

споживчих переваг та, певною мірою, від впливу конкуренції. Крім того реалізація цієї стратегії надає можливості підвищити грошову віддачу від існуючої клієнтської бази шляхом закріплення клієнтів та здійснення перехресних продажів підчас розробки й просування нових продуктів на ринок.

Висновки. Право вибору стратегії взаємовідносин з клієнтами лишається за оператором, але необхідність переходу від продуктоцентричної моделі до клієнторієнтованої не визиває сумнівів. Використання зазначених вище підходів до розв'язання завдань управління клієнтською базою підчас розробки й реалізації стратегії оператора на основі ситуаційного використання викладених концепцій дозволить підвищити ефективність його роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Решения IBM для бизнес-анализа способствуют уменьшению оттока клиентов и управляют доходами операторов связи [Электронный ресурс] // PC Magazine. — 2010. — №3 — <http://newsdesk.pcmag.ru/node/22910>.

2. Бюшкен И. Возьми клиента в заложники. / Иоахим Бюшкен; Пер. С англ. М. Штернгарца. [Текст] — М., 2006. — 296с.

УДК.615

Л.А. Могиліна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИДИ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ

Стаття містить пропозиції щодо вдосконалення алгоритму реалізації антикризового управління підприємством та поділу його на види.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, антикризове фінансове управління підприємством, види, етапи, алгоритм реалізації.

Статья содержит предложения относительно усовершенствования алгоритма реализации антикризисного управления предприятием и разделения его на виды.

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, антикризисное финансовое управление предприятием, виды, этапы, алгоритм реализации.

This article contains proposals on improving of mechanisms of antirecessionary management implementation and its division into types.

Keywords: antirecessionary management, antirecessionary financial management, types, stages, the algorithm of implementation.

Постановка проблеми. Сучасний ринковий механізм вимагає від підприємств бути конкурентоспроможними, готовими адаптуватися до будь-яких непередбачуваних змін, мати чітку стратегію розвитку і водночас гнучку управлінську політику. Невиконання даних вимог підприємством, а також інші негативні фактори як зовнішнього характеру, так і внутрішнього, можуть призвести до виникнення різного роду криз. З метою недопущення виникнення

кризових явищ на підприємстві необхідно здійснювати антикризове управління, причому, безперервно, починаючи з моменту його заснування. Якщо ж настання кризи не уникнути – антикризове управління спрямоване на якнайшвидше її усунення з мінімальними втратами. Сумна статистика свідчить: 80-90% молодих компаній банкрутують протягом перших трьох років своєї діяльності, а інші 10-20% не доживають до свого десятиря. Тому початкові періоди існування підприємства навіть в більшій мірі вимагають здійснення антикризового управління. А чітке розуміння алгоритму його реалізації та правильний поділ його на види залежно від поточної ситуації є запорукою ефективного здійснення антикризового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розробки ефективного алгоритму реалізації антикризового управління підприємством та його поділу на види досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Є. Коротков, А. Беляев, Д. Валовой, М. Яніке, З. Холод, А. Штангрет, А. Пушкарь, А. Колос та ін. Проте існуючі підходи не є універсальними та потребують подальшого доопрацювання.

Формулювання цілі статті. Метою даної статті є вдосконалення алгоритму реалізації антикризового управління підприємством залежно від поточної ситуації його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. В більшості випадків підприємства стикаються саме з фінансовими кризами, тому в науковій літературі під поняттям антикризового управління підприємством розуміється саме антикризове фінансове управління.

Під антикризовим фінансовим управлінням підприємством необхідно розуміти частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства і задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану [1]. Як уже зазначалося, важливим моментом в ефективному здійсненні антикризового фінансового управління є розуміння його алгоритму, видів та етапів його здійснення. На сьогодні не існує єдиної думки стосовно цього. В науковій літературі зазначаються різні види та етапи антикризового фінансового управління підприємством. Наприклад, гурт вчених під керівництвом Є. Короткова [2] зазначають, що механізм антикризового управління підприємством складається з двох елементів: механізм попередження кризи та механізм подолання її наслідків. Проте з таким баченням важко погодитись. Звичайно, запобігання появі кризових явищ на підприємстві є досить важливим. Проте чи не найважливішим видом антикризового управління підприємством є управління ним безпосередньо під час кризи, оскільки воно вимагає від менеджерів підприємства швидкого прийняття доленосних для підприємства рішень, не даючи їм права на помилку.

