

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 170–172

Під час кризи, яка охопила нашу державу та призвела до спаду виробництва, різкого збільшення безробіття, швидких темпів інфляції, до розладу фінансового стану, зростання дефіциту національного бюджету, кожному підприємству необхідно навчитися долати труднощі. Тому досить актуальною стала проблема пошуку та впровадження таких форм і методів управління, які б дали змогу підприємству вижити та забезпечити своє стабільне й успішне господарювання, незважаючи на загальну несприятливу ринкову ситуацію в Україні. Виробляючи та приймаючи виробничо-господарські, фінансові, науково-технічні управлінські рішення, керівництво підприємства має враховувати величезну кількість факторів, які визначаються зовнішнім середовищем, тенденціями зміни попиту, закономірностями соціально-економічної та політичної ситуації в державі, а також внутрішнім середовищем підприємства.

Особлива роль в адаптації підприємств до умов невизначеності та кризи відводиться впровадженню нових більш ефективних методів управління, спрямованих на раннє виявлення та ефективне подолання кризової ситуації на підприємстві. Основне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які б дали змогу досягнути бажаного результату з мінімальними додатковими коштами та мінімальними негативними наслідками. Це можливо на основі спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій, яку за кордоном називають кризовим менеджментом (crisis-management), а у вітчизняній літературі — антикризовим управлінням.

Під антикризовим управлінням часто розуміють управління в кризовій ситуації, що вже настала, спрямоване на вихід підприємства з цього стану й орієнтоване в основному на швидкі фінан-

сові заходи, що забезпечують лише короткострокову економічну ефективність підприємства. На нашу думку, поняття антикризового управління має розглядатися ширше й випереджати та попереджувати кризову ситуацію.

Тому в найзагальнішому вигляді під *антикризовим управлінням* варто розуміти таке управління організацією, яке в змозі не допускати чи пом'якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними втратами. Отже, це управління, спрямоване не тільки на вихід підприємства з кризи, а й на прогнозування і запобігання кризової ситуації, а також нормальне функціонування підприємства після виходу з кризи та збільшення його конкурентних переваг.

Одним з найважливіших принципів стратегії антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення загрози кризи, яка насувається. Інформація, необхідна для оцінки перших симптомів нестабільності й загрози кризи, часто виявляється недостовірною та неточною. Здійснені за кордоном дослідження показують, що особи, які приймають рішення, не здатні впоратися з великим інформаційним потоком, тому багато життєво важливих факторів залишаються непоміченими. У процесі аналізу й дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно визначити "канали зв'язку", які виникають між цими факторами, з одного боку, і станом фірми та моментом насування кризової ситуації (фінансової нестійкості, неплатоспроможності, банкрутства) — з іншого. Саме цими каналами надходять сигнали про несприятливі тен-

денції, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах фірми. Як правило, спочатку ці сигнали слабкі, проте в міру нагромадження інформації вони посилюються, даючи керівництву фірми змогу завчасно застосувати заходи щодо запобігання кризових ситуацій. Проте якщо підприємство має недостатній рівень комунікацій, через що інформація з одного відділу в інший передається довго, то рішення щодо відвернення чи усунення кризової ситуації виявляться просто запізними.

Для підприємства, яке працює за умов невизначеності та нестабільності нашої економіки, важливим завданням, на думку авторів, є повне задоволення інформаційних потреб і створення інформаційно-технологічної бази (центру), яка являє собою єдину систему апаратних засобів, програмного забезпечення, спеціалістів і користувачів, бази даних та інших елементів. Це набагато прискорить обробку, підвищить точність, достовірність і оперативність інформації, яка може виявитися стратегічно необхідним ресурсом під час розробки антикризової стратегії підприємства. Інформаційно-технологічний центр антикризової стратегії дасть підприємству змогу вести постійний моніторинг зовнішнього (тобто отримувати інформацію стосовно постачальників, конкурентів, а також відомості про створення нових виробів, результати наукових досліджень, зміни в чинному законодавстві, податковій системі, на ринку робочої сили тощо) і внутрішнього середовища (отримувати необхідну інформацію з поточних виробничих питань, здійснювати контроль за змінами попиту на товари та послуги, відповідністю обсягів продукції, що випускається чи послуг, які надаються, а також аналітичну обробку результатів інформаційних досліджень). Велике значення має розповсюдження інформації, організованої в банки даних, за допомогою засобів обчислювальної техніки, зв'язку й передавання даних. Ефективне управління, особливо за умов кризи, визначається тим, наскільки продуктивним є підхід до інформації, її отримання та раціонального використання у складних ситуаціях.

