- економічні - за допомогою фінансових інструментів антикризового управління;
- організаційні - основою яких є інформаційна система антикризового управління;
- мотиваційні - з мотивацією виживання;
- правові - обумовлені правовідносинами, що виникають в процесі реалізації заходів з реорганізації;
- політичні, що є економічною політикою фінансового оздоровлення організації.

Комплексний механізм управління належить до класу цілеспрямованих систем, і постановка (вибір) цілі є вихідним пунктом формування механізму. Цілі антикризового управління диференціюються за типами управління і характером сигналів про небезпеку настання кризи. Вибір цілі завжди має суб'єктивний характер, а наближення мети до об'єктивного подання залежить від мотивації діяльності людей. У силу цього провідна роль у складі комплексного механізму управління належить мотиваційному механізму.

Загальним елементом ринкової економіки є мотивація діяльності, заснована на поєднанні різних форм власності, що супроводжується посиленням свободи вибору кожною особистістю роду і типу занять, а це - основа особистої свободи людей, фундамент розкриття їх потенціалу.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності. Поняття мотивації означає всю сукупність факторів, механізмів і процесів, забезпечують виникнення у людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану результативну сукупність мотивів досягнення стратегічної мети.

Комплексний механізм являє собою багаторівневу різноцільову систему, що включає ряд конкретних механізмів. Оскільки дерево структури будь-якої складної системи багатоваріантне, при його побудові завжди постає питання про вибір раціонального варіанту композиції або декомпозиції системи. Тому формування комплексного механізму доцільно здійснювати, дотримуючись низки системних принципів.

Дерево мотиваційного механізму повинно знаходитися у взаємній відповідності з деревом цілей суспільства (сфер діяльності) та підприємств, тобто кожній меті на всіх рівнях системи цілей повинен відповідати певний мотиваційний комплекс (елемент мотиваційного

механізму або його підсистема), що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, вихідним для визначення структури мотиваційного механізму буде виявлення структури мотиваційно значимої системи цілей (від мети – до її досягнення). Цей процес носить ітеративний характер, оскільки мошви виступають засобом досягнення цілей. Якщо не можна на тому чи іншому етапі суспільного розвитку сформувати необхідний мотиваційний комплекс, мета повинна бути переглянута і приведена у відповідність з реальними можливостями мотивації (від засобу - до мети). Наприклад, якщо в умовах скорочення виробництва не можна встановити рівень заробітної плати, що забезпечує достатній ступінь мотивації високоякісної продуктивної праці, слід урівняти темпи зростання науково-технічного ріння виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції (рівень мети) з реальним рівнем мотивації праці. Положення, однак, можна поправити, якщо вдасться посилити внутрішні мотиви праці працівників (мотиви задоволення працею і очікування успіху).

Зазвичай при вирішенні проблеми обмежуються постановкою цілей і вишукуванням ресурсів їх досягнення, вважаючи, що в суспільстві вже існує мотиваційний механізм використання ресурсів ефективний для досягнення всієї безлічі цілей розвитку суспільства. Практика показує, що це далеко не так. Реальна різноманітність умов діяльності і людей призводить до необхідності при вирішенні будь-якої проблеми формувати специфічний мотиваційний механізм.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності та відокремленості його елементів. Це означає, що в ньому багато елементів взаємопов'язані між собою і зміна одного з них зажадає тих чи інших змін. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, с прийняття нововведень у виробництво і якість праці. Зміна змісту одного і цих елементів неминуче призводить до необхідності зміни змісту інших елементів. Інакше, мотиваційний механізм стає малоефективним. У той же час необхідна певна ступінь відособленості елементів з тим, щоб зміна змісту окремого елемента певною мірою компенсувалася іншими елементами мотиваційного механізму, забезпечуючи його ефективність. Такими елементами можуть бути, наприклад, диференціація оплати праці державних службовців [13, с. 102].

Основними елементами мотиваційного механізму з різною тривалістю їх життєвого циклу є: з тривалим, у тому числі «вічним», тобто зміна здійснюється тільки зі зміною природи людини (традиції суспільства); коротким, тобто змінюються зі зміною соціально-економічної пік) виробничої ситуації; проміжним між тривалим і коротким життєвим циклом. Такий склад мотиваційного механізму забезпечить його стійкість і динамічність розвитку шляхом заміни найбільш рухливих елементів.

