

7. Існуючу дискретність виробництва, багатонаменклатурний та багатоасортиментний його характер. Усі зміни, які були розглянуті вище, стосуються, звичайно, не всієї продукції взагалі, а лише конкретних її видів та моделей.

Навіть простий перелік основних умов, яким має відповідати запропонована методика планування прибутковості діяльності підприємства, свідчить про те, що вона може бути гнучкою, комплексною, економічною та дискретною. Зокрема, її дискретність дає змогу встановити межі, в яких може перебувати одне з можливих планово-управлінських рішень.

Використання електронно-обчислювальної техніки значно полегшує процес планування діяльності підприємства, а також дає можливість отримати результати в різноманітних формах подання планових показників (у вигляді таблиць, рисунків, схем, графіків тощо), які є найбільш зручними та наочними для розроблення і прийняття оперативних рішень керівниками різних рівнів управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 544 с.
2. *Богатин Ю. В., Швандар В. А.* Производство прибыли: Учеб. пособие для вузов. — М.: Финансы: ЮНИТИ, 1998. — 256 с.
3. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропиного. — 2-е вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
4. *Липатова И. В.* Прогнозирование прибыли // Финансы. — 1996. — № 5. — С. 19—20.
5. *Владимирова Л. П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. — М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2000. — 308 с.

*В. П. КУКОБА*, ст. викладач

## ВЗАЄМОВІДНОСИНИ СУБ'ЄКТА ТА ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РІЗНИХ ФАЗАХ РЕАКЦІЇ НА КРИЗУ

На сучасному етапі розвитку економічних взаємовідносин підприємницької структури як відкриті системи широко і постійно взаємодіють із зовнішнім та внутрішнім середовищем господарювання. Багатовекторний вплив складників цього се-

редовища викликає різні трансформації суб'єкта підприємництва протягом усього його життєвого циклу, тобто змінює саму структуру. Такі трансформації можуть бути позитивними — інноваційними та негативними — деструктивними. При цьому інноваційні зміни на підприємстві забезпечують його подальший розвиток і розквіт, а деструктивні — занепад і необхідність ліквідації.

Система управління підприємства через реалізацію відповідних функцій і процесів управління забезпечує прийняття таких управлінських рішень, які б локалізували деструктивні й активізували інноваційні трансформації в цьому інституціональному утворенні.

Вплив негативних ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) чинників у будь-яких сферах господарювання підприємства сприймаються ним як дія дестабілізаторів стану, що започатковують розвиток кризового процесу. Відповідно реагуючи на спонтанний або закономірний початок кризи, управлінські підрозділи підприємницької структури розробляють і впроваджують заходи протидії дестабілізуючим проявам. Тобто виникає реакція коригування параметрів системи у відповідь на отриманий ззовні або зсередини вплив, що є характерною ознакою управління діяльністю підприємницької структури як системи. При цьому під управлінням слід розуміти процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення мети, поставленої перед об'єктом управління і системою в цілому. У свою чергу, до суб'єктів управління належать індивід або їх сукупність, що активно діють, сприймають інформаційні дані про внутрішній стан системи та навколишнє середовище, а також приймають і впроваджують управлінські рішення. Об'єкт управління — це елемент системи управління, на який спрямована активна діяльність суб'єкта управління [1].

Реакція системи управління підприємством, що виникає під впливом кризових процесів і спрямована на усунення дії дестабілізаторів стану підприємницької структури — це прояв такої складової антикризової діяльності, як антикризове управління. Антикризове управління відображає виробничі та соціальні відносини, які виникають на підприємстві для своєчасної протидії розвитку кризового процесу. У рамках антикризового управління формується відповідна сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Ці форми і методи віддзеркалюють зміни за-

гальних закономірностей, які пов'язані з реалізацією процедур протидії розвитку кризи на підприємстві.

На основі результатів дослідження динаміки параметрів діяльності підприємства в умовах кризи та відповідних змін у ньому на різних стадіях погіршення економічного стану були виокремлені спільні процеси, що характеризують певні особливі прояви реакції системи управління у відповідь на негативний вплив кризи. Це дало змогу встановити, що активність діяльності суб'єкта управління при реагуванні на деструктивний вплив кризи має циклічно-відновлювальний характер. Тож процес антикризового управління можна поділити на такі послідовні ланцюжкові фази [2]:

- шокову фазу (SH);
- фазу захисного відступу (DF);
- фазу визнання ситуації (DS);
- фазу стабілізації стану (SC).

Шокова фаза (SH) реакції системи управління на кризу починається відразу після перших проявів кризового процесу (рис. 1). Тоді, коли ще немає глибокого спаду в господарській діяльності підприємства, а також повного розбалансування його господарського механізму. Для шокової фази характерні такі специфічні ознаки, як:

- початок різкого зниження показників ефективності діяльності підприємства;
- майже повна зупинка функціонування підприємства як цілісної системи управління на фоні колапсу прийняття і впровадження ефективних управлінських рішень;
- відсутність, а точніше, призупинення функціонування збалансованих інформаційних потоків у взаємозв'язках суб'єктів та об'єктів управлінської системи.