Отже, розробляючи антикризову стратегію, перш за все необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення й вибору методів обробки інформації з використанням сучасних інформаційних технологій. Проте останній момент належить до найсуперечливіших проблем підприємства. Коли керівництво почувається недостатньо компетентним, воно часто відмовляється вирішу-

вати їх. Адже впровадження інформаційних і комунікаційних технологій веде за собою організаційні зміни й націлює на пошук і формування нових організаційних структур, перебудову діяльності підприємства. Фірми мають бути готові до цього та, щоб вижити за сучасних умов невизначеності та кризи, перебудувати структуру й організацію робіт, видозмінювати тактику в діловому світі, запроваджувати інновації в різних сферах діяльності, готувати до цього свій персонал (змінюючи психологію й поведінку працівників). Дослідження факторів антикризового управління, здійснені на підприємствах газопостачання Тернопільської області, дали можливість визначити серед них найпріоритетніші та розрахувати інтегральний показник їх здатності до змін.

Нами були виокремлені такі аспекти ефективного використання інформаційних технологій, які полягають в наступному.

1. *Децентралізація і зростання інформаційних потреб.* Прийняття рішень у кризових ситуаціях спричинює зростання потреби в інформації, причому не тільки відносно процесу виробництва чи надання послуг. Виникає необхідність у детальнішому ознайомленні зі станом справ у відповідному економічному, технічному, фінансовому, юридичному середовищі. Тому підприємство має перейти до горизонтальних, децентралізованих структур, які забезпечать його гнучкість, і до повністю інтегрованої організації, в якій інформаційні потоки будуть пронизувати всі служби й відділи. Його архітектура має визначатися принципами найповнішої адаптації до змін зовнішнього середовища, швидкої реакції на них і максимальної гнучкості організаційної структури.

2. *Від обробки даних – до прогнозування майбутнього за допомогою інформаційних систем.* Інформаційні технології вже не можна розглядати лише як засіб обробки даних. За їх допомогою слід виявляти необхідну інформацію для розробки прогнозів, хоча на початкових етапах зробити це буде важко, бо може виникнути проблема “інформаційних перевантажень”. Необхідно вирішити питання комерційно вигідних інтерфейсів і стискання внутрішньої та зовнішньої інформації. Швидкий розвиток локальних систем з регіональною й навіть інтернаціональною структурою веде до відмови від класичних робочих полів інформатики й широкого застосування засобів телекомунікацій. Організаційно це спричинює ліквідацію меж підприємства, створення “віртуальних

підприємств” зі своєю комунікаційною структурою. Отже, справа не тільки в обробці інформації, а й у раціональному розподілі знань.

3. *Інтеграція децентралізованих систем.* Інформація на підприємствах обробляється в найрізноманітніших системах. Забезпечення їх широкої доступності для всіх працівників розширює можливість прийняття творчих рішень, що є важливим фактором успіху для багатьох підприємств, які опинилися в кризовій ситуації. Проте це дає не тільки нові шанси й можливості, а й певні небезпеки та ризики, бо незалежність окремих користувачів може призвести до використання важливої інформації в інших цілях. Тому вона потребує захисту від втрат і несанкціонованого доступу.

4. *Капіталовкладення в інформаційні технології* мають різні наслідки. З одного боку, вони відкривають певні перспективи, з іншого — можуть позбавити підприємство деяких можливостей у майбутньому через залежність від швидких технологічних змін. Тому можна приймати тільки стратегічно обгрунтовані рішення про капіталовкладення.

5. *Соціально-психологічна підготовка менеджерів змін.* Нові технології підвищують продуктивність праці, допомагають фірмі досягнути кращих

фінансових результатів, що забезпечує її виживання за умов кризи. Поряд з цим вони спричинюють серйозні зміни не тільки на організаційному рівні, а й у сфері підготовки персоналу.

Таким чином, застосування інформаційних і комунікаційних технологій призводить до глибоких та стійких змін організаційних структур і принципів стимулювання умов праці на підприємстві. Саме такі зміни необхідні для об'єктів підприємництва, що перебувають у стані реструктуризації. Адже оперативне отримання релевантної інформації, стратегічне управління нею, уміле її використання дасть підприємствам можливість швидко реагувати на будь-які зміни в економічному, політичному, технологічному й соціальному середовищах. Розумні капіталовкладення в інформаційні й комунікаційні технології, перепідготовку кадрів і ефективне застосування цих технологій позитивно відобразяться на діяльності підприємства, рівні інформаційної культури, що дасть можливість краще вивчати ринок товарів і послуг, прискорити обіг знань і темпи впровадження досягнень науки й техніки, нових технологій, вирішити питання економії робочого часу, підвищити продуктивність праці, унаслідок чого підприємство зробить ще один крок до виходу з кризи.