Виробничо-господарська діяльність залежить від трьох взаємодіючих мотиваційних комплексів: науково-технічного розвитку

виробництва, в тому числі інженерної творчості, підвищення продуктивної праці та ефективності підприємництва і господарювання. Ці механізми мають ряд спільних елементів і взаємно доповнюють один іншого, проте слід розрізняти їх.

Розвиток виробництва спрямований, в першу чергу, на підвищення науково-технічного рівня виробництва, створення та освоєння нових видів продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції і конкурентного статусу підприємства (компанії), пов'язаний з мотивами нововведень у виробництво, що генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім середовищем, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою, мотивами інженерно-технічного персоналу як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку.

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці має цільову спрямованість на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг), скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. У його основі - внутрішні мотиви, що визначаються нахилом особистості до праці, зовнішні позитивні мотиви, що викликають у працівників позитивну реакцію і спонукають до праці, і зовнішні негативні мотиви, що викликають негативну реакцію і примушують до праці.

Досягнення успіху і виживання підприємництва в конкурентному середовищі в найближчій і віддаленій перспективі залежить від гнучких диверсифікованих реакцій на зміни зовнішнього середовища підприємства (компанії) та здійснення безперервного ланцюга нововведень в продукцію і технологію.

Мотиваційний механізм господарювання спрямований на максимізацію доходу, його оптимальний розподіл і найбільш вигідне використання в подальшій виробничо-господарській діяльності, а також на посилення і найбільш повне використання потенціалу підприємства. Основу цього механізму складають мотиви відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності і за розвиток підприємства, мотиви активної участі в управлінні виробництвом і справами акціонерного суспільства, професійного зростання, раціоналізації організаційної структури підприємства і системи управління.

Механізмами державної підтримки наприклад, є [2, с. 205] :

- різні форми заохочення інвестиційної активності і прогресивних технологій: венчурне фінансування з боку держави ризикових проектів, реалізація яких дозволяє створювати лідируючі технології; надання інвестиційного податкового кредиту;
- раціоналізація структури державного попиту в цілях досягнення рентабельності державних замовлень на рівні не нижче рентабельності ринкового попиту;

- створення регіональних фондів підтримки науково-технічної діяльності з метою сприяння ініціативним проектам наукових досліджень, що відбираються на конкурсній основі Урядом України;

- дотаційне регулювання попиту, що стимулює високе завантаження виробничих потужностей і за рахунок цього зростання обсягу прибутку, а отже, і збільшення обсягу реінвестицій; державна фінансова підтримка неплатоспроможних підприємств щодо їх фінансового оздоровлення, що надається, в першу чергу, підприємствам, які виробляють товари народного споживання, лікарські засоби; забезпечують обороноздатність і безпеку держави, а також працюють за регульованими державою цінами;

- державна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва.

Особливого значення в антикризовому управлінні набувають механізми фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств.

Приклад організаційного механізму антикризового управління, де функціонують структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні механізми, що мають властивість комплексною впливу, оскільки, будучи організаційними за основним характером їх дії, вони носять одночасно риси економічного та мотиваційного механізмів.

Для підприємства та корпорацій характерний наступний склад структурних механізмів: механізм гнучкої перебудови системи цілей (виділення пріоритетів), посилення організаційного потенціалу підприємств і корпорацій за рахунок раціоналізації їх організаційної структури (реструктуризації), диверсифікації діяльності, конверсії виробництва, заміщення активів і механізм взаємодії суб'єктів господарювання. На регіональному та міжрегіональному рівнях даний склад доповнюється механізмом структурної перебудови економіки.

Основними підсистемами організаційно-адміністративного механізму є програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани); технічне регулювання, стандартизація та сертифікація. Програмно-цільове планування має організаційно-економічний зміст, а технічне регулювання, стандартизація та сертифікація - організаційно-технічне. Цим механізмам на рівні організації властива, як правило, адміністративна природа впливу, тому що вони в більшості випадків носять обов'язковий характер. Комплексність їх впливу може бути досягнута включенням планів стандартизації та сертифікації до складу цільової програми [2, с. 203].