Наведені вище ознаки є результатом істотного перевантаження суб'єкта управління інформацією про кризові прояви, на які у нього не сформовані відповідні управлінські рішення. У цій фазі реакції на кризу інформаційні канали взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів управління працюють безсистемно (хаотично) і, як правило, в одному напрямі — від об'єкта до суб'єкта (рис. 2). Тобто відбувається первинне накопичення суб'єктом управління загальних інформаційних даних про розвиток кризового процесу і його вплив на результативність господарської діяльності підприємницької структури.

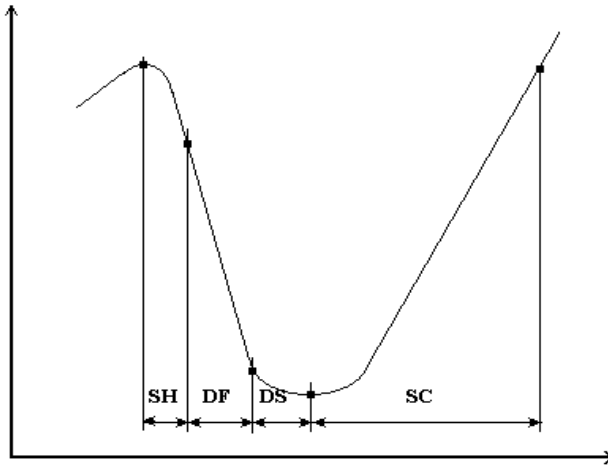


Рис. 1. Фази реагування системи управління на кризовий процес

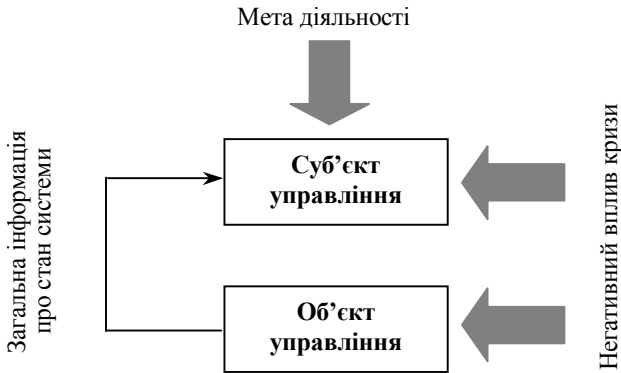


Рис. 2. Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління в шоківій фазі (SH)

Проводячи подальше накопичення інформації про стан підприємства та розвиток кризи, система управління суб'єкта входить у фазу захисного (дефенсивного) відступу (DF). У цій фазі суб'єкт управління вже сформував загальне бачення основних тенденцій кризового процесу і ступені впливу кризи на ефективність діяльності підприємства. Однак йому ще бракує точної систематизованої інформації про кризовий прояв. Тому у фазі DF суб'єкт управління:

- здійснює активну цілеспрямовану діагностичну діяльність з метою визначення всіх напрямів, масштабів і сили кризового прояву;
- накопичує необхідні інформаційні дані про динаміку розвитку кризи;
- розробляє та реалізує заходи щодо згладжування і зменшення впливу кризового процесу на підприємство в цілому;
- мобілізує наявні резерви, веде пошук та залучення необхідних ресурсів, яких немає в розпорядженні підприємства.

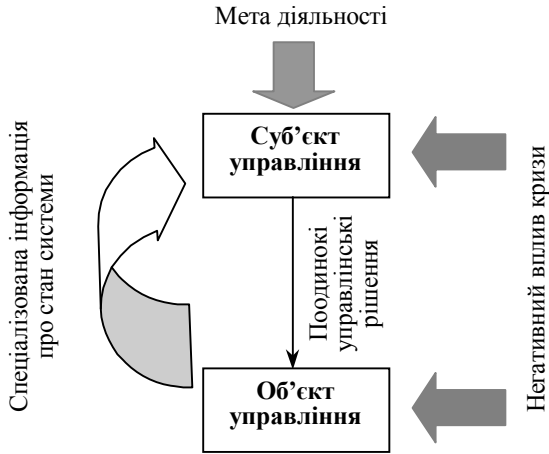


Рис. 3. Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління у фазі захисного відступу (DF)

У фазі захисного (дефензивного) відступу проводиться активний, цілеспрямований, ширший ніж у передкризовий період і у шоківій фазі, обмін інформацією між суб'єктом управління та об'єктом. Суб'єкт управління, хоча ще хаотично, але розробляє і доводить до відома об'єкта управління управлінські рішення (часом навіть такі, що суперечать одне одному), які, на його думку, забезпечать стабілізацію стану підприємства (рис. 3). При цьому суб'єкт управління вимагає від об'єкта управління швидкого реагування на рішення і надання повної інформації про зміни діяльності підприємства після впровадження кожного управлінського рішення. Такі дії дають можливість суб'єкту управління накопичити достатньо спеціалізовані інформаційні дані про динаміку і особливості кризового процесу, що виник і розвивається на підприємстві.