Науковець М. Яніке виділяє таких два види антикризового менеджменту залежно від цілей його реалізації: превентивний та реактивний. Превентивний антикризовий менеджмент характеризується постановкою більш загальних цілей. Реактивний антикризовий менеджмент ставить перед собою більш чіткі цілі, сутність яких зазвичай полягає в відновленні докризового стану підприємства [3]. З цим підходом також не зовсім можна погодитись. По суті, тут маються на увазі управління по запобіганню виникненню кризових явищ і управління по їх усуненню. На нашу думку, досить важливим є також післякризове управління, яке має забезпечувати якнайшвидшу реабілітацію підприємства та нарощування темпів його розвитку.

Автори З. Холод та А. Штангрет [4] антикризове управління підприємством залежно від наявності чи відсутності ознак кризи на ньому ділять на активне та пасивне. Пасивне антикризове управління здійснюється тоді, коли немає ознак кризових явищ на підприємстві. Воно спрямовується на розробку програми антикризових заходів, яка має застосовуватись у випадку їх появи. Активне антикризове управління підприємством здійснюється тоді, коли є ознаки кризових процесів на підприємстві. Воно полягає у застосуванні розробленої раніше програми антикризових заходів, а у випадку її застарілості чи непридатності з іншого роду причин – в якнайшвидшій розробці нової, адаптованої до сучасних умов та її застосуванні. Основою даного підходу є твердження, що антикризове управління підприємством має здійснюватися безперервно. В цілому, з даним підходом можна погодитись. Проте доцільним було б активне антикризове управління поділити на етапи, залежно від стадії розвитку кризових явищ, в якій знаходиться підприємство.

Найбільш повним підходом до визначення видів та етапів антикризового управління підприємством, на нашу думку, є підхід гурту науковців під керівництвом А. Пушкаря [5]. Вони поділяють антикризове управління підприємством на три види, залежно від стану об'єкта управління. Виділяються попереджувальне, кризове та післякризове управління підприємством. Етапами реалізації попереджувального управління є сканування середовища та реалізація попереджувальної програми. Етапи реалізації кризового управління – діагностика, визначення і постановка цілей і завдань, розробка програми антикризового управління, реалізація програми антикризового управління. Реалізація післякризового управління передбачає три етапи: оцінку посткризового стану, планування діяльності, реалізацію бізнес-проекту [5].

Проте і даний підхід до визначення видів та етапів антикризового управління підприємством має деякі недоліки. Зокрема, якщо відштовхуватись від твердження, що будь-яке управління підприємством має бути антикризовим, необхідно передбачити ситуацію, коли кризових явищ на підприємстві ще немає, проте є потенційні кризоутворюючі фактори, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, тобто існує загроза виникнення кризи. В такому

випадку серед видів антикризового управління підприємством було б доцільним виділити ще передкризове управління (рис. 1), сутність якого полягає в якнайшвидшій нейтралізації існуючих загроз та запобіганні виникненню кризових явищ на підприємстві.

Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовищ фірми є першим, ключовим етапом всіх видів антикризового управління. Його виключна важливість полягає в тому, що саме від отриманої інформації менеджери підприємства відштовхуються при прийнятті подальших управлінських рішень. Ефективне здійснення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства вимагає попередньої розробки системи показників, на основі яких він буде здійснюватися, їх допустимих інтервалів коливання та критичних значень. Тому також доцільним буде доповнити алгоритм антикризового управління підприємством початковим етапом розробки системи індикаторів та етапом їх вдосконалення, який має здійснюватися постійно безпосередньо перед моніторингом.

