

Проаналізувавши досвід зарубіжних країн щодо залучення трудових кадрів до органів державного управління та методів заохочення їх діяльності, можна стверджувати, що цей досвід є дуже корисним для України. Внаслідок цього, до органів державного управління потрібно залучати фахівців, які закінчили ВНЗ та отримали освіту управлінця. Щоб це було можливим необхідною умовою є відкриття навчальних закладів для виховання професійних керівників. А задля покращення ефективності діяльності працівників, необхідно запровадити систему оцінки результативності їх праці, яка б впливала на розмір заробітної плати.

#### **Література**

1. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, ДЗБ О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с.
2. Державне управління: теорія і практика. За загальною редакцією проф. Авер'янова В. Б. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
3. Решота О. Удосконалення державного управління України із використанням досвіду зарубіжних країн: проблеми і перспективи//Ефективність державного управління, № 18, 2009.
4. Гнидюк Н. Питання підготовки державних службовців у сфері європейської інтеграції// Матеріали науково практичної конференції «Удосконалення правового забезпечення державно-службових відносин в Україні: європейський контекст», 2010 р.

**Солодовник Т. В.**

**Науковий керівник – Новицька О.В.**

#### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Ефективне функціонування ринкового механізму передбачає усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур; неплатоспроможність і наступне банкрутство підприємств все частіше стають предметом розгляду арбітражних судів.

Однак, попередження кризових явищ, забезпечення сталого стану підприємств, ефективне управління в умовах кризи, націлене на виведення підприємств з кризового стану, - завдання більш складні і важливі. На вирішення цих завдань повинна бути націлена система заходів, що дістала назву антикризового управління (crisis management – за рубежом) [2, с.120].

Дослідженням системи антикризового управління, а зокрема оцінки доцільності впровадження антикризових рішень займалися багато вчених – економісти: О.О.Терещенко, В.О.Василенко, Е.М. Коротков, Корецький С.Л., Р.Н.Лепа та інші. На їх думку оцінка доцільності антикризових рішень є невід'ємною в системі реалізації антикризового управління на підприємстві.

Метою статті є дослідження економічного механізму виникнення кризового стану підприємства, інструментарію попередження та управління підприємствами в кризових ситуаціях.

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу — матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливе лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління [3, с. 84].

Антикризове управління — це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства [1, с. 217].

Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління:

- принцип упередження в розв'язанні проблем;
- принцип максимізації сприятливих можливостей;
- принцип концентрації виробництва;
- принцип часових обмежень;
- принцип головної ланки;
- принцип кадрової політики;
- принцип мотивації [4, с. 96].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегії, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [1, с. 106]. Із наведеного видно, що поняття антикризового управління дуже широке. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних утрат не існує, але є досвід, придбаний у попередніх кризах.

Деякі спеціалісти науки про поведінку підкреслюють стимулюючу роль кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень, який проходить в умовах стресу, може бути ускладнений; але, якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик її здібностям і волі, то вона наповнюється додатковою енергією і справляється з проблемою. Проте, сприймати кризову ситуацію можна по-різному. Однак, очевидним є те, що рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше є значно гіршими від тих рішень, які виробляються в нормальних обставинах [3, с. 51].

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

У відповідності з цим підходом менеджмент кризових ситуацій повинен включати наступні етапи:

- діагностику, яка направлена на оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку концепції подолання кризи, яка націлена на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- реалізацію цієї концепції для усунення кризи і її наслідків;
- вихід на намічені цілі нормального функціонування організації.

В свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку

кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Розробка концепції подолання кризи включає в себе:

- комплексний аналіз та оцінку стану підприємства;
- реструктуризацію підприємства;
- розробку стратегії по остаточній стабілізації, подоланню наслідків кризи, переходу до зростання або ліквідації підприємства [1, с. 404].

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

1. Скорочення витрат - дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат. Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки - це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики [4, с. 322].

Отже, щоб всі вище перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні результати в найкоротший термін і з мінімальними ресурсами, необхідно:

1. Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їх усунення.

4. Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

5. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

6. Організувати менеджерів у групи по подоланню кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

7. Проводити профілактику кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень [2, с. 271].

Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформуванню ефективної системи антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

#### **Література**

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [текст] / Василенко В.О.- К.: ЦУЛ, 2003.- 504 с.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління [текст] / Іванюта С.М. – К.:ЦУЛ,2007.- 288 с.
3. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством [текст]/ Шершньова З.Є., Оборська С.В.- К.:КНЕУ, 2004.- 196 с.
4. Штангрет А.М., Антикризове управління підприємством [текст] / Штангрет А.М., Копилюк О.І.- К.: Знання, 2007. – 335 с.

**Стельмаш А.О., Пархоменко М.М.**

### **ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сьогодні освіта є одним з визначальних чинників відтворення інтелектуальних і продуктивних сил суспільства, розвитку духовної культури українського народу, запорукою майбутніх успіхів у зміцненні й утвердженні авторитету України як суверенної, незалежної, демократичної, соціальної та правової держави.

В останні роки якість вищої освіти в Україні знижується. Як справедливо зазначає М.З.Згуровський, «в масовому вимірі освіта стала менш якісною, а переважна більшість випускників вищих навчальних закладів (особливо нових) не конкурентоспроможна на європейському ринку праці». Очевидних втрат зазнають такі достоїнства української освіти, як фундаментальність, системність та практична спрямованість [1]. Тому сучасність та необхідність обраної теми не викликає сумніву.

Поліпшення якості освіти та рівний доступ до неї є одним з головних завдань сучасної державної політики в галузі освіти, національним пріоритетом і передумовою національної безпеки держави, умовою реалізації права громадян на освіту. Висунення проблеми якості на перший план зумовлене об'єктивними чинниками: по-перше, від якості людських ресурсів залежить рівень розвитку країни та її глобальної економічної конкурентоздатності; по-друге, якість освіти набуває все більшого значення в забезпеченні конкурентоздатності випускників вищої школи на ринку праці.

Проблемою якості освіти займалися Н.В. Москаленко, І.А. Шайдур, М.М. Бескін, Дробноход М., П.Ю. Саух, Г.О. Владимирський, В.Г. Болтянський та ін.

Стаття 1 Закону України «Про вищу освіту» містить положення, що «стандарти вищої освіти є основою оцінки якості вищої освіти та професійної підготовки, а також якості освітньої діяльності ВНЗ незалежно від їх типів, рівнів акредитації та форм навчання» [2].

Мета статті: проаналізувати чинне законодавство та існуючі показники якості освіти, визначити напрямки реформування щодо поліпшення якості освіти.

У науковій літературі підіймається питання, щодо показників, які можуть оцінити конкурентоспроможність випускника на ринку праці. Рішення цього питання зводиться до визначення норм показників якості, що є одним з головних недоліків методу оцінювання якості процесів ОП.