Коли суб'єкт управління підприємства накопичує достатній обсяг інформаційних даних про розвиток кризового процесу і ефективність

антикризових управлінських рішень, система управління цієї підприємницької структури переходить у фазу визнання ситуації (DS). У фазі DS суб'єкт управління остаточно визначає масштаби поширення кризи і силу її впливу на підприємство. З цією метою на підставі загальної та спеціалізованої інформації суб'єкт управління:

- формує сукупність комплексних заходів для протидії кризовому процесу;
- систематизує та аналізує загальний досвід реалізації комплексних заходів з локалізації кризового прояву або їх сукупності;
- виділяє найефективніші рішення антикризового управління.

На ґрунті сформованої сукупності ефективних антикризових заходів суб'єкт управління точніше впливає на об'єкт, чим забезпечує стабілізацію стану підприємства. У фазі DS стають збалансованішими взаємозв'язки суб'єкта й об'єкта управління. І напруженість у інформаційних каналах збалансовується (рис. 4).

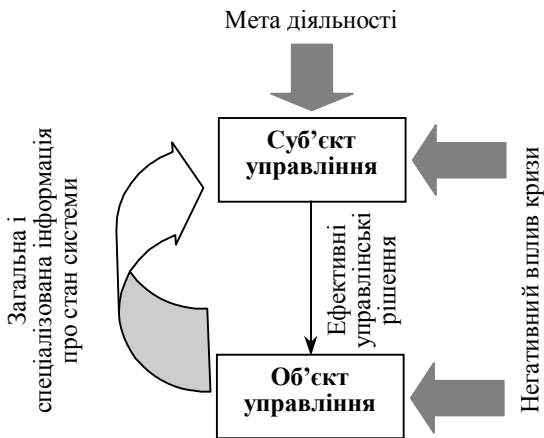


Рис. 4. Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління у фазі визнання ситуації (DS)

Ефективна реалізація антикризових заходів дає змогу підприємству значно зменшити негативний вплив активних кризових проявів на стан системи загалом. У такій ситуації система управління підприємства переходить у фазу стабілізації стану (SC). У ній швидкість та інтенсивність взаємозв'язків суб'єкта управління та підпорядкованого йому об'єкта з обміну інформацією знижується. Тобто ці взаємозв'язки поновлюються на передкризовому рівні. Однак, якщо у передкризовий період основними напрямками формування та

реалізації управлінських рішень було забезпечення потреб покупців та отримання від діяльності підприємства прибутку, то у фазі стабілізації стану ще значну частку управлінських рішень становлять такі, що забезпечують підприємству відновлення його фінансово-економічної стійкості, яка була до первинних проявів кризи.

Слід зазначити, що наведені вище фази реагування системи управління на кризу спостерігаються на кожній стадії розвитку кризового процесу, тобто на стадіях кризового прояву (кризового явища), кризової ситуації та кризового стану [3]. Тільки масштаби поширення та швидкість і сила реагування на кожній стадії різні, навіть на однакових фазах. Амплітудне значення реагування суб'єктів управління, тобто сила антикризової протидії, залежить від стадії розвитку кризового процесу на підприємстві, а також ступеня готовності самого підприємства до активної антикризової діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Мескон М Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.

2. *Покропивний С. Ф.* Економіка підприємства: опорно-логічний концепт лекцій по курсу для слухачів магістерських програм. — К.: КНЕУ, 1996. — 70 с.

3. *Кукоба В. П.* Теоретичні аспекти визначення кризових проявів // Проблеми формування економіки: Міжвідомчий науковий збірник. Вип. 5 / Ред. кол.: С. Ф. Покропивний, О. А. Петухова, В. Г. Андрійчук та ін. — К.: КНЕУ, 1997. — С. 79—84.

*А. В. ФОМЕНКО*, здобувач

## ПРОЦЕСИ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ З КРАЇНАМИ СНД: НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ

Здобуття незалежності колишніми республіками СРСР у 1991 р. мало величезні економічні наслідки. Зокрема, в один момент були фактично зруйновані гігантські індустріальні комплекси, об'єднання підприємств, що раніше жорстко пов'язувались адміністративно через спільне виробництво, фінанси, постачання та збут, НДДКР, персонал тощо. Ланки єдиних механізмів опинилися в різних країнах з різним державним устроєм, законами, економічними, політичними та соціальними умовами.