На державному рівні управління основне значення має технічне регулювання, та сертифікація, які носять обов'язковий характер. Як норми права, технічне регулювання і сертифікація є механізмами реалізації промислової політики держави, тобто механізмами державного регулювання виробництва. Стандартизація здійснюється на основі

національних стандартів і тому містить рекомендаційні норми, забезпечуючи свободу вибору. Однією з найважливіших завдань стандартизації є забезпечення конкурентоспроможності та високої якості продукції (робіт, послуг) [2, с. 204].

Для сучасного етапу розвитку виробництва доцільно використовувати інформаційний механізм в складі:

- оперативної та фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки і техніки;

- поширення (дифузії) нововведень на основі різноманітних взаємодій розробників і споживачів технічних і організаційних нововведень;

маркетингової інформації про стан ринку споживчих товарів (робіт, послуг), ринку технологій та ринку промислової (інтелектуальної) власності;

- інформації про міжгалузеві взаємодії підприємств, що конкурують на ринку, і змагаються з розробниками нових видів продукції і технологій;

- інформаційної системи антикризового управління.

Правовий механізм управління виробничою діяльністю організації покликаний здійснювати регулювання правовідносин між суб'єктами господарювання, що реалізуються через п'ять правових норм:

- норми, що регулюють способи дії підприємств (внутрішню організаційно-економічну діяльність) і процеси їх організації (створення, реорганізації, ліквідації);

- узгоджують правовідносини у процесах виробничо-господарської діяльності: при створенні продукції та технології, при розвитку виробництва, при виготовленні продукції (виконання робіт), при реалізації продукції та наданні послуг, у маркетинговій діяльності, а також при банкрутстві;

- регулюють правовідносини між органами державної влади та управління (в межах компетенції кожного рівня) і підприємствами різних організаційно-правових форм.

Слід мати на увазі, що регулюючу функцію виконує не сама норма права, а сформована в рамках цієї норми мотивація діяльності та відповідні цієї мотивації економічні та організаційні механізми. Ступінь об'єктивно-суб'єктивного характеру законодавчих норм залежить від того, наскільки законодавець близький до об'єктивного розуміння економічної, соціальної та організаційної сутності нормованих правовими актами господарських процесів. Суб'єктивний характер правових норм не дозволяє виключити суперечливого характеру результатів впливу однієї і тієї ж правової норми на різні механізми, коли під впливом цієї норми одні механізми посилюються, а інші слабшають. Так само не можна розглядати

суперечливий характеру впливу інших правових норм на один і той же механізм управління.

Таким чином, використання організаційно-економічних методів для розв'язання завдань антикризового управління дає змогу визначити механізм антикризового управління як організаційно-економічний, що поєднує концептуальні, методичні і програмні інструменти для моделювання варіантів прийняття рішень, розробки засобів їх аналізу й реалізації. Організаційно-економічний механізм антикризового управління є підсистемою загальної системи антикризового управління, об'єктивність його існування визначено потребою в управлінні процесами функціонування й розвитку суб'єктів в умовах запобігання кризі та її подолання.

Механізм антикризового управління соціально-економічної системи є комплексним механізмом оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів і застосовуються специфічні ресурси.

Емпіричний матеріал, отриманий при дослідженні соціально-економічної системи є основою для побудови моделей в діагностиці, спрямованих на рішення теоретичних і практичних завдань, призначених до побудови ефективних соціально-економічних систем, а також розширює межі емпіричного дослідження кризи.

Питання для самоконтролю:

1. Елементи стратегії в антикризовому управлінні.
2. Складові зовнішнього середовища.
3. Оцінка і аналіз внутрішнього середовища.
4. Етапи реалізації антикризової стратегії.
5. Основна задача маркетингу в антикризовому управлінні.
6. Окресліть чотири основні стадії у формуванні маркетингової стратегії.
7. Класифікація маркетингової стратегії за ознаками.