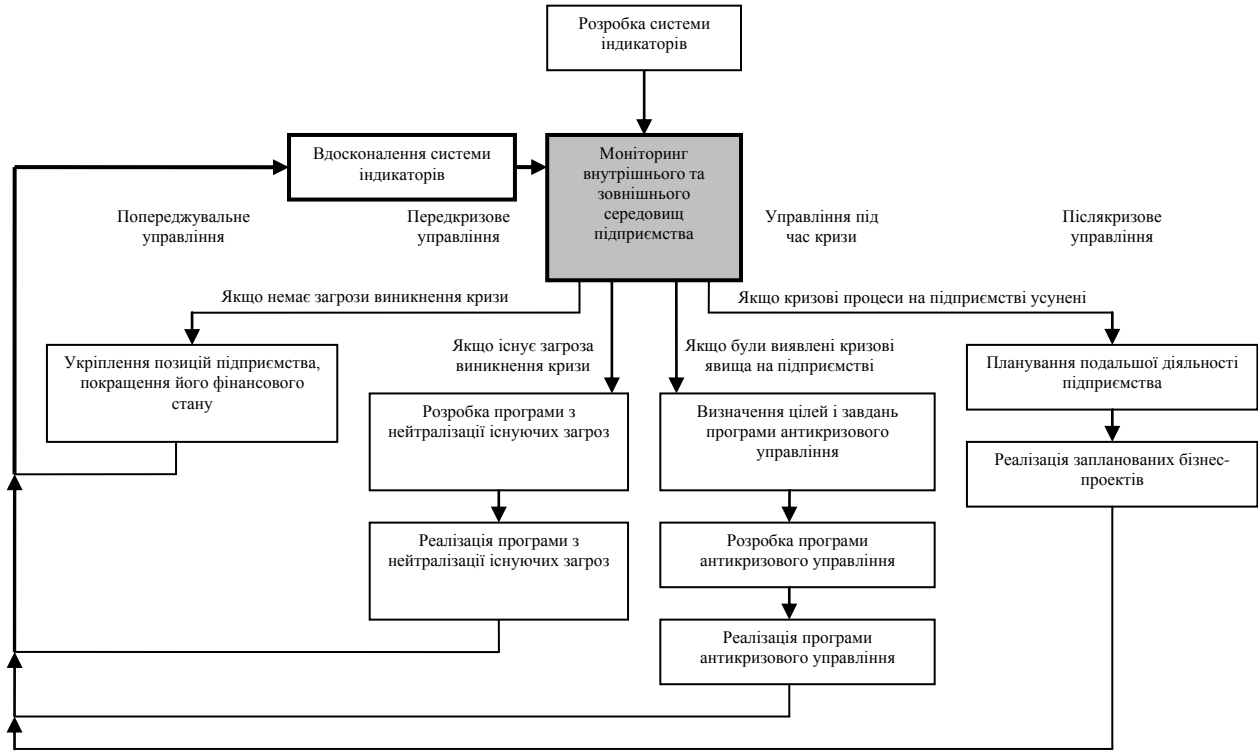
Отже, антикризове управління залежно від становища внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства має поділятися на:

- попереджувальне управління – якщо загрози виникнення кризи немає, відсутні потенційні кризоутворюючі фактори. Воно повинне мати на меті укріплення позицій підприємства, покращення його фінансового стану;

- передкризове управління – якщо в результаті здійснення моніторингу була виявлена загроза виникнення кризових явищ на підприємстві. Метою даного виду антикризового управління, як уже зазначалося, має бути якнайшвидша нейтралізація існуючих загроз;

- управління під час кризи – у випадку, якщо кризові процеси на підприємстві уже відбуваються. Мета даного виду антикризового управління – якнайшвидше виведення підприємства з кризового стану шляхом розробки і реалізації програми антикризового управління;

- післякризове управління – управління підприємством після усунення кризових процесів. Основна мета – якнайшвидша реабілітація підприємства та нарощення темпів його розвитку.



1

Рисунок 1. Алгоритм реалізації антикризового управління підприємством

Висновки. Для сучасних підприємств вимогою часу є здійснення антикризового фінансового управління. Необхідно застосовувати різні його види, залежно від становища внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Ключовим етапом кожного з видів антикризового управління є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Саме від його результатів і залежить вибір того чи іншого виду антикризового управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр; Эльга, 1999. – 592 с.
2. Антикризисное управление [Текст] : учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; ред. Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
3. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с. - ISBN: 966-346-253-1.
4. Холод, З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій [Текст] / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2002. – Вип. 5. – С. 124-127.
5. Пушкарь, А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы [Текст] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.

УДК 658.5

В.А. Паламарчук

МЕХАНІЗМ ВІДТВОРЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ДЕФІЦИТУ

Схематично розглянутий механізм появи та відтворення інвестиційного дефіциту.

Ключові слова: інвестиції, відтворення, механізм, попит, дефіцит, напруженість.

Схематично рассмотрен механизм появления и воспроизводства инвестиционного дефицита.

Ключевые слова: инвестиции, воспроизводство, механизм, спрос, дефицит, напряженность.

Investment deficit appearance and reproduction mechanism is considered schematically.

Key words: investments, reproduction, mechanism, demand, deficit, intense.

Постановка проблеми. В період незалежності України спостерігається непослідовна інвестиційна політика як в своїх централізованих рішеннях так і в регіональних проявах. Це призводить до спорадичних рішень в інвестиційній сфері і стимулює появу та відтворення незадоволення поточних потреб, дефіциту інноваційного зростання, перш за все, виробничої сфери як базису